

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİNDE SOSYAL
SORUMLULUK STANDART VE REHBERLERİNİN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ:
TÜRK ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE ÇOKLU ÖRNEK
OLAY ARAŞTIRMASI**

DOKTORA TEZİ

Sevgi DÖNMEZ MAÇ

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şuayyip ÇALIŞ

KASIM – 2013

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİNDE SOSYAL
SORUMLULUK STANDART ve REHBERLERİNİN İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ: TÜRK ÇALIŞMA
İLİŞKİLERİNDE ÇOKLU ÖRNEK OLAY ARAŞTIRMASI

DOKTORA TEZİ

Sevgi DÖNMEZ MAÇ

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

“Bu tez 28/11/2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Başarılı	Kadir Ardic
Doç. Dr. Burcu Kümbül Güler	Başarılı	Burcu Kümbül Güler
Doç. Dr. Abdülkadir Şenkul	Başarılı	Abdülkadir Şenkul
Doç. Dr. Süayyir Çalis	Başarılı	Süayyir Çalis
Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman Berli	Başarılı	Abdurrahman Berli

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Sevgi DÖNMEZ MAÇ

28.11.2013



ÖNSÖZ

Doktora tez aşaması araştırma ve sorgulamayı yoğun olarak deneyimlediğim keyifli ve aynı zamanda zorlu bir öğrenme süreci oldu.

Bu süreçte desteğini her zaman hissettiğim, iyi birer akademisyen olabilmemiz için elindeki tüm imkânları sunan doktora tez danışmanım Doç. Dr. Şuayyip Çalış'a,

Kendisinden çok şey öğrendiğim, katkı ve paylaşımları ile mutlu ve umutlu hissetmemi sağlayan hocam Prof. Dr. Engin Yıldırım'a,

Sahip oldukları değerler ve sundukları imkânlar ile benim ben olmamı sağlayan annem Meral Dönmez ve babam Mahir Dönmez'e, büyük olmanın sorumluluğu ile küçük yaştan itibaren önümdeki engelleri kaldırarak daha özgür adımlar atmamı sağlayan abim Barış Erdem Dönmez'e,

En yakınımıdaki kişi olarak destek, sevgi ve sabrını eksik etmeyen, tezi teslim ettiğim günün hayalini en az benim kadar kuran eşim Ertuğrul Maç'a,

Her yeni güne onların olduğu iş ortamında başlamaktan büyük keyif duyduğum, benzer süreçleri beraberce deneyimlediğimiz arkadaşlarım Onur, Pınar, Semih, Şule, Esra, Elif, Metin, Mustafa ve Umut'a, bu süreçteki iniş ve çıkışlarıma tanıklık ve arkadaşlık eden oda arkadaşlarım Elvan ve Burçin'e çok teşekkür ederim.

Bu süreçte beni anlayan tüm dost ve sevdiklerime de ayrıca teşekkürlerimi sunarım. Artık sizlere daha fazla vakit ayırabileceğim için mutluyum...

Tez araştırması, Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından 2011-60-02-008 proje numarası ile desteklenmiştir.

Sevgi DÖNMEZ MAÇ

28.11.2013



İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xI
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ	9
1.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı	9
1.2. Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi.....	11
1.3. Sosyal Sorumluluğun Kapsamı	17
1.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi ve Üç Alan Yaklaşımı.....	17
1.3.2. Paydaş Yaklaşımı.....	21
1.3.3. Sosyal Sorumluluk Rehber ve Standartları.....	23
1.4. Sosyal Sorumluluk ve İnsan Kaynakları Yönetimi	25
1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı	26
1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	28
1.4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifleri	31
1.4.4. KSS ve İKY Arasındaki İlişki	35
1.4.5. Sosyal Sorumluluk Standart ve Rehberleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	38
1.4.5.1. SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı.....	38
1.4.5.2. Küresel İlkeler Sözleşmesi	46
1.4.5.3. Küresel Raporlama Girişimi	55
1.5. Değerlendirme	60
BÖLÜM 2: KURUMSAL KURAM VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	62
2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yönelik Teorik Yaklaşımlar.....	62
2.2. Kurumsal Kuram	63
2.2.1. Kurumsal Kuramın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	64

2.2.1.1. Eski Kurumsal Yaklaşım.....	64
2.2.1.2. Yeni Kurumsal Kuramın Öncü Çalışmaları.....	65
2.2.2. Kurumsal Kuramın Temel Kavramları.....	68
2.2.2.1. Kurum ve Kurumsallaşma	68
2.2.2.2. Meşruiyet ve Eşbiçimlilik	72
2.2.2.3. Kurumsal Çevre ve Örgütsel Alan	75
2.2.3. Kurumsal Baskılara Verilen Cevaplar	76
2.3. Kurumsal Kuram ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kapsamında Yapılan Çalışmalar.....	85
2.3.1. Açık ve Örtük KSS Yaklaşımı.....	87
2.3.1.1. Ulusal İş Sistemi Yaklaşımı	89
2.3.1.2. Açık KSS'nin Küresel Olarak Yayılımı: Yeni Kurumsalcı Teori ve Kurumsal Meşruiyet.....	93
2.3.2. Çok Katmanlı Kurumsal Çerçeve Modeli	94
2.3.3. KSS'nin Benimsenmesi ve Etkilerine Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	95
2.3.3.1. Açık ve Örtük KSS Yaklaşımının Geliştirilmesi	95
2.3.3.2. Benimseme ve Uygulama Biçimleri	97
2.3.3.3. SA8000 Standardı, Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Küresel Raporlama Girişiminin Özelliklerinin Etkisi	101
2.4. Değerlendirme	104
BÖLÜM 3: ÇOKLU ÖRNEK OLAY ARAŞTIRMASI.....	108
3.1. Araştırma Modeli	108
3.2. Araştırmanın Arka Planı: Türk Çalışma İlişkileri Sistemi ve Sosyal Sorumluluk Örgütsel Alanı	110
3.2.1. Türk Çalışma İlişkileri Sistemi.....	110
3.2.1.1. Çalıştırma Yaşı ve Çocukları Çalıştırma Yasası	112
3.2.1.2. Çalışma Saatleri ve Zorla Çalıştırma Yasası	115
3.2.1.3. Ücret.....	118
3.2.1.4. Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı.....	121
3.2.1.5. Tedarikçi İlişkileri.....	127
3.2.2. Sosyal Sorumluluk Örgütsel Alanı ve Sosyal Sorumluluk Rehber ve Standartlarının Yeri.....	128
3.1.3.1. SA8000 Sertifikasına Sahip Örgütler.....	130
3.1.3.2. Küresel İlkeler Sözleşmesi İmzacısı Örgütler.....	132
3.1.3.3. Küresel Raporlama Girişimi Kapsamında Raporlama Yapan Örgütler.....	133
3.2.3. Değerlendirme	133
3.3. Araştırmanın Yöntemi	135
3.3.1. Örnek Olay Araştırması	136

3.3.2. Saha Araştırma Sürecinin Tasarımı	136
3.3.3. Araştırmanın Örnekleme	138
3.3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Kaynakları ve Araştırmanın Yürütülmesi .	141
3.2.4.1. Görüşmeler	141
3.2.4.2. Belgeler	142
3.3.5. Analiz Yöntemi	143
3.2.5.1. Verilerin Kodlanması	144
3.2.5.2. Kategoriler ve Kodları Belirleme	144
3.2.5.3. Geçerlik ve Güvenilirlik	148
3.3.6. Araştırmanın Kısıtları	149
3.4. Verilerin Sunumu	151
3.4.1. Örnek Olay 1: Tekstil 1	151
3.4.1.1. Neden	151
3.4.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları:	152
3.4.1.3. Entegrasyon	159
3.4.1.4. Genel Değerlendirme	161
3.4.2. Örnek Olay 2: Tekstil 2	163
3.4.2.1. Neden	163
3.4.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	164
3.4.2.3. Entegrasyon	172
3.4.2.4. Değerlendirme	177
3.4.3. Örnek Olay 3: Holding 1	179
3.4.3.1. Neden	179
3.4.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	180
3.4.3.3. Entegrasyon	185
3.4.3.4. Değerlendirme	188
3.4.4. Örnek Olay 4: Holding 2	189
3.4.4.1. Neden	189
3.4.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	190
3.4.4.3. Entegrasyon	197
3.4.4.4. Değerlendirme	202
3.4.5. Örnek Olay 5: İlaç 1	203
3.4.5.1. Neden	203
3.4.5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	206
3.4.5.3. Entegrasyon	213
3.4.5.4. Değerlendirme	218
3.4.6. Örnek Olay 6: Otomotiv 1	220
3.4.6.1. Neden	220
3.4.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	221
3.4.6.3. Entegrasyon	227
3.4.6.4. Değerlendirme	232

3.5. Örnek Olayların Genel Değerlendirmesi.....	233
3.5.1. SA8000 Sertifikasına Sahip Olma, Küresel İlkeler Sözleşmesi İmzacısı Olma ve Küresel Raporlama Yapma Nedenleri	233
3.5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	235
3.5.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Belirleyicileri.....	235
3.5.2.2. Çocuk İşçi Çalıştırılmaması	236
3.5.2.3. Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili Mekanizmaları	236
3.5.2.4. Çalışma Saatleri ve Fazla Mesai	239
3.5.2.5. Ücret.....	243
3.5.2.6. Tedarikçiler	245
3.5.3. SA8000, KİS ve GRI'in Entegrasyonu.....	250
3.5.3.1. Yönetim Sistemi ve Yönetimin Katılımı.....	250
3.5.3.2. Departmanlar.....	250
3.5.3.3. Bilgilendirme.....	251
3.5.3.4. Denetim ve Raporlama.....	252
3.5.4. SA8000, KİS ve GRI'in İKY'ye Etkisi Genel Değerlendirme.....	255
3.5.5. Değerlendirme ve Tartışma	258
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	266
KAYNAKÇA	272
EKLER.....	295
ÖZGEÇMİŞ.....	296

KISALTMALAR

AB	:Avrupa Birliği
BM	:Birleşmiş Milletler
BNW	:Basic Needs Wage (Temel İhtiyaçlar Ücreti)
CERES	:Coalition for Environmentally Responsible Economies
COP	:Communication on Progress (Yıllık İlerleme Bildirimi)
ÇMA	:Çalışan Memnuniyeti Anketi
ÇSGB	:Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
ÇUŞ	:Çok Uluslu Şirket
EFQM	:European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
ESK	:Ekonomik ve Sosyal Konsey
GMP	:Good Manufacturing Practices (İyi İmalat Yöntemleri)
GRI	:Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)
Hİ	:Halkla İlişkiler
ILO	:International Labor Organisation (Uluslararası Çalışma Örgütü)
İK	:İnsan Kaynakları
İKY	:İnsan Kaynakları Yönetimi
İSG	:İş Sağlığı ve Güvenliği
ITUC	:International Trade Union Association (Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu)
KİS	:Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact)
KPI	:Key Performance Indicator (Anahtar Başarı Göstergesi)
KSP	:Kurumsal Sosyal Performans
KSS	:Kurumsal Sosyal Sorumluluk
PY	:Personel Yönetimi
SAI	:Social Accountability International (Sosyal Sorumluluk Örgütü)

SAP	:Systems, Applications and Products in Data Processing
SİKY	:Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
STK	:Sivil Toplum Kuruluşu
SYS	:Sertifikalandırılmış Yönetim Standartları
TEKSİF	:Türkiye Tekstil, Örne ve Giyim Sanayi İşçileri Sendikası
TİS	:Toplu İş Sözleşmesi
TİSK	:Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TİSÖDF	:Tedarikçi İşbirliği Seçme Ön Değerlendirme Formu
TMA	:Tedarikçi Memnuniyet Anketi
TVA	:Tennessee Valley Authority
UİS	:Ulusal İş Sistemi
UNEP	:United Nations Environment Programme (Birleşmiş Milletler Çevre Programı)

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1: Hayırseverlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Farkları	12
TABLO 2: Sosyal Sorumluluk Standartlarının Karşılaştırılması.....	24
TABLO 3: İKY Tanımları.....	28
TABLO 4: Teorik İKY Perspektiflerinin Özellikleri.....	33
TABLO 5: İstihdam veya İşe Kabulde Asgari Yaş	50
TABLO 6: İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yakışır İş Performans Göstergeleri G3, G3.1. ve G4 Değerlendirme	57
TABLO 7: İnsan Hakları Performans Göstergeleri G3, G3.1. ve G4 Değerlendirme ...	58
TABLO 8: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri ve İlgili Yaklaşımlar	62
TABLO 9: Kurumların Üç Ayağı	70
TABLO 10: Kurumsallaşmanın Aşamaları ve Karşılaştırmalı Boyutlar	72
TABLO 11: Cevap Verebilirliğin Teknik Çıktılar Üzerindeki Algılanan Etkisi.....	83
TABLO 12: Ayırmanın Ortaya Çıktığı Durumlar	85
TABLO 13: Açık-Örtük KSS'den Türetilen Dört Farklı KSS Modeli	96
TABLO 14: Çevre Yönetim Sisteminin Entegrasyonunda Stratejiler	98
TABLO 15: Lübnan Bağlamında KSS'nin Yakınsama/İraksama Karmaşıklığı	100
TABLO 16: Uluslararası Sosyal Sorumluluk Standartlarına Ayırma Özelliklerinin Uygulanması	102
TABLO 17: Sosyal Sorumluluk Standart ve Rehberleri Kapsamında Uyum ve Kaçınmaya Yönelik Literatür Değerlendirmesi.....	106
TABLO 18: Sosyal Sorumluluk Standart ve Rehberleri Kapsamında Etkiye Yönelik Literatür Değerlendirmesi.....	107
TABLO 19: Dört Kişilik Ailenin Açlık ve Yoksulluk Sınırı (Tl/Ay).....	119
TABLO 20: Türkiye'de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışına Geçiş Sürecinde Dönemler, Aktörler ve Amaçlar	129
TABLO 21: SA8000 Sertifikası Almış İşletmeler	131
TABLO 22: Türkiye'de Kurumsal Çevre, SA8000, KİS ve GRI Karşılaştırması.....	134
TABLO 23: Araştırmanın Tasarımı	137
TABLO 24: Araştırmanın Örnekleme	139
TABLO 25: Örnekleme Oluşturan Örgülerin Özellikleri.....	140
TABLO 26: Araştırmada Kullanılan Veri Kaynakları: Görüşmeler.....	142
TABLO 27: Araştırmada Kullanılan Veri Kaynakları: Belgeler	143
TABLO 28: Analizde Kullanılan Kategori ve Kodlar 1	145
TABLO 29: Analizde Kullanılan Kategori ve Kodlar 2	146
TABLO 30: Analizde Kullanılan Kategori ve Kodlar 3	147
TABLO 31: Veri Kodlama Örneği	147
TABLO 32: Fazla Mesailerin Toplam Çalışma Süresine Oranı (%)	209
TABLO 33: Fazla Mesai, Hakaret ve Ayrımcılıkla İlgili Açılan Davalar	210
TABLO 34: Örgütlerin SA8000 Sertifikasına Sahip Olma ve BM KİS ve/veya GRI Raporlaması Yapma Nedenleri.....	234

TABLO 35: Örgütlerin Sosyal Sorumlu İKY Uygulamalarının Belirleyicileri.....	235
TABLO 36: Çocuk İşçi Çalıştırılmaması Politikası.....	236
TABLO 37: Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili Mekanizmaları.....	237
TABLO 38: SA8000 Belgesine Sahip İşletmelerde Çalışan Temsilciliği ve Denetçilerin Çalışanlar İle Görüşmesi.....	239
TABLO 39: SA8000 Sertifikalı Örgütlerde SA8000 Öncesi Çalışma Saatleri ve Çalışma Saatine İlişkin Alınan Önlemler	240
TABLO 40: SA8000 Sertifikalı Örgütlerde Çalışma Saatine İlişkin Kaçınma İfadeleri...	241
TABLO 41: KİS İmzacısı İşletmelerde Fazla Mesaiye İlişkin Kaçınma İfadeleri	242
TABLO 42: SA8000 Sertifikasına Sahip Örgütlerde Ücret.....	243
TABLO 43: SA8000 Sertifikası Sonrası Ücret İle İlgili Görüşler	244
TABLO 44: KİS Sözleşmesi İmzacısı/GRI Raporlaması Yapan Örgütlerde Ücret.....	244
TABLO 45: Fazla Mesai Ödemesi.....	245
TABLO 46: Denetlenen Tedarikçilerin Kapsamı	246
TABLO 47: Tedarikçi Denetimi Konuları	247
TABLO 48: Tedarikçi Denetimi Sonucunda Uygulanan Yaptırımlar	248
TABLO 49: Denetimi Yapan Departmanlar	249
TABLO 50: Tedarikçilere Yönelik Diğer Mekanizmalar	249
TABLO 51: Yönetim Sistemi	250
TABLO 52: Yönetimin Katılımı	251
TABLO 53: İlgili Departmanlar.....	252
TABLO 54: İKY Departmanının SA8000, KİS ve GRI Gereklilikleri Kapsamındaki Rölü.....	252
TABLO 55: Bilgilendirme Mekanizmaları	253
TABLO 56: Denetim ve Raporlama Mekanizmaları	255
TABLO 57: SA8000, KİS Ve GRI'in Etkisinin Genel Değerlendirmesi	256
TABLO 58: Maliyet Değerlendirmesi	257
TABLO 59: Kurumsal Baskı ve Entegrasyon Stratejilerinin Genel Değerlendirmesi.	260
TABLO 60: Sosyal Sorumluluk Standart ve Rehberlerine Uyuma ve Kaçınmaya Neden Olan Faktörler	262

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: KSS İle İlişkili Kavramlarda Gelişmeler.....	16
ŞEKİL 2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi	17
ŞEKİL 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Üç Etki Alanı Modeli	20
ŞEKİL 4: Geleneksel Girdi-Çıktı Modeli	22
ŞEKİL 5: Paydaş Modeli	22
ŞEKİL 6: İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonel Gelişimi	29
ŞEKİL 7: Brammer'in KSS ve İKY Arasındaki İlişkiyi Değerlendirme Çerçevesi.....	36
ŞEKİL 8: KSS ve İKY Arasındaki İki Yönlü İlişki.....	37
ŞEKİL 9: SA8000 Üç Yıllık Denetim Döngüsü.....	42
ŞEKİL 10: Kurumsallaşma Süreci.....	71
ŞEKİL 11: Meşruiyet Farkı	73
ŞEKİL 12: Kurumsal Yaratım Ve Yayılımda Yukarıdan Aşağı Ve Yukarıdan Aşağı Süreçler.....	78
ŞEKİL 13: Açık ve Örtük KSS	88
ŞEKİL 14: KSS ve Bir İşletmenin Kurumsal Bağlamı.....	92
ŞEKİL 15: Bir Bağlamda Kss Araştırması İçin Çok Katmanlı Kurumsal Çerçeve.....	95
ŞEKİL 16: Araştırma Modeli.....	109
ŞEKİL 17: Sosyal Sorumluluk Alanında Bağlam Ve Aktörler	130

Tezin Başlığı: Kurumsal Kuram Perspektifinde Sosyal Sorumluluk Standart ve Rehberlerinin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: Türk Çalışma İlişkilerinde Çoklu Örnek Olay Araştırması

Tezin Yazarı: Sevgi DÖNMEZ MAÇ **Danışman:** Doç. Dr. Şuayyip ÇALIŞ

Kabul Tarihi: 28 Kasım 2013 **Sayfa Sayısı:** XI(ön kısım) + 294 (tez) + 1 (ek)

Anabilimdalı: Çal. Eko. ve End. İleş. **Bilimdalı:** Çal. Eko. ve End. İleş.

Tez araştırmasının konusu “Sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin Türk çalışma ilişkileri sisteminde insan kaynakları yönetimine (İKY) etkisidir”. “Kurumsal kuram” araştırmanın teorik çerçevesini oluşturmaktadır. Araştırmanın temel tezi sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin kapsamlarının ve uygulama mekanizmalarının birbirinden farklı olduğuna, standart ve rehberlerin uygulandıkları bağlamın göz önünde bulundurulması gerektiğine ve örgütlerin farklı benimseme ve uygulama biçimleri olabileceği iddialarına dayanmaktadır.

Araştırmada sosyal sorumluluğun kapsamı olarak SA8000 standardı, Küresel İlkeler Sözleşmesi (KİS) ve Küresel Raporlama Girişimi (GRI) referans alınmıştır. Türkiye’deki kurumsal çevre ise 4857 İş Kanunu ve 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu kapsam ve uygulamasına dayalı çalışma ilişkileri ile tanımlanmıştır.

Araştırma çoklu örnek olay yöntemine dayanmaktadır. Altı örnek olay olarak SA8000 sertifikasına sahip, KİS imzacısı ve/veya GRI raporlaması yapan örgütler seçilmiştir. Birincil veri kaynağı için bu işletmelerden yetkili kişiler ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş, ikincil veri kaynağı olarak işletmelerin websiteleri, faaliyet raporları, KSS raporlamaları ve sendika sözleşmelerinden faydalanılmıştır. Örnek olay araştırması kapsamında standart ve rehberlerin İKY’ne etkisi değerlendirilmiş, örgütlerin standart ve rehberlerin ilkelerine uyum ve kaçınma sergilediği alanlar analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda SA8000, KİS ve GRI’nın İKY üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri gözlenmiştir. Türkiye bağlamında SA8000’in çalışma saatleri ve izin, bir ölçüde ücret ve tedarikçi denetimleri konusunda olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KİS ve GRI’nın da tedarikçi denetimleri konusunda farkındalık yarattığı görülmüştür. Ancak KİS ve GRI’nın asıl etkisi çalışanların bilinçlendirilmesi, İK ve yöneticilerin süreçlere dahil edilmesi yönünde olmuştur. Farklı konu başlıklarına göre kurumsal çevre, standart/rehber ve örgütten kaynaklanan mekanizmaların uyum veya kaçınmada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Kuram, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışma İlişkileri, Örnek Olay

Title of the Thesis: Impact of Corporate Social Responsibility Standard and Guidelines on Human Resources Management through the Perspective of Institutional Theory: Multiple Case Study Research in Turkish Employment Relations	
Author: Sevgi DÖNMEZ MAÇ	Supervisor: Assoc. Prof. Şuayyip ÇALIŞ
Date: 28 November 2013	Nu. of pages: XI (pre-text)+ 294(main body) + 1 (app.)
Department: Lab. Eco. and Inds. Rel.	Subfield: Lab. Eco. and Inds. Rel
<p>The subject of thesis research is “impact of corporate social responsibility standard and guidelines on human resources management (HRM).” Institutional theory forms the theoretical framework of the research. The main arguments of the research suggest that content and implementation mechanisms of social responsibility standart and guidelines are different and context-oriented and organizations may have different adoption and implementation manners.</p> <p>SA8000 Standard, Global Compact (GC) and Global Reporting Initiative (GRI) define the concept of social responsibility and the content and implementation of Turkish Labour Law (Act. No. 4857) and Trade Union and Collective Bargaining Law (Act. No. 6356) describe the boundaries of institutional environment in Turkish employment relations.</p> <p>Research is based on multiple case study. Six cases are selected from the organisations having SA8000 certificates, signatories of GC and reporting according to GRI. Gathering primary data, face to face interviews were conducted with the authorized people of the companies and as secondary data, company websites, annual reports, CSR reports and union agreements were used. In the content of the research, impact of the standard and guidelines were evaluated and fields of acquiescence and avoidance were analyzed.</p> <p>As a result of the research, it was observed that SA8000, UNGC and GRI have had direct and indirect impacts on HRM. In the context of Turkey, SA8000 has positive impacts in the field of working hours and allowance, supplier audits and to some extent remuneration. UNGC and GRI have also created awareness on supplier audits but main impacts of GC and GRI have been to raise the awareness of employees and include HR and managers into the process. According to different topics, mechanisms originating from instiutional environment, standard/guidelines and organisations are seen to be effective on acquiescence and avoidance.</p>	
Keywords: Institutional Theory, Corporate Social Responsibility, Human Resources Management, Employment Relations, Case Study	

GİRİŞ

Araştırmanın Konu, Amaç ve Kapsamı

Tez araştırmasının konusu “Sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin Türk çalışma ilişkileri sisteminde insan kaynakları yönetimine etkisidir”. “Kurumsal kuram” araştırmanın teorik çerçevesini oluşturmaktadır.

Kurumsal kuram, çeşitli dönemlerde farklı disiplinlerce (ekonomi, politika ve sosyoloji) ele alınmıştır (Scott, 2008). Vurguladıkları farklı şeyler olmakla beraber ortak noktaları çevre ve örgüt arasındaki ilişkidir. Kurumsal teori, örgütlerin teknik kaygılarının ötesinde meşruiyet kaygısı taşıdıklarını ve bu nedenle de düzenleyici/zorlayıcı, normatif ve bilişsel/ taklitçi¹ baskılara cevap verdiklerini iddia etmektedir. Son dönemlerde kurumsalcı kuram kapsamındaki çalışmalar örgütlerin kurumsal baskılara uyum sağlamakla beraber “manevra alanına” da sahip olduklarını vurgulamaktadır ve bu nedenle kurumsal baskılara verilen cevapların çeşitliliği ele alınmaktadır. Oliver (1991) örgütlerin kurumsal çevrelerine beş şekilde cevap verebileceğini öne sürmektedir. Bu cevaplar uyum, uzlaşma, kaçınma, meydan okuma ve manipülasyonu içerir. Oliver’ın ifade ettiği uyum stratejisi kurumsalcı teoristlerin en çok ilgisini çeken alandır (Scott, 2009:170). Bu yaklaşım diğer örgütlerin taklit edilmesini veya kültürel, normatif veya düzenleyici otoritelerin algılanan taleplerine uyumu kapsamaktadır. Yine Oliver tarafından ifade edilen kaçınmanın bir türü yeni kurumsalcı teoride de dikkatleri çekmiştir. Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin çelişen taleplere yapısal özelliklerini teknik faaliyetlerden “ayırarak (decoupling)” cevap verdiklerini belirtir. Ayırma kavramı ile uyumlu olarak gevşek bağlaşım (Weick, 1976), sembolik, törensel benimse (Abrahamson, 1996) ve kısmi uyum (Oliver, 1991) kavramları da kullanılmaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), kurumsal kuram kapsamında örgütler tarafından meşruiyet kaygısı ile ele alınan bir konu olarak değerlendirilmektedir. Sosyal sorumluluk kavramının gelişiminin uzun ve geniş kapsamlı bir geçmişi bulursa da KSS

¹ Scott (2008), kurumları oluşturan veya destekleyen üç ayak olduğunu söyler. Bunlar düzenleyici, normatif ve bilişsel boyutlardır. DiMaggio ve Powell (1983) ise eşbiçimlilişmenin üç mekanizma ile gerçekleşebileceğini belirtir. Bu mekanizmalar zorlayıcı, normatif ve taklitçi mekanizmalardır. Düzenleyici/zorlayıcı, normatif ve bilişsel/taklitçi mekanizmaların birbiri yerine kullanabileceği görülmektedir.

son elli yılı içerecek şekilde büyük ölçüde yirminci yüzyıl ürünüdür (Carroll, 2008; Yamak, 2007:10). Araştırmacıların ve uygulayıcıların sosyal sorumluluk tanımları farklılık göstermektedir (Crane, Matten ve Spence, 2008; Yamak, 2007:9; McWilliams, Siegel ve Wright, 2006). Bununla beraber anlam ve uygulama birliği sağlamak üzere uluslararası örgütler, sivil toplum kuruluşları ve diğer çeşitli kuruluşlarca sosyal sorumluluk rehber ve standartları geliştirilmektedir. Bunlara örnek olarak Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact, KİS), Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative, GRI), SA8000 (Social Accountability 8000), AA1000 (Accountability 1000), ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi (Guidance on Social Responsibility) gösterilebilir. Bu standart ve rehberlerin kapsamına bakıldığında sosyal, çevresel ve ekonomi ile ilgili konuların ön plana çıktığı görülür. Sosyal başlığı altında ele alınan konulardan bir tanesi de çalışma hayatıdır. Bu kapsamda çocuk işçi çalıştırılmaması, çalışma saati, ücret, örgütlenme ve toplu pazarlık vb. gibi alt başlıklar altında çalışanlara yönelik uygun çalışma koşulları tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu standart ve rehberler örgütlerin insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları için normatif baskı unsurlarını oluşturur. Gelişen standart ve rehberler aynı zamanda etik İKY yazını kapsamında ele alınmaktadır. Standart ve rehberlerin en iyi uygulamaları sunarak işletmeleri evrensel değerler kapsamında yakınlaştırdığı, şeffaflık yönünde yeni beklentiler ve umutları gündeme getirdiği öne sürülmektedir. En azından standart ve rehberlerin şirketlerin etik amaçları üzerinde daha fazla uzlaşma sağladığı, etkili ve yapıcı diyalogu başlattığı ve değişim için ihtiyacı harekete geçirdiği vurgulanmaktadır (Rasche ve Behnam, 2008; Sahlin-Andersson, 2006). Diğer bir taraftan ise KSS özü itibari ile tartışılmaktadır. Buradaki tartışmaların temel noktasını KSS'nin işletmeler tarafından kendi çıkarlarına yönelik geliştirilen ve sürdürülen bir süreç olduğu iddiası oluşturmaktadır. Buna göre KSS bir pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetidir. Bu tartışmalar da sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin “etkililiği” konusunu gündeme getirmektedir. Bu nedenle uygulama şekilleri ve etkilerinin daha detaylı incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışma da bu ihtiyaca cevap vermeyi amaçlamaktadır.

KSS'ye yönelik olarak kurumsal kuram perspektifinden yapılan çalışmalar iki başlık altında toplanmaktadır. Bunlardan birincisi KSS'nin kurumsal olarak bağımlı olduğu ve ulusal ve kurumsal bağlamlara göre değişiklik göstereceğidir (Aguilera, Rupp, Williams ve Ganapathi, 2007; Campbell, 2007; Hoffmann, 1999; Jones, 1999; Matten ve Moon,

2005, 2008). İkinci olarak ise dışsal baskı ve kısıtlara yönelik olarak örgütlerin yönetim ve yorumlamaları açıklanmaktadır. Blindheim (2012) konuların kapsamına ve sorumluluk mekanizmalarına, Boiral (2007) kurumsal baskı ve dahili katılıma ve Jamali ve Neville (2011) de esas veya sembolik uygulamalara göre örgütlerin cevaplarının değişiklik göstereceğini belirtmektedir.

Araştırmada sosyal sorumluluğun kapsamı olarak SA8000 standardı, KİS ve GRI raporlama rehberleri referans alınmıştır ve kapsamaları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Standart ve rehberlerin uygulandığı bağlamın etkili olduğunu belirtmek amacıyla Türkiye'deki kurumsal çerçeve çalışma ilişkileri sistemi olarak ele alınmıştır. Bu kapsamdaki kurumsal çevrenin sınırı yasal düzenlemeler ile çizilmiştir (Anayasa, 4857 İş Kanunu, 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu vb.). Ancak yasaların olması tamamıyla uygulandıkları anlamına gelmediği için uygulamaya yönelik değerlendirmeler de kurumsal çevre kapsamında yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında sosyal sorumluluk konusu örgütsel alan (DiMaggio ve Powell, 1983) olarak ele alınmıştır. Bu örgütsel alanının sınırlarını çizebilmek için de SA8000 sertifikasına sahip, KİS imzacısı ve/veya GRI raporlaması yapan örgütler seçilmiştir.

Araştırmada İKY kavramı geniş anlamda kullanılmıştır. Bu kapsamda bireysel veya kolektif olarak örgütlerdeki insanların yönetimine ilişkin tüm konuları içermektedir. Bu kavram çalışma ilişkilerindeki değişiklikleri ve dönüşümleri ele aldığı ve personel yönetimi ve endüstri ilişkileri kavramlarının ötesine geçtiği için tercih edilmiştir.

Örgütlerin İKY uygulamaları için 4857 sayılı İş Kanunu ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu zorlayıcı bir baskı, SA8000, KİS ve GRI normatif bir baskı oluşturmaktadır. Örgütlerin uygulamaları hem yasaların hem de rehber ve standartların konusu olan çocuk işçi çalıştırılmaması, çalışma saatleri, ücret, örgütlenme özgürlüğü ve çalışan temsili ve tedarikçiler kapsamında ele alınmaktadır. İKY uygulamaları başlığı altında beş ayrı başlığın ele alınmasının nedeni örgütlerin bulunduğu kurumsal çevreye bağlı olarak uygulamalar arasında olabilecek farklılıkları ortaya koymak ve nedenlerini yorumlamaktır. Örneğin kurumsal çevre çocuk işçi çalıştırılmaması konusunda daha zorlayıcı bir baskı sunarken, fazla mesai ve ücretler,

tedarikçi ilişkileri konusunda daha gevşek bağlaşıma imkân sunabilir. Bu yaklaşım İKY alanındaki önemli konuların politika ve uygulamalarında farklılıklar olabileceği, bu nedenle de her konunun ayrı ayrı incelenmesi gerektiği anlayışına da denk düşer (Kostova ve Roth, 2002).

Araştırmanın Sorunsalı

Araştırmanın temel tezi sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin kapsamalarının ve uygulama biçimlerinin birbirinden farklı olduğuna, standart ve rehberlerin uygulandıkları bağlamın göz önünde bulundurulması gerektiğine ve örgütlerin farklı benimseme ve uygulama biçimleri olabileceği iddiasına dayanmaktadır.

Behnam ve MacLean (2011)'in analizi uluslararası sosyal sorumluluk standartlarının açıklığı/netliği, benimseme maliyeti artıkça ve uyum için kanıt istendikçe ve uyulması için yaptırım uygulandıkça günlük uygulamalara daha fazla entegre edileceğini iddia etmektedir. Bu kapsamda SA8000'nin KİS'e kıyasla daha fazla entegre olabileceği söylenebilir. GRI'nin ise daha kesin ve detaylı raporlama standartları sunmasına rağmen uymama durumunda yaptırım mekanizmalarının olmadığı altı çizilmektedir.

Jamali ve Neville'nin (2011) çok katmanlı kurumsal çerçeve modeli herhangi bir bağlamda örgütsel alana, konu odaklı analiz birimine ve makro ve mikro seviyedeki kurumsal baskıların etkileşimine odaklanır. Modelde milli iş sistemleri yaklaşımının ve eş biçimsel baskıların çeşitliliği de göz önünde bulundurulur. Modele ayrıca Oliver (1991) tarafından ifade edilen yorumlama, uzlaşma, buluş ve inovasyon gibi mikro seviyedeki kurumsal baskılar da eklenmiştir. Dolayısıyla bu model yeni örgütsel uygulamaların yayılım süreçlerini etkileyen farklı tür kurumsal baskıların anlaşılmasına imkân sağlamaktadır (Jamali, 2011: 605). Araştırmamız kapsamında SA8000, KİS ve GRI örgütler üzerinde makro bir çevrede düzenlenmiş kurumsal baskı olarak ele alınmaktadır.

“Türkiye bağlamında sosyal sorumluluk standart ve rehberleri nasıl kurumsallaşmaktadır ve insan kaynakları yönetimini nasıl etkiler?” sorusuna üç aşamada cevap vermek gerektiği sonucuna ulaşılmıştır:

1. SA8000, KİS ve GRI'ın kapsamaları, uygulama ve yaptırım mekanizmaları nedir? Günlük uygulamalara nasıl dahil edilir? Günlük uygulamadan nasıl ayrılabilir? Aralarındaki benzerlik ve farklılıklar nelerdir?
2. SA8000, KİS ve GRI'ın buldukları bağlamda nasıl konumlanmıştır? Kurumsal çevre, araştırmamız kapsamında Türk çalışma ilişkileri sistemi, bu standart ve rehberleri destekler mi? Bu konuda örgütsel alanın aktörleri kimlerdir?
3. Örgüt düzeyinde standart ve rehberler neden ve nasıl uygulanmaktadır? Bu rehber ve standartlar insan kaynakları yönetimini nasıl etkiler? Örgütler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma çoklu örnek olay yöntemine dayanmaktadır (Yin, 2009). Örnek olaylar olarak SA8000 sertifikasına sahip, KİS imzacısı ve/veya GRI raporlaması yapan örgütler seçilmiştir. Birincil veri kaynağı için bu işletmelerin insan kaynakları, kurumsal iletişim ve/veya kalite yönetimi yetkilileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Sendikanın yer aldığı bir işletmede baş sendika temsilcisi ile görüşülmüştür. İkincil veri kapsamında ise işletmelerin websiteleri, faaliyet raporları, KSS raporlamaları ve sendika sözleşmelerinden faydalanılmış, böylece veri çeşitliliği sağlanmıştır.

Sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin kapsam ve uygulamasına ve Türkiye bağlamına yönelik yapılan araştırma, örgüt düzeyinde yapılacak araştırma için arka planı oluşturmuştur. Bu kapsamdaki araştırmalar literatür değerlendirmesine dayanmaktadır.

Örgüt düzeyindeki araştırma kapsamında örgütlerin bu standart ve rehberleri uygulama/raporlama nedenleri, örgütlerin İKY uygulamaları (çocuk işçi çalıştırılmaması, çalışma saatleri ve fazla mesai, örgütlenme özgürlüğü ve çalışan temsili, ücret ve tedarikçiler), rehberin/standartın örgüte entegrasyonu (yönetim sistemi, yönetimin katılımı, bilgilendirme, denetim/raporlama) ve genel değerlendirme (etki, maliyet) ele alınmıştır. Sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin neden uygulandığı ve örgüte nasıl entegre edildikleri yanı sıra örgütlerin uygulamaları standart ve rehberin ilkelerine göre incelenmiş, kategoriler altında kodlanmıştır. Bu kodlamalar mümkün olan yerlerde kuramsal olarak ilişkilendirilmiştir. Örneğin örgütlerin standart ve

rehberlerin gereklilikleri karşılama durumuna denk gelen veriler “uyum”, gereklilikleri sağlayamama durumunda da kaçınma (*ayırma, parçalı uyum*) olarak kodlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen tablo Türk çalışma ilişkileri sisteminde SA8000 sertifikasına sahip, KİS imzacısı ve GRI raporlaması yapan örgütlerin İKY uygulamalarını sunmaktadır.

Araştırmanın Katkısı

Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi:

SA8000 standardı, KİS ve GRI raporlaması eksenlerinde yapılacak araştırma bu standart ve rehberlerin çalışma ilişkileri sistemindeki yerlerinin yorumlanmasına katkıda bulunacaktır. Araştırmanın Türkiye bağlamında örgütlerdeki İKY’ye odaklanması standart ve rehberlerin hangi ilkelerine uyum gösterildiğini ve hangi ilkelerin uygulanmasından kaçınıldığını ortaya koyacaktır. Bu kapsamda etik/sosyal sorumlu İK yazınına katkıda bulunulacaktır. Elde edilen bulguların ileride yapılacak çalışmalara temel oluşturması umulmaktadır.

Kurumsal Kuram:

Kurumsal kuram kapsamında kurumsallaşmanın çeşitli aşamalarından bahsedilebilir. Sosyal sorumluluğun/standartlarının ön kurumsallaşma veya yarı kurumsallaşma aşamasının başında olduğu belirtilebilir. Delmas ve Montes-Sancho (2011), Ritti ve Silver (1986) ve Tolbert ve Zucker (1983) yapılan çalışmalarda kurumsallaşmanın erken süreçlerine çok daha az ilgi gösterildiğini belirtmektedir. Sosyal sorumluluk uygulamaları kapsamında kurumsallaşmanın erken süreçlerine yönelik uygulamalar ortaya çıkarılacaktır.

Scott (2009), Meyer ve Rowan’ın (1977) öne sürdüğü ve Oliver’in (1991) kaçınma stratejisi kapsamında da ele alınabilecek ayırmanın otomatik olarak ortaya çıktığını düşünmektense buna ampirik bir soru olarak cevap verilmesi gerektiğini vurgular. Bu kapsamda “ne zaman ve hangi koşullarda örgütler zorunlu yapıları benimser ve sonra neden ilgili faaliyetleri gerçekleştirmede başarılı olamaz?” sorusunun sorulması gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmamız kapsamında sosyal sorumluluk standart ve rehberleri ekseninde örgütlerin gerekliliklerden uygulamalarını neden ve nasıl

ayırdıkları sorusuna cevap aranacaktır. Bu kapsamda ampirik bir araştırma ile yazına katkı hedeflenmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk:

KSS konusuna olan ilgi kuramsal ve uygulamaya dönük olarak artmaktadır ve KSS'nin örgütsel uygulaması önemli sorulardan biri olarak gelişmektedir (Gilbert ve Rasche, 2008; Knudsen 2011; Maon, Lindgreen ve Swaen, 2009). KSS uygulamalarının etkililiği ampirik olarak fazlaca ele alınmamıştır (Christmann ve Taylor, 2006; Maon vd., 2009; Margolis ve Walsh 2003; O'Rourke, 2002; Runhaar ve Lafferty, 2009). Çalışmalar genellikle KSS'nin iş olurluğu (Margolis ve Walsh, 2003) veya işletme-toplum arasındaki arayüzün makro perspektiften (Crane vd., 2008) ele alınması şeklindedir. Örgüt düzeyinde sosyal sorumluluk kapsamında yapılan araştırma bu eksikliği gidermeye katkıda bulunacaktır.

Aguinis ve Glavas (2012), 588 makale ve 102 kitap ve kitap bölümünü kapsayan araştırmalarına dayanarak KSS'nin genellikle bir seviyedeki analiz ile ve mikro seviyeye kıyasla daha çok makro seviyede ele alındığını ve çok seviyeli ve disiplinlerarası değerlendirmelere ihtiyaç olduğunu belirtir. Aynı şekilde Athanasopoulou ve Selsky (2012) de çoklu perspektif ve seviyelerin KSS çalışmalarında gelişen bir yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır. Bu tartışmalara katkı sağlayacak şekilde araştırmanın modeli çok seviyeli olarak tasarlanmıştır.

Sosyal sorumluluk teorileri gelişen bir yazındır. Farklı veya bütüncül teorilerin geliştirilebilmesi için uygulamadaki gerçekliklerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Çalışma bu gerçekliklerin ortaya çıkarılarak sosyal sorumluluk teorilerin geliştirilmesine ve mevcut yaklaşımların güçlendirilmesine katkıda bulunacaktır.

Uluslararası sosyal sorumluluk standartları akademik olarak ilgi çekici olmak ile beraber benimseme ve entegrasyon dereceleri az incelenmiştir (Jamali, 2010: 617). Bu kodları benimseyen işletmelerin sağlık, güvenlik, örgütlenme özgürlüğü ve adil ücret konusunda daha iyi çalışma koşulları sunup sunmadığına yönelik çok az görgül bulgu bulunmaktadır. Bu nedenle de bu alanda yapılacak karşılaştırmalı araştırmaların tartışmalara katkıda bulunacağı ileri sürülmektedir (Hiscox, Schwartz ve Toffel, 2008: 3). Araştırmanın Türkiye bağlamında bu eksikliğe katkıda bulunması hedeflenerek,

standart ve rehberlerin hangi konu alanlarında daha etkili olduğu veya olmadığı ortaya koyulabilecektir.

Uygulamaya Katkı:

SA8000 sertifikası sahibi, KİS imzacısı ve/veya GRI raporlaması yapan örgütlerin iyi uygulamaları uygulayıcılar (sosyal sorumluluk, İKY) tarafından örnek olarak ele alınabilecektir. Ayrıca hangi standartların çalışma koşulları için iyi olduğu, rehber ve standartların hangi unsurlarının etkili olduğu, hangi denetim sisteminin daha etkili olduğu ve hangi alanların geliştirilmeye ihtiyacı olduğu ortaya konabilecektir (Hiscox vd., 2008: 16).

Araştırmanın Organizasyonu

Araştırmada ele alınacak kavramlar ve kapsamaları üzerinde netlik oluşturmak için araştırmanın birinci bölümünde sosyal sorumluluk kavramına, kapsamına ve insan kaynakları yönetimi ile ilişkisine yer verilmiş, araştırmada ele alınacak rehber ve standartların (SA8000, KİS, GRI) kapsam ve uygulamaları değerlendirilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümü kuramsal çerçeveden oluşmaktadır. Bu kapsamda KSS'ye yönelik kuramsal yaklaşımlara değinilmiş, kuramsal kuramın temel kavramları ve KSS'ye yönelik çalışmalar değerlendirilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü örgüt düzeyinde yapılan araştırmanın verilerinin sunumuna ayrılmıştır. Verilerin sunumuna geçmeden önce araştırma modeli ve araştırma modelinin arka planı olarak kurumsal çevre kapsamında Türkiye'deki çalışma ilişkileri sistemi değerlendirilmiş ve sosyal sorumluluk örgütsel alanına ilişkin bilgiler verilmiştir. Araştırmanın yönteminin açıklanmasından sonra örnek olaylar bazında veriler sunulmuş ve örnek olayların genel değerlendirmesi yapılmıştır.

Çalışma sonuç ve araştırma önerileri ile tamamlanmıştır.

BÖLÜM 1: SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

1.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı

Sosyal sorumluluk kapsamında ele alınan bazı uygulamalar sanayi devriminden bu yana çalışma hayatının konusunu olmuştur. İnsani çalışma koşullarının, uygun barınma ve sağlık hizmetlerinin sağlanması ve hayır kurumlarına bağışlar Avrupa, Amerika ve diğer ülkelerde ilk sanayicilerin dâhil olduğu faaliyetlerdir. Günümüz uygulamaları ile farkı bu faaliyetlerin sosyal sorumluluk/KSS etiketi altında yapılmamasıdır (Crane vd., 2008:4). Bu nedenle sosyal sorumluluk/KSS alanındaki bireysel politikaların, uygulamaların ve programların yeni olmadığını ancak kurumların daha uyumlu, kapsamlı ve profesyonel olarak bu konuyu KSS başlığı altında ele aldığını belirtebiliriz. Bu kapsamda KSS danışmanlıkları verilmekte, KSS faaliyetlerini küresel olarak kurumsallaştırmak ve uyumlaştırmak üzere standartlar, gözlemciler, denetçiler ve sertifika kuruluşları ortaya çıkmaktadır. KSS'ye yönelik yaklaşımları koordine etmek ve sinerji yaratmak için sektör birlikleri ve çıkar grupları da kurulmaktadır. KSS ile ilgili olarak geliştirilen dergiler, bültenler, e-posta grupları ve websiteleri KSS'ye bir yönetim kavramı olarak kimlik kazandırmakta ve uygulayıcılar, akademisyenler ve aktivistler arasında ağ kurulmasına yardımcı olmaktadır (Crane vd., 2008: 4).

Sosyal sorumluluk kavramının gelişiminin uzun ve geniş kapsamlı bir geçmişi bulunsa da KSS'nin son elli yılı içerecek şekilde büyük ölçüde yirminci yüzyıl ürünü olduğu belirtilmektedir (Carroll, 2008; Yamak, 2007). Tüm dünyadaki sosyal sorumluluk söylem, uygulama, rapor, standart ve eylemlerindeki artış sosyal sorumluluğa yönelik artan ilgiyi göstermektedir. Ancak bununla beraber araştırmacıların ve uygulayıcıların sosyal sorumluluk tanımları farklılıklar taşımaktadır (Crane vd., 2008; McWilliams vd., 2006; Yamak, 2007). Tanımlamalardaki farklılıklar işletmelerin toplumdaki rolü ne olmalı sorusuna olan farklı yaklaşımlara (Crane vd., 2008: 5), coğrafya, kültür, gelenek, eğitim, politik eğilim, zenginlik ve endüstriyel dinamikler gibi çeşitli faktörlere dayandırılmaktadır (Kağncıoğlu, 2007: 6).

Sosyal sorumluluk kavramına yönelik tanımlama ve görüşlerden yola çıkarak belirli özellikleri ortaya konmuştur (Crane vd., 2008: 7-8; Kağncıoğlu, 2007: 12):

- Sosyal sorumluluk yasal zorunlulukların ötesinde kurumların gönüllü olarak benimsediği bir davranış biçimidir.²
- Sosyal sorumluluklar kapsamında ekonomik davranışların sonucu olan çevre kirliliği, işyerindeki insan hakları ihlalleri, yer değiştirme veya küçülmenin sosyal ve ekonomik etkileri, zehirli veya tehlikeli ürünlerin sağlık üzerindeki etkileri (Husted ve Allen, 2006) gibi dışsallıklar içselleştirilir veya yönetilir.
- Sosyal sorumluluk kapsamında hissedarların ötesinde tüketiciler, çalışanlar, tedarikçiler ve yerel toplumlar gibi çeşitli paydaş gruplarının çıkarları ve onlar üzerindeki etkiler dikkate alınmaktadır.
- Çeşitli paydaş gruplarının çıkarlarının göz önünde bulundurulması sosyal ve ekonomik sorumlulukların uyumunu da beraberinde getirmektedir. Sosyal sorumluluk, hissedarlar ve karlılığa dayalı yaklaşımın ötesine geçmekle beraber birçok tanımda bu yaklaşımın karlılık ile çelişmemesi de ifade edilmektedir. Bu kapsamda şirketlerin sosyal sorumlu olarak nasıl ekonomik fayda sağlayacağı da ele alınmaktadır.
- Sosyal sorumluluğun sosyal konulara ilişkin bir uygulamalar ve stratejiler bütünü olmakla beraber bunun ötesinde bu uygulamalara dayanak oluşturan bir felsefe veya değerler seti olduğu da belirtilmektedir. Sosyal sorumluluğun şirketlerin sosyal alanda neler yaptığının ötesinde değerler boyutu taşıması bu konuda farklı görüşler bulunmasının nedenlerinden biri olarak gösterilmektedir.
- Sosyal sorumluluk dünyanın bazı bölgelerinde hayırseverlik ile ilişkilendirilmektedir fakat günümüz tartışmalarına bakıldığında sosyal sorumluluğun hayırseverlik ve toplumsal projelerin ötesinde şirketin üretim, pazarlama, satın alma, insan kaynakları yönetimi, lojistik, finans vb. tüm operasyonları ile ilgili olduğu görülmektedir.

² Ancak buradan yasal zorunlulukların gözardı edildiği anlaşılmamalıdır.

1.2. Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi

Sosyal sorumluluk kavramının gelişimine yönelik olarak çeşitli dönemselleştirmeler yapılmıştır. Patrick Murphy (1978) bu dönemleri dört aşamaya ayırmaktadır:

- 1950'ye kadar olan dönem şirketlerin hayır kurumlarına bağışta buldukları hayırseverlik dönemi olarak tanımlanmaktadır.
- 1963-67 dönemi ise şirketlerin genel olarak sorumluluklarını tanıdıkları ve toplum işlerine dâhil oldukları 'farkındalık dönemi' olarak sınıflandırılmaktadır.
- 1968-73 dönemi şirketlerin kentsel bozulma, ırk ayrımı ve kirlilik problemleri gibi konulara odaklandıkları 'sorun' dönemi olarak ifade edilmektedir.
- 1974-78 ve devam eden dönem ise şirketlerin KSS konuları kapsamında önemli yönetim ve örgütsel aksiyonlar aldıkları 'yanıt verme' dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu eylemler yönetim kurulunun değiştirilmesini, kurumsal ahlak ilkelerinin uygulanmasını ve sosyal performans söylemlerinin kullanılmasını içermektedir.

Gerde ve Wokutch (1998: 416) ise bu dönemleri dört aşamaya ayırmaktadır. Bu kapsamda 1960'lar "oluşma dönemi ve inovasyon", 1972-1979 arası "gelişme ve yayılım", 1980-1987 arası "kurumsallaşma" ve 1988-1996 arası ise "olgunluk" dönemi olarak tanımlanmaktadır. De Bakker, Groenewegen ve Den Hond (2005: 287) ise önerilen zamanlamalarda bazı sapmalar olabileceğini ve gerçek zamanlamanın değişebileceğini belirtmekle beraber genel trendin benzer şekilde olduğunu vurgulamıştır.

Carroll (2009), 1950 öncesi sosyal girişimler ve uygulamalar olduğunu belirtir ancak KSS kavramının 1950'ler ile beraber şekillenmeye başladığını ifade eder. Bowen'ın 1953 yılında yazdığı *İşadamların Sosyal Sorumluluğu (Social Responsibilities of Businessman)* kitabı bu alanın gelişiminde önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir (Carroll, 1979; Yamak, 2007). 1950 dönemi KSS'ye ilişkin 'uygulamadan' çok 'söylemin' olduğu dönem olarak tanımlanmaktadır ve hayırseverlik faaliyetlerinin ötesinde çok az uygulama görülmektedir (Carroll, 2009).

Hayırseverlik ve KSS, tanım, amaç ve süreçler yönünden farklılık göstermektedir. Bu kapsamda hayırseverlik şirket stratejisinden bağımsız değerler ve inançlar

doğrultusunda karşılık beklemeden iyilik yapma olarak tanımlanabilecekken KSS stratejik boyut taşır. KSS kapsamında dâhil olunacak konulara karar verilir, paydaş beklentileri değerlendirilir ve süreç yönetilir.

Tablo 1
Hayırseverlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Farkları

	Hayırseverlik	KSS
Tanım	Karşılık beklemeden iyilik yapmak, mistik bir eğilimle yardım etmek	Sosyal, çevresel, ekonomik ve etik kavramların yönetimi ve şirketlerin bu alanlarda sosyal paydaş beklentilerine duyarlılığı
Amaç	Kişilerin veya kurumların kendi değerleri, inançları doğrultusunda istedikleri anda istedikleri kişilere yardımda bulunmaları	Örgütlerin sürdürülebilir olmak için toplumun beklentilerini yerine getirerek topluma olan borçlarını ödemeleri
Süreç	Normatif bazı öğelere uygun olması (duyurulmaması, pazarlanmaması vb.), şirket stratejisinden bağımsız bir şekilde tasarlanabilmesi	Rasyonel bir çalışma/proje süreci sonunda hedef sorumluluk alanları belirlenmesi, karar verilmesi, uygulanması, hatta raporlanması. Şirketler için stratejik bir faaliyet olması.

Kaynak: Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S. ve Öztürk, E. B. (2009). Türkiye’de Hayırseverlikten Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), s. 116.

1960’lı yıllar ise KSS’yi tanımlamaya ve uygulamaya yönelik çabaların arttığı dönem olarak ifade edilmektedir (Carroll, 2009: 5). Muirhead (1999), 1950’lerin ortalarından 1980’lerin ortalarına kadar olan dönemi ‘büyüme ve genişleme’ dönemi olarak tanımlamıştır (Carroll, 2009: 6). Hayırseverlik, 1960’larda da KSS’nin en görülür tezahürü olmuştur ancak 1960’ların sonlarına doğru KSS’nin hayırseverlik yanında çalışanların gelişimi (çalışma koşulları, endüstri ilişkileri, personel politikaları), müşteri ilişkileri ve hissedar ilişkilerini içermeye başladığı görülmektedir (Heald, 1970: 276). Bu nedenle bu dönemde işadınının sosyal sorumluluğu anlayışından KSS anlayışına geçildiği ifade edilebilir.

1970’ler KSS’nin hız kazandığı dönem olarak ifade edilirken 1980’lerde KSS’yi tamamlayıcı konuların arttığı görülür. Bu dönemde kurumsal sosyal tepkisellik, kurumsal sosyal performans, kamu politikası, iş etiği ve paydaş teorisi/yönetimi gibi KSS’ye alternatif veya tamamlayıcı kavramlar ve konular üzerine araştırmalar görülmüştür (Carroll, 2009). Bu durum KSS’ye olan ilginin azalması olarak değil, ilginin yeniden biçimlendirilmesi olarak değerlendirilmektedir. 1980’lerde KSS’ye alternatif olarak gelişen kavramlardan ikisi paydaş teorisi ve iş etiğidir. 1984 yılından R. Edward Freeman’in stratejik yönetime odaklanarak yayınladığı paydaş teorisi kitabının sonrasında iş ve toplum, KSS ve iş etiği konuları üzerinde de etkisi olmuştur. İş etiği

kavramı ise 1980'lerde yaşanan skandalları takiben dikkatin yönetsel ve kurumsal olarak yapılan hatalara yönelmesi ile gelişmiştir (Carroll, 2009).

Genel olarak 1990'lı yıllar ise KSS kavramının diğer kavramlar ve konuların gelişimi için referans noktası olduğu dönem olarak ifade edilmektedir (Carroll, 2009). Bu dönemde gelişme gösteren kavramlar kurumsal sosyal performans, paydaş teorisi, iş etiği, sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlıktır. Muirhead (1999) bu dönemi 'farklılaşma ve küreselleşme' olarak tanımlanmaktadır. Ekonomilerde daha fazla küresel işletme ortaya çıkmış ve kurumsal bağış, KSS ve halk/toplum ilişkileri yöneticileri çalışmaya başlamıştır (Carroll, 2009). Büyük şirketlerde küresel sosyal yatırım, kurumsal itibar, toplum ortaklığı, kurumsal sosyal politika gibi kavramlar önem kazanmıştır. Yönetim felsefesi veya politikası kapsamında stratejik bağış, neden ilgili pazarlama, uluslararası yardım, çalışan gönüllülüğü, sürdürülebilirlik ve küresel kurumsal vatandaşlık kavramları KSS girişimlerini açıklamak için kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde KSS girişimlerinin faydalanıcıları eğitim, kültür ve sanat, sağlık ve insan hizmetleri, sivil toplum, uluslararası bağış alanlar, toplumsal paydaşlar ve STK ortakları olarak belirtilmektedir (Muirhead, 1999: 15). Ayrıca bu dönemde sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında itibar kazanan şirketler de ön plana çıkmaktadır (Carroll, 2009).

2000'li yıllarda ise KSS küresel bir olgu haline gelmektedir. Bu dönemde uluslararası örgüt ve kurumların yayınladıkları sosyal sorumluluk standart ve rehberleri de ön plana çıkmaktadır. Bunda özellikle artan küreselleşmeyle birlikte çok uluslu şirketleri faaliyetlerinin sonuçlarından sorumlu tutabilmek için girişilen çabalar ve çeşitli uluslararası aktörlerin katılımı etkili olmuştur. Bu nedenle artık devlet bu alanda tek başına düzenleyici değildir. İş dünyasından çeşitli kurumlar, sendikalar, tüketici örgütleri, uluslararası dayanışma grupları, kurumsal yatırımcılar ve çeşitli uluslararası kuruluşlar aktörler olarak görülmektedir (Yamak, 2008: 134).

Mohan, sosyal sorumluluk kavramının zamansal ve mekânsal olarak değiştiğine işaret etmektedir. Bu kapsamda zaman zaman bazı diğer kavramlar ile ilişkili olduğu veya çatıştığı da vurgulanır (Mohan'dan aktaran De Bakker vd., 2005: 288). Aynı şekilde Matten ve Moon da (2005: 334), KSS'nin bir grup kavram olarak iş etiği, kurumsal

hayırseverlik, kurumsal vatandaşlık, sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluk kavramları ile çakıştığını belirtmektedir.

Doksanlı yıllarda KSS kavramı kurumsal sosyal performans, paydaş kuramı ve iş etiği kuramı gibi konuları temel alarak gelişmeye devam etmiştir (Palazzo, 2002). Ayrıca bu dönemde sürdürülebilirliği göz önüne alan ve toplum, ekonomi, çevre arasında denge kurmayı esas alan “üçlü raporlama” yaklaşımı, kurumsal vatandaşlık ve kurumsal itibar kavramları da ön plana çıkmıştır (Carroll, 1999: 290). Bu yeni oluşan akımların ardında uygulayıcıların ve danışmanlık şirketlerin olduğuna da dikkat çekilmektedir (Acquier ve Aggeri’den aktaran Yamak, 2007: 65).

Genel olarak KSS ilkeler ile ilgili bir kavram olarak ele alınırken, kurumsal cevap verebilirlik/tepkisellik işletmeler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlere denk gelir. Kurumsal sosyal performans (KSP) ise bu faaliyetlerin çıktısı olarak tanımlanmaktadır (Frederick, 1994). Wartick ve Cochran (1985) ve Wood’a (1991) göre ise KSP bu alandaki sorumlulukları, cevapları, politikaları ve faaliyetleri içeren kapsayıcı bir kavramdır (De Bakker vd., 2005: 284).

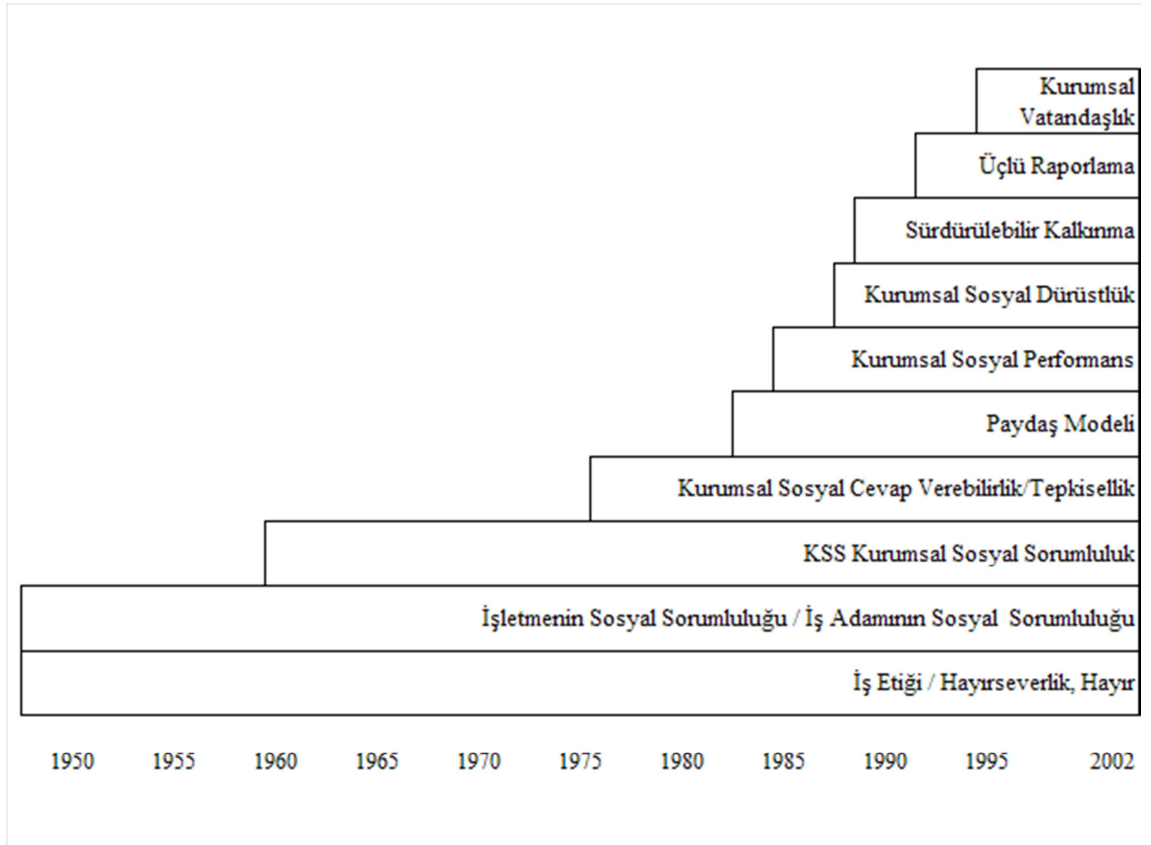
Carroll’un (1979) ve Whetten ve diğ.’nin (2002) tanımlarına bakıldığında geçen yıllar içerisinde tanımın toplumun beklentilerinden paydaşların beklentilerine daraltıldığı görülmektedir (De Bakker vd., 2005: 285).³

Frederick (1986: 135-136) kurumsal sosyal doğruluk (Corporate Social Rectitude-CSR3) tanımını ortaya atmıştır. Bu kavrama göre gerçekleştirilen faaliyetler ve benimsenen politikalarda ahlaki doğruluk gözetilmelidir. Bu kapsamda etik kavramı yöneticilerin eğitiminin temel parçası haline gelmelidir (Yamak, 2007). Vogel (1992: 30-32) ise etik konusuna gösterilen ilgiyi 1980’li yıllarda ortaya çıkan skandallara bağlamaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramı temel olarak gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayacakları kaynakları yok etmeden gelişmek anlayışına dayalıdır. Bu yaklaşım normatif bir temele dayandığı ve dini öğelerden arındırıldığı için evrenselleştirilmesinin daha kolay olduğu belirtilmektedir (Acquier ve Aggeri’den aktaran Yamak, 2007: 122).

³ Paydaş yaklaşımının kapsamına çalışmanın ilerleyen bölümünde detaylı olarak yer verilmiştir.

Üçlü raporlama sistemi, şirketin nihai başarısının sadece finansal sonuçlar ile ölçülemeyeceğini, bununla beraber şirketin sosyal ve çevresel sonuçlarının da etkili olacağını savunur (Yamak, 2007). Ancak bu kavram diğer kavramlara göre yenilik getirmediği ve sosyal ve çevresel boyutların ölçümü yönünde belirsizlikler taşıdığı için eleştirilmiştir (Norman ve MacDonald'dan aktaran Yamak, 2007: 66). Kurumsal vatandaşlık/yurttaşlık kavramı ise farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Yamak, 2007: 66). Smith'e (1994) göre kurumsal vatandaşlık/yurttaşlık, şirketlerin kendi çıkarlarını korurken toplumun iyiliğini ve refahını artırmayı da göz önüne almalarıdır. Carroll (1991) ise daha önceki KSS tanımında değişiklik yaparak daha önce hayırseverlik olarak tanımladığı başlığı "iyi kurumsal yurttaşlık" olarak adlandırmıştır. Carroll (1998) daha sonra ise KSS için kullandığı tanımı ve dört boyutu kurumsal yurttaşlık için kullanmıştır. Carroll (1998: 1) bu kavramın işletmelerin sosyal performansı ile aynı anlama geldiğini ve ilk defa ABD Başkanı Clinton ve işadamları tarafından 1996 yılında bir konferansta ele alındığını belirtmektedir. Windsor (2001: 227) ise sorumluluk yaklaşımlarının şirketlerin varsılıklarını arttırmak amacı ile geliştirildiğini ve kurumsal yurttaşlık kavramının da uygulamacı dünya tarafından geliştirilen bir retorik olduğunu savunmaktadır. Windsor'a (2001: 238) göre kurumsal yurttaşlık iki olgunun sonucudur. Amerika ve İngiltere'de devletin sosyal alanlardan çekilmesi ile şirketlerden toplumsal alanda beklentilerin artması ve stratejik yönetimin, şirketin tüm faaliyetleri ve işlevlerinde değer yaratmayı hedeflemesi etkin olmuştur. Bu anlamda Windsor (2001: 240) kurumsal yurttaşlığın stratejik bir yatırım ve KSS'nin genişletilmiş ve zenginleştirilmiş bir şekli olduğunu savunmaktadır.



Şekil 1: KSS ile İlişkili Kavramlarda Gelişmeler

Kaynak: Mohan'dan aktaran De Bakker vd. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44 (3), s. 288.

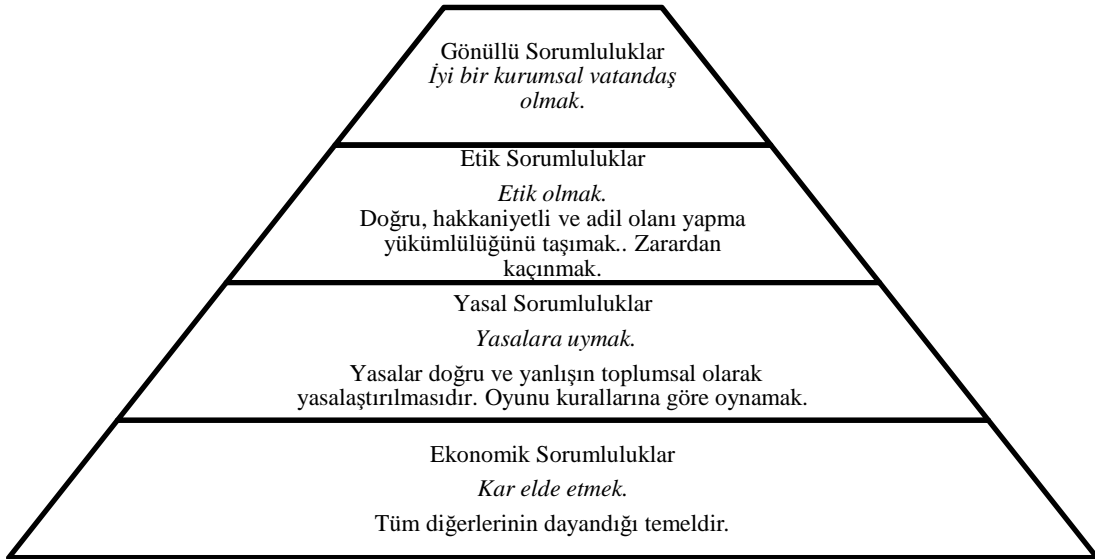
KSS ve benzer kavramlardaki çeşitlilik kafa karıştırıcı olmakla beraber soruyu basitçe şu şekilde tekrar sorabiliriz: işletmeler hangi faaliyetlere dâhil olarak veya hangi faaliyetler ile kendilerini sosyal sorumlu olarak sunmaktadırlar? Bu kapsamda işletmelerin ekonomik, yasal ve etik sorumluluklarından bahsettiği, paydaşlarına atıf yaptığı ve belirli konularda gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin altını çizerek sundukları görülmektedir. Bu örnekler çeşitlendirilebilir ancak sosyal sorumluluğunun kapsamının daha iyi anlaşılması açısından ilerleyen bölümde sosyal sorumluluk piramidi ve üç alan yaklaşımı, paydaş yaklaşımı ve sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin kapsamına yer verilmiştir.

1.3. Sosyal Sorumluluğun Kapsamı

Sosyal sorumluluk kapsamındaki konular incelenmek üzere çeşitli yaklaşımlardan bahsedilebilir. Bu kapsamda özellikle Carroll'un (1979) ekonomik, yasal, etik/gönüllü sorumluluklar ayrımı, paydaş yaklaşımı (Freeman, 1984) veya sosyal sorumluluk standart ve rehberleri (Crane vd., 2008) ön plana çıkmaktadır.

1.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi ve Üç Alan Yaklaşımı

Carroll (1979), şirketlerin sosyal sorumluluğunu "belli bir zamanda toplumun şirketten ekonomik, yasal, etik ve gönüllü beklentilerinin toplamı" olarak tanımlamıştır. Bazıları ekonomik sorumlulukları şirketin kendi için yaptıkları olarak tanımlanırken, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar diğerleri için yapılanları ifade etmektedir. Ancak Carroll şirketlerin ekonomik sorumluluklarının iş sisteminin devamlılığını sağladığını göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Carroll'un (1991) geliştirdiği KSS piramidinde de bu dört alana yer verilmektedir.



Şekil 2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August, s. 43.

Ekonomik Sorumluluk: İşletmeler toplum üyelerine ürün veya hizmet sağlamak üzere iktisadi kurumlar olarak kurulmuşlardır ve girişimciler için kar motivasyonu öncelikli olarak teşvik edicidir. İşletmelerin diğer tüm sorumlulukları ekonomik sorumlulukları üzerine kurulmuştur çünkü ekonomik sorumluluklar gerçekleştirilmeden diğer sorumlulukların gerçekleştirilmesi tartışmalı olacaktır (Carroll, 1991: 227).

Yasal Sorumluluk: İşletmelerin ekonomik sorumluluklarını gerçekleştirirken yasa ve düzenlemelere uyması beklenmektedir. Bu aynı zamanda iş dünyası ve toplum arasındaki “toplumsal sözleşmenin” gerçekleştirilmesi demektir. Yasal sorumluluklar kural yapıcılar tarafından oluşturulan “yazılı etiği” yansıtmaktadır. Piramidin diğer aşaması olarak gösterilmekle beraber ekonomik sorumluluklar ile birlikte serbest girişim sisteminin temel koşulu olarak yer almaktadır (Carroll, 1991: 227).

Etik Sorumluluk: Ekonomik ve yasal sorumluluklar hakkaniyet ve adalet için etik normlar içerirken, etik sorumluluklar toplumun beklentilerini yansıtan yazılı olmayan kuralları kapsamaktadır. Etik sorumlulukların tüketicilerin, çalışanların, hissedarların ve toplumunun ilgisini yansıttığı söylenebilir. Etik değerler yasaların veya diğer düzenlemelerin oluşturulmasının arkasında yer alan itici güçlerdir. Bu kapsamda ortaya çıkacak değişiklikler yeni yasa veya düzenlemelerin ortaya çıkmasına da sebep olmaktadır. Bu nedenle yasal sorumluluklar ve etik sorumluluklar arasında dinamik bir etkileşim olduğu belirtilmektedir (Carroll, 1991: 228).

Gönüllü Sorumluluk: İşletmelerin iyi kurumsal vatandaşlar olmak üzere toplumun beklentilerine uygun kurumsal faaliyetleri kapsamaktadır. Etik sorumluluklar ve gönüllü sorumluluklar arasındaki temel fark gönüllü sorumlulukların etik veya ahlaki anlamda beklenmemesidir. Örneğin toplumlar, şirketlerin insani programlara veya bu amaçlara para, araç gereç veya çalışanın zamanını ayırmasını bekleyebilir ancak istenilen düzeyde bu gerçekleştirilmezse şirketler etik dışı olarak nitelendirilmez. Dolayısı ile bu kapsamdaki sorumluluklar gönüllüdür (Carroll, 1991: 229).

Schwartz ve Carroll (2003) makalelerinde Carroll’un (1991) piramit modelinin bazı kısıtlarının olduğunu belirtmektedir. Bu kısıtlar piramit çerçevesinin tercih edilmesi, ayrı bir gönüllülük kategorisinin kullanılması ve ekonomik, yasal ve etik alanların yetersiz gelişimi olarak sıralanmaktadır.

Piramit Modelinin Kullanılması: İlk olarak, piramit modelinin KSS alanları arasında bir hiyerarşi sunduğu ve önceliklerin yanlış anlaşılmasına imkân sunduğu belirtilmektedir. Bu durumda piramidin tepesinde yer alan gönüllü sorumlulukların şirketler tarafından çaba gösterilmesi gereken en önemli veya en değerli alan olarak anlaşılabilceği aktarılmaktadır. İkinci olarak ise piramit modelinin KSS alanlarının kesişen doğasını kapsayamadığı ve bu alanlar arasında ayırım yapmanın o kadar kolay olmadığı ifade edilmektedir (Schwartz ve Carroll, 2003: 505).

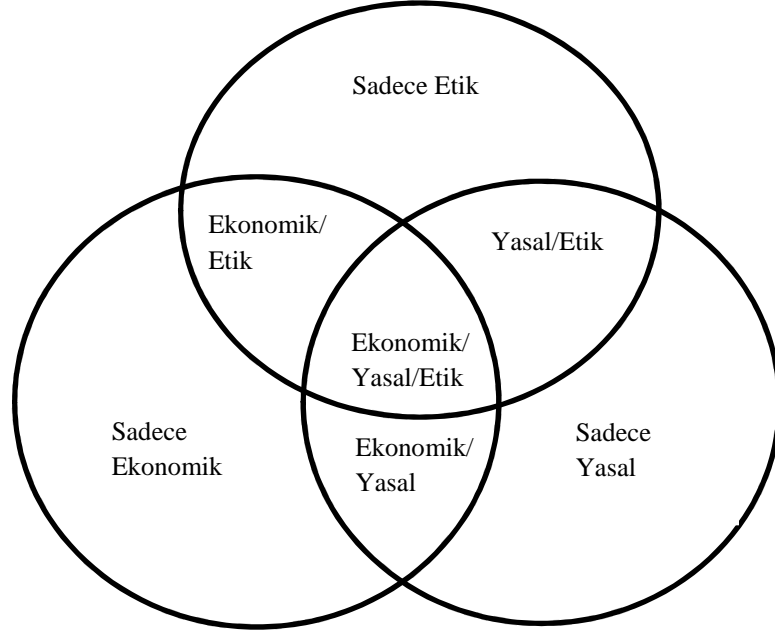
Farklı Gönüllülük Kategorilerinin Kullanılması: Carroll'un "gönüllü" kategorisini ayrıca kullanmasının kafa karıştırıcı veya gereksiz olabileceği de belirtilmektedir (Schwartz ve Carroll, 2003: 505). Carroll (1979: 500) doğası gereği gönüllü olan bu tür faaliyetlere sorumluluk denmesinin de "hatalı" veya "yanlış isimlendirme" olabileceğini de kabul etmektedir. Yeni modelde gönüllülük bir görev veya işletmelerin sosyal sorumluluğu olarak değerlendirilmekten ziyade etik ve/veya ekonomik sorumluluklar kapsamında ele alınmaktadır.

Araştırmacılar tarafından etik ve gönüllü faaliyetler arasında ayırım yapılmasının zor olduğuna dikkat çekilmektedir (Schwartz ve Carroll, 2003: 506). Gönüllülük kategorisinin bulunmasına ilişkin diğer bir tartışma da gönüllü faaliyetlerin ekonomik gerekçelere dayanabileceğidir (Shaw ve Post, 1993). Satışları artırmak, kamu imajını geliştirmek veya çalışan moralini geliştirmek için işletmelerin toplumsal konulara dahil olmasının veya yardım etmesinin uzun vadede firma karlılığının sürdürülmesine katkı sağlayacağı belirtilmektedir. Bu noktada firmaların bu tür faaliyetlere dahil olması ekonomik motivasyonlarından kaynaklanmaktadır.

Ekonomik, Yasal ve Etik Alanların Eksik Gelişimi: Schwartz ve Carroll (2003: 507-508), Carroll'un (1979) ekonomik, yasal ve etik sorumlulukları ayrıntılı ve tamamıyla ele almadığını belirtir ve KSS'nin üç alan modelinde bunları ayrıntılı olarak ele alır.

Schwartz ve Carroll'un (2003) modelinde Carroll'un dört parçalı modelinden farklı olarak gönüllülük kategorisi etik ve/veya ekonomik alanlar içerisinde ele alınmıştır. Bu kapsamda ekonomik, yasal ve etik olmak üzere üç sorumluluk alanından bahsedilmektedir. Modeli göstermek üzere Venn şemasının kullanılması üç alandan

birinin diğerlerine göre ilk bakışta daha önemli veya dikkat çekici olmadığını göstermektedir.



Şekil 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Üç Etki Alanı Modeli

Kaynak: Schwartz, M. S. ve Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three- Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), s. 509.

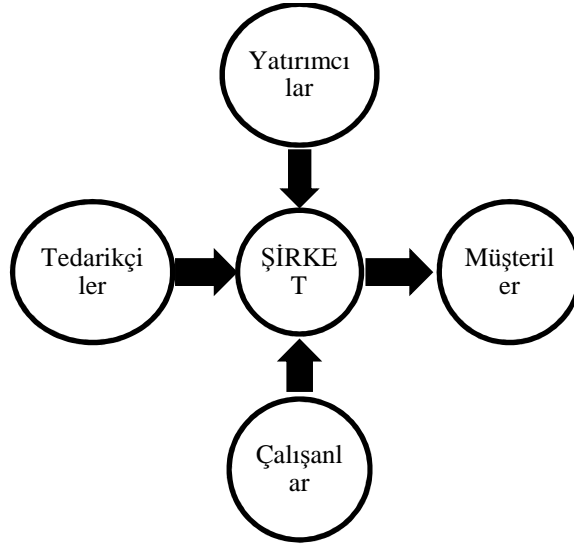
Üç alan yaklaşımında yer alan salt ekonomik, salt etik veya salt yasal alanların iç içe ve birbirinden ayrılamaz olduğu belirtilmektedir. Bu modelde her birine ayrıca yer verilmiş olmasına rağmen bu alanların belirli ölçüde birbiri ile çakıştığı kabul edilmektedir (Schwartz ve Carroll, 2003:520). Örneğin "salt ekonomik" faaliyet yasa ile uyum içinde olabilir (böyle niyet edilmemesine rağmen) ve egoizm etik standardı (kurum için finansal karlılık) ile desteklenebilir. Salt ekonomik, salt yasal ve salt etik alanların uygulama alanları kısıtlı olduğundan modelin kavramsal veya uygulama alanları sınırlı olacaktır ancak kavramsal çerçevede hepsinin bulunması uygun görülmüştür (Schwartz ve Carroll, 2003:521).

1.3.2. Paydaş Yaklaşımı

Paydaş yaklaşımının, KSS içerisinde yer alan “sosyal” kelimesini tanımlanabilir unsurlara dönüştürmeye faydalı olacağı belirtilmektedir (Crane vd., 2008: 108). İşletmelerin paydaşları ile ilişkilerini değerlendirmede iki ana akımdan bahsedilmektedir. *Araçsal yaklaşım*, paydaşları örgütlerin yararına olacak ve amaca ulaşmak için kullanılacak araç olarak ele almaktadır. *Normatif yaklaşım* ise paydaşların bir ilke olarak ele alınması yani paydaşların araç değil amaç olarak görülmesine odaklanmaktadır (Tak, 2009: 54).

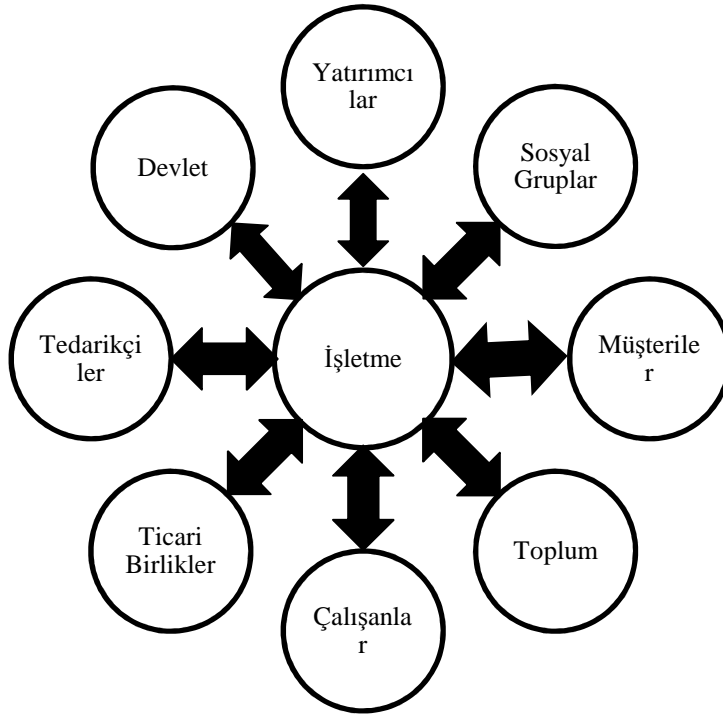
Dar anlamda paydaş tanımı örgütün başarısını ve varlığını sürdürmesi açısından hayati öneme sahip grupları; geniş anlamda ise işletme tarafından etkilenen ve etkileyen tüm birey ve grupları içermektedir (Freeman’dan aktaran Tak, 2000: 48). Freeman (2008:114), büyük bir örgüt için genel bir paydaş modeli önermektedir. Benzer paydaş modeli Donaldson ve Preston (1995: 69) tarafından da oluşturulmuştur. Freeman ve Donaldson ve Preston’ın önerdikleri paydaş modelindeki temel nokta paydaşlar ile şirket ilişkisinin iki yönlü olması ve paydaşların çeşitliliğidir. Önerilen modeller bu yönleriyle geleneksel girdi çıktı modelinden farklılaşmaktadır. Geleneksel girdi ve çıktı modelinde yatırımcılar, çalışanlar ve tedarikçiler girdi sağlayıcısı olarak ifade edilmektedir. Bu girdiler, tüketicinin yararına olacak şekilde dönüştürülmektedir⁴ (Donaldson ve Preston, 1995: 68). Paydaş modelinde ise işletme ile meşru bir ilişki içerisinde olan tüm kişi ve grupların işletmeden fayda sağlaması esas alınmaktadır. Paydaşlar, hem girdi sağlayanlar hem de çıktılardan etkilenenlerdir. Bu nedenle aralarındaki ilişki iki yönlüdür.

⁴ Donaldson ve Preston, geleneksel model kapsamında girdi sağlayanların da uygun bir ücret almayı beklediklerini belirtmektedir. Liberal ekonomist Adam Smith’in bu modeli yorumuna göre girdi sağlayanların “normal” veya “piyasa rekabet koşullarına” uygun ücret alacağıdır. Buna göre sistemin asıl faydalanıcısı müşteriler olacaktır. Ancak Donaldson ve Preston, bu modelin Marksist-kapitalist versiyonunda asıl fayda elde edenin müşteriler yerine yatırımcılar olduğunu aktarır.



Şekil 4: Geleneksel Girdi-Çıktı Modeli

Kaynak: Donaldson, T. ve Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), s. 68.



Şekil 5: Paydaş Modeli

Kaynak: Donaldson, T. ve Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), s. 68.

Paydaş yönetimine dayanan sosyal sorumluluk anlayışı işletmelerin paydaşlarının beklentilerine cevap vermesi ve isteklerinin tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Bu kapsamda sosyal sorumluluğa sahip işletmelerin faaliyetlerinden etkilenen ilgi

gruplarını incelemesi ve paydaşların beklentilerini işletme hedefleriyle uyumlaştırma yönünde çaba göstermesi gerekmektedir (Post'dan aktaran Tak, 2009: 58).

Paydaş kuramının ana amacı işletmenin paydaşlarının belirlenmesi ve paydaşlar ile ilişkilerin stratejik olarak yönetilmesidir. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara cevap vermek gerekir (Carroll, 1993: 66):

1. Paydaşlar kimlerdir?
2. Bu paydaşların işletme ile ilgileri nelerdir?
3. Paydaşlar işletme açısından hangi fırsatları sunmakta ve hangi tehditleri taşımaktadır?
4. Kuruluş, paydaşlarına karşı ekonomik, sosyal, etik ve gönüllü olarak hangi sorumluluklara sahiptir?
5. Paydaşların sunduğu fırsatlar ve tehditler ile başa çıkabilmek için hangi stratejiler ve faaliyetler yürütülmelidir?

Paydaş yönetimi kapsamında ele alınan temel konulardan biri paydaşların nasıl belirlendiği ve paydaş taleplerinin basıl önceliklendirileceğidir. Bu kapsamda güç, meşruiyet, sözleşme, adalet, ağ, kaynak bağımlılığı ve kurumsalcı teorilerden faydalanılmaktadır (Tak, 2009: 63). Bu kapsamda birincil – ikincil paydaş yaklaşımı, güç-meşruiyet ve aciliyet yaklaşımı (Mitchell, Agle ve Wood, 1997), tehdit ve katkı (Savage, Nix, Whitehead ve Blair, 1991), paydaşın işletmeye ve işletmenin paydaşa bağımlılığı (Freeman, 1999) ve sosyal ağ kapsamında paydaş-örgüt ilişkisi (Rowley, 1997) modelleri önerilmektedir.

1.3.3. Sosyal Sorumluluk Rehber ve Standartları

Sosyal sorumluluğun gelişimine bağlı olarak çeşitli uluslararası örgüt, STK ve kuruluşlarca sosyal sorumluluk standart, rehber ve sertifikaları geliştirilmiştir. Bu standart, rehber ve sertifikalar kapsam, konu, denetim ve uygulama açısından farklılıklar göstermektedir.

Jamali (2010) geliştirilen bu mekanizmaları standart başlığı altında ele alır.⁵ Bu standartların benzer ve farklı özellikleri bulunmaktadır. Jamali (2010) bu farklılıkların

⁵ Jamali'den farklı olarak tez kapsamında SA8000'e standart, KİS ve GRI'a rehber deme yoluna gidilmiştir.

kaynağını standartların arkasındaki kaynak ve yetki, işaret ettikleri konular, hedef izleyiciler ve öncelikli yönelim olarak gruplandırmıştır. Bu kapsamda standartların süreç, performans, sertifika ve kurucu odaklı olmak üzere farklılık gösterdiğini vurgulamaktadır. Süreç odaklılar, bir örgütün benimsemek zorunda olduğu prosedürler ve süreçleri göstermektedir. Performans odaklılar ise belirli performans alanlarına (insan hakları, çalışma standartları, çevresel koruma) odaklanmaktadır. Sertifika odaklılar kapsamında ise örgütlerin belirli kurallara ve rehberlere uyumuna ve bunların bağımsız denetimine bağlı olarak ise sertifika sağlanmaktadır. Kurucu temelliler ise yeni yönelimler için temel oluşturmakta ve en iyi uygulamaları tanıtmaktadır (Jamali, 2010: 619). Tablo 2’de bu standartların bazılarını karşılaştırmalı olarak yer verilmiştir.

Tablo 2
Sosyal Sorumluluk Standartlarının Karşılaştırılması

Sosyal Sorumluluk Standardı	Kaynak/yetki	Konular/kapsam	İzleyici	Yönelim
Küresel İlkeler Sözleşmesi	BM Genel Sekreteri	Sosyal ve çevresel konular	Çok endüstriyel	Performans ve kurucu standart
Küresel Raporlama Girişimi	CERES, UNEP	Sosyal, çevresel ve ekonomik konular	Çok endüstriyel	Performans ve süreç standardı
SA8000 Standardı (Social Accountability 8000)	Social Accountability International	Sosyal konular (çalışma uygulamaları/çalışma ilişkileri)	Çok endüstriyel	Performans, süreç ve sertifika standardı
AA1000 (Accountability 1000)	Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA)	Sosyal konular (paydaş ve danışma)	Çok endüstriyel	Süreç ve kurucu standart
Çok Uluslu İşletmeler için OECD Rehberi	Hükümetler, ulusal standart örgütleri, STK’lar ve endüstri	Sosyal konular (İnsan hakları, bilgi ifşası, çalışma ve endüstri ilişkileri) Çevresel ve ekonomik konular (yolsuzluk karşılığı, tüketicinin korunması, bilim ve teknoloji, rekabet ve vergilendirme)	Çok endüstriyel	Performans, süreç ve kurucu standart
ILO Temel İlkeleri	Hükümet, işveren ve çalışan temsilcileri	Sosyal konular (toplu pazarlık hakkı, çocuk emeği, çalışma standartları, istihdam ve iş)	Çok endüstriyel	Performans, süreç ve kurucu standart
ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi	Uluslararası Standardizasyon Örgütü	Sosyal konular (İnsan hakları, çalışma ilişkileri, toplumsal katılım ve gelişim), adil çalışma	Çok endüstriyel	Süreç ve kurucu standart

		uygulamaları ve tüketici konuları ve çevre		
ISO 14011 Çevre Yönetim Standardı	Uluslararası Standardizasyon Örgütü	Çevresel konular (Çevre yönetim sistemi)	Çok endüstri	Performans, süreç ve sertifikasyon standardı
OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi	Ulusal standart kuruluşları, sertifikasyon kuruluşları ve uzman danışmanlıkları	Sosyal konular (sağlık ve yönetim sistemleri)	Çok endüstri	Performans, süreç ve sertifikasyon standardı

Kaynak: Jamali, D. (2010). MNCs and International Accountability Standards Through an Institutional Lens: Evidence of Symbolic Conformity or Decoupling. *Journal of Business Ethics*, 93, 620-621'den uyarlanmıştır.

Terlaak (2007) sertifikalandırılmış yönetim standartlarını (SYS) norm benzeri kurum olarak ele alır ve özel-merkezsizleştirilmiş kurum olarak nitelendirir (Ingram ve Clay, 2000; King, Lenox ve Terlaak, 2005). Özeldirler çünkü devlet dışı aktörler tarafından geliştirilmişlerdir, merkezsizleşmişlerdir çünkü uyum için yayılan sosyal ve ekonomik etkileşime dayanırlar (Terlaak, 2007: 968). SYS'nin normlardan farkı yazılı olması ve sertifika şartına bağlı olmasıdır. Bu kapsamda düzenlemeler kuralları açık hale getirerek uzlaşmayı artırabilir ve farklı yorumlamalar için açık alanları ortadan kaldırarak eksik uzlaşmayı azaltabilir (Terlaak, 2007: 973). Tabi bu düzenlemenin değerler ve fikirler bağlamında örgütsel yorumlamalardaki farklılıkların tümünün üstesinden geleceği anlamına gelmez (Salbu, 1994). Şüpheler bu standartların sembolik veya anlamlı bir yaklaşım sunup sunmadığını ele almaktadır (Hiscox vd., 2008) ve bazıları da bu standartları işletmelerin zarar görmüş itibarlarını onaran halkla ilişkiler aracı olarak görmektedir (Rasche ve Bahnam, 2008; Williams, 2004).

Sosyal sorumluluk standartları kapsamındaki konular değerlendirildiğinde sosyal ve çevre ile konuların ön plana çıktığı görülmektedir. Sosyal konular başlığı kapsamında ele alınan önemli konulardan biri de çalışma ilişkileri/insan kaynakları yönetimidir. Bu kapsamda KSS ve İKY arasındaki ilişkinin de göz önünde bulundurulması gerekir. Buradan yola çıkarak bir sonraki bölümde sosyal sorumluluk ve İKY arasındaki ilişkiye yer verilecektir.

1.4. Sosyal Sorumluluk ve İnsan Kaynakları Yönetimi

KSS'nin ilgili olduğu alanlardan bir tanesi de çalışma ilişkileri/İKY'dir. Şirketlerin çalışanlara karşı ekonomik, yasal ve etik sorumlulukları bulunur; çalışanlar bir şirketin en önemli paydaşlarından biri olarak değerlendirilir ve sosyal sorumluluk rehber ve

standartlarında çalışma ilişkileri/çalışanlar en önemli konulardan biri olarak yer alır. Bu bölümde sosyal sorumluluk ve İKY arasındaki ilişkiye geçmeden önce İKY tanımı ve perspektiflerine yer verilecektir.

1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı

İnsan kaynakları kavramına ilk atıf 1965’de ‘*Harvard Business Review*’ dergisindeki bir makalede Miles tarafından yapılmıştır (Purcell’den aktaran Yıldırım, 1997: 149). Burada insan kaynakları ve insan ilişkileri arasındaki ayrıma dikkat çekilmektedir. İnsan ilişkileri yaklaşımı en az maliyet ile çalışanların işbirliğini sağlayıcı politikaları içerirken insan kaynakları çalışanların değerleri ve yeteneklerine önem vermektedir (Yıldırım, 1997: 149). Ancak bu kavramsallaştırmanın ötesinde İKY kavramını tanımlamak için birden çok yaklaşım bulunmaktadır.

İKY’ye yönelik yaygın tanımlamalardan biri kavramı birbirine rakip yumuşak ve katı İKY yaklaşımları ile açıklamaktır (Collings ve Wood, 2009: 1) Harvard Okulu ve Michael Beer ve arkadaşları (1984) ile ilişkilendirilen yumuşak İKY yaklaşımı, İK politikalarının örgütsel strateji ile bütünleştirilmesini belirtmektedir. Bu kapsamda çalışanlar değerli varlıklar olarak vurgulanmaktadır ve çalışanlar bağlılık, uyum yetenekleri ve kalite aracılığı ile rekabet avantajı olarak görülmektedir (Legge, 1995). Yumuşak İKY yaklaşımında çalışanların örgütsel bağlılığının uygun İKY politikaları ile sağlanması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda yumuşak İKY yaklaşımının davranış bilimlerine ve özellikle McGregor’un Y teorisinden ve Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine kadar motivasyona dair “tüm Amerikan” teorilerini yansıtan insan ilişkilerine yaklaştığı belirtilmektedir (Legge, 1995). Bu nedenle Yumuşak İKY yaklaşımı ‘*gelişmeye yönelik insançılık*’ olarak da tanımlanmaktadır (Legge, 1995). Ancak yumuşak İKY’nin insanın örgütlerdeki rolünü ekonomik modele indirmediği yönünde eleştiriler de bulunmaktadır (Hart’den aktaran Collings ve Wood, 2009: 2). Collings ve Wood, yumuşak İKY’nin çalışanların bağlılık ve verimliliği sonucunda karı artırmak amacıyla işletmelerin çalışanlarına karşı daha iyi olmayı teşvik ettiğini belirtmektedir. Michigan Okulu ile özdeşleştirilen katı İKY yaklaşımı ise İKY’nin insan unsuru yerine kaynak unsuruna odaklanmaktadır. Katı İKY politikalarında vurgu pay sahiplerinin kısa zamanda karının artırılmasındadır (Collings ve Wood, 2009: 2). Örneğin katı İKY yaklaşımında iş güvencesi gereksiz bir lüks olarak görülmekte, emek

piyasaının izin verdiği ölçüde ücretlerin en düşüğe tutulması hedeflenmekte veya emeklilik ve görev süresi etkili yönetimin önünde engel olarak nitelendirilmektedir (Collings ve Wood, 2009: 2-3). Ancak böyle bir yaklaşımda personel devir hızının ve işlem maliyetinin yüksek, güven ve bağlılığın düşük olması beklenir. Ancak “yumuşak İKY” ve “katı İKY’nin” birbirinden farkı olmadığını belirten görüşler de bulunmaktadır.

İkinci olarak İKY, çalışanların yönetimine stratejik bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, 1980’lerde ABD ve Büyük Britanya’da serbest pazar ekonomilerinin gelişimi ile ön plana çıkmıştır. Bir taraftan yumuşak, diğer taraftan katı özellikler taşıyabilecek bu yaklaşımda hissedarlar için optimum çıktı hedeflenirken diğer paydaşlar için çıktıların artırılması ikinci bir amaçtır veya gereksiz bir avantudur (Collings ve Wood, 2009: 3). 1970’lerden sonra insanların yönetim biçimi değiştirilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda toplu pazarlıklar ve toplu iş sözleşmeleri yerine bireysel müzakereler ve ücret sistemleri uygulanmaya başlamıştır.

Üçüncü bakış İKY’yi personel yönetiminin (PY) yeniden adlandırılmasından çok az daha fazlası olarak görür. Guest (1987), PY bölümlerinin rollerindeki sınırlı değişikliğe rağmen tabela değişimine gittiğini belirtmiştir. PY ve İKY uzun bir süre bir arada veya birbirinin yerine kullanılmıştır. Bu görüşe göre İK yöneticilerinin örgüt içerisinde gücü yoktur ve örgütsel stratejilerin belirlenmesinde söz sahibi değildirler.⁶

Dördüncü olarak İKY, geniş anlamda bireysel veya kolektif olarak örgütlerdeki insanların yönetimine ilişkin tüm boyutları ve çalışanların faaliyetlerine ilişkin örgütlerin cevap verebileceği yöntemleri içermektedir. Bu kavram iş sözleşmesi ile ilgili konuları, iş sözleşmesine karar verilmesine yönelik durumları (işe alma ve seçim) ve doğrudan iş sözleşmesi ile yönetilmeyen fakat iş dünyasını daha makbul kılacak ve/veya çalışanları gerçekten yetkilendirecek unsurları içerir (Collings ve Wood, 2009: 3). Böylece kavram hem endüstri ilişkileri veya çalışma ilişkilerinin hem de personel

⁶ Ancak 1980’lerde karşıt düşünce akımı da gelişmiştir. Bu akıma göre İKY insanların yönetiminde yeni bir felsefe ve modeldir ve bu nedenle PY ve endüstri ilişkilerinden farklıdır. Yeni İKY paradigması, insanların maliyet yerine değer olarak gördüğü ve İK fonksiyonlarının stratejik ve iş kararlarının farkında olduğu ve bunlara dâhil olduğunu belirtmiştir (Kaufman, 2007: 34). Guest (1987: 507) de PY ve İKY stereotip modelleri arasındaki farklılıkların kıyaslanmasını yapar.

idaresi veya yönetiminin stratejik olmayan boyutunun ötesine geçer.⁷ Böylece değişiklikleri ve dönüşümleri de ele alarak kapsamı değişmektedir.

Tablo 3:
İKY Tanımları

Tanım	Kapsam
Tartışmaya açık alan	İKY, iki karşıt yumuşak ve katı İKY paradigmaları arasında tartışmalı bir alandır.
Aynı madalyonun iki yüzü	Yumuşak veya katı olsun, İKY özel yeni bir yöntem ile insanların yönetimidir. Bu insanların yönetimi için stratejilerin kullanılmasını veya çalışanlar pahasına yönetimi güçlendiren yapısal değişiklikleri yansıtabilir.
“Eski şişede yeni şarap”	İKY, geleneksel personel yönetiminin az biraz daha genişletilmesidir.
Genel isim	İKY, işin ve çalışma ilişkilerinin yönetilmesi ile ilgili bir grup uygulamanın yaygın olarak kullanılan tanımlamasıdır.

Kaynak: Collings, D. G. ve Wood G. (2009), ‘Human Resource Management A Critical Approach’ D. G. Collings ve G. Wood (Ed.), *Human Resource Management A Critical Approach* içinde (s. 5), Newyork: Routledge.

1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Üretim sürecindeki gelişmelere bağlı olarak İKY fonksiyonlarında değişiklikler görülmüştür. Şekil 6’da insan kaynakları yönetiminin bazı önemli dönüm noktalarıyla ilgili gelişimi gösterilmektedir.

⁷ Collings ve Wood (2009:4) İKY kavramının kapsayıcılığını göstermek için Keele Üniversitesi, 2007-2008 örneğini verir. Üniversite, işletme ve yönetim çalışmalarını yapılandırırken daha önce endüstri ilişkileri alanında uzmanlaşmış kişileri dış uzmanlardan oluşan komite görüşüne dayalı olarak İKY öğretme yeterlilikleri ve beceri seti olmadığı için işten çıkarmıştır. Bunu takiben Britanya’da önde gelen pek çok İKY ve endüstri ilişkileri akademisyeni bir dilekçe vererek İKY’nin endüstri ilişkilerinden ayrılamayacağını ve endüstri ilişkileri öğretmek için gerekli beceri setinin İKY’nin anlaşılmasında da uygulanabileceğini ifade etmiştir.

Üst düzey yönetici					İnsan Kaynakları Yönetimi
Orta düzey yönetici				Endüstriyel ilişkilerin yürütülmesi	
Alt düzey yönetici			Çalışanların günlük sorunlarının çözülmesi		
Nezaretçi		İstihdama ilişkin işlerin yapılması			
Büro Memuru	Kayıt tutma işlemleri				
	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

Şekil 6: İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonel Gelişimi

Kaynak: Palmer'dan aktaran Benligiray, S. (2006), İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

İKY kavramının gelişiminde iki zihinsel gelişmenin ana rolü oynadığı belirtilmektedir. Bunlardan birincisi Beer ve Spector'un belirttiği üzere geleneksel endüstri ilişkileri ve personel yönetiminin örgütsel davranış ve gelişimi teorileri ve kavramlarının birleşiminden oluşmasıdır (Kaufman, 2007: 35). Örgütsel davranış ve gelişim akademisyenlerinin ortak paydası örgütlerin daha fazla verimlilik ve performans için işlerin tasarımını ve yönetim pratiklerini çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaç ve istekleri olduğunu göz önünde bulundurmaları ve insanları cansız ekonomik faktör girdisi ve çıkarıcı iktisadi insan olarak değerlendirmemeleri ile mümkün olacağını belirtmişlerdir. Çalışanlara örgütsel bir değer olarak davranılması, işin daha ilgi çekici kılınması ve çalışanların hâkimiyetine bırakılması, karşılıklı kazanma şekillerinin yaratılması, esnek olmayan, çatışmanın yüksek olduğu, düşük verimli sistemden esnek, az çatışmalı ve yüksek verimliliğin olduğu üniter İKY sistemine geçilmesini sağlamıştır. Bu yeni sistemin de bağlılığın yüksek olduğu işyeri sistemine ve yüksek performans iş sistemlerine geçilmesine neden olduğu belirtilmektedir (Kaufman, 2007: 35). Paradigmal değişmeyi sağlayan ikinci etken stratejik yönetim düşüncesinin gelişmesi olmuştur (Boxall ve Purcell'den aktaran Kaufman, 2007: 35). Stratejik yönetim düşüncesi daha sonra personel ve İKY alanına aktarılmış ve 'stratejik insan kaynakları yönetiminin (SİKY)' bir alt alan olarak gelişimini sağlamıştır (Kaufman, 2007: 36). SİKY, örgütsel hedeflere ulaşılması için insan kaynaklarının yerleştirilmesi ve

aktivitelerinin planlanması olarak tanımlanmıştır. Bu bakışa göre İKY ve PY birbirinin benzeri olarak tanımlanmış, SİKY farklı konumlandırılmıştır. SİKY'nin İKY alanında akademik ilgiyi tekrar doğurduğu ve PY'nin teori ve pratiğini geliştirdiği ifade edilmektedir (Kaufman, 2007: 36). Bu kapsamda SİKY'nin şirket çalışanları ve İKY sistemine uzun vadeli rekabet avantajı sağladığına işaret edilmektedir.

Noon'a göre İKY'nin bir teori olarak yeniden kavramsallaştırılması, değerini artırmakta ancak konunun tarihini yadsımaktadır (Noon'dan aktaran Bayraktaroğlu, 2002: 27). İKY'nin ortaya çıkışı birçok faktörün bir araya getirilişine dayandırılmaktadır. İKY politikaları ve uygulamaları bir vakum içerisinde geliştirilemez, içinde yer aldığı hükümet ve sosyal bağlamı yansıtır (Beer vd. aktaran Colings ve Wood, 2009: 7). Bu kapsamda birçok politik, ekonomik ve sosyal faktörün İKY'nin ortaya çıkışını teşvik ettiği söylenmektedir. Bu faktörler sanayi üzerindeki baskı, ülkeler arasındaki artan rekabet (Guest'den aktaran Collings ve Wood, 2009:7), merkezi ekonomiden pazar ekonomisine geçiş (Legge, 1995), bilişim teknolojilerinde ve ulaşımda meydana gelişmelerin ülkeler arasındaki sınırları kaldırarak küresel rekabeti artırması olarak sıralanabilir. Japon firmalarından kaynaklanan artan rekabet, sendikaların zayıflaması ve devletin nispi olarak emek piyasalarını düzenlemeden çekilmesi, hizmet sektörü ve beyaz yakalı istihdamının gelişmesi, siyasi alanda yeni liberal düşüncelerin etkisi uygulamada olmasa bile retorik düzeyinde İKY'nin yaygınlaşmasının belli başlı nedenleri olarak gösterilmektedir (Yıldırım, 1997: 150).

Kaufman (2007) özellikle 1960'larda ekonomi ve endüstri ilişkileri akademisyenlerinin alandan çekilişine ve örgütsel davranış ve örgütsel gelişim alanlarının entelektüel hâkimiyetine bağlı olarak PY'nin idari doğasına odaklanıldığını belirtmiştir. 1980'lerde personel ekonomisi olarak nitelendirilen emek ekonomisinin yeni bir alt dalı ortaya çıkmış, Edward Lazear gibi ekonomistler neoklasik mikro ekonominin araçlarını kullanarak tazminat, zorunlu emeklilik kuralları vb. gibi personel pratiklerini açıklamışlardır. Ekonomistlerin İKY alanına dönüşü makro ekonomik boyut ile ilgili teorik ve ampirik çalışmaları artırmıştır.

1980'lerin başında Batı'daki politik olaylar, işverenler ile sendikalar arasındaki ilişkiden ziyade örgütler ile personel arasındaki ilişkiye odaklanan bir insan yönetimi felsefesine neden olmuştur (Benligiray, 2006: 56). Örneğin Thatcher ve Reagan serbest

piyasa uygulamalarını gerçekleştirmenin yanı sıra İKY'nin gelişmesi için uygun ortamı yaratmışlardır. Bu kapsamda güçlü bireysel girişimciliğe önem verilmiş, bütüncül bakış açısına göre işçilerin organize olma ve grev yapma hakkı kısıtlanmış, yöneticiler güçlü lider olmaya teşvik edilmiş, personelin işten çıkarılması kolaylaştırılmış, performans dayalı ücretlendirme ve teşvik sistemleri uygulamaya konulmuştur. Devletin sahip olduğu sektörler özelleştirilince kamu hizmetinin itibarı sarsılmıştır. Girişimcilik kültürü ile vurgulanan bireysel ve bütüncül değerler bireysel performans, işgücünün yerleştirilmesi ve iş stratejileri arasında yakın bir eşleşmeyi önemseyen insan kaynakları modeline uygun olduğu belirtilmektedir (Legge'den aktaran Benligiray, 2006:56). Öte yandan ekonomik ve siyasi çevrenin çalışma ilişkileri üzerindeki etkisinin önemini vurgular nitelikte ekonomik ve siyasi çevrenin değişmesiyle, İKY'nin de diğer yönetim yaklaşımları gibi tarihe karışabileceği de belirtilmiştir (Yıldırım, 2002: 155).

1.4.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifleri

İKY kavramını tanımlamak için birden çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu tanımlamalar hangi perspektifin benimsendiğine göre değişiklik göstermektedir. Ana akım ve eleştirel İKY perspektifleri yanı sıra etik İKY geliştirmekte olan bir perspektif olarak ele alınmaktadır. Üç İKY perspektifinin önde gelen varsayımları Burrell ve Morgan'ın (1979) araştırma yöntem ve kapsam değerlendirmeleri göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur (Greenwood, 2012).

Tablo 4'de belirtildiği üzere ana akım İKY, ABD temellidir ve uygulamaya dönüktür. Bu kapsamda İKY kuralcıdır ve genellemelere dayandırılır. Çalışmalar, uygulamaya dönük tavsiyeler veya ampirik verilerin sunularını içermektedir (Wright ve McMahan, 1992). Bu yaklaşım İKY'nin örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine dönük olarak işlevselci bir yaklaşım takınmasına ve klasik yönetim teorisine benzer şekilde verimliliğin artmasına odaklanır (Townley, 1993). Ana akım İKY yaklaşımının aynı zamanda bireyselci ve tekilci çalışma ilişkileri perspektiflerini benimseyeceğine de dikkat çekilmektedir (Greenwood, 2002: 262).

İKY'ye yönelik eleştiri çoğunlukla “eleştirel perspektif” ile yazan Birleşik Krallık kökenli yazarlardan gelmiştir (Guest, 1997; Legge, 1996). Genel olarak eleştirel perspektif, İKY'yi retorik ve manipülatif ve dolayısı ile çalışanları yöneticilerin kontrol

aracı olarak görmektedir. Bu kapsamda İKY, çalışanların kendini geliştirmesi ve kuruma katkı sağlamalarının bir yolu olmaktan ziyade örgütün ihtiyaçları için kendilerini daha fazla feda etmesi yolunda çalışanların özel hayatına müdahale olarak tanımlanır. İKY, kabul edilemez faaliyetlerin kabul görmesi için işin anlamını yeniden tanımlaması ve çalışma ilişkilerini düzenlemesi nedeni ile eleştirilir (Greenwood, 2002: 264). İKY, Keenoy tarafından “kuzu postunda kurt” olarak betimlenmiştir (Legge, 1995).

Ana akım İKY yaklaşımı birçok teorisyen tarafından da tekilci olarak tanımlanmıştır (Guest, 1987; Kamoche, 1994; Legge, 1995). Kamoche (1994), tekilci ideolojinin ekonomik hedeflerin başarılması için yöneticiler ve çalışanlar arasındaki farklılığın kontrol için kullanıldığını belirtmektedir. Eleştirel teorisyenler ise çoğulcu (birçok amaç ve hedef) ve kolektivist (çalışanların bir grup veya gruplar olduğu) yaklaşımı varsayarlar. Bu bakış açısına göre işyerinde farklı düşüncelere ve hedeflere sahip taraflar olduğu savunulmaktadır.

Etik teorinin İKY tartışmalarına konu edilmesi ise gelişen bir yaklaşımdır. İKY'nin etik analizi, 1990'larda Birleşik Krallık'ta yürütülen endüstri sosyolojisi ve eleştirel yönetim çalışmalarının dolaylı etkisi ile ele alınmaya başlamıştır. Bu çerçevede teleolojik ve deontolojik etik teorileri çeşitli İKY biçimlerini değerlendirmek için kullanılmıştır (Legge, 1995, 1996). Daha sonraki çalışmalar da hem makro hem de mikro değerlendirmelere odaklanmıştır (Winstanley ve Woodall, 2000). Etik perspektif, işveren ve çalışanlar arasındaki çatışmayı doğal saymaktadır ve bu çatışmanın yönetilebileceğini vurgulamaktadır. Buna göre İKY ahlaki bir faaliyettir, güç eşitsizliklerini düzeltme ve çalışanların hayat kalitesini artırma potansiyeli taşımaktadır (Greenwood, 2012).

Tablo 4
Teorik İKY Perspektiflerinin Özellikleri

Özellikler	Perspektifler		
	Ana Akım	Etik	Eleştirel
Öncülleri			
Kültürel/coğrafik temel	ABD temelli	Geniş tabanlı	Birleşik Krallık/Avrupa temelli
Disiplin öncülleri	Psikoloji	Sosyal felsefe, uygulamalı etik	Sosyoloji, endüstri ilişkileri, emek süreci ve siyasal felsefe
Araştırma Süreci Varsayımları			
Gerçekliğin ontolojik doğası	Gerçek, objektif ve ölçülebilir (realizm)	(nominalizm)	İnşa edilmiş, öznel ve ölçülemez (nominalizm)
Bilginin epistemolojik anlayışı	Bilimsel süreçler aracılığıyla açıklama ve tahmin etme (pozitivizm)	(anti-pozitivizm)	Sorgulamadan kabul edilen ve mevcut olmayan olguların yapısal çözümlemesini yaparak ve doğruluğunu tartışarak anlamak ve değiştirmek için gözlemlerde bulunma (anti-pozitivizm)
Araştırmacı ve özne arasındaki ilişki	İlişki yok	Özne saygınlık/kıymet ile kabul edilmeli ve öyle davranılmalıdır	Özne araştırma süreci boyunca dahil olmalı ve yetki verilmeli
Araştırmacının değerlerinin değerbilimsel (aksiyolojik) rolü	İlgisi yoktur, bir tarafa konular ve gizlenir (değerden bağımsızdır)	Kabul edilir ve dikkate alınır (değer yüklü)	Olguların görüldüğü ve kavrandığı mercek (değer yüklü)
Araştırmada metodolojik yöntemler	Pozitivist ampirik (nomotetik, bilimsel kanunlar getiren)	Kavramsal analiz (kavramsal)	Fenomenolojik/kavram analiz (kavramsal)
Araştırmacının Rolü	Örgütsel ve yönetsel hedefleri açıklamak ve geliştirmek	Kamu rolü, örgütleri ve yönetim davranışlarını değiştirmek	Direnç ve özgürleşme amacı ile kritik etmek
Bireye bakış	Kaynak, meta ve nesne olarak (determinizm)	Ahlaki özne ve aktör olarak (gönüllülük)	Kurumsal süreçler ve yapılar tarafından inşa edilmiş olarak (determinizm)
Dilin Rolü	İletişim	Diyalog ve müzakere	Anlamın inşa edilmesi
Kuramlaştırma seviyesi	Betimsel ve kavramsal	Betimsel, kavramsal ve normatif	Betimsel ve kavramsal
Araştırma Kapsamı Varsayımları			
Şirketin Amacı	Finansal paydaşların çıkarlarına hizmet etmek	Geniş bir dizi meşru paydaşın çıkarlarına hizmet etmek	Mevcut güç ilişkilerini ve yapılarını sürdürmek
Analiz Birimi	Çalışanlar, İK uygulamaları ve şirket	Şirket, paydaşlar ve toplum	Şirket, toplum, kurumlar, sınıf ve kapitalizm
Kimin gözüyle...	Yöneticiler ve örgüt	Paydaşlar ve toplum	Çalışanlar ve sendikalar
Çıkarlar ve çatışma ile ilgili varsayımlar	Tekilci – işveren ve çalışan arasındaki örtüşen çıkarları	Çoğulcu – işveren ve çalışan arasındaki farklı çıkarları	Çoğulcu/radikal – işveren ve çalışan arasında çatışan çıkarlar olduğunu varsayar,

	varsaydığından çatışma anormaldir ve istenmez	varsayar, çatışma doğaldır fakat yönetilebilir	çatışma doğaldır ve üstesinden gelinemez
İKY ve güç arasındaki ilişki	İKY örgütsel düzenlemeleri güçlendirir ve geliştirir (saklı gücü de içerecek şekilde)	İKY güç eşitsizliklerini düzeltme potansiyeli taşır	İKY kurumsal ve toplumsal seviyelerde güç egemenliğini güçlendirir ve inşa eder
İKY'ye verilen değer	İKY örgütsel bir araçtır	İKY ahlaki bir faaliyettir (hayat kalitesini artırma potansiyeli taşır)	İKY kontrol aracıdır

Kaynak: Greenwood, M. (2012). Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda. *Online Journal of Business Ethics*, s. 5.

Etik İKY tartışmaları iki uça ta yer almaktadır. Bunlardan birincisi makro düzeyde İK'nın bir bütün olarak etik olup olmadığı, ikincisi ise İK uygulamalarının tek tek etik olup olmadığıdır (Winstanley ve Woodal, 2000). Seksen yıllık İKY araştırma ve uygulamalarını inceleyen Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook ve Frink (1999) mikro düzeyde seçim, performans değerlendirme ve ücret yönetimi konularında prosedür ile ilgili adaletin sağlanmasına odaklanmıştır. Ferris vd., (1999: 402-403) "çeşitli seyircilerin varlığından", "hesap verebilirlik anlayışından" ve "bağlam ve kişilik farklılıklarının ılımlaştırıcı etkisinden" bahsetmektedir. Miller (1996) ise mikro seviyede yaptığı araştırma sonucunda etik İKY'nin adalet ve eşitlik ilkelerinin uygulanması sonucunda gerçekleşeceğini belirtmiştir. Aynı zamanda Miller, etik veya "iyi" İKY'nin iyi çalışma koşullarına bağlı olduğuna işaret etmiştir.

Algılanan ihtiyacın uygulama odaklı olması Winstanley, Woodal ve Heery'nin (1996) etik teorileri yeniden ele alarak İKY'ye yönelik olarak daha uygulanabilir etik çerçeveler oluşturmasına neden olmuştur. Rowan (2000) da insan haklarının ahlaki temelleri için uygulamaya yönelik rehberler oluşturulmasını önermiştir. Greenwood (2002: 265), Legge (1996) tarafından ele alınan felsefi etik doktrinlere kıyasla bu çerçevelerin daha somut ve ulaşılabilir olduğunu belirtmesine rağmen bunların hala bireylerin ve örgütlerin ilham alabileceği idealler olarak kaldığını belirtmektedir. Etik analizi ilerletmek için başka etik çerçeveler de sunulmuştur. Budd (2004), faydacılık, görev, özgürlük, adalet, erdem ve ilgi etik çerçevelerini; Greenwood (2002) görev etik anlayışı, faydacılık, olumlu yükümlülük varsayımları ve paydaş teorisini ele almaktadır. Budd'ın (2004) temel yaklaşımı etkililik, adalet ve temsiliyet eksenlerinde dengenin sağlanması üzerinedir.

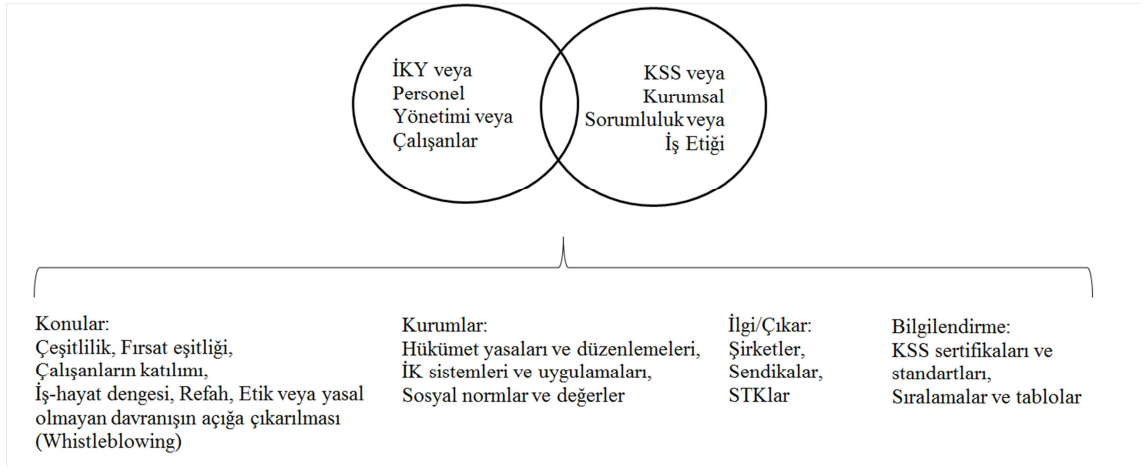
Etik perspektif kapsamında yapılan tartışmalar İKY uygulamaları nasıl olmalı sorusunu gündeme getirmiştir. Bir sonraki bölümde KSS ve İKY arasındaki ilişki ve İKY uygulamalarına yönelik kapsamlı unsurlar içermeleri nedeni ile SA8000 standardı, KİS ve GRI'nın kapsam ve mekanizmaları değerlendirilecektir.

1.4.4. KSS ve İKY Arasındaki İlişki

Brammer (2011), KSS ve İKY alanına ilişkin yapılmış araştırmaların analizi için çeşitli sınıflandırma yöntemlerini kullandıktan sonra 142 makaleyi ele almıştır. Araştırmanın çerçevesini kurarken de Baron'ın (1995), piyasa-dışı strateji kavramından faydalanmıştır.⁸ Piyasa dışı çevre işletmelerin cevap vermek zorunda kaldıkları konuları, düzenleyici ve düzenleyici olmayan kurumları, çeşitli grupların ilgi alanlarını ve katılımcıların sahip olduğu bilgileri içermektedir.

Brammer (2011), KSS ve İKY kapsamındaki konuları modern işyerleri ile ilgili olan sosyal problemler ve ilgiler olarak sıralamıştır. Bunlardan bazıları çalışan refahı, gelişmekte olan piyasalarda çalışanlar, ayrımcılık, çeşitlilik ile ilgili konular ve çalışan vatandaşlığı ve çalışanların gönüllüğü olarak belirtilmektedir. İşletme ve çalışan arasındaki ilişkileri belirleyen düzenleyici ve düzenleyici olmayan kurumlar ise KSS ve çalışma ilişkileri alanındaki kurumları oluşturmaktadır. Bunlar yasalar ve diğer düzenlemeleri, İK sistemleri ve uygulamalarını, sosyal norm ve değerleri içermektedir. KSS ve İKY'nin ortak konularından etkilenen ilgi grupları ise sendikalar, işletmeler ve sivil toplum kuruluşları (STK)'dır. KSS ve İKY kapsamında bilgi sahibi olunmasını sağlayan araçlar ise KSS sertifika, standart ve ödülleri ve bu alandaki derecelendirmeler ve sıralandırmalar olarak tanımlanmaktadır (Brammer, 2011:300-301).

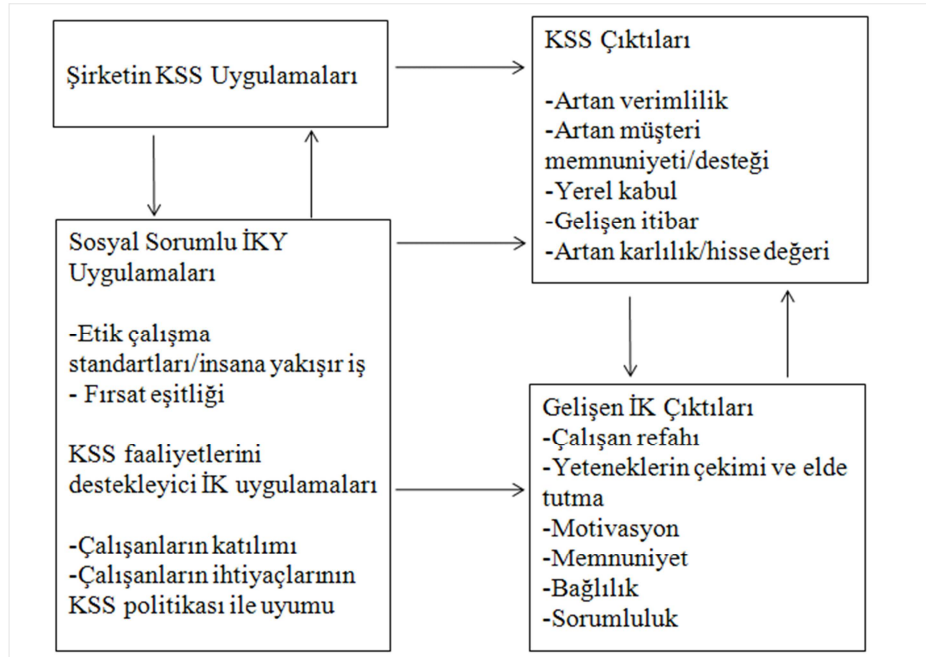
⁸ Baron (1995), genel rekabet başarısının elde edilmesi için piyasa (fiyatlandırma, piyasaya giriş ve piyasadan çıkış vb. gibi kararlar) ve piyasa dışı (lobicilik, dış ilişkiler, paydaş yükümlülükleri vb.) stratejik alanları içeren bütünlük strateji fikrini ortaya koymuştur. KSS kavramı da hem piyasa, hem de piyasa dışı stratejik alanlar ile ilişkilendirilmektedir. Ancak son yıllarda KSS'nin artan bir şekilde piyasa dışı strateji bakış açısı ile ele alındığı aktarılmaktadır (Brammer, 2011: 299). Baron (1995: 47), piyasa dışı çevrenin halk, paydaşlar, idare-hükümet, medya ve kamu kurumları arasındaki etkileşimleri içerdiğini belirtmektedir. Bu kurumlar piyasa çevresinden sahip oldukları çoğunluğun yönetimi, yasal haklar, geniş hak tanıma, kolektif faaliyet ve halka aitlik kapsamında farklılaşmaktadır. Piyasa dışı çevredeki etkileşimlerin gönüllü veya irade dışı olabileceği belirtilmektedir. Örneğin bir işletmenin hükümet yetkilileri ile ilişki geliştirme politikasını benimsemesi gönüllü iken, bir hükümetin (idarenin) işletme ürünlerini boykot için bir faaliyet düzenlemesi veya aktivist grupları harekete geçirmesi irade dışıdır.



Şekil 7: Brammer'in KSS ve İKY Arasındaki İlişkiyi Değerlendirme Çerçevesi

Kaynak: Brammer, S. (2011). Employment Relations and Corporate Social Responsibility. Keith Townsend ve Adrian Wilkinson (Ed.), *Research Handbook on the Future of Work and Employment Relations* içinde (s. 296-318). London: Edwar Elgar, s. 300.

Diğer bir taraftan KSS ve İKY arasındaki ilişkinin iki yönlü olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda hem *sosyal sorumlu İKY uygulamaları*, hem de *KSS faaliyetlerini destekleyici İKY uygulamaları* gerçekleştirilir. Sosyal sorumlu İKY kapsamında etil çalışma standartları, insana yakışır iş ve fırsat eşitliği gibi çeşitli faaliyetler uygulanabilir. KSS faaliyetlerini destekleyici İKY çerçevesinde ise çalışanların katılımı, çalışanların ihtiyaçlarının KSS politikası ile uyumu sağlanabilir. Bunların sonucunda ise hem KSS, hem de İK çıktıları olumlu olarak etkilenir. Gelişen İK çıktıları olarak çalışan refahı, yeteneklerin çekimi ve elde tutma, motivasyon, memnuniyet, bağlılık ve sorumluluk; KSS çıktıları olarak ise artan verimlilik, artan müşteri memnuniyeti, yerel kabul, gelişen itibar, artan karlılık ve hisse değeri ele alınmaktadır. İKY'nin ve çalışanların katılımının önemini vurgulamak amacı ile İK'nın dahil olmadığı KSS faaliyetlerinin halkla ilişkiler (Hİ) faaliyeti olarak kalacağını belirten ifadeler de bulunmaktadır (KSS-İK=Hİ, CSR-HR=PR) (Mees ve Bonham'dan aktaran Strandberg, 2009).



Şekil 8: KSS ve İKY Arasındaki İki Yönlü İlişki

Kaynak: Cooke, F. L. ve He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16 (3), s. 358.

Carroll'un (1991) ve Schwartz ve Carroll'ın (2003) sosyal sorumluluk yaklaşımları ve paydaş yaklaşımı (Freeman, 2008) bir ölçüde sosyal sorumlu İKY uygulamaları için çerçeve çizmektedir. Ancak bu yaklaşımlar yine de yoruma açık ve ilkeleri belirsizdir. Bu kapsamda uluslararası örgütler, STK'lar ve diğer çeşitli kuruluşlarca geliştirilen sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin İKY ve ilgili diğer bölümler için daha yol gösterici olduğu belirtilebilir. Bunlara örnek olarak Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact, KİS), Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative, GRI), SA8000 (Social Accountability 8000), AA1000 (Accountability 1000), ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi (Guidance on Social Responsibility) gösterilebilir. Standart ve rehberlerin kapsamına bakıldığında sosyal, çevresel ve ekonomi ile ilgili konuların ön plana çıktığı görülmektedir. Sosyal başlığı altında ele alınan konulardan bir tanesi de çalışma hayatıdır. Bu kapsamda çocuk işçi çalıştırılmaması, çalışma saati, ücret, örgütlenme ve toplu pazarlık vb. gibi alt başlıklar altında çalışanlara yönelik uygun çalışma koşulları tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu standart ve rehberler örgütlerin İKY uygulamaları için normatif baskı unsurlarını oluşturur ve aynı zamanda gelişen etik İKY yazını kapsamında ele alınır. Standart ve rehberlerin en iyi uygulamaları sunarak işletmeleri evrensel değerler kapsamında yakınlaştırdığı, şeffaflık yönünde yeni

beklentiler ve umutları gündeme getirdiği öne sürülmektedir. En azından şirketlerin etik amaçları üzerinde daha fazla konsensüs sağladıkları, etkili ve yapıcı diyalogu başlattıkları ve değişim için ihtiyacı harekete geçirdikleri vurgulanmaktadır (Rasche ve Behnam, 2008; Sahlin-Andersson, 2006). Çalışmanın takip eden bölümünde SA8000, KİS ve GRI'ın kapsam ve uygulamaları değerlendirilmiştir.

1.4.5. Sosyal Sorumluluk Standart ve Rehberleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi

1.4.5.1. SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

SA 8000 (Social Accountability / Sosyal Sorumluluk 8000), ABD kökenli bir hükümet dışı örgüt olan ve şirketlerin sosyal sorumluluğu konularında çalışmalar yürüten Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Ajansı (The Council on Economic Priorities Accreditation Agency, CEPAA) tarafından 1997 yılında geliştirilmiştir (Garcia ve diğ., 2008:35). Bu girişim halen 1998 yılında kurulan Sosyal Sorumluluk Örgütü (Social Accountability International, SAI) tarafından yürütülmektedir. Standardın geliştirilmesi sürecine CEPAA önderliğinde işçi sendikaları, insan hakları ve çocuk hakları örgütleri, akademisyenler ve işverenler katılmıştır (Garcia ve diğ., 2008: 35; Erdoğan, 2006: 390).

Üyeler:

2013 Haziran verilerine göre SA8000 sertifikasına sahip toplamda 3369 kurum bulunmaktadır. SA8000 standardına en fazla sahip ülke ise sırayla İtalya (1068), Hindistan (733), Çin (522) ve Romanya (231) ve Bulgaristan (94)'dür. Türkiye'de 7 işletme bu sertifikaya sahiptir (SAAS, 2013).

Kapsam:

SA8000 dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde standardın amaç ve kapsamı, ikinci bölümde standardın dayanağı olan uluslararası sözleşmeler, üçüncü bölümde tanımlar ve dördüncü bölümde sosyal sorumluluk ölçütleri yer almaktadır (SAI, 2008).

Standardın amacı uluslararası insan hakları normlarına ve ulusal iş kanunlarına dayalı olarak şirket çalışanlarını, tedarikçilerini/taşeronlarını ve evde çalışanları kapsayacak şekilde koruyacak ve yetkilendirecek bir standart sağlamaktır (SAI, 2008: 4). Ulusal yasaların ve sektörel düzenlemelerin yanı sıra göz önünde bulundurulması gereken

uluslararası belgeler ILO sözleşmeleri ve BM sözleşmeleridir.⁹ Standardın 9 temel ilkesi bulunmaktadır:

1. *Çocuk işçi çalıştırılmaması*: “Çocuk” 15 yaşın veya yerel yasal okul veya çalışma yaşı yüksek ise bunun altındaki herkes olarak tanımlanmaktadır. “Genç çalışanlar” ise yukarıda tanımlanan minimum yaş ve 18 yaş arasındadır. Bu ilke kapsamında çocuk emeğine asla izin verilmez. Ancak genç çalışanlar özel bazı koşullar altında istihdam edilebilir. Bu kapsamda genç çalışanlar için gece işi olmamalı, çalışma, okul ve ulaşım için günlük maksimum 10 saat ayrılmalıdır. Eğer zorunlu eğitim kanununa tabi ise okul saatleri dışında çalışılmalıdır (SAI, 2008: 5-6).

2. *Zorla ve zorunlu işçi çalıştırılmaması*: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırılmaması çalışanın işyerini seçme, kişisel belgelerini ve parasını tutma hakkına, işten sonra işyerinden ayrılma özgürlüğüne ve istifa etme hakkına denk gelmektedir (SAI, 2008: 6).

3. *Sağlık ve Güvenlik*: İnsanların işyerinde tehlikeye atılmaması, işle ilgili risklerin azaltılması için gerekli tüm önlemlerin şirketçe alınması, şirket harcamaları kapsamında çalışanlara uygun koruyucu kişisel ekipmanlar sağlanması, şirkette hamilelerin sağlık ve rahatlığının garanti altına alınması, işyeri kazasında yaralanan çalışanın uygun sağlık yardımı aldığıının garanti edilmesi bu kapsamda ele alınmaktadır (SAI, 2008: 6).

4. *Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Pazarlık Hakkı*: Çalışanların işyerinde sesini duyurma, toplu pazarlık yapma ve örgütlenme özgürlüğüne sahip olması anlamına gelmektedir. Bu kapsamda yönetim sendikanın kurulmasını engelleyecek bir etkide bulunmamalıdır ve yönetim taraflı bir örgütlenme anlayışı sunan bir eğitim düzenlememelidir veya böyle bir eğitimi desteklememelidir. Diğer bir taraftan yönetim örgütlenmeyi seçen çalışanlara engel olmamalıdır veya ayrımcılıkta bulunmamalıdır.

⁹ Bunlar ILO'nun 1/116 (çalışma saati – endüstri ve tavsiye), 29 (zorla çalıştırma), 105 (zorla çalıştırmanın kaldırılması), 87 (sendika özgürlüğü ve sendikalaşma hakkının korunması), 98 (örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı), 100 (eşit ücret), 111 (ayrımcılık), 102 (sosyal güvenlik – asgari standart), 131 (asgari ücretin belirlenmesi), 135 (işçi temsilcileri), 138/146 (asgari yaş sözleşmesi ve tavsiye) 155/164 (işçi sağlığı ve iş güvenliği sözleşme ve tavsiye), 159 (mesleki rehabilitasyon ve istihdam), 169 (yerliler ve kabile toplumu), 177 (evde çalışma), 182 (en kötü biçimdeki çocuk işçiliği), 183 (anneliğin korunması) sayılı sözleşmeleri, ILO'nun HIV/AIDS ve Çalışma Dünyası Davranış Kodu, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi, Medeni ve Sivil Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşme, Çocuk Hakları Evrensel Beyanamesi, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi BM Sözleşmesi ve Her Türlü Irk Ayrımcılığının Önlenmesine Yönelik BM Sözleşmesi'dir (SAI, 2008:4).

Çalışan temsilcileri yönetime erişebilmelidir. Ayrıca çalışanlar işle ilgili ve kişisel konular ile ilgili toplanabilmelidir (SAI, 2008: 6-7).

5. *Ayrımcılık Yapılmaması*: İnsanlar iş yapma becerilerine göre işe alınmalı, terfi ettirilmeli ve buna göre ücret ödenmelidir. Tüm çalışanlar ilerleme için eğitim, araçlar ve fırsatlara eşit erişime sahip olmalıdır. Sadece dezavantajlı veya dışlanan grupları korumak ve onlara özel fırsatlar sağlamak için pozitif ayrımcılığa izin verilebilir (SAI, 2008: 7).

6. *Disiplin Uygulamaları*: Tüm çalışanlara saygılı ve onurlu bir şekilde davranılmalı, insanlar işyerinde fiziksel, sözlü veya zihinsel olarak taciz edilmemelidir. İnsanlar tüm fiziksel cezalardan özgür olmalıdır (SAI, 2008: 7).

7. *Çalışma Saatleri*: Haftalık normal çalışma saati kanun ile tanımlanmalıdır fakat haftalık fazla çalışma saati hariç haftalık 48 saati geçmemelidir. Birbirini takip eden altı çalışma gününden sonra en az bir gün dinlenilmelidir. Fazla mesai sınırlıdır, gönüllüdür ve primli olarak ödenir ancak haftalık 12 saati geçmemelidir. Çalışanlar normal çalışma haftasında yeterli maaş almalıdır böylece temel yaşam ihtiyaçlarını karşılamak için fazla mesaiye ihtiyaç duyulmamalıdır. Eğer toplu pazarlık sözleşmesi var ise bu sözleşmelere uygun olarak şirketler kısa dönemli taleplerin karşılanması için çalışanların fazla mesaisine ihtiyaç duyabilir (SAI, 2008: 7).

8. *Ücretlendirme*: Çalışanlar normal çalışma haftasında fazla mesai ödemelerine bağlı kalmadan ailelerini geçindirecek ücreti kazanmalıdır. Bunun dışında çalışanlara sağlanan yurt, yemek planları ve ilaç gibi hizmetler ücretli ise gönüllü olmalı ve hizmeti sağlama maliyetinden daha fazla olmamalıdır. Şirketler saatlik veya kotaya dayalı performans sistemine göre ödeme yapabilir. Ücretler, çalışanlar tarafından anlaşılmalı, uygun bir para birimi şeklinde düzenli, zamanında, doğru hesaplanmış ve sözleşmeye uygun olarak ödenmelidir (SAI, 2008: 7-8).

Bu kapsamda SA8000 Temel İhtiyaçlar Ücret (Basic Needs Wage, BNW) hesaplaması önerilir (SAI, 2013).

SA8000 BNW formülü: $\frac{1}{2}$ Ortalama Hane Büyüklüğü X Gıda Sepeti/Kişi X (Ortalama Hane Harcaması / Gıda Harcaması) X %110

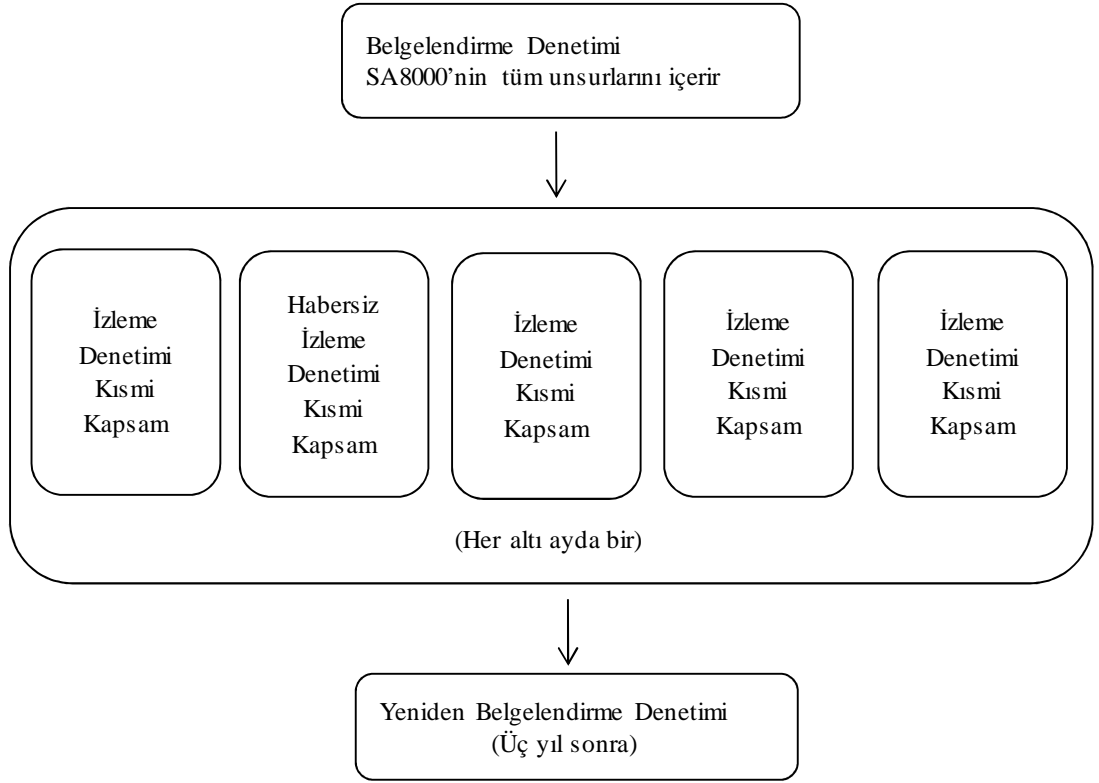
9. Yönetim Sistemleri: Bu kapsamda tepe yönetim standardın uygulanmasına yönelik politika oluşturması ve duyurması, yönetim temsilcisi ve SA8000 çalışan temsilcisi seçmesi, yönetim değerlendirmelerinin yapılması, standardın uygulanmasının planlanması, duyurulması ve bunun garanti altına alınması beklenmektedir. Yönetim sistemleri kapsamında değerlendiren en önemli konulardan biri de tedarikçi ilişkileridir. Bu kapsamda şirket tedarikçi/taşeronlarının ve gereken yerde alt tedarikçilerinin sorumluluklarına yönelik taahhütlerinin kayıtlarını uygun bir şekilde muhafaza etmelidir. Bu taahhütler, sözleşmeler veya yazılı taahhütler şeklinde olabilir ancak sadece bunlar ile sınırlı değildir. Şirketler, standartların tedarikçilerinde de uygulandığını garanti altına almalı ve alt yüklenicilerinin sosyal uyumlarının farkında olmaları için çaba sarfetmelidir. Bu alt şirketler standartlara uymayı ve şirketin denetimini kabul etmelidir (SAI, 2008: 8-10).

Uygulama:

Yukarıda belirtilen ilkeler doğrultusunda şirketlerden bu ilkelere uygun sosyal sorumluluk politikasını belirlemesi, çalışma koşullarını uygulaması ve uygulamaları sürekli olarak izlemesi beklenmektedir. Bu kapsamda izleme için üst düzey bir sorumlu yanı sıra çalışan temsilcisi de seçilecek, çalışanlar işe girişlerinde uygulamalar hakkında bilgilendirecektir. Bu standartların işyeri dışında ana şirkete mal ve hizmet sunan alt şirket ve taşeronlarda da uygulanması beklenmektedir (Erdoğan, 2006: 393).

SAI, SA8000 denetimlerinde denetçi olarak görev almamakta sadece denetim firmaları veya denetçileri eğitmekte, lisans vermekte ve denetlemektedir. İşyerlerinde denetimi de bu denetçiler gerçekleştirmekte, denetim sonucuna göre de SAI tarafından SA8000 belgesi verilmektedir (Erdoğan, 2006: 393-394).

Denetim Süreci: SA8000 belgelendirme sürecinde ilk başta haberli bir denetim gerçekleştirilmektedir. Bundan sonraki ikinci denetim ise habersiz yapılmaktadır. İkinci denetimden sonra her altı ay içerisinde bir denetim gerçekleştirilmektedir. Yeniden belgelendirme denetimi ise üç yıl sonunda tekrar yapılmaktadır. Denetimlerin süresi çalışan kişi sayısı, sektör ve risk seviyesine göre değişmektedir (SAI, 2013).



Şekil 9: SA8000 Üç Yıllık Denetim Döngüsü

Kaynak: SAI (2013), SA8000 Temel Denetçi Eğitim Notu, Şubat 2013.

SA8000 denetim süreçlerinde standardın ilkeleri ile çelişen veya gelişmeye açık uygunsuzluklar saptanabilir. SAI'nın (2013) sıklıkla görüldüğünü belirttiği uygunsuzluklar aşağıda sunulmuştur:

1. *Çocuk işçi çalıştırılmaması:* Çocukların çalışmasına izin veren staj programlarının bazı ülkelerde artması, çocuk emeği politikasının çalışanlara ve diğer ilgili taraflara etkili bir şekilde aktarılmaması, yaşı doğrulayan prosedürlerin eksikliği, iyileştirme planı eksikliği, çocuğun kullanımını kontrol eden ve izin verilebilir esaslarda tam korumayı garantileyen özel prosedür eksikliği yaygın görülen uygunsuzluklardır.

2. *Zorla işçi çalıştırılmaması:* Şirketin pasaport veya çalışma kağıtlarını tutması, çalışana sözleşmenin bir örneğini vermemesi, ilk ay maaşının depozito olarak tutulması, iş eğitimi masraflarının ödemeye tabi tutulması, istihdamın bir koşulu olarak istifa mektubunun başta imzalanmasının istenmesi, çalışanın geri ödeyemeyeceği bireysel borçlar teklif edilmesi, şirketin veya aracı kuruluşun işe alım ücretinin

ödenmesini istemesi ve şirketin çalışandan fazla mesai yapmasını istemesi ya da işi kaybetme riski olduğunu söylemesi zorla işçi çalıştırılması kapsamındaki uygunsuzluklar olarak tanımlanmıştır.

3. *Sağlık ve Güvenlik*: Bu alanda uygunsuzluklar belirtilmemiştir ancak gözlemler, çalışan mülakatları ve kayıtlar temel kanıtları oluşturmaktadır. Kayıtlar kapsamında kaza günlüğü, çevre ölçümleri, yangın tatbikatı günlüğü, ilk yardım kiti günlüğü, sağlık ve güvenlik riski analizi, sağlık muayene günlüğü, yerel muayene raporları, tıbbi tedavi kayıtları, sanitasyon denetimi kayıtları, güvenlik eğitimi kayıtları, sağlık personelinin yetkinlik kayıtları, yatakhaneler ile ilgili lisanslar ve kimyasal depolama ve kullanma kayıtları değerlendirilir.

4. *Örgütlenme Özgürlüğü*: Yönetimin bir sendikayı desteklemesi, çalışanların bilgiye veya temsilcilere erişimi olmaması, şirketin çalışanlara sendikanın yatırımcıların hevesini kırdığını ve siparişleri azalttığını söylemesi, sendika kaydı veya toplu pazarlığın ertelenmesi, yolsuzluk veya “sarı” sendikacılık yapılması, sendika örgütleyicilerinin rahatsız edilmesi, kovulması veya bu kişilere ayrımcılık yapılması veya “kara listeye alınması” uygunsuzluklar olarak sıralanmaktadır.

5. *Ayrımcılık Yapılmaması*: Kadın istihdamını engellemek için hamilelik testlerinin yapılması, kadınların eşit hak, ücret ve terfi imkanının engellenmesi, sendika faaliyetlerinin cezalandırılması, fiziksel özelliklere dayalı iş başvurusu kriterlerinin olması, belirli yaş üstündekilerin işe alınmaması, çalışanların belirli bir dine veya ırka dayalı olarak işe alınması veya terfi ettirilmesi ve HIV durumuna göre muamele ayrımcılık kapsamında değerlendirilmektedir.

6. *Disiplin Uygulamaları*: Disiplin ile ilgili açık rehberlerin olmaması, neye izin verilmediğine dair çalışanların net bir anlayışa sahip olmaması, şirket politikası dışında yöneticilerin kendi disiplin kurallarını oluşturması, tuvalete gitme yasaklarının olması, üretim hattı üzerinde malzemelerin tutulması ve ödeme oranını düşürmek için iş atamalarını değiştirmek sıklıkla görülen uygunsuzluklar olarak belirtilmektedir.

7. *Çalışma Saatleri*: Belirli nedenlere dayalı yoğun çalışma saatleri, güvenlik görevlilerine istihdamın bir koşulu olarak yoğun çalışma saatlerinin öne sürülmesi, çalışanlara normal mesailerinden sonra kartlarını bastırmak ve nakit ödeme karşılığında

işlerine devam ettirmek, resmi tatil günlerinin ve fazla mesailerin normal saat olarak ödenmesi, fazla çalışmaların normal ücret üzerinden aşağıya çekilerek dengelenmesi ve saatlerin ortalanması çalışma saatleri ile ilgili olan uygunsuzluklar olarak ifade edilmektedir.

8. *Ücretlendirme:* Fazla mesainin prim oranından değil saatlik veya parça olarak ödenmesi, çalışanların maaşlarının nasıl hesaplandığını anlamaması, işverenlerin ücret hesaplamasını fazla mesai için saatlikten parça başına veya genel ücreti düşürmek için tam tersini yapması, genel ücreti dengelemek için yüksek kesintiler yapılması, çalışanların temel ücretinin vergileri, sendika aidatını ve sağlık sigortasını içermemesi, BNW hesaplanırken bölgesel ücretlerin hesaba katılmaması, çalışanların erişmesi gereken kotoların yüksek tutulması, ücretin günlük asgari veya sanayi ücretini karşılamaması ücretlendirme kapsamındaki uygunsuzluklara örnek olarak verilmektedir.

9. *Yönetim Sistemleri:* Tedarikçilerin farkında olmadan ikinci sıra alt yüklenicileri izinsiz olarak kullanması, evde çalışan işçilerin izlenmemesi, kurallara uymayan işbulma kurumlarının ve hizmet sağlayıcılarının kullanılması, sipariş mektuplarında veya tedarikçi sözleşmelerinde uyumun işaret edilmemesi, yönetim sisteminin alt yüklenicileri kontrol etmeye odaklanmaması, “alt yüklenici taahhüdünün” uyumun bir kanıtı olarak kullanılması, uyum beklentilerinin alt yüklenicilere açıkça bildirilmemiş olması yönetim sistemleri başlığı altında ele alınan ve yaygın olarak görülen uygunsuzluklardır.

SA8000 denetimleri kapsamında yukarıda verilen uygunsuzluklar örgütlerin faaliyetlerini standarttan ayırdığı alanlara yönelik bilgi vermektedir. Bu veya benzer uygunsuzlukların denetim sırasında görülmesi durumunda şirketlerden düzeltici faaliyetler sunmaları beklenmektedir. Bu uygunsuzlukların düzeltilmesi için yapılacaklar sosyal sorumlu İK uygulamalarının gerçekleştirilmesi için de fırsat sunabilir.

Maliyet:

SA8000 sertifikası iki tür maliyet kalemi içermektedir. Bunlardan birincisi denetçiler ve danışmanlar için gerekli ücret, diğeri ise uyumun sağlanmasına yönelik gerekli sermaye ve yatırım, eğitim maliyetleri gibi diğer giderlerdir. Sertifikalandırma maliyeti şirketten

şirkete göre değişiklik göstermekte, çalışan sayısı, ücret seviyesi gibi unsurlar etkili olmaktadır. Çok az şirketin bu tür standartları uygulamaya yönelik önceliğe sahip olmasında uygulama maliyetlerinin ve akreditasyon şirketleri tarafından alınan ücretlerin etkili olduğu düşünülebilir. Özellikle ücretler ve fazla mesai sorununun giderilmesine yönelik önlemler maliyetleri artırmaktadır.

Yaptırımları:

SA8000'ni destekleyenler özellikle güçlü zorlayıcı düzenlemelerin bulunmadığı ülkelerde bunun işyeri koşullarını geliştirecek gerekli bir araç olduğunu belirtmektedir. Ancak SA8000'in sıkı kurallar içermekle beraber sorumluluklara uyulmaması durumunda yaptırımların firmalardan mal ve hizmet alınmaması yolu ile uluslararası piyasalardan beklendiğine işaret edilmektedir (Erdoğan, 2006: 394). Ayrıca Fuentes-Garcia, Nunez-Tabales ve Veroz-Herradon (2008: 28), bu tür standartlar hakkında yeterince bilgi sahibi olunmadığı ve bu nedenle müşterilerin ve toplumun da bilgilendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. SA8000'nin birçok koda kıyasla daha sıkı ve özel gerekliliklere sahip olduğu vurgulanırken diğer bir taraftan da denetim sürecine yönelik eleştiriler yöneltilmektedir. Denetim sürecine yönelik eleştirilerin başında denetçilerin durumu ve denetçilerin bu denetimleri kar amaçlı yapıyor olmaları gelmektedir.

Denetçilere yönelik eleştiriler:

- SAI'nin denetim için yetkilendirdiği denetçilerin yetkinlik ve eğitimleri sorgulanmaktadır (Hiscox vd., 2008: 2).
- Denetçiler tüm kriterleri dikkate almayarak denetim yapıp, kriterleri satma yoluna gidebilir. Ziyaretleri önceden bildirilir, işletme sahipleri kolayca ihlallerin tespit edilmesini ortadan kaldırabilir (Santoro, 2003: 412-413).¹⁰
- Yüksek ve düşük performansla sahip olanların aynı şekilde sertifikalandırılması tarafların sertifikadan vazgeçmesine/etkisinin azalmasına sebep olabilir. Bu durum ISO

¹⁰ Ancak denetçilerin çalışanları %10'luk bir kısmı ile görüşüyor olması bu riskleri ortadan kaldıracıdır. İşverenlerin çalışanların söyleyeceklerini yönlendirmesi her denetimde mümkün gözükmemektedir.

9000 sertifikalandırılmasında görülmüştür (Naveh, Marcus, Allen ve Koo Moon, 1999: 278).

1.4.5.2. Küresel İlkeler Sözleşmesi

Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact, KİS) 1999 yılında BM Genel Sekreteri Kofi Annan'ın kişisel girişimiyle hazırlanmış ve BM Genel Merkezi'nde 2000 yılı Temmuz ayında düzenlenen bir toplantı ile resmen uygulamaya konmuştur (Kağnıcıoğlu, 2007: 191). Annan bir anlamda **“Yeni küresel ekonominin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olan çevresel ve sosyal dayanakların oluşturulmasına destek olmaya ve tüm dünya halkları için küresel yatırımlar yapmaya”** davette bulunmuştur (Argüden, 2013).

Üyeler:

2013 yılı Kasım ayı itibari ile KİS'i imzalamış 11984 üye bulunmaktadır. Üyeler işletmeleri, vakıfları, STK'ları, iş birliklerini ve eğitim kurumlarını içermektedir. ABD'den 308 şirket ve 215 STK, Çin'den 230 şirket ve 74 STK, Pakistan'dan 56 şirket ve 50 STK, Brezilya'dan 367 şirket ve 212 STK ve Türkiye'den 127 şirket ve 136 STK yer almaktadır (UNGC, 2013g).

Kapsam:

KİS'de insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konuları yer almaktadır (UNGC, 2011). Bu ilkeler, İnsan Hakları Evrensel Beyanname, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) hazırladığı Temel Çalışma Hakları ve Prensipleri Deklarasyonu, Rio Çevre ve Kalkınma Deklarasyonu ve BM Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'nden yararlanılarak hazırlanmıştır (Erdoğan, 2006:388; Kağnıcıoğlu, 2007:192).

KİS'in insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele kapsamında 10 temel ilkesi bulunmaktadır (UNGC, 2013h):

İnsan Hakları

1. İlke: İşletmeler uluslararası düzeyde kabul edilmiş insan haklarına saygı göstermeli ve desteklemelidirler.

2. İlke: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalıdır

Çalışma Standartları

3. İlke: İş dünyası çalışanların örgütlenme ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemelidir.
4. İlke: Her türlü zorla ve zorunlu çalıştırmaya son verilmelidir.
5. İlke: Her türlü çocuk işçiliğe son verilmelidir.
6. İlke: İşe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığa son verilmelidir.

Çevre

7. İlke: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemelidir.
8. İlke: İş dünyası çevreye yönelik sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermelidir.
9. İlke: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesi ve yaygınlaştırılması özendirilmelidir.

Yolsuzlukla Mücadele

10. İlke: İş dünyası rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir.

Yukarıda belirtilen ilkelerden özellikle insan hakları ve çalışma standartları ile ilgili olan maddelerin sosyal sorumlu İKY uygulamalarına yol gösterici olabilir. Bu ilkelerin açıklamasına aşağıda yer verilmiştir.

1. *İlke:* İşletmeler uluslararası düzeyde kabul edilmiş insan haklarına saygı göstermeli ve desteklemelidirler.

İşletmeler, iş yerinde güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları sağlayarak, örgütlenme özgürlüğünü garanti ederek, personel uygulamalarında ayrımcılık yapılmayacağını güvencesini vererek, doğrudan veya dolaylı olarak zorla işçi veya çocuk işçi çalıştırılmayacağını garanti ederek, eğer başka kurumlarca sağlanmıyorsa çalışanları ve aileri için temel sağlık, eğitim ve barınma ihtiyaçlarını karşılayarak, aile içi şiddetin mağdurlarını işe almak üzere pozitif ayrımcılık programı uygulayarak ve çalışanların dini tören ve pratiklerini yerine getirebilmeleri için uygun yerleri yaparak insan haklarına saygı duyabilir ve destekleyebilir (UNGC, 2013a). İşletmeler, toplumda da bireylerin, grupların veya toplulukların yerlerinin zorla değiştirilmesinin engelleyerek,

yerel toplulukların ekonomik geçimlerinin korunması için çalışarak, kamusal tartışmalara katkıda bulunarak, farklı fiyatlandırma ve küçük ürün paketleri aracılığı ile yoksulların başka türlü ulaşamayacağı ürün ve hizmetlere erişimlerini sağlayarak, kızların eğitimi için fırsatları teşvik ederek ve özellikle yoksullar ve kırılgan grupların yaşamlarını iyileştiren kaliteli ürün veya hizmet üreterek de insan haklarına katkıda bulunabilir. Bununla beraber eğer şirketler operasyonlarını korumak için güvenlik hizmetlerini kullanıyorlarsa mevcut uluslararası güvenlik rehber ve standartlarına saygı duyduklarını garanti etmek zorundadır (UNGC, 2013a).

2. *İlke: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalıdır.*

Suç ortağı olmak, başka bir şirketin, hükümetin, bireyin veya grubun sebep olduğu insan hakları ihlaline karışmak anlamına gelmektedir. Bu kapsamda işletmeler kendi direkt faaliyetleri dışında insan hakları ihlaline neden olabilecek diğer faaliyetlere karışmaktan da kaçınmalıdır (UNGC, 2013b). Şirketler tarafından yapılabilecekler faaliyette bulunan/bulunulacak ülkelerdeki insan hakları değerlendirmesinin yapılması, doğrudan istihdam sağlanan veya tedarik zincirlerindeki çalışanların insan haklarını korumak üzere açık politikalara sahip olunması, insan hakları izleme sisteminin kurulması, STK'ları da kapsayacak şekilde paydaş grupları ile açık diyaloga girilmesi ve şirketin güvenlik uygulamalarının insan hakları ihlaline neden olmadığına dair açık bir politikaya sahip olunmasıdır (UNGC, 2013b). Şirketlerin suç ortaklığına dâhil olmasını önlemede yardımcı olabilecek faaliyetler ise güç kullanımı ile ilgili uluslararası rehber ve standartlara uyulması¹¹, eğer güvenlik güçlerine finansal destek veya malzeme desteği sağlanıyorsa bunların insan hakları ihlali için kullanılmadığını garanti edilmesi ve bu güvenlik güçleri ile işletmenin uluslararası insan hakları hukukunu ihlal etmeyeceğine dair açık anlaşma yapılması, özel veya kamusal olarak sistematik ve sürekli insan hakları ihlalinin kınamak, yatırım öncesi ve yatırım sonrası aşamalarda şirket içi ve şirket dışı paydaşlara sürekli olarak danışmak, şirket içerisinde insan hakları konularına dair farkındalığı artırmak, yatırım öncesi, proje geliştirme ve planlama aşamalarında insan hakları ihlaline müdahil olabilecek fonksiyonları belirlemek, planlanan yatırımın fonksiyonlarının analizlerini ve toplum ve bölge

¹¹ Örneğin the UN Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials and the UN Code of Conduct for Law Enforcement Officials.

üzerinde insan hakları etki değerlendirmesini yürütmek ve yatırım sonrası aşamalarda içsel fonksiyonel riskleri tanımlamaktır (UNGC, 2013b).

3. *İlke: İş dünyası çalışanların örgütlenme ve toplu pazarlık özgürlüğünü desteklemelidir.*

Örgütlenme özgürlüğü, tüm işverenlerin ve tüm çalışanların özgürce ve gönüllü olarak kendi istedikleri örgütleri kurmalarına ve örgütlere katılmalarına saygı duymak anlamına gelir (UNGC, 2013c).

Toplu pazarlık, çalışanların ve işverenlerin özellikle çalışma şartlarına ve işveren, çalışanlar ve örgütleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik ilişkilerin tartışıldığı ve müzakere edildiği gönüllü bir süreç veya faaliyet anlamına gelir. Toplu pazarlıktaki katılımcılar işverenlerin kendilerini veya örgütlerini ve işçi sendikalarını ve işçi sendikalarının olmaması durumunda çalışanlar tarafından özgürce seçilmiş temsilcilerini içerir (UNGC, 2013c). Diğer bir taraftan KİS'in işverenlerden endüstri ilişkileri sistemini değiştirmesini istemediğine ve herhangi bir ulusal yasanın uluslararası standartları karşılayıp karşılamadığına dair fikir beyan etmediğine dikkat çekilir (UNGC, 2013c).

İşyeri dışında örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkını desteklemek üzere faaliyet gösterilen toplumda şirketler aşağıdaki faaliyetler dâhil olabilir (UNGC, 2013c):

- Hükümetlerin insan haklarına (işyerindeki haklar da dâhil olmak üzere) saygı duyulmasına izin vermediği ülkelerde işçi sendikalarının ve liderlerinin gizliliğini korumak veya endüstri ilişkileri ve toplu pazarlık için uygun yasal veya kurumsal çerçeveyi temin etmek
- Yerel/ulusal işveren örgütlerinin ve işçi sendikalarının kurulmasını ve faaliyet göstermesini desteklemek
- Yerel toplumu, medyayı ve kamu otoritelerini şirketin KİS'i desteklediği ve maddelerine saygı duyduğu konusunda bilgilendirmek

4. İlke: Her türlü zorla ve zorunlu çalıştırmaya son verilmelidir.

Zorla veya zorunlu çalıştırma bir kişiden ceza korkusuyla ve kendisine sorulmadan emek veya hizmetini zorla almak anlamına gelir. Ücret veya diğer tazminatların sağlanması çalışmanın zorla veya zorunlu olmadığı anlamına gelmez. Kurallara göre, emek serbestçe verilmelidir ve çalışanlar yerleşik kurallara göre istedikleri zaman ayrılabilir. Zorla çalıştırmanın işletmelerin yüklenicileri ve tedarikçileri ile olan iş ilişkileri ile ilgili de olabilmektedir. Bu nedenle de tüm işverenlerin zorla çalıştırma biçimleri ve sebepleri ve farklı endüstri kollarında nasıl ortaya çıkabileceği hakkında bilgi sahibi olması beklenir. Daha çok eksikliği duyulan konu da budur (UNGC, 2013d).

5. İlke: Her türlü çocuk işçiliğe son verilmelidir.

KİS de çocuk işçi kavramının tanımlanmasında SA8000 ile aynı ilkelere sahiptir. Çocuk kavramı 18 yaşın altındaki tüm kız ve erkekleri kapsamına rağmen tüm 18 yaşın altındakilerin işten uzaklaştırılması gerekmez. Uluslararası standartlar çocuklar için hangi işin kabul edilebilir olduğunu veya olmadığını tanımlar. ILO'nun 138 Nolu Asgari Yaş ve 182 Nolu En Kötü Biçimlerdeki Çocuk İşçiliği Çocuk Sözleşmeleri istihdam ve çalışma için asgari yaştan veya zorunlu eğitim süresini tamamlama yaşından düşük olmayacağını ve herhangi bir durumda 15'ten az olamayacağını tanımlayarak ulusal yasalar için çerçeveyi sağlar. Daha düşük yaşlara geçiş dönemlerinde izin verilir. Ekonominin ve eğitim tesislerinin daha az geliştiği yerlerde normal çalışma için en düşük yaş 14 ve hafif işler için 12'dir. Tehlikeli işlerde minimum çalışma yaşı tüm ülkelerde 18'dir (UNGC, 2013e).

Tablo 5
İstihdam veya İşe Kabulde Asgari Yaş

Gelişmiş Ülkeler		Gelişmekte Olan Ülkeler	
Hafif iş	13 Yaş	Hafif iş	12 Yaş
Düzenli iş	15 Yaş	Düzenli iş	14 Yaş
Tehlikeli iş	18 Yaş	Tehlikeli iş	18 Yaş

Kaynak: UNGC, 2013e,

<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/principle5.html>

İşyerinde yapılabilecekler (UNGC, 2013e):

- Çocuk işçiliğinin olma ihtimalinin daha yüksek olduğu ülkelerin, bölgelerin, sektörlerin, ekonomik faaliyetlerin farkında olmak ve buna uygun politikalar ve prosedürler ile cevap vermek
- Ulusal yasaların ve düzenlemelerin asgari yaş koşullarına uymak ve ulusal yasaların yeterli olmadığı yerde uluslararası standartları dikkate almak
- İşe alımda yaş doğrulama için uygun ve gerçekliği kanıtlanabilir mekanizmaları kullanmak
- İşyerinde yasal çalışma yaşının altında çocuk bulunursa, onları işten uzaklaştırmak için gerekli önlemleri almak
- Çocuklar ve aileleri için uygulanabilir alternatiflerin araştırılmasına ve yeterli hizmetlere ulaşmasına yardımcı olmak
- Taşeronlar, tedarikçiler ve diğer alt yükleniciler üzerinde etkili olmak
- Çocuk işçiliğinin tespiti için mekanizmalar geliştirmek ve uygulamak
- Ücretlerin kolektif olarak veya asgari ücret yasasına göre belirlenmediği yerlerde yetişkinlere ödenen maaşın hem onları hem de ailelerini dikkate alarak ödendiğinden emin olmak üzere önlemler almak

Faaliyet gösterilen toplumda yapılabilecekler (UNGC, 2013e):

- Diğer şirketler, sektör birlikleri ve işveren örgütleri ile ortaklaşa çalışılması ve sendikalar, kolluk kuvvetleri, iş müfettişleri ve diğerleri arasında köprüler kurulması.
- Temsilci işveren örgütünde yerel veya ulusal seviyede çalışma kolu veya komite kurulması veya bunlarda görev alınması.
- Çalışan çocuklar için öğretimiN/mesleki eğitimlerin ve danışmanlık programlarının, çalışan çocukların aileleri için beceri geliştirme eğitimlerinin desteklenmesi ve tasarlanmasına yardımcı olunması.
- Tehlikeli işlerden uzaklaştırılan çocuklar için yardımcı sağlık ve beslenme programlarının başlatılmasının desteklenmesi ve meslek hastalığı ve yetersiz beslenme yaşayan çocukların tedavisi için tıbbi yardım sağlanması.

6. *İlke: İşe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığa son verilmelidir.*

İşe alma ve çalışmada ayrımcılık yetenekler veya işe özgü gereklilikler ile ilgili olmadan insanlara farklı davranmak veya daha az olumlu davranmak anlamına gelmektedir. Ulusal kanunlarda bu özellikler genellikle ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi fikir, sosyal köken, yaş, engellilik, HIV/AIDS durumunu, sendika üyeliği ve cinsel eğilimi içerir. İşyerinde ayrımcılığa uğrayan çalışan bazı imkanlardan yoksun bırakılmış ve temel insan hakları ihlal edilmiştir.

Ayrımcılık işle ilgili işe alım, terfi, eğitim ve mesleki danışmanlık gibi işle ilgili pek çok alanda ortaya çıkabilir.

İşyerinde yapılabilecekler (UNGC, 2013f):

- Tüm seviyelerdeki personelin işe alım, atama, eğitim ve terfisi için nitelik, beceri ve deneyimleri gösteren şirket politika ve prosedürlerinin oluşturulması
- Şirket düzeyinde politikalar ve prosedürlerin tanımlanması ve bu alanda istenilen performansın terfi ile eşleştirilmesi
- Ayrımcının işin doğası gereği olup olmadığını değerlendirmek için olay bazında çalışılması ve sistematik olarak dezavantaj sağlayacak iş gerekliliklerinin uygulanılmasından kaçınılması
- Güncel işe alım, eğitim ve terfi kayıtlarının tutulması
- Şikayet prosedürlerinin geliştirilmesi
- Çalışanların endişelerini ve şikayetlerini dile getirmelerini engelleyen resmi yapıların ve enformel kültürel konuların farkında olunması
- Ayrımcılık yapmamaya yönelik politikalar ve uygulamalar ile ilgili eğitim verilmesi. Fiziksel çevrenin engelli çalışanlar, müşteriler ve ziyaretçiler için düzenlenmesi.
- Beceri geliştirme eğitimlerine ve belirli mesleklere erişimi destekleyecek programların düzenlenmesi

Faaliyet gösterilen toplumda yapılabilecekler (UNGC, 2013f):

- Hoşgörü ortamını destekleyecek, yetişkin eğitim programları, sağlık ve çocuk bakımı gibi hizmet fırsatlarına eşit erişimi sağlayacak çabaların teşvik edilmesi ve desteklenmesi

- Şirketler, kadınların ve azınlıkların istihdama eşit erişimini sağlamak üzere kültürel geleneklere uyum sağlamaya ve çalışan ve hükümet yetkililerinin temsilcileri ile çalışmaya ihtiyaç duyabilir

Uygulama:

KİS'in bağlayıcılığı yoktur ve gönüllülük esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla sözleşmeyi imzalayan işletmelerin uygulamaları denetlenmez fakat sözleşmeye katılan işletmelerin bu ilkelerin işleyişi konusunda rapor vermeleri beklenmektedir (Kağnıcıoğlu, 2007: 194).

Bu raporlar KİS prensiplerinin uygulamasına yönelik çalışmalar hakkında şirketin paydaşlarının bilgilendirilmesi için yayınlanan yıllık beyanlardır (KİS Türkiye, 2011) ve bilgilendirme, diyalog artışı ve iyi uygulamaların yayılımı için araç olarak görülmektedir. Raporlar halka açıktır ve şeffaflık ve hesap verebilirliğe taahhüdün önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

İlerleme Bildiriminin (Communication on Progress, COP) KİS'in uygulanması için açık bir rehber sunduğu belirtilmektedir (Schembera, 2012). Bunun yanı sıra COP'da standart kriterlerinin eksik olduğuna da işaret edilmektedir. Buna göre isteyen kurum, sadece başarılı olduğu alanı ön plana çıkarma imkânına sahiptir (Williams, 2004).

Şubat 2011'de ayrıştırma programı tanıtılmıştır. Bu kapsamda şirketler sundukları raporlara göre aktif, ileri ve öğrenici seviyelerinde tanımlanır (UNGC, 2013i):

- **Aktif KİS:** Zamanında ilerleme raporunu sunan ve raporun tüm gereklilikleri yerine getirdiğini açıklayan iş dünyası katılımcısıdır
- **İleri KİS:** Aktif KİS kategorisi gereklilikleri yanı sıra strateji, yönetim ve katılım; BM hedefleri ve konuları; KİS ilkelerinin uygulamaya konulması; değer zinciri uygulamaları ve doğrulama ve açıklama alanlarına ilişkin yirmidört kriteri nasıl sağladıklarını veya sağlayacaklarını açıklayan katılımcıdır. İlerleme raporunun yanı sıra bu ilkelere ilişkin açıklama ve bir öz değerlendirme de eklenir.
- **Öğrenme Ek Süresi:** Gereklilikleri sağlamayan bir ilerleme raporu sunmuş olan bir şirkete yeni bir ilerleme raporu sunması için tek seferlik olmak üzere oniki

aylık bir öğrenme/başlangıç ek süresi tanınmaktadır. Bu süre içerisinde katılımcılar yeni başlayanlar platformu sayesinde KİS ofisinden ve yerel ağlardan aktif destek ve yardım alırlar.

- **İletişimsizlik Durumu:** Gerekli tarihler içerisinde ilerleme raporu sunmayan, öğrenme ek süresi sonunda bütün gereklilikleri sağlayan bir ilerleme raporu sunmakta başarısız olan ve öğrenme ek süresinden bir kere yararlanmış olan iş dünyası katılımcısı bir defa daha gerekli tarihler içerisinde tüm gereksinimleri sağlayan bir ilerleme raporu sunmazsa iletişimsizlik durumuna düşer.
- **KİS'den Atılmak:** “İletişimsiz” durumdaki bir katılımcı bu duruma düştüğü tarihten sonraki bir yıl içerisinde tüm gereklilikleri sağlayan bir ilerleme raporu sunmaması durumunda KİS'den atılmakta ve atılan katılımcının ismi KİS'in web sitesinden duyurulmaktadır. Girişimden atılan kurumların katılım için tekrar başvuru yapmaları gerekmektedir. Ocak 2008 tarihinden 25 Haziran 2008 tarihine kadar KİS kapsamında ilk kez ilerleme bildirimini sunmada başarılı olmayan 630 şirket listeden çıkarılmıştır (Knudsen, 2011).

KİS katılım mekanizması olarak öğrenme etkinlikleri, diyalog etkinlikleri ve ortaklık projeleri tanımlanmaktadır (Schembera, 2012: 11). Çetindamar ve Husoy (2007) KİS üyeliğinin daha iyi iletişim ağı fırsatlarına imkân sunduğunu belirtmektedir. Ancak KİS'e yönelik eleştiriler de mevcuttur. Çeşitli araştırmacılar tarafından KİS'e yönelik yapılan eleştiriler şöyle toplanmıştır (Williams, 2004; Hemhill, 2005; Rasche, 2009; Schembera, 2012):

1. UNGC'nin ilkeleri belirsizdir ve bu yüzden uygulamak zordur.
2. Eksik kanıtlamalar için hesap verici değildir.

Uluslararası Kimya, Enerji, Maden ve Genel İşçiler Federasyonunun Raporu'na göre KİS'e katılan şirketlerden hiçbiri sözleşme ilkelerini nasıl uyguladıklarına dair gerçek örnekler içeren rapor sunmamaktadır (ICEM, 2002: 23). KİS'i imzalamış şirketlerin genel müdürleri ile yapılan bir diğer çalışma, şirketlerin sadece %27'sinin çevre ve sosyal konular ile ilgili stratejik hedefleri olduğunu göstermektedir (Bielak, Bonini ve Oppenheim, 2007). Çalışmanın bulgularına göre şirketlerin büyük çoğunluğu itibarlarını

iyileştirmek, müşterileri tatmin etmek, üstün nitelikli elemanlar çekmek ve şirket değerini artırmak amacı ile sosyal sorumluluk faaliyetlerine girmektedirler.

KİS'e yönelik eleştirilerden bir diğeri de hesap verme mekanizması ve uygulamaya dönük rehber eksikliğine bağlı olarak rehberin suistimal edilerek bir pazarlama aracı olarak kullanılmasıdır (Hemphill, 2005; Williams, 2004). Bazı araştırmacılar, şirketlerin hiç birşeyi değiştirmeden KİS'i imzaladıkları günden bu yana BM itibarını kullandıklarını öne sürmektedir (Deva, 2006; Williams, 2004, Schembera, 2012). Daha önce yapılan bazı çalışmalar da resmi KSS uygulamasının günlük gerçek uygulamadan ayrıldığını ortaya koymuştur (Aravind ve Christann, 2011; Behnam ve MacLean, 2011). Ancak KİS'in yayınladığı COP'un benimseme maliyetini ve şeffaflığı artırarak günlük uygulamadan ayırma riskini azalttığı da ifade edilmektedir (Schembera, 2012).

1.4.5.3. Küresel Raporlama Girişimi

Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative, GRI) BM Çevre Programı (UNEP) ve Çevreye Karşı Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu (Coalition for Environmentally Responsible Economies, CERES) tarafından 1997'de çok paydaşlı bir sivil toplum kuruluşu olarak ABD'de kurulmuştur. 2002 yılında bugünkü GRI sekreteryasının bulunduğu yer olan Amsterdam'a taşınmıştır. GRI'nin 30.000 kişiden oluşan küresel bir ağı ve Avustralya, Brezilya, Çin, Hindistan ve ABD'de bölgesel merkezleri bulunmaktadır (GRI, 2013a).

GRI, dünyada yaygın bir şekilde kullanılan kapsamlı bir sürdürülebilirlik raporlaması çerçevesidir. Bu raporlama çerçevesi, raporlama ilkeleri, kurumların ekonomik, çevresel ve sosyal performansları ölçüm ve raporlama için kullanılması gereken prensip ve göstergeleri sunmaktadır.

KİS ve GRI, Mayıs 2010 tarihinde kurumsal sorumluluk ve şeffaflığı geliştirmeye yönelik çalışmalarında ortaklık sağlamak üzere Amsterdam Küresel Sürdürülebilirlik ve Şeffaflık Konferansında bir sözleşme imzalamıştır. Bu kapsamda GRI'nin Sürdürülebilirlik Raporlama Rehberinin KİS'in COP yayınlanmasında kullanılabilceği ifade edilmiştir. GRI rehberinin sahip olduğu ilkeler, yönetim yaklaşımına yönelik

açıklamalar ve performans göstergeleri ile COP'un kalitesini artırması beklenmektedir (GRI, 2013b).

Üyeler:

2012 tarihinde GRI websitesinde 3653 kurum raporunu paylaşmıştır. Bunlardan 386'sı GRI onaylı, 1202'si GRI-G3.1, 1377'si GRI-G3 seviyesinde ve 688'si de GRI formatı dışındadır. 2012 yılında ABD'den 452, Çin'den 205, Brezilya'dan 157, İtalya'dan 66, Hindistan'dan 50 kurumun raporu websitesinde yer almaktadır. 2012 yılında Türkiye'den 36 kurumun raporu gözükmektedir (GRI, 2013c). Websitesinde rapor yayınlama gönüllülüğe bağlıdır. GRI esasına göre raporlama yapan şirketler websitesine raporu yüklemek zorunda değildir.

Kapsam:

GRI-G3 Rehberi, 2006 yılında yayınlanmıştır. Rehber, örgütlerin esnek bir şekilde kendilerinin seçebileceği göstergeler içermektedir. 2011 yılında ise GRI-G3.1. rehberi yayınlanmıştır. Bu revize edilmiş versiyon, yerel toplum üzerindeki etki, insan hakları ve cinsiyet konularında daha geniş bir rehberlik sağlamak ve rapor kapsamındaki ilkelere uygulanacak teknik protokolü tanımlamaktadır. GRI rehberlerin dördüncü kuşağı olan G4 Rehberi ise Mayıs 2013'te tanımlamıştır.¹² GRI-G3 Rehberi, genel profil/raporlama/paydaş genel bilgilerinden sonra ekonomik, çevresel ve sosyal performans, toplum ve ürün sorumluluğu göstergelerine yönelik başlıklar içermektedir. Sosyal performans göstergeleri başlığı altında işgücü uygulamaları ve insana yakışır iş göstergeleri yer almaktadır.

GRI G3, GRI G3.1. ve GRI G4'ün işgücü uygulamaları ve insana yakışır iş performans göstergeleri değerlendirmesi kapsamında karşılaştırmasına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Bu kapsamda işgücü ve insana yakışır iş başlıkları kapsamında cinsiyete göre toplam işgücü, işgücü devir oranları, yan ödemeler, ebeveyn izinlerinden sonra işe dönüş oranları, TİS kapsamına giren çalışanlar, önemli operasyonlar konusunda asgari bildirim süreleri, iş sağlığı ve güvenliği kurullarında temsil edilen çalışan yüzdesi, iş

¹² G3 ve G3.1. rehberlerini kullanarak raporlama yapan örgütler kendileri G4'e ne zaman geçeceklerine karar vereceklerdir. Ancak 31 Aralık 2015'den sonra olacak raporlama G4 rehberine uygun olacaktır. GRI ilk defa raporlama yapacak kurumlara tüm koşulları sağlayamayacak bile olsalar G4 Rehberini kullanarak raporlama yapmalarını önermektedir.

kazalarına yönelik veriler, hastalıklar konusunda bilgilendirme programları, TİS kapsamına giren sağlık ve güvenlik konuları, çalışanlara yönelik eğitim ve kariyer gelişimi ile ilgili veriler, kadın ve erkek eşitliğine yönelik yönetim organlarında temsiliyet ve tedarik zincirine yönelik izlenen tedarikçi sayısı ve çalışan şikayetlerine yönelik veriler yer almaktadır. G4 seviyesinde özellikle tedarik zinciri ve çalışan şikayetlerine yönelik göstergelerin eklendiği görülmektedir.

Tablo 6
İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yakınsır İş performans Göstergeleri G3, G3.1. ve G4 Değerlendirme

		G3	G3.1.	G4
UNSUR: İSTİHDAM	LA1 İstihdam türüne, iş sözleşmesine ve bölgesine göre <i>cinsiyete göre gösterilmiş</i> toplam işgücü.	x	x	G410 Örgütsel profile taşınmıştır.
	LA2 Yaş grubuna, cinsiyete ve bölgeye göre <i>yeni işe alınanların</i> , personel devir hızı ve ayrılanların toplam sayısı	x	x	LA1
	LA3 Geçici ya da yarı zamanlı çalışanlara sağlanmayıp tam zamanlı çalışanlara sağlanan yan ödemelerin ana operasyonlara göre dağılımı.	x	x	LA2
	<i>LA15 Ebeveyn izninden dönenlerin cinsiyete göre iş dönüş ve tutma oranı</i>		x (yeni)	LA3
Unsur: İşgücü/Yönetim İlişkileri	LA4 Toplu iş sözleşmeleri kapsamına giren çalışanların yüzdesi.	x	x	G411 Örgütsel profile taşınmıştır.
	LA5 Toplu iş sözleşmelerinde belirtilsin belirtilmesin önemli operasyonel değişiklikler konusunda asgari bildirim süresi ya da süreleri.	x	x	LA4
	LA6 İş sağlığı ve güvenliği programlarının izlenmesine yardım eden ve bunlar hakkında tavsiye veren resmi, yönetimin ve çalışanların müştereken temsil edildikleri işyeri iş sağlığı ve güvenliği kurullarında temsil edilen toplam işgücünün yüzdesi.	x	x	LA5
	LA7 Yaralanma, meslek hastalıkları, kaybedilen günler ve işe devamsızlık oranları ve ölümle sonuçlanan iş kazalarının bölgelere ve <i>cinsiyete göre</i> dağılımı.	x	Revizyon	LA6
	LA8 Ciddi hastalıklarla ilgili olarak işgücü mensuplarına, ailelerine veya yerel halka yardım etmek üzere uygulanan eğitim, öğretim, rehberlik, koruma ve risk kontrol programları.	x	x	G4-LA7
	I LA9 Sendikalarla yapılan toplu iş sözleşmelerin kapsamına giren sağlık ve güvenlik konuları.	x	x	LA8
UNSUR: EĞİTİM VE ÖĞRETİM	LA10 <i>Cinsiyete</i> ve çalışan kategorisine göre, çalışan başına düşen yıllık ortalama eğitim saatleri.	x	Revizyon	LA9

	LA11 Çalışanların istihdam edilebilirliğinin sürekliliğini destekleyen ve onlara kariyerlerinin bitiminde yardım edecek beceri geliştirme ve yaşam boyu eğitim programları.	x	x	LA10
	LA12 Düzenli şekilde performans ve kariyer gelişimi değerlendirmesi alan çalışanların yüzdesi.		x	LA11
UNSUR: ÇEŞİTLİLİK VE FIRSAT EŞİTLİĞİ	LA13 Çalışanların cinsiyet, yaş grubu, azınlık grubu üyeliği ve diğer çeşitlilik göstergelerine göre dağılımı ve yönetim organlarında oransal olarak aldıkları yer.		x	LA12
<i>Kadın ve Erkekler için Eşit Ücret</i>	LA14 Operasyon lokasyonunun önemine göre erkek çalışanların temel maaşlarının ve tazminat bedellerinin kadınlarınkine göre oranı.		Revizyon	LA13
<i>Tedarik Zinciri</i>	<i>Emek uygulamaları kriterlerini kullanarak izlenen yeni tedarikçilerin yüzdesi</i>			LA14
	<i>Tedarik zincirinde emek uygulamaları üzerinde gerçekleşen önemli ve potansiyel olumsuz etkiler ve gerçekleştirilen faaliyetler</i>			LA15
	<i>Emek uygulamaları ile ilgili olarak kaydedilen, işaret edilen ve resmi şikayet mekanizmaları ile çözülen şikayet sayısı</i>			LA16

GRI G3, GRI G3.1. ve GRI G4'ün insan hakları başlığında ise insan haklarına yönelik taramadan geçirilen yatırım ve tedarikçilerin yüzde ve sayısı, insan hakları konusunda verilen eğitim saati sayısı, ayrımcılık vakası sayısı ve alınan önlemler, örgütlenme ve TİS'in risk altında olabileceği operasyonlar ve tedarikçiler, çocuk işçi ve zorunlu çalıştırmanın yaşanabileceği operasyonlar ve tedarikçiler, insan hakları konusunda eğitilen güvenlik personelinin yüzdesi, yerli halkın insan haklarının ihlaline karşı alınan önlemler, genel olarak ve tedarik zincirinde insan haklarına yönelik değerlendirmeler ve önlemler yer almaktadır.

Tablo 7
İnsan Hakları Performans Göstergeleri G3, G3.1. ve G4 Değerlendirme

		G3	G3.1.	G4
UNSUR: Yatırım ve Satın Alma Uygulamaları	HR1 İnsan hakları ile ilgili hükümler içeren veya insan hakları taramasından geçen önemli yatırım anlaşmalarının yüzdesi ve toplam sayısı.	x	x	HR1
	HR2 İnsan hakları ve alınan önlemler konusunda taramadan geçen önemli tedarikçilerin ve yüklenicilerin yüzdesi.	x	x	HR10
	HR3 Eğitim alan çalışanların yüzdesi de dâhil olmak üzere, operasyonlarla ilgili olan insan hakları unsurları hakkındaki politika ve prosedürler konusunda verilen toplam çalışan eğitimi saatleri.	x	x	HR2
UNSUR: Ayrımcılık Yapmama	HR4 Ayrımcılık konusunda toplam vaka sayısı ve alınan önlemler.	x	x	HR3

UNSUR: Örgütlenme ve Toplu Sözleşme	HR5 Örgütlenme özgürlüğünü kullanma ve toplu sözleşme yapma haklarının önemli ölçüde risk altında olabileceği operasyonlar ve <i>önemli tedarikçiler</i> ve bu hakları desteklemek üzere alınan önlemler.	x	Revizyon	HR4
Unsur: Çocuk İşçiliği	HR6 Çocuk işçiliği vakaları açısından önemli risk içerdiği belirlenen operasyonlar ve <i>önemli tedarikçiler</i> ve çocuk işçiliğinin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak alınan önlemler.	x	Revizyon	HR5
Unsur: Zorla ve Zorunlu Tutarak Çalıştırma	HR7 Zorla veya zorunlu tutarak çalıştırma vakaları açısından önemli risk içerdiği belirlenen operasyonlar ve <i>önemli tedarikçiler</i> zorla veya zorunlu tutarak çalıştırmanın ortadan kaldırılmasına yönelik olarak alınan önlemler.	x	Revizyon	HR6
Unsur: Güvenlik Uygulamaları	HR8 Kurumun operasyonlarıyla ilgili olan insan hakları unsurları hakkındaki kurum politikaları veya prosedürleri konusunda eğitilen güvenlik personelinin yüzdesi.	x	x	HR7
Unsur: Yerli Hakları	HR9 Yerli halkın haklarının ihlaline ilişkin vakaların toplam sayısı ve alınan önlemler.	x	x	HR8
<i>Değerlendirme</i>	<i>İnsan hakları incelemelerine ve/veya etki değerlendirmelerine tabi olan uygulamaların yüzdesi ve toplam sayısı</i>		x (Yeni)	HR9
	<i>Tedarik zinciri üzerinde gerçekleşen önemli ve potansiyel olumsuz insan hakları etkisi ve gerçekleştirilen faaliyetler</i>			HR11
<i>İyileştirme</i>	<i>İnsan hakları ile ilgili olarak kaydedilen, işaret edilen ve resmi şikayet mekanizmaları ile çözülen şikayet sayısı</i>		x (Yeni)	HR12

Uygulama:

GRI temelli raporlama yapan kurumlar, uygulama seviyelerinden hangisine göre raporlama yaptıklarını beyan ederler. C, B ve A olmak üzere üç başlık bulunmaktadır. Her başlık altında raporlama kriterleri yer almaktadır. Eğer rapor için dış değerlendirme yapılırsa her bir seviye için “artı” (+) notu da alınabilir. C+, B+, A+ vb. gibi. Dış değerlendirme için kurum kendi beyanına yönelik üçüncü bir tarafın fikrini alabilir veya GRI’den kendi beyanını kontrol etmesini isteyebilir.

Eğer “artı” (+) seviye rapor için GRI kontrolü talep edilirse güvenceyi sağlayan kişinin beyanının varlığını kontrol edecektir ancak değerlendirmenin yukarıdaki kriterleri sağlayıp sağlamadığına karar vermek için değerlendirmeler yapmayacaktır. Uygulama seviyeleri, aşamalı olarak ilerleyen bir yaklaşıma yol gösterme amaçlı tasarlanmıştır. Ancak dış güvencenin ikamesi veya eşdeğeri değildir.

1.5. Değerlendirme

İlk ortaya çıktığı zamanlarda iş adamlarının sosyal sorumluluğu veya hayırseverliği olarak ele alınan sosyal sorumluluk kavramı şirketlerin yönetim uygulaması olarak kurumsallaşmaya başlamıştır. Bu kurumsallaşmada geliştirilen sosyal sorumluluk standart ve rehberleri de etkili olmuştur. Standart ve rehberler çevre, toplum, çalışanlar ve müşterilere yönelik çeşitli ilkeler içermektedir. İK uygulamalarına yönelik unsurlar içermesi nedeni ile bu bölümde araştırmamıza SA8000, KİS ve GRI'ı konu ettik.

SA8000, KİS ve GRI'ın kapsamına bakıldığında üç rehberin de çocuk işçi çalıştırılmaması, örgütlenme özgürlüğü, zorla ve zorunlu çalıştırılmama ve ayrımcılık yapılmaması konusunda açık hükümlere sahip olduğu görülmektedir. SA8000 ve GRI'ın iş sağlığı ve güvenliği konusunda açık ilkeleri ve göstergeleri bulunmaktadır. KİS kapsamında ise bu konunun insan haklarına saygı duyulması kapsamında ele alınabileceği belirtilir. SA8000 ayrıca ücret konusunda açık ilkelere sahiptir, GRI kapsamında da bazı göstergeler ücret konusu ile ilgilidir.

GRI'da insan hakları konusu ile ilgili üç tip göstergeden bahsetmek mümkündür. Bunlardan birincisi kurumiçi, ikincisi tedarik zinciri, üçüncüsü ise daha geniş bağlamda yerel halk ve çalışanların ailesi ile ilgilidir. Kurumiçi uygulamalar kapsamında ele alınacak insan hakları uygulamaları, bu konudaki eğitimler ve şikayet mekanizmaları SA8000'nin yönetim sistemi başlıklı dokuzuncu ilkesine, KİS'in ise insan hakları ile ilgili maddelerine denk gelir. GRI'da tedarik zincirinde yer alan işletmelerin çalışma koşullarının takibine yönelik göstergeler ise yine SA8000'nin dokuzuncu ilkesi olan yönetim sistemleri kapsamında, KİS'te ise insan hakları ile ilişkili birinci ve ikinci ilkeler konusunda ele alınmaktadır. GRI kapsamında insan hakları ile ilgili geniş bağlamda sunulan ilkeler ise SA8000'nin konusunu oluşturmaz, ancak KİS kapsamında ele alınabilir. Bunlara örnek olarak ciddi hastalıklara yönelik çalışanlara ve ailelerine eğitimler verilmesi, yerli halkın hak ihlallerine yönelik bilgilendirilmesi gösterilebilir. GRI ayrıca diğer rehberlerin söz etmediği eğitim, performans ve kariyer gelişimi konularında göstergelere sahiptir.

Bu değerlendirmeler kapsamında SA8000'nin daha dar kapsamlı ama daha açık ilkelere sahip olduğunu görmekteyiz. Bir iyi niyet girişimi olarak temel ilkeler ile ortaya çıkan

KİS ise özellikle insan hakları ilkelerini şirket içerisinde yönetilebilir hale getirmeye çalışmaktadır. Bu kapsamda GRI ile 2010 yılında yapılan işbirliği önemlidir. GRI, KİS raporlaması kapsamında daha çok kullanılacak bir araç olacak gibi gözükmektedir. GRI daha esnek bir mekanizma olarak 2006, 2011 ve 2013 yıllarında revizyona uğramıştır. Revizyon kapsamında fırsat eşitliğine, tedarikçilere ve kurum içi şikayete yönelik eklenen göstergeler değişen İK ihtiyacını da göstermektedir. Dolayısıyla ilerleyen zamanlarda çalışanların, örgütlerin ve uluslararası kuruluşların ihtiyaçlarına bağlı olarak yeni ilkeler, göstergeler gündeme gelebileceğini söyleyebiliriz.

SA8000, KİS ve GRI'in yaptırım mekanizmalarına baktığımızda ise SA8000'nin birçok koda kıyasla daha sıkı ve özel gerekliliklere sahip olduğunu görmekteyiz. Burada özellikle denetim mekanizması etkili olmaktadır. KİS ise daha çok bir ilkeler rehberi olarak ortaya çıkmış ancak çıktığı günden bugüne (COP bildirim, seviye belirleme, listeden çıkarma vb.) entegrasyon ve yaptırım mekanizmaları arttırılmaya çalışılmıştır. Özellikle KİS ve GRI arasındaki işbirliği raporlamaların daha sistemli ve kıyaslama yapmaya imkân sunar nitelikte olmasını sağlamıştır. Bu özellikleri ile sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin İK uygulamaları üzerinde direkt, öğrenme ve sistemli olmaya katkı ile de dolaylı etkilerinin olması beklenir.

BÖLÜM 2: KURUMSAL KURAM VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yönelik Teorik Yaklaşımlar

Garriga ve Mele (2008), KSS teorilerinin ve ilgili yaklaşımların sosyal gerçekliğin ekonomi, politika, sosyal bütünleşme veya etik boyutlarına dayandığından yola çıkar. Araçsal teoriler sosyal faaliyetler aracılığı ile ekonomik amaçların başarılmasına odaklanır. Politik teoriler işletmelerin sahip olduğu gücün sorumlu kullanılması gerektiği anlayışında birleşir. Bütünleştirici teoriler ise sosyal talepler arasında bir denge kurulmasını öngörür. Etik teorilerin odağında ise iyi bir toplumun nasıl olabileceği anlayışı yer almaktadır.

Tablo 8
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri ve İlgili Yaklaşımlar

Teorinin Türü	Yaklaşımlar	Kısa Tanım	Bazı Referanslar	Temel
Araçsal Teoriler (Sosyal faaliyetler aracılığı ile ekonomik amaçların başarılmasına odaklanır)	Hissedar değerinin maksimizasyonu	Uzun vadeli değer maksimizasyonu	Friedman (1970), Jensen (2000)	
	Rekabet avantajı için stratejiler	Rekabetçi bağlamda sosyal yatırımlar	Porter ve Kramer (2002)	
		Şirketin doğal kaynaklar anlayışına ve dinamik yeteneklerine dayalı stratejiler	Hart (1995), Litz (1996)	
		Ekonomi piramidinin altında yer alanlar için stratejiler	Prahalad ve Hammond (2002), Hart ve Christensen (2002), Prahalad (2003)	
	Neden bağlı pazarlama	Sosyal olarak tanımlanmış özgecil faaliyetlerin pazarlama aracı olarak kullanılması	Varadarajan ve Menon (1988), Murray ve Montanari (1986)	
Politik Teoriler (Siyasi alanda işletme gücünün sorumlu kullanılmasına odaklanır)	Kurumsal Anayasacılık (Corporate constitutionalism)	İşletmelerin sahip oldukları sosyal gücün miktarından kaynaklanan sosyal sorumluluklar	Davis (1960, 1967)	
	Bütünleştirici Sosyal Sözleşme Teorisi	İşletme ve toplum arasında sosyal sözleşme olduğunu varsayar	Donaldson ve Dunfee (1994, 1999)	
	Kurumsal (veya işletme) vatandaşlık	Topluma belirli bir ölçüde katılım ile işletme vatandaş olarak ele alınır	Wood ve Logsdon (2002), Andriof ve McIntosh (2001), Matten ve Crane (2003)	
Bütünleştirici Teoriler (Sosyal taleplerin bütünleştirilmesine odaklanır) (sosyal meşruiyet, daha fazla sosyal kabul ve prestij hedeflenir.)	Konuların Yönetimi	Önemli ölçüde etkileyebileceği sosyal ve politik konulara yönelik cevapların kurumsal süreçleri	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986)	
	Kamu Sorumluluğu	Sosyal performans için referans olarak alınan hukuk ve mevcut kamu politikası süreçleri	Wartick ve Mahon (1994), Preston ve Post (1975, 1981)	
	Paydaş Yönetimi	Şirketin paydaşlarının çıkarlarının dengelenmesi	Mitchell ve diğ. (1997), Agle ve Mitchell (1999), Rowley (1997)	
	Kurumsal sosyal performans	Sosyal konulara uygun cevaplar veren sosyal meşruiyet ve süreçler arayışı	Carroll (1979), Wartick ve Cochran (1985),	

			Wood (1991b), Swanson (1995)
Etik Teoriler (İyi bir toplumun başarılması için doğru şeylere odaklanır)	Normatif paydaş teorisi	Şirketin paydaşlara yönelik güvene dayalı sorumlulukların değerlendirilmesi. Uygulanması bazı ahlak teorilerine referans gerektirir (Kantçı, faydacı, adalet teorisi vb.)	Freeman (1984, 1994), Evan ve Freeman (1988), Donaldson ve Preston (1995), Freeman ve Philips (2002), Philips ve diğ. (2003)
	Evrensel haklar	İnsan hakları, çalışan hakları ve çevreye saygıya dayalı çerçeveler	Küresel Sullivan ilkeleri (1999), BM KİS (1999)
	Sürdürülebilir kalkınma	Mevcut ve gelecek kuşakları göz önünde bulundurarak insani gelişimin başarılmasının hedeflenmesi	Brundtland Raporu (1987), Gladwin ve Kennelly (1995)
	Ortak yarar	Tüm toplumun yararına yönelme	Alford ve Naughton (2002), Mele (2002), Kaku (1997)

Kaynak: Garriga, E. ve Mele, D. (2008). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping The Territory, A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. S. Siegel (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* içinde (s. 96-97.), New York: Oxford University.

Garriga ve Mele'nin (2008) modelinde sosyal sorumluluk standart ve rehberleri etik teoriler başlığı altında evrensel haklar bölümünde ele alınmıştır. Ancak bu araçların benimsenmesi ve uygulanması her zaman etik kaygılar ile ele alınmamaktadır. Bu kapsamda kurumsalcı kuram örgütlerin meşruiyet arayışında olduğuna dikkat çeker. Bu nedenle Garriga ve Mele'nin bütünleştirici teoriler alt başlığına kurumsal kuram ve meşruiyet elde etme amacı ile dahil olunan sosyal sorumluluk uygulamaları ve standart ve rehberleri de dahil edilebilir. Kurumsal teori, KSS'nin küresel yayılımını ve Amerikan kökeninin ötesinde sosyal bağlamını anlamak noktasında bir açılım sağlamakta (Matten ve Moon, 2005: 347), örgüt ve uluslararası yönetim çalışmalarının gündemindeki KSS konusunun daha geniş bir bağlamda araştırılması için çerçeve sunmaktadır (Tempel ve Walgenbach, 2005). Takip eden bölümde kurumsal kuramın temel kavramlarına ve kurumsal kuram çerçevesinde sosyal sorumluluk alanında yapılan çalışmaların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

2.2. Kurumsal Kuram

Özen (2007: 240-241), kurumsal kuramın oluşmasına katkıda bulunan öncü yapıtlara (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1977) dayanarak kuramın temel tezini örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlenmesi olarak ifade etmiştir. *Kurumsal çevre* ise modernleşme süreci ile birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları, inançları ve efsaneleri içeren çevre olarak tanımlanmaktadır (Özen, 2007: 241). Buradaki temel tez, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için

sadece teknik anlamda verimli olmalarının yeterli olmadığına kurumsal çevreye uyarak kendilerini meşru kılma gerekliliğine dayandırılmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983).

Kurumsalcı gelenek, on dokuzuncu yüzyıldan günümüze kadar iktisat, siyaset ve sosyoloji gibi alanlarda eski ve yeni versiyonları ile varlığını sürdüren bir bakış açısıdır (Scott, 2008). Doğuş biçimlerinde, temel vurgularında ve gelişim çizgilerinde farklılıklar olduğu belirtilmekle beraber bu disiplinlerdeki kurumsal yaklaşımların paylaştıkları temel sorunsal toplumsal düzenin ve sürekliliğin temellerini anlamaktır (Scott, 2008).

Kurumsalcı geleneklerin aralarında derece farklılıkları olmakla birlikte iktisadi, siyasi ve sosyal olguların açıklanmasında ussalcı (“rasyonel aktör” ya da “ekonomik insan”), bireyci, davranışçı ve işlevselci varsayımlarından biri ya da birkaçını benimseyen ve/veya tarihsel olmayan anlayışlara bir tepki olarak doğdukları söylenmektedir (Di Maggio ve Powell, 1991; Özen, 2007; Scott, 2008).

Bir sonraki bölümde kurumsal kuramın gelişimi, eski ve yeni kurumsal kuram ayrımına dayalı olarak ele alınacak, kurumsal kuramın temel kavramları tanımlanacak ve kurumsal kuram çerçevesinde ele alınan sosyal sorumluluk çalışmaları değerlendirilecektir.

2.2.1. Kurumsal Kuramın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

2.2.1.1. Eski Kurumsal Yaklaşım

Genellikle Selznick’in (1949, 1957) çalışmalarıyla özdeşleştirilen ve bugün örgütsel analizde “eski kurumsal yaklaşım” olarak anılan (DiMaggio ve Powell, 1991) yaklaşımın kökenlerini olgunluk dönemindeki Emile Durkheim, Max Weber, Charles Cooley, Everett Hughes, Talcott Parsons ve Robert K. Merton çizgisinde aramak gerektiği belirtilmektedir (Çakar ve Danışman, 2012; Özen 2007; Scott, 2008). Bu sosyologların paylaştığı ve kurumsalcı analize esin kaynağı olan ortak noktanın, araçsalcı ve bireyci açıklamalardan uzaklaşarak, toplumsal düzenin ve davranışın oluşumunu, insanların ortak olarak yarattıkları, ancak yine onlar tarafından kendileri dışında sınırlayıcı nesnel sosyal olgular olarak algılanan, kültürel kurallar, inanç sistemleri ve sembolik sistemlerle, kısacası sosyal kurumlarla açıklama çabası olduğu belirtilmektedir (Özen 2007:246).

Selznick, eski kurumsal yaklaşım olarak anılan yaklaşımının temel düşüncülerini, farklı türde “anomaliler” saptadığı Tennessee Valley Authority (TVA) araştırmasına dayandırmaktadır (Selznick, 1949). TVA, 1930’lu yıllarda Tennessee Valley bölgesinde enerji üretimi, ormancılık, su yolları, gübre üretimi gibi birçok boyutu olan kapsamlı bir bölge kalkınma projesini yürütmek üzere kurulmuş bir örgüttür. Selznick (1949) yaptığı çalışmada TVA’nın bölge halkını kalkınma sürecine katma doktrininin, güçlü yerel ve ulusal çıkar gruplarının temsilcilerinin örgütün çeşitli karar organlarına yerleşerek örgütün kontrolünü ele geçirmelerine ve başlangıçta benimsenen amaçlarından sapmasına neden olduğunu bulmuştur. Selznick, örgütün kalkınma programını sürdürmek ve sonuçta hayatta kalabilmek için çevresinde yer alan çıkar gruplarını sistemin bir parçası haline getirerek orjinal amaçlarını tadil etmek durumunda kaldığını belirtmektedir. Bu çalışmanın örgütlerin çevresel koşullara organik bir biçimde uyumlanarak yaşamını sürdüren doğal organizmalar olduğu düşüncesini pekiştirdiği ifade edilmektedir (Özen, 2007: 249). Başka bir ifade ile de örgütlerin programları ve amaçlarının zaman içerisinde yer aldıkları kurumsal çevredeki değişikliklere göre farklılaştığı belirtilmektedir (Çakar ve Danışman, 2012: 245). Buradan hareketle Selznick, örgütleri hem verimlilik ve etkinlik odaklı mekanik aygıtlar, hem de çevrenin getirdiği baskıları göz önünde bulunduran, üyelerinin sosyal özelliklerinden etkilenerek değişim ve gelişimlere uyum sağlayan organik sosyal sistemler olarak tanımlamaktadır (Burrell ve Morgan, 1979: 153; Çakar ve Danışman, 2012: 246; Scott, 2008: 21). Selznick’in bu çalışmayı yaparken paradigmatic olarak yapısalci-işlevselci geleneğe dayandığı belirtilmektedir (Perrow; Scott’dan aktaran Özen, 2007:251). Daha güncel çalışmalarda ise Selznick’in (1992; 1996) kurumsal kuramın, kısa dönemli, kar odaklı, topluma duyarsız örgütsel yönetim modellerine karşı, toplumsal sorunlara odaklı, paydaşlarının uzun dönemli çıkarlarını koruyan, karını ençoklamak yerine geliştiren örgütsel yönetim modelinin yaratılmasına rehberlik eden bir kuram olduğunu belirtilmektedir (Jones ve Wicks, 1999).

2.2.1.2. Yeni Kurumsal Kuramın Öncü Çalışmaları

Meyer ve Rowan (1977: 340), “Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane ve Tören Olarak Biçimsel Yapı” çalışmalarında yeni uygulamaların verimlilik kaygısından ziyade örgütsel meşruiyeti artırmak için gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Buna göre

kurumsallaşmış ürün, hizmet, teknik, politika ve programlar efsane türü işlev gösterir ve pek çok örgüt bunları törensel olarak uygulamaya koyar (Çakar ve Danışman, 2012: 247). Bu uygulamalar örgütlerin verimlilik beklentilerini karşılamaz ve kontrol ve koordinasyon sistemleri ile ters düşerse, örgüt hem kurumsal çevre ile ters düşmemek hem de meşruiyetini korumak için formel örgüt yapıları ile gerçek iş faaliyetleri arasına mesafe koyar ve bir şekilde gevşek bağlanmış sistemlere dönüşür (Meyer ve Rowan, 1977: 341). Meyer ve Rowan'a göre modern toplumlarda ussallaştırılmış formel örgütsel yapılar toplumdaki sosyal gerçekliğin bir yansımasıdır. Bu kapsamda modern örgütlerdeki pek çok pozisyon, politika, program ve prosedürler, kamuoyunun tutumu, önemli kişilerin düşünceleri, eğitim sistemi ve yasalar yolu ile pekişmektedir (Meyer ve Rowan'dan aktaran Çakar ve Danışman, 2012:248). Örgütler de bu süreç içerisinde çevrelerindeki kurumlar ile benzeşerek eşbiçimli hale gelirler.

Bu eşbiçimlilik sürecinde örgütler iki tip sorun ile karşılaşabilir (Meyer ve Rowan, 1977: 355). Bunlardan birincisi teknik faaliyetlerin ve verimlilik beklentisinin törensel kurallara uyan bir örgütte çelişkilere ve uyumsuzluklara neden olabileceğidir. İkincisi ise efsaneleşmiş ve törensel olarak benimsenen kuralların örgütün çevresindeki farklı kesimlerden ortaya çıkarak birbiri ile çelişmesidir. Meyer ve Rowan'a göre örgütler bu sorunu ayırma (decoupling) ile çözerler. Bu kapsamda örgütlerin teknik faaliyetleri ile yapıları birbirinden ayrılır. Böylece teknik faaliyetler verimlilik beklentilerine uygun olarak sürdürülürken, kurumsallaşmış yapı da muhafaza edilerek meşruiyet devam ettirmeye çalışılır. Yani örgüt göstermelik olarak kurumsallaşmış kurallara uyduğunu kurumsal çevreye gösterirken, diğer taraftan da işi en verimli ve etkili yapma biçimini uygulamaya devam eder (Çakar ve Danışman, 2012: 249).

Zucker (1977) "Kültürel Kalıcılıkta Kurumsallaşmanın Rolü" başlıklı çalışmasında mikro bir yaklaşım ile örgütsel yapı ve uygulamaların kurumsallaşması sürecini ele alır. Bu noktada Meyer ve Rowan'dan (1977) farklı olarak örgütün kurumsal çevresindeki kural ve uygulamaların örgüt üzerindeki etkisinden ziyade bireyler tarafından kurumsallaşmanın kavramsallaştırılmasına odaklanmıştır. Zucker (1977), Berger ve Luckmann'ın (1967) kurumsallaşma kavramını kullanarak kültürel kalıcılığın bir eylemin herkes tarafından benzer şekilde anlaşılması, tekrar edilen bir hal alması ve varlığı sorgulanmayacak dışsal bir gerçeklik kazanması ile sağlanabileceğini

vurgulamıştır. Buna göre kurumsallaşma arttıkça kültürel kalıcılık da oluşmaktadır. Bu sürece göre toplumsal bilgi kurumsallaşır, dışsal bir gerçeklik kazanır ve bir “gerçek” olarak başklarına aktarılır ve böylece de kültürel olarak kalıcı hale gelir (Çakar ve Danışman, 2012: 249).

Yeni kurumsal kuramın ilk formülasyonunda etkili olan son çalışma ise DiMaggio ve Powell’ın (1983) “Demir Kafesin Yeniden Değerlendirilmesi: Örgütsel Alanlarda Eşbiçimlilik ve Ortak Ussallık” başlıklı makalesidir. Zucker’dan (1977) ziyade Meyer ve Rowan (1977) ve Meyer ve Scott’ın (1983) çizgisinde olan bu makalenin yeni kurumsal kurama en önemli katkısının “örgütsel alan” (organizational field) ve “eşbiçimlilik” (isomorphism) kavramlarını netleştirmesi olduğu belirtilmektedir (Özen, 2007:263).

Meyer ve Scott (1983) “*Örgütsel Çevreler: Törensellik ve Ussallık*” başlıklı kitabında toplumsal sektör kavramını yeni bir analiz birimi olarak sunar. Burada da çevrenin kurum olarak örgüt üzerindeki etkisinden hareket edilir ve toplumsal sektör kavramı analiz birimi olarak sunulur. Toplumsal sektör, benzer hizmetler, ürünler ve işlevler gösteren örgütlerin etkileşim halinde oldukları rakipler, müşteriler ve ikame malları da üreten örgütleri de içerir. Meyer ve Scott’un (1983) önemli bir katkısı da teknik ve kurumsal çevre ayrımıdır (Çakar ve Danışman, 2012: 250). Meyer ve Rowan’a (1977) göre tüm örgütler hem teknik hem de kurumsal çevre tarafından şekillendirilir fakat bazı örgütler bunların bir tanesinden daha fazla etkilenir. Meyer, Scott ve Deal (1983) de bu iki çevrenin birbirlerinin zıttı olarak anlaşılması gerektiğine de işaret eder. Bazen teknik gereklilikler örgütün kurumsal çevresinden ayrılmayabilir veya kurumsal zorunluluklar verimliliği de beraberinde getirebilir (Çakar ve Danışman, 2012: 250).

Kurumsal kuram çalışmalarına katkıda bulunan diğer iki önemli kitap Powell ve DiMaggio’nun (1991) editörlüğünde yazılan “*Örgütsel Analizde Yeni Kurumsalcılık*” ve ilk basımı 1995 yapılan Scott tarafından yazılan “*Kurumlar ve Örgütler*” dir. Yeni kurumsal kuramın ilk formülasyonunu oluşturan bu çalışmaların tezleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Scott ve Meyer; Tolbert ve Zucker’dan aktaran Özen, 2007:268):

1. Örgütler sadece teknik unsurlardan (piyasa, üretim faaliyetleri, örgütlerarası ekonomik ilişkiler) oluşan bir çevrede değil, uzun zaman içinde oluşmuş,

kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içeren makro bir çevrede yaşarlar. Bu kurumların oluşumunda aynı örgütsel alanda yer alan örgütlerin ve çeşitli düzenleyici (devlet, meslek örgütleri gibi) aktörlerin karşılıklı etkileşimleri önemli bir rol oynar.

2. Çevresel unsurlar, sadece yasal ve ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sistemler içerir. Bu sosyo-kültürel anlam sistemleri, örgütsel aktörlerin bilişsel eğilimleri yoluyla örgütlerin ne olmaları gerektiğini, nasıl çalışmalarını gerektiğini biçimlendirir.
3. Örgütlerin yapıları ve uygulamaları sadece, içsel teknik faaliyetlerin ve dışsal ekonomik ilişkilerin işlevsel bir biçimde tasarlanması ve eşgüdümlemesi sonucunda değil, makro çevredeki kurumsal kalıpları yansıtacak biçimde oluşur.
4. Örgütlerin hayatta kalabilmesi için sadece teknik anlamda verimli çalışması değil, kendisini bulunduğu çevrede meşru kılması gerekmektedir. Bu nedenle örgütler, teknik verimliliklerini tehdit etse dahi, kendilerini meşrulaştırmak için kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimserler.
5. Örgütlerin belirsizlikten kaçınma, bağımlılık ya da mesleki nedenlerle kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimsemeleri, aynı örgütsel alanda bulunan örgütleri kurumsal çevreleriyle ve birbiriyle eşbiçimli hale getirir.
6. Kurumların kendi içinde çelişkili olması ve/veya teknik gerekliliklerle çelişmesi nedeniyle, örgütte gevşek bağlanmış bir yapı söz konusudur (resmi yapı ve uygulamalarla fiili yapı ve uygulamalar birbirinden farklılaşır)

2.2.2. Kurumsal Kuramın Temel Kavramları

2.2.2.1. Kurum ve Kurumsallaşma

Eski kurumsal ve yeni kurumsal kuramın kurum ve kurumsallaşma kavramları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Selznick (1949), örgüt ve kurum kavramları arasındaki farklılığı açıklamaktadır. Buna göre örgüt, amaçlara ulaşmak için rasyonel bir araçtır. Kurum ise araçsal değer ötesinde sembolik bir değer kazanmış örgüttür. Bu kapsamda kurum haline gelmiş örgüt diğerlerinden farklılaşır ve başarısız dahi olsa hayatını sürdürmeye devam eder (Özen, 2013: 123). Eski kurumsal anlayışa göre kurumsallaşma da “düzensiz ve gevşek bir

örgütlenmeden ya da teknik faaliyetlerden, düzenli, istikrarlı ve sosyal olarak bütünleşik örüntülerin doğması” anlamına gelir (Broom ve Selznick’den aktaran Özen, 2013:123).¹³

Yeni kurumsal kurama göre ise kurum, toplumsal olarak inşa edilmiş, normal koşullarda sürekli olarak yeniden üretilen davranış örüntüleri veya kurallar sistemidir (Özen, 2013: 124)¹⁴. Bu kapsamda çeşitli aktörler tarafından alışkanlık haline getirilmiş eylemler, karşılıklı etkileşimlerle kendilerinin dışında somut bir dışsal gerçeklik haline gelir (Berger ve Luckman’dan aktaran Özen, 2007: 255). Bir sosyal düzen veya örüntünün bu niteliğe kavuşma süreci ise kurumsallaşma olarak tanımlanır (Jepperson, 1991: 144-149). Kurumsallaşma ile çeşitli sosyal süreçler, yükümlülükler veya gerçeklikler toplumsal düşünce ve davranışta “kural benzeri bir statü kazanır” (Meyer ve Rowan, 1977: 341). Bu kapsamda, yeni örgütsel biçimler, yönetim uygulamaları ve örgütsel alanlar ortaya çıkar, benimsenir ve kalıcı hale gelir. Bu süreçteki genel çevredeki gelişmeler örgüt üzerinde çeşitli etkiler gösterirler ve bir örgütün nasıl olması gerektiğine ilişkin kanıksanmış düşünce ve uygulamalar yaygınlaşır (Çakar ve Danışman, 2012: 253).

Scott (2008: 51), kurumları oluşturan veya destekleyen üç ayak olduğunu söyler. Örgütsel uygulamaların yayılımı da kurumların düzenleyici, normatif ve bilişsel boyutları ile gerçekleşir (Scott, 2008). Kurumların düzenleyici boyutu kuralları içerir ve yasal yaptırımların zorlama ve tehdidini kapsar (Hoffman, 1999). Ancak belirsizlik durumunda normatif ve bilişsel unsurlar daha önemli hale gelebilir. Sorgulanmadan ve bilinçsizce uyulan kurallar, meşruiyet sağlayacağı düşünülen ve kültürel olarak da desteklenen standart uygulama prosedürleri ve popüler mesleki standartlar bunlara örnek verilebilir. Kurumların bilişsel, normatif ve düzenleyici boyutları birbirlerini destekleyebilir, belirli davranış biçimleri zaman içinde düzenleyici, normatif ve bilişsel

¹³ Bu tanımlama “aile şirketlerinin kurumsallaşması” yani keyfi uygulamalardan ziyade örgütlerin bir sisteme sahip olmaları kavramına çok yakındır (Özen, 2013: 123).

¹⁴ Yeni kurumsal kurama göre evlilik, şirket, sigorta yaptırma, üniversiteye gitmek, akademik unvan, oy verme, selamlaşma birer kurumdur (Özen, 2013: 124).

boyut kazanabilir¹⁵ ama bununla beraber her kurumun bu üç boyutu birden içermesi gerekmez¹⁶ (Özen, 2013: 125).

Tablo 9
Kurumların Üç Ayağı

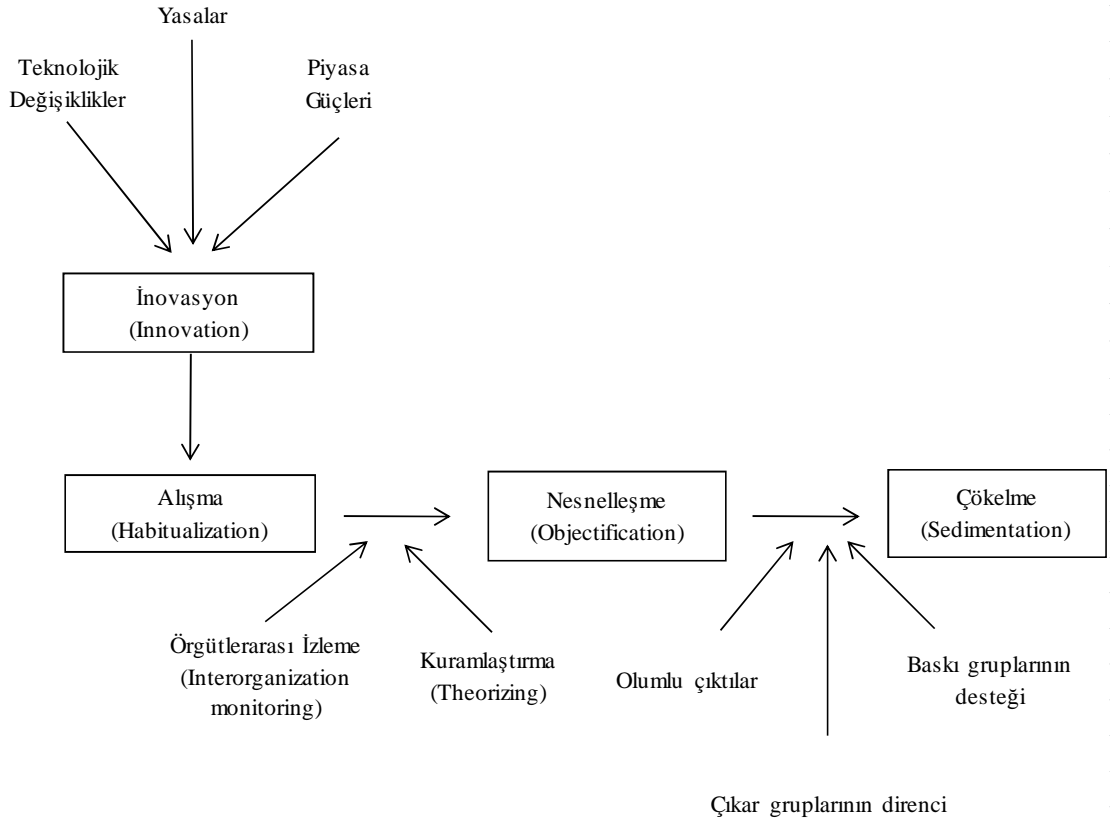
	Düzenleyici	Normatif	Kültürel-Bilişsel
Uyumun Temeli	Önlem	Sosyal yaptırım	Sorgulamadan kabul etme Ortak anlayış
Düzenin Temeli	Düzenleyici kurallar	Bağlayıcı beklentiler	Kurucu şema
Mekanizmalar	Zorlayıcı	Normatif	Taklitçi
Mantık	Araçsallık	Uygunluk	İnanç
Göstergeler	Kurallar Yasalar Yaptırımlar	Sertifikasyon Akreditasyon	Ortak inançlar Ortak eylem mantığı Eşbiçimlilik
Etki	Suçluluk hissetme / Suçsuzluk	Utanc / Onur	Kuşkusuzluk / Karışıklık
Meşruiyetin Temeli	Yasal yaptırım	Ahlaki olarak yönetilme	Kavranabilir Fark edilebilir Kültürel olarak desteklenme

Kaynak: Scott, R. W. (2008). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage, s. 51.

Tolbert ve Zucker (1996) kurumsallaşma sürecinin başlangıcında teknolojik değişikliğe, yasal bir zorunluluğa ortaya çıkması veya piyasa güçlerinin etkisi ile ortaya yeni bir sorunun veya örgütsel uygulama biçiminin ortaya çıkmasına işaret etmektedir. Bunu alışma süreci takip eder. Bu süreçte kalıplaşmış davranış biçimleri oluşur. Alışma sürecini nesnelleşme süreci takip eder. Bu aşamada da herkesçe paylaşılan anlamlar ortaya çıkmaya başlar. Çökelme (sedimentation) olarak tanımlanan son aşamada ise davranışlar dışsal bir nitelik kazanarak kendi başlarına bir gerçeklik ifade ederler. Tolbert ve Zucker'ın (1996) ifade ettiği kurumsallaşma süreci Şekil 10'da gösterilmiştir.

¹⁵ Şirketlerin çevreci uygulamaları ve vergi ödemeleri zorunluluk olarak başlayıp, ahlaken doğru ve zaten uyulması gereken / normalleştirilmiş (bilişsel) bir konuma gelebilir (Özen, 2013: 125).

¹⁶ Şirketlerin sosyal sorumluluk projeleri ise yasal olarak zorunlu değildir ancak toplumsal normlar ve değerler tarafından desteklenir (Özen, 2013: 125).



Şekil 10: Kurumsallaşma Süreci

Kaynak: Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Ed.), *Handbook of Organization Studies* içinde (s.182.), London: Sage.

Tolbert ve Zucker (1996), yönetim pratiğinin kurumsallaşmasında ön-kurumsallaşma, yarı-kurumsallaşma ve tam kurumsallaşma olmak üzere üç temel aşamadan bahsetmektedir. Ön-kurumsallaşma aşaması benimseyenin az olması ve uygulama hakkında kısıtlı bilgi olması ile karakterize edilmektedir. Ön kurumsallaşma aşamasında uygulamadaki farklılıkların yüksek olduğuna dikkat çekilmektedir. Yarı-kurumsallaşma aşamasında ise uygulama oldukça yayılmıştır ama sürekli ve istikrarlı değildir ve modaya uygun olma ve geçici heves ile (Abrahamson & Fairchild, 1999) ile ifade edilmektedir. Üçüncü ve son aşama olan tam kurumsallaşma aşamasında ise sosyal grubun üyeleri tarafından uygulamanın yararlı ve gerekli olduğu kabul edilmektedir (Tolbert ve Zucker, 1996:179).

Tablo 10
Kurumsallaşmanın Aşamaları ve Karşılaştırmalı Boyutlar

Boyut	Ön Kurumsallaşma Aşaması	Yarı Kurumsallaşma Aşaması	Tam Kurumsallaşma Aşaması
Süreçler	Alışma	Nesnelleşme	Çökeltme
Benimseyenin Özellikleri	Homojen	Heterojen	Heterojen
Yayılm için itici güç	Taklitçi	Taklitçi/Normatif	Normatif
Faaliyetin Kuramlaştırılması	Yok	Yüksek	Düşük
Uygulamadaki çeşitlilik	Yüksek	Orta	Düşük
Yapı başarısızlık oranı	Yüksek	Orta	Düşük

Kaynak: Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Ed.), *Handbook of Organization Studies* içinde, London: Sage. s.185.

Delmas ve Montes-Sancho (2011), bu tipoloji kapsamında çalışmaların daha çok son evreye veya ikinci aşamadan üçüncü aşamaya geçişte neler olduğuna odaklandığını ve Ritti ve Silver (1986) ve Tolbert ve Zucker (1983) da kurumsalcı teorinin kurumsallaşmanın erken süreçlerine çok daha az ilgi gösterdiğini belirtmektedir.

2.2.2.2. Meşruiyet ve Eşbiçimlilik

Meşruiyet, kurumsalcılığın ana öğelerinden biridir. Ancak yeni kurumsalcı kuramda meşruiyetin önemli bir yer tutmasına rağmen kavramın belirsiz olduğuna da işaret edilir (Hiss, 2009: 439). Suchman (1995: 574) meşruiyeti “sosyal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sisteminde bir kurumun faaliyetlerinin arzu edilen, doğru ve uygun olduğu genel algısı veya varsayımı” olarak tanımlar. Bu tanıma göre meşruiyet sosyal olarak inşa edilmiştir ve bir bağlama bağlıdır. Çeşitli örgütsel bağlamlarda faaliyet gösteren işletmelerin meşruiyet için farklı ihtiyaçları ve bunu başarmak için farklı imkânları vardır. Kurumsal kurama göre meşruiyet, örgütün yaşamına işlerlik kazandırır. Bu kapsamda belirli bir kurumsal ortamda meşruiyet elde eden örgütler, diğerlerinde göre daha fazla yaşam hakkı elde ederler (Çakar ve Danışman, 2012: 255).

Suchman’ın yaklaşımı Sethi’ninki ile de uyumludur (1979). Sethi’ye göre şirketler diğer sosyal kurumlar gibi toplumun bir parçasıdır ve varlıkları, devamlılıkları ve büyümeleri için ona bağlıdır. Bu nedenle faaliyetlerini şekillendirmek için çaba ve tüm sosyal sistemin hedefleri ile uyum gösterirler (Sethi, 1979: 64). Bu kapsamda toplumun kabulü önemlidir. Bu nedenle meşruiyet kısaca “toplumsal kabul edilebilirlik” olarak tanımlanmaktadır (Özen, 2013: 125).

Ancak herhangi bir zamanda belirli şirket faaliyetleri ve değişen beklentilerden kaynaklanmak üzere şirket performansı ve toplumsal beklentiler arasında fark olabilir. Bu farkın sürekli olarak açılması ise şirketin meşruiyetini kaybetmesine ve varlığını tehlikeye düşürmesine yol açmaktadır. Bu yüzden şirketler bu “meşruiyet açığı” (legitimacy gap)” kapatmaya çalışırlar. Meşruiyet açığını kapatmak için öncelikli olarak işletme performansı değiştirilmez, işletme performans ile ilgili kamu algısı değiştirilmeye çalışılır. Bu başarılı olmazsa işletme performansını gösterecek semboller değiştirilir ve eğitim ve bilgilendirme aracılığı ile toplumsal beklentinin değiştirilmesine teşebbüs edilir. Tüm bu süreçler başarısız olduğunda ise işletme performansında değişiklik yapma yoluna gidilir. Dolayısıyla meşrulaştırma süreci içsel karar verme sürecini, dışsal çevrenin algılanışını, dışsal çevreyi şirket faaliyetlerini daha kabul eder hale getirmek için fiziksel, sosyal ve politik çevrenin ve sistemdeki diğer kurumların hesap verme sorumluluğunu etkilemeyi içermektedir (Sethi, 1979).

İşletme Performansı	Meşruiyet Açığı	Toplumsal Beklentiler
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Performansını değiştirmez, eğitim ve bilgilendirme aracılığıyla işletme performansına yönelik kamu algısını değiştirir. 2. Kamu algısında değişiklik mümkün değilse, işletme performansını tanımlamak üzere kullanılan semboller değiştirilir, dolayısıyla kamu algısı ile uyum sağlanır. Gerçek performansta değişiklik gerekmediği unutulmamalıdır. 3. Eğitim ve bilgilendirme aracılığı ile işletme performansına yönelik toplumsal beklentiyi değiştirmeye teşebbüs etmek. 4. 1’den 3’e kadar olan stratejilerin meşruiyet farkını problemini çözmede başarısız olduğunda, işletme performansında değişiklik yapılarak toplumun beklentileri ile uyumlaştırılır. 	

Şekil 11: Meşruiyet Farkı

Kaynak: Sethi, S. P. (1979). A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management Review*, 4 (1), s. 65

Yeni kurumsal kurama göre örgütlerin iki şekilde meşruiyet elde eder. Bunlardan birincisi teknik çevrelerindeki örgütsel verimliliklerini artırmakla olabilir (yüksek karlılık). İkincisi ise daha geniş çevrelerindeki beklentilere adapte olarak gerçekleştirilir (Scott ve Meyer, 1991: 123). Meyer ve Rowan (1991: 53) örgütlerin hayatta kalabilmeleri için sosyal meşruiyeti ön şart olarak sunar. Bu nedenle de örgütler meşruiyet elde etmek için örgütsel çevrelerinde çaba gösterirler. Bu noktadan hareketle aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütlerin içinde yaşadıkları kurumsal çevrenin değerlerini belirli ölçüde benzer şekilde yansıtan ve çeşitli açılardan ortak özellikler taşıyan yapısal ve davranışsal özellikler taşıyabileceklerine işaret edilmektedir (Çakar

ve Danışman, 2012:255). DiMaggio ve Powell (1983) bu durumu “eşbiçimlilik” kavramı ile açıklar. DiMaggio ve Powell’a göre firmaların homojen nitelik taşımalarının tek sebebi rekabet baskısı değildir, firmalar sosyal baskılara karşı meşru görünme kaygısından dolayı da homojenlik gösterebilir. Eşbiçimliliğin de üç mekanizma ile gerçekleşebileceğine işaret edilmektedir. Bu mekanizmalar zorlayıcı, normatif ve taklitçi mekanizmalardır (DiMaggio ve Powell; 1983):

- Zorlayıcı Eşbiçimlilik (Coercive Isomorphism):

Örgütlerin bağımlı oldukları diğer örgütler veya içinde yaşadıkları toplum tarafından uygulanan resmi veya resmi olmayan baskılardır. Dışsal yazılı kurallar, normlar ve yasalar bu kapsamda yer almaktadır. Burada örgütler özellikle çıkarlarının zedelenmesinden kaçarlar. Yasal olarak zorunlu muhasebe sisteminin kurulması, bir ihale gereği veya ana imalatçı istediği için çeşitli sertifikaların alınması buna örnektir.

- Taklitçi Süreçler (Mimetic Processes):

Belirsizliğin yüksek olduğu ve teknolojinin karmaşıklığının arttığı iş çevrelerinde yöneticiler kendi alanlarında en iyi uygulama olarak gösterilen meşru uygulamaları göz önünde bulundurması ve başka örgütleri kendilerine model alması ile de eşbiçimlilik ortaya çıkabilir. Üniversitelerin benzer eğitim programlarını uygulaması, önde gelen bazı şirketlerin belirli sertifikaları aldıktan sonra diğerlerinin bu sertifikaları edinmeye çalışması taklitçi eşbiçimliliğe örnektir.

- Normatif Baskılar (Normative Pressures):

Eğitim veya profesyonel yetkililerin direkt veya dolaylı olarak “meşru” örgütsel uygulamalar için ortaya koydukları standartlar eşbiçimsel baskılara yol açan üçüncü tür kaynaktır. Bu kapsamda “doğru” olduğu öğrenilen uygulamalar benimsenir. Örneğin 1990’lı yıllarda Türkiye’de “ülkemizin kalkınması için toplam kalite yönetiminin benimsenmesi gerektiği” inancı yayılmıştır ve toplam kalite doğru yönetim uygulaması haline gelmiştir. Bu nedenle de pek çok örgüt bu uygulamayı “benimseyerek” eşbiçimli hale gelmiştir (Özen, 2002).

2.2.2.3. Kurumsal Çevre ve Örgütsel Alan

Meyer ve Rowan (1977: 346) iki tür çevresel eşbiçimliliğin olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda kurumsal bağlamın yanına dar görev çevrelerinde oluşan ilişkisel bağlamı da eklemişlerdir (Özen, 2007: 256). “Kurumsal bağlam” örgütlerin ve bireylerin içerisinde gömülü olduğu ve davranışlarını etkileyen bir takım politik, ekonomik ve sosyal kurum anlamına gelmektedir. Kurumsal bağlam sadece düzenleyici kuruluşlar ve politikalar gibi resmi kurumsal düzenlemeleri (öncelikle devlet) içermemektedir (Greenwood, Oliver, Sahlin ve Suddaby, 2008) bununla beraber daha geniş toplumdaki norm ve değerleri de kapsar. İlişkisel bağlam faaliyetlerin etkili eşgüdümü ve denetimi ile örgüte rekabet avantajı sağlayacak yapıların benimsenmesini; kurumsallaşmış bağlam ise örgüte meşruiyet kazandırarak örgütün yaşama şansını arttıracak yapıların benimsenmesini özendirir (Özen, 2007: 257).

Scott ve Meyer (1983, 1991), Meyer ve Rowan’da ilişkisel-kurumsal bağlam şeklinde temelleri atılan ayırımı teknik çevre-kurumsal çevre şeklinde netleştirmektedir (Özen, 2007: 262). Scott ve Meyer (1991) teknik ve kurumsal çevrelerin birbirlerini tamamen dışlamadıklarını, aralarında negatif bir ilişki olmakla birlikte, hem teknik hem de kurumsal unsurlar taşıyan çevrelerden söz edilebileceğini belirtmektedir.

Jamali ve Neville (2011), Scott’ın (2008) kurumsal teori için en önemli seviye olarak örgütsel alana eğimli olduğunu vurgulamıştır. Örgütsel alan seviyesinin tanımlanması için DiMaggio ve Powell (1983:143) da katkıda bulunmuştur. Hizmetlerinin ve ürünlerinin benzerliği ile ifade edilebilecek aynı alanda faaliyet gösteren örgütler popülasyonunu içermekle beraber örgütsel alan örgütlerin performanslarını kritik bir şekilde etkileyen diğer merkez örgütleri (rakipler, düzenleyiciler ve fon kaynakları vb.) de içermektedir. Buradan hareketle kurumsalcı teorisyenler örgütsel alanı örgütün faaliyetlerinin içerisinde yer aldığı ilişki ağları tarafından yapılandırıldığı yer olarak tanımlamaktadır (Wooten ve Hoffman, 2008).

Örgütsel alan, içinde bulunan örgütlerin zaman içinde birbirlerine benzeşmelerini sağlayan bağlamı oluşturmaktadır. Örgütsel alan, içinde bulunan örgütler ile beraber kurumsal bir yaşam alanıdır. Bu alanda ana tedarikçiler, kaynak ve ürünleri tüketenler, düzenleyici kuruluşlar ve benzer ürün ve hizmetleri üreten diğer örgütler bulunmaktadır

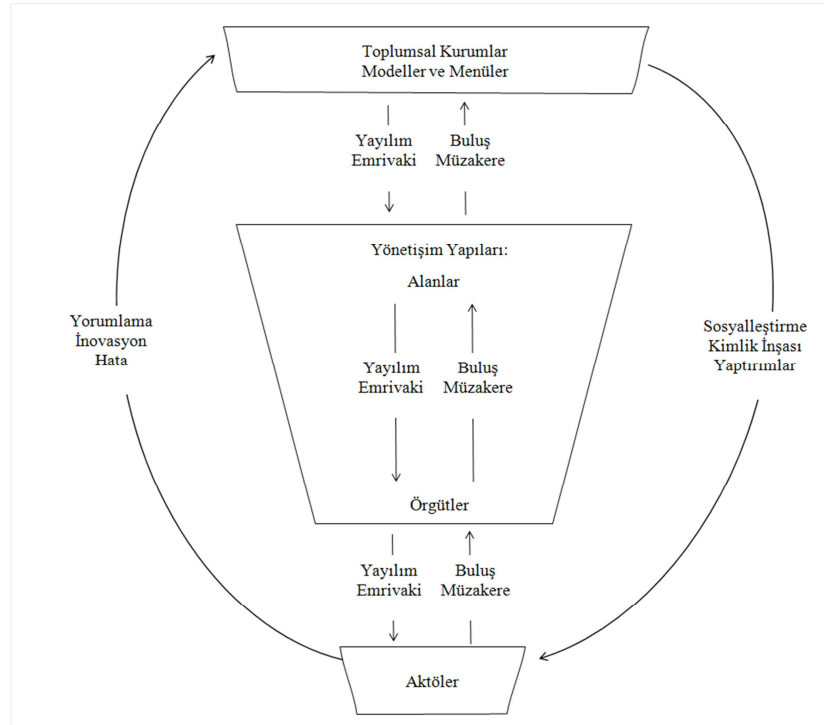
(Scott, 2008). Örgütsel alan ilk kurulduğunda alanda biçimsel olarak farklı örgütlerin bulunduğu ancak zaman içinde örgütsel alanın gelişimiyle bu çeşitliliğin homojenleşmeye doğru değişim gösterdiği belirtilmektedir (Çakar ve Danışman, 2012: 250).

DiMaggio ve Powell'ın (1983) örgütsel alan kavramının, Meyer ve Rowan'ın (1977) "kurum olarak çevre" olarak nitelendirilen uzak, örgütlerin dışında kurumsal çevre anlayışı ile Zucker'in (1977) "kurum olarak örgüt" olarak nitelendirilen mikro bazlı, örgüt içindeki kurumsal örüntüler oluşumu arasında bir yerde olduğu aktarılmaktadır (Özen, 2007:268). Wooten ve Hoffman (2008) örgütsel alanın biçim olarak statik, düzen olarak tek tip olmaktan ve ortak teknoloji veya endüstri etrafında biçimlenmekten dinamik ve etkileşimli bir çevreye doğru değişim gösterdiğini vurgulamaktadır. Eski alan tanımları ortak teknoloji veya piyasa etrafında yer alırken, güncel kavrayışlar belirli bir kolektif örgüt için önemli olan konulara odaklanmaya başlamıştır (Wooten ve Hoffman, 2008). Alanın konu odaklı olduğu tespiti düzenleyici, normatif ve bilişsel yapıların unsurlarının da konu odaklı olduğu anlayışı (Kostova ve Roth, 2002) ile uyumludur (Jamali ve Neville, 2011:603).

2.2.3. Kurumsal Baskılara Verilen Cevaplar

Kurumsallaşma sürecinde ilk başta şirketler pasif oyuncular olarak ele alınmış (DiMaggio, 1988; Oliver, 1991; Perrow, 1985; Scott, 1995) ve örgütlerin kurumsal baskılara yaratıcı/stratejik bir şekilde cevap verebilecekleri gözardı edilmiştir (Ang ve Cummings, 1997). Ancak kurumsalcı yazında örgütlerin kurumsal çevrelerine nasıl uyum sağlayacaklarına yönelik olarak çıkarlar ve öznenin önemli rol oynadığına dair bir ayrışma ortaya çıkmıştır (Goodrick ve Salancık, 1996). Bu yazınlarda örgütler sembol işleme, anlamlandırma ve yorumlama sistemleri olarak ele alınmıştır (Scott, 2008). Bu kapsamda çıkarlar, motivasyonlar, kaynak bağımlılığı, koşula özgü kısıtlar ve önemli rol oynamaya yönelik teşvikler değerlendirilmektedir (Goodrick ve Salancık, 1996; Goodstein, 1994; Scott, 2008). Bu kapsamda bir örgüt birçok kurumsallaşmış özelliği ve işareti birleştirebilir ve yorumlayabilir (Scott, 2008). Buradan hareketle Wooten ve Hoffman (2008) kurumsalcı teorisinin bir örgütsel faaliyetin kurumsal baskılara bir cevap olmadığını bunun yerine örgütsel tercihlerin kurumsalcı çevre ile nasıl şekillendirildiği, aracılık edildiği ve yönlendirildiği ile ilgilendiğini belirtir.

Scott (2008) örgütsel alanı bireysel aktörler ve örgütler (mikro seviyede) ve toplumsal ve toplum ötesi sistemler arasındaki (makro seviyede) aracı birim olarak tanımlar. Şekil 12, kurumsal biçimlerin ve akışların seviyeler arası genelleştirilmiş modelini göstermektedir. Burada sözü edilen toplum ötesi ve/veya toplumsal kurumlar içlerinde daha özel kurumsal alanların ve biçimlerin bulunduğu ve faaliyet gösterdiği daha geniş bir kurumsal çevre sağlar. Böylece belirli örgütler ve kolektif aktör türlerinin alt grupları ve bireysel aktörleri için bir bağlam sağlar. Burada kurucu faaliyetler, yayılım, çeviri, sosyalleştirme, emrivaki, yetkilendirme, ikna ve damga etkisi (Scott, 1987) gibi tepeden aşağı süreçler daha yüksek seviyedeki yapıların daha düşük seviyedeki aktörlerin yapı ve faaliyetlerini yapılandırmasına imkân sağlar. Fakat aynı zamanda karşı süreçlerin de geçerli olduğu vurgulanır (Scott, 2008: 191; Jamali ve Neville, 2011:603). Buna göre daha düşük seviyedeki aktörler ve yapılar faaliyet gösterdikleri bağlamları yeniden üreterek ve değiştirerek şekillendirir. Bu süreçler seçici dikkat, yorumlama, anlamlandırma, kimlik inşası, hata, buluş, uyum ve örüntülerin yeniden üretilmesi, uzlaşma, kaçınma, karşı çıkma ve manipüle etmedir (Oliver, 1991). Diğer bir taraftan zaten örgütsel araştırmacılar, örgütlere sembol işleyici, anlamlandırıcı ve yorumlayıcı bilgi sistemleri olarak dikkatlerini yöneltmişlerdir. Pfeffer ve Salancık (1978), bilginin ulaşılabilirliği karar vericilerin dikkat yapılarını etkiler diye belirtmektedir. Bu kapsamda örgütler, yorumlama ve anlamlandırma süreçlerini başlatma merkezleri olurlar (Barley, 1986; Daft ve Weick, 1984; Weick, 1995).



Şekil 12: Kurumsal Yaratım ve Yayılmımda Yukarıdan Aşağı ve Yukarıdan Aşağı Süreçler
Kaynak: Scott, R. W. (2008). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage, s.192

Barley ve Tolbert (1997) de etkileşimde bulunarak kurumsal fenomenleri etkiledikleri için yeni çalışmaların yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya süreçlere odaklandığını belirtmektedir.¹⁷ Kurumsal baskılara verilen cevapları göstermeye yönelik en önemli illüstrasyonlardan biri Oliver (1991) tarafından geliştirilmiştir. Oliver (1991) kaynak bağımlılığı ve kurumsalcı tartışmalara dayanarak cevapların nasıl değişebileceğini ele almıştır (Jamali, 2010).

Oliver (1991: 152) alan seviyesindeki kısıtları göz önünde bulundurmadan örgütlerin izleyebileceği stratejileri belirtmektedir. Oliver (1991) örgütün baskılara cevap biçimini kurumsal baskıların nedeninin, kim tarafından dayatıldığının, uyulması gereken kurumların örgütün amaçları ile uyum derecesi, kurumsal baskıların yasalar mı yoksa normlar ile mi yayıldığına ve kurumsal baskıların gerçekleştiği bağlamın

¹⁷ Edelman ve arkadaşları (Edelman, 1992; Edelman, Uggen ve Erlanger, 1999) ve Dobbin ve arkadaşları (Dobbin ve diğ. 1993; Dobbin ve Sutton, 1998) federal kuruluşlar tarafından başlatılan düzenleyici süreçlerin personel yöneticileri arasında yukarıdan aşağıya kolektif anlamlandırma süreçlerini harekete geçirdiğini, oluşturdukları yeni yapılar ve prosedürlerin federal mahkeme tarafından değerlendirildiğini ve sonunda onaylandığı belirtmektedirler. Bu kapsamda da düzenleyici (federal yasalar), normatif (profesyonel yönetim kodları) ve bilişsel (anlamlandırma) süreçlerin kompleks ve değişen karışım ile ilişkilendirildiği yorumlanmaktadır (Scott, 2008: 193).

şekillendirdiğini belirtir. Bu kapsamda kurumsal baskılara karşı izlenebilecek beş genel strateji tanımlanmıştır:

- Kabul etme veya uyum (Acquiescence): Kurumsalcı teoristlerin en çok ilgisini çeken alandır (Scott, 2009: 170). Bu seçilen yaklaşım diğer örgütlerin taklit edilmesini veya kültürel, normatif veya düzenleyici otoritelerin algılanan taleplerine uyumu kapsayabilir. Artacak meşruiyet beklentisi, negatif yaptırım baskısı, ek kaynaklar umudu veya bu motivasyonların karışımı buna neden olabilir.
- Uzlaşma (Compromise): Çeşitli kurumsal taleplerin dengelenmesini, tavizler ile yatıştırılmasını ve müzakereyi içerecek şekilde çeşitli cevapları kapsar. Uzlaşma özellikle çatışan yetkilerin olduğu yerde ortaya çıkar (Scott, 2009: 170). Tavizler ile yatıştırma kapsamında bir veya daha fazla kurumun beklentilere kısmi uyum söz konusudur. Bu kapsamda örgütler minimum standarda uyum sağlarlar. Yatıştırma taktiğini benimseyen örgütler kurumsal baskılara karşı düşük seviyede karşı çıkarlar. Tüm uzlaşma modellerinde uyumdan farklı olarak uyum parçalıdır ve örgütler kendi çıkarlarını teşvik etmede daha aktiftir (Oliver, 1991: 153-154).
- Kaçınma (Avoidance): Gizleme çabalarını ve örgütün belirli bölümlerini bir gerekliliğe uymaktan koruması çabalarına denk gelmektedir. Burada kaçınma uyum gerekliliğinin önüne geçmek anlamına gelmektedir.
- Karşı çıkma (Defiance): Örgüt, uyum için kurumsal baskılara sadece karşı çıkmaz bunu halka açık bir biçimde yapar. Bu durum özellikle merkez örgütlerin norm ve çıkarlarının gerekliliklerini empoze eden örgütlerden ciddi anlamda farklılaşması durumunda ortaya çıkar (örgütlerin devlet uygulamalarına bazı alanlarda karşı çıkması vb. gibi).
- Manipule Etmek (Manipulate): Manipule etmek Oliver (1991: 157) tarafından seçmek, etkilemek veya kontrol etmek için amaçlı ve fırsatçı bir girişim olarak tanımlanmıştır. Selznick (1949), Pfeffer ve Salancık (1978) vb. birçok araştırmacı tarafından önemli güç kaynakları ile ilişkilerini geliştirerek örgütlerin kendilerini korumak ve pazarlık güçlerini geliştirmek için uyguladıkları yollar araştırılmıştır.

Goodrick ve Salancık (1996: 3) stratejik tercih perspektifinin direkt olarak kurumsalcı teoriye dahil edilmesinin kurumların sosyal-olgu kalitesini düşürdüğünü belirtir. Bu anlayışa göre örgütsel faaliyeti anlamada kurumsal bağlamın önemi kaybolur. Diğer kısıtlar gibi yönetilecek başka bir kısıt, tercihler arasından diğer bir tercihtir. Scott'a (2009:174) göre ise daha genel olarak stratejik yaklaşım ve kurumsal kuram teorisyenleri arasında açık bir gerginlik vardır. Bu kapsamda stratejik perspektif meşruiyeti çevreden alınacak, kültürel kaynak, diğer bir kaynak olarak görmektedir. Pek çok kurumsalcı ve kaynak bağımlılığı teorisyenleri kurumsal baskılara karşı kaçınmadan bahsetmiştir (Meyer ve Rowan, 1977, 1983; Meyer ve Scott, 1983; Pfeffer ve Salancık, 1978; Powell, 1988; Scott, 1987; Thompson, 1967). Oliver (1991), *kaçınma kapsamında* üç yaklaşımdan bahseder. Bu yaklaşımlar gizlemek (conceal), korumak (buffer) ve kaçmaktır (escape). Gizleme taktikleri kapsamında uygunsuzluk, uyum yanılması ardına saklanır. Bu kapsamda örgütler göz boyama, törensencilik, törensel oyun veya kurumsal normların, kuralların veya gerekliliklerin sembolik kabulüne dahil olabilir (Meyer ve Rowan, 1977). Kurumsal perspektif kapsamında görünüş ve gerçeklik arasındaki ikilem teorik olarak önemlidir (Scott; Zucker'dan aktaran Oliver, 1991) çünkü uyumdan ziyade görünüş yeterli olabilir. *Koruma kapsamında* ise teknik faaliyet dışsal denetim, inceleme ve değerlendirmeden parçalı olarak veya tamamen ayrılır (Pfeffer ve Salancık, 1978; Scott, 1987; Thompson, 1967). Kaçınmanın bir türü daha önce belirtildiği gibi yeni kurumsalcı teoride dikkatleri çekmiştir. Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin çelişen taleplere yapısal özelliklerini teknik faaliyetlerden ayırarak cevap verdiklerini belirtir. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi yeni kurumsalcı bakış, örgütlerin meşruiyet kazanmak veya meşruiyetlerini korumak amacıyla değişen kurumsal çevrelere uyum sağlama eğiliminde olduğunu belirtir. Ancak eğer kurumsal çevrelerin beklentisi, örgütün çıkarları ile çelişirse, yönetim işletme faaliyetlerinde değişiklik yapmadan resmi uygulamalarını günlük faaliyetlerinden ayırır (Meyer ve Rowan, 1977; Oliver, 1991; Scott, 1995).¹⁸ Bu çözümde örgütler bir yandan kurumsallaşmış yapıyı benimsediklerini göstererek meşruiyetlerini pekiştirirken, diğer yandan da günlük faaliyetlerini yapının öngördüğünden bağımsız bir biçimde yürüterek verimlilikten taviz vermemiş olurlar (Özen, 2007: 258). Bu yöntemin başarılı olabilmesi için örgütlerin biçimsel yapılarını

¹⁸ Bu yaklaşım Sethi (1979) ile de uyum göstermektedir.

dışsal aktörlerin denetiminden uzak tutmaları ve işleri enformel bir biçimde yürütmeleri gerekmektedir (Özen, 2007: 258).¹⁹ Aynı zamanda örgütlerin söylediklerini yaptıklarına yönelik güven ve iyi niyetin de olması gerekir (Meyer ve Rowan, 1977). Meyer ve Rowan bu tür bir yanıtın yaygın olduğunu belirtir.

Kaçınma kavramı ile uyumlu olarak sembolik ve törensel benimse kavramları da kullanılmaktadır. Törensel benimseme biçiminin örgütler arası yaygınlığı “değiştirilmek veya kaldırılmak istendiğinde dirençle karşılaşılacak biçimde bir uygulamanın kök salması” olarak tanımlanan bir kurumsallaşma (Zeith ve diğerleri, 1999) olmadığı bunun yerine koşulların değişmesiyle terk edilmek üzere “uyulan” bir yönetim modası (Abrahamson, 1996) olarak ifade edilmektedir (Özen 2002:54). Örgütler bunu yaparken de dışsal veya törensel değerlendirme kriterlerine (sertifikalar, belgeler, ödüller vb.) itibar eder ve bu yol ile hayatta kalma şartlarını artırır. Yeni modellerin yüzeysel benimsenmesi örgütlerin, kamu yetkililerinin ve sosyoekonomik çevrenin beklentilerine uygun davrandığını göstermektedir (Boiral, 2007:127). Çeşitli yazarlar gerçekten yapılan uygulamalar ile yapılıyor gibi gözükten uygulamaları ayırmak için ‘sembolik’ ve ‘esas’ kavramlarını kullanmıştır (Christman ve Taylor, 2006; King and Lenox, 2000; Jiang and Bansal, 2003). Yönetim alanında pek çok sembolik faaliyetlerin gerçek uygulamalardan ayrılacağı ama bununla beraber örgütün meşruiyetini olumlu olarak etkileyecek etkinin sağlanabileceği belirtilmektedir (Weaver vd., 1999; Westphal and Zajac, 1994)

Scott (2009: 171), Meyer ve Rowan’ın (1977) makalelerini ufuk açıcı olarak tanımlamakla beraber bazı teorisyenler gibi ayırmayı kurumsal kuramın alamet-i farikası olarak görmez ve bu tür yorumlamanın yanlış olacağını düşünür (2009:171). Bunu da şöyle açıklar: bu ayırık (decoupled) cevaplar genellikle sadece sembolik olarak görülür, başka bir ifade ile göz boyamadır (Perrow, 1985). Ancak sembollerin kullanılması örgütleri büyük sosyal güç uygulayan daha geniş bir dünyaya bağlayacak süreçleri içerir (Brunsson, 2002; Pfeffer, 1981). İkinci olarak Scott pek çok çalışmanın örgütlerin sembolik nedenlerden dolayı sınır ve tampon birimler kurmasına rağmen bu yapıların kendi hayatlarına sahip olduğunu belirtir. Bu birimlerde çalışan kişiler de ikili

¹⁹SA8000 gibi sertifika denetimine dayalı standartların benimsenmesi yerine KİS ve GRI gibi kanıt gerekliliği gerektirmeyen dış denetime kapalı raporların yayınlanması bu kapsamda açıklanabilir gözükmektedir.

bir role sahip olur: çevresel talepleri örgütlere iletir ve çevirirler, fakat aynı zamanda kurumsal eyleyenler örgütsel kaygıları yansıtırlar. Bu kurumların mutlak varlığı uyumu yansıtır (Scott, 2009: 172). Buradan hareketle ayırmanın otomatik olarak ortaya çıktığını düşünmektense buna ampirik bir soru olarak cevap verilmesi gerektiğini vurgular: ne zaman ve hangi koşullarda örgütler zorunlu yapıları benimser ve sonra neden ilgili faaliyetleri gerçekleştirmede başarılı olamazlar? Scott'un çerçevesine uygun olarak, hangi dahil olan unsurların cevabı etkilemesi beklenir?

Meyer ve Rowan (1977) başlangıçtaki formülasyonlarında kaçınmanın örgüt seviyesindeki iki probleme cevap olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi örgüt içi etkililik problemi diğeri ise farklı kurumsal baskıların çatışmasıdır. Genellikle de ilk çalışmalar örgütsel etkililiği sağlamak üzerinedir ancak son çalışmalar ayırmanın örgütsel alandan kaynaklanan çeşitli ve birbiri ile çelişen örgütsel baskılara bağlar (Heimer; Ruef ve Scott'dan aktaran Boxenbaum ve Jonsson, 2010: 86). George, Chattopadhyay ve Sitkin (2006) örgütlerin çevrelerinde belirsizlik ile karşılaştıkları zaman bazı kurumsal baskıları seçerken diğerlerini göz ardı ettiğini belirtir. Brunsson (2002) da örgütlerin birbiri ile çelişen baskıların bazılarını konuşarak, bazılarını kararlar ile ve bazılarını da faaliyete geçerek çözdüklerini belirtir. Dolayısıyla ayırma heterojen alanlarda koruyucu bir mekanizmaya dönüşür (Boxenbaum ve Jonsson, 2010: 87). Diğer bir taraftan aynı örgütsel alanda yer alan aktörlerin aynı baskılara benzer şekilde yanıt vermediğini belirten araştırmacılar da vardır. Burada örgütlerin bireysel özelliklerinin etkili olabileceği belirtilir. Goodstein (1994), kurumsal baskılara yönelik stratejik cevapların tahminine yönelik geliştirdiği çerçevede kurumsal baskıların gücünü ve cevap verebilirliğin teknik çıktılar üzerindeki etkisini ele alır. Goodstein (1994), kurumsal baskılara yönelik stratejik cevapların tahminine yönelik geliştirdiği çerçevede kurumsal baskıların gücünü ve cevap verebilirliğin teknik çıktılar üzerindeki etkisini değerlendirmektedir.

Tablo 11
Cevap Verebilirliğin Teknik Çıktılar Üzerindeki Algılanan Etkisi

Cevap Verebilirliğin Teknik Çıktılar Üzerindeki Algılanan Etkisi			
		Pozitif	Negatif
Kurumsal Baskıların Gücü	Yüksek	Uyum	Uzlaşma/Kaçınma
	Alçak	Manipule etme	Karşı çıkma

Kaynak: Goodstein, 1994:361 Goodstein, J. D. (1994). Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues, *Academy of Management Journal*, 37 (2), s. 361.

Scott'a (2008) göre örgütler normatif veya kültürel-bilişsel taleplerden ziyade dışsal düzenleyici gereklilikler ile kuşatıldıkları zaman kaçınmaya çalışırlar. Örneğin Cobur (2004) müfredat değişikliğini konu aldığı çalışmasında öğretmenlerin normatif mesajlara daha fazla cevap verdiklerini ve gerekli değişiklikleri yaptıklarını belirtir. Westphal ve Zajac'a (1994) göre de örgütler, benimsemeden sembolik kazançlar olduğu ve uygulama maliyeti yüksek olduğu zaman faaliyetlerini yapılardan ayırır. Ayrıca Westpahal ve Zajac (1994), geç benimseyenlerin erken benimseyenlere göre planı daha az uyguladığını, ayırmanın normatif baskılara cevap veren isteksiz benimseyenler arasında daha yaygın olduğunu belirtir²⁰. Ayırmanın başka en belirgin öncülleri belirsizlik, hedefin muğlak olması ve belirli hedefler için araçların belirtilmemiş olması olarak sıralanmıştır (Christensen ve Lagreid, 2003; Goodrick ve Salancik, 1996; Ogawa ve Scribner, 2002). Ayırmanın özellikle uygulama için bilgi temelini açık olmamasından ve uygulamaların sosyal olgu boyutuna ulaşmamasından veya kurumsal değerlerin kendilerinin belirsiz olmasından kaynaklandığına işaret edilmektedir (Goodrick ve Salancık, 1996). Başka bir deyişle de ayırmanın muğlaklık, belirsizlik, çatışan beklentilerin, yüksek işlem maliyetlerinin, kısıtlı düzenleyici bağlılığın ve uyumu denetleyecek mekanizmaların eksik olması ile karakterize edilen gevşek bağlaşımlı (loosely coupled)²¹ örgütsel alanlarda ortaya çıktığına işaret edilmektedir

²⁰ Bu anlayışa göre KSS standart ve rehberlerinin zorunlu olması halinde bunları daha sonra benimsemek zorunda kalacak örgütler, kalite belgelerini daha sonra benimseyenler bu duruma örnektir.

²¹ Örgütün öne sürülen meşruiyeti ve faaliyetleri arasındaki uyum eksikliği Weick'in (1976) eğitim sektörü örgütlerindeki resmi sistem ve kaotik günlük uygulamaları arasındaki gevşek bağa da (loose coupling) denk düşer. Kurumsal perspektif veya örgütlerde davranış analizine odaklanan çalışmalar örgütsel meşruiyeti sağlamak üzere benimsenen yapılar ile gerçekte uygulananlar arasında gevşek bağlaşım ortaya koymuştur (Brunsson, 2002; Scheid-Cook, 1992; Weick, 1976). Farklılaşmış birimler

(Greenwood ve Hinnings, 1996; Goodrick ve Salancık, 1996; Ogawa ve Scribner, 2002). Bu koşullar altında ayırma sayesinde bir taraftan dış baskıların gerekliliklerine yönelerek dış baskıların hafifletildiği diğer bir taraftan da hem meşruiyet hem de esnekliğin sürdürüldüğü vurgulanmaktadır (Davis ve Marquis, 2005; Westpahal ve Zajac, 2001). Dolayısıyla burada örgütsel ikiyüzlülükten (organizational hypocrisy) bahsedilebilir (Brunson, 1989). Bu politik ve uygulamaya dönük alan arasındaki çelişkiler de örgütsel ikiyüzlülüğün kaynağı olarak gösterilir. Bu söylemler yönetim sistemlerinin uygulanmasını savunan rasyonel mitlerin olduğunu kabul eder ve ona daha meşru bir görünüş kazandırır. Bu söylemlerin iç çelişkileri de gizlediği belirtilmektedir (Boiral, 2007:141). Bu nedenle standart kapsamında meşruiyet ve rasyonel mit geliştirme isteği dış paydaşların taleplerini karşılamaya denk gelmez (Meyer ve Rowan, 1977). Ancak bu rasyonalite sadece kurumsal çevreden empoze edilmez, örgüt içerisinde de yaratılır, sürdürülür ve “yasallaştırılır” (Scheid-Cook, 1992; Weick, 1976).

Yukarıda belirtilen literatür değerlendirmesine dayalı olarak faaliyetleri gereklilerden ayırmanın çeşitli durumlarda ortaya çıkacağı görülmektedir. Örgütler, uygulama maliyetleri yüksek olduğunda, normatif baskılara isteksiz cevap vermek durumunda kaldıklarında, uygulama için bilgi temelini açık olmaması halinde, uyumu denetleyecek mekanizmalar olmaması durumunda kaçınma davranışı sergileyebilir. Ancak diğer bir taraftan normatif baskılar gibi dışsal düzenleyici gereklilikler ile kuşatılmış olma durumunda da kaçınma davranışı olacağını belirtmek gerekir. Bir taraftan uyum için dışsal denetim mekanizmalarının gerekliliği vurgulanırken, diğer taraftan normatif/düzenleyici baskılar arttıkça kaçınmanın arttığının belirtilmesi farklı sonuçlara ulaşmış çalışmalar olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda yapılacak çalışmalar tartışmalara katkı sunacaktır.

arasında gevşek bağlaşım özellikle açık sistemlerdeki tüm örgütlerin karakteristik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Orton ve Weick, 1990; Weick, 1976).

Tablo 12
Ayrımın Ortaya Çıktığı Durumlar

Kaçınma	
Uygulama maliyetinin yüksek olması	Westphal ve Zajac, 1994
Geç benimseme, normatif baskıların oluşması ve isteksiz olarak cevap vermek zorunda kalma	Westphal ve Zajac, 1994 Rao, Greve ve Davis, 2001
Uygulama için bilgi temelini açık olmaması	Goodrick ve Salancık, 1996
Uygulamaların sosyal olgu (social fact) boyutuna ulaşmaması	Goodrick ve Salancık, 1996
Kurumsal değerlerin kendilerinin belirsiz olması	Goodrick ve Salancık, 1996
Muğlaklık, belirsizlik, çatışan beklentilerin, yüksek işlem maliyetlerinin, kısıtlı düzenleyici bağlılığın ve uyumu denetleyecek mekanizmaların eksik olması ile (gevşek bağlaşımlı örgütsel alanlar)	Goodrick ve Salancık, 1996; Greenwood ve Hinings, 1996; Ogawa ve Scribner, 2002
Dışsal düzenleyici gereklilikler ile kuşatılmış olma	Scott, 2009; Seidman, 1983
Stratejik değişiklik için uygulayanlar	Fiss ve Zajac, 2006
Kurumsal baskı/teknik çıktılar üzerinde negatif etki	Goodstein, 1994
Belirsizlik, hedefin muğlak olması ve belirli hedefler için araçların belirtilmemiş olması	Christensen ve Lagreid, 2003

2.3. Kurumsal Kuram ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kapsamında Yapılan Çalışmalar

KSS'ye yönelik kurumsal kuram perspektifinden yapılan çalışmalar iki başlık altında toplanabilir:

1. KSS biçimlerinin milli bağlama göre çeşitliliği
2. Dışsal baskı/kısıtlara yönelik içsel yönelim/yorumlara açıklama

KSS'ye yönelik mevcut kurumsal analizler KSS'nin kurumsal olarak bağımlı olduğunu ve milli bağlamlara göre değiştiğini öne sürmektedir (Jones, 1999; Hoffmann, 1999; Aguilera vd., 2007; Campbell, 2007; Matten ve Moon, 2005, 2008). Örneğin Campbell (2007), mecburi devlet düzenlemeleri, işveren ve çalışan sendikalarının olması gibi

makro seviyedeki baskılara dikkat çeker. Yamak ise gelişmişliğin de ötesinde ülkedeki iş dünyasının çeşitli özelliklerinin (tarihsel, kurumsal vs.) KSS'nin tanımını ve kapsamını etkilediğine işaret etmektedir (Yamak'dan aktaran Yamak, 2007). Aguilera vd., (2007), Matten ve Crane, (2005) ve Jackson ve Apostolakou (2010) Hall ve Soskice'den (2001) yola çıkarak serbest ve eşgüdümlü piyasa ekonomilerinden bahseder. Örneğin Jackson ve Apostolakou'ya (2010) göre eşgüdümlü piyasa ekonomisinde bulunan örgütler daha yoğun olarak KSS uygulamalarını benimseyebilir ancak bunları görünür bir şekilde de yapmayabilir. Serbest piyasa ekonomilerinde yer alan işletmelerin ise devlet düzenlemelerindeki veya işçi örgütlenmelerindeki eksikliği gönüllü olarak açık KSS'yi benimseyerek telafi etmeye çalıştığı belirtilmiştir (Jackson ve Apostolakou, 2010).

Ülke içindeki farklılıkları anlamaya yönelik olarak ise daha az çaba harcadığı vurgulanmaktadır (Berthoin, Antal ve Sobczak, 2007). Blindheim (2012) ele alınan KSS konularının kapsamına ve sorumluluk mekanizmalarına göre, Boiral (2007) kurumsal baskı ve dahili katılıma göre örgütlerin farklı cevapları olabileceğini belirtir. Jamali ve Neville (2011) ise örgütler arasındaki yakınsama ve ıraksamanın esas veya sembolik olabileceğine dikkat çeker.

Matten ve Moon (2008) da KSS'deki ulusal farklılıkları anlamaya yönelik olarak açık ve örtük KSS çerçevesini sunmaktadır. Jamali (2010) ise uluslararası sosyal sorumluluk standartlarına karşı verilen cevapları kurumsal teorideki temellendirme ile ele almıştır. Kurumsalcı teorinin, dışsal baskı/kısıtlara ve içsel yönelim/yorumlara açıklama getirerek standartlara yönelik geliştirilen reaksiyon ve cevapların karmaşıklığını ele alabileceği belirtilmiştir (Jamali, 2010: 618).

İlerleyen bölümde Matten ve Moon'un (2005, 2008) açık ve örtük KSS ve Jamali ve Neville'nin çok katmanlı kurumsal çerçeve modelleri ele alınacaktır. Bu modellerin açıklanmasını takiben KSS'nin benimsenmesi ve etkilerininene yönelik çalışmalar değerlendirilecektir.

2.3.1. Açık ve Örtük KSS Yaklaşımı

“Açık KSS” ile bazı toplumsal faydalar için sorumluluk taşıyan şirket politikaları olarak ifade edilmektedir. Açık KSS genellikle gönüllü, kişisel menfaatlara hizmet eden şirket ve/veya paydaşları tarafından sosyal sorumluluklarının bir parçası olarak görülen konulara yönelik politika, program ve stratejileri içermektedir (Matten ve Moon, 2005; 2008). Matten ve Moon (2008: 409) açık KSS'nin paydaş baskılarına cevap olabileceğini, hükümet ve sivil toplum kuruluşları ve diğer şirketler ile ortaklıkları içerebileceğini belirtmektedir. Burada altı çizilen nokta açık KSS'nin hükümet veya resmi ve gayri resmi kurumların otoritesinden ziyade şirketin takdirine dayalı olduğudur.

“Örtük KSS” ise bir ülkenin resmi ve resmi olmayan kurumları aracılığı ile toplumun çıkarları için şirketlere yüklenen sorumluluklara denk gelmektedir. Örtük KSS genellikle değerler, normlar ve kurallardan oluşmaktadır ve şirketlere zorunlu ve geleneksel sorumluluklar yükleyerek paydaş konularına cevap verilmesi beklenmektedir. Bu bağlamda kurumsal aktörlere bireysel sorumluluklardan ziyade kolektif sorumluluklar verilmektedir (Matten ve Moon, 2008: 409). İş dünyası temsilcileri bu gerekliliklerin tanımlanmasına ve meşrulaştırılmasına direk olarak dâhil olmakla beraber, şirketler tek başlarına kendi sorumluluk tarzlarını ifade edemezler (Matten ve Moon, 2008:410). Örneğin çalışma ilişkileri ele alınacak olursa Avrupa'daki düzenlemeler ve korumalar örtük bir şekilde iş örgütlerinin KSS seviyesine karar verirken, daha az düzenlenmiş ABD piyasaları örgütlerin açıkça KSS politikalarını ve standartlarını tasarlamalarına olanak sağlamaktadır.

KSS kavramı Avrupa’da katılımcılık, kendi kendine yetme ve devlet müdahalesini en aza indirme yaklaşımlarını yansıttığından uzun yıllar özellikle bir Amerikan olgusu olarak değerlendirilmiştir. Fakat Matten ve Moon (2005: 334) bu durumun Avrupa’da işyerlerinin “sorumluz” olduğu anlamına gelmediğini, aksine daha sorumlu uygulamaların görüldüğüne işaret etmektedirler. Avrupa bağlamında topluma karşı bazı kurumsal sorumlulukların “açık” politikaların bir parçası olmadığı ancak normlar, standartlar ve yasal çerçevede “örtük” olarak düzenlendiği belirtilmektedir.

Matten ve Moon (2005: 347), açık KSS’nin yönetim uygulamalarının bir tür ‘Amerikanlaşması’ ile sonuçlanan yönetim kavramlarının, ideolojilerinin ve teknolojilerinin küresel yayılımının bir parçası olduğunu belirtirken, örtük KSS’nin kurumsal çerçevenin bir parçası olarak ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğini belirtmektedir.²² Matten ve Moon (2005, 2007) modelinde örtük KSS’nin ulusal iş sisteminden, açık KSS’nin ise kurumsal baskılardan kaynaklandığını vurgular.

2.3.1.1. Ulusal İş Sistemi Yaklaşımı

Matten ve Moon (2005, 2008) KSS’nin ortaya çıkışının, biçimlerinin ve ülkeye özgü farklılıkların, serbest ve eşgüdümlü piyasa ekonomileri arasında ayırım yapan kapitalizmin çeşitliliği tartışmalarının (Hall ve Soskice, 2001) ve üretimin sistemlerinin (Hollingsworth ve Boyer, 1997) temel özelliklerini paylaşan “ulusal iş sistemleri” veya “sosyal etki” yaklaşımları (Maurice ve Sorge, 2000; Whitley, 1998) ile açıklanabileceğini belirtmektedir. Whitley (1999) tarihsel olarak gelişmiş milli kurumsal çerçevelerin dört ana özelliğini belirtmektedir: politik sistem, finansal sistem, eğitim ve emek sistemi, kültürel sistem.

²² Yönetim uygulamalarına yönelik iraksama ve yakınsama tartışmaları yönetim araştırmalarının bir süredir gündeminde bulunmaktadır. KSS anlayışının da özü itibarıyla, küreselleşme etkisiyle artan yönetim bilgisi transferinin farklı ülkelerdeki örgüt ve yönetim yapıları üzerindeki etkilerine ilişkin tartışmalar ile yakından ilgili olduğu söylenebilir. Kurumsal ve örgütsel değişim yazınında bu tartışmalar ile ilgili farklı görüşlerden bahsedilmektedir (Özen, 2002: 50):

Yakınsama: Ulusal ekonomilerde karşılıklı bağımlılığı artıran küreselleşmenin, ülkelerin iç sistemlerinden bağımsız olarak, “küresel bir kapitalist sistem” yaratacağını ve bu sistemin gerektirdiği örgütsel uygulamaların tüm ülkelerde geçerli hale geleceğini savunmaktadır (Ohmae, 1990; Reich, 1991’den aktaran Özen, 2002: 50).

Iraksama (veya yeni-koşulbağımlılık): “Toplumsal” (Maurice ve Sorge; 2000) veya “ulusal iş sistemi” (Whitley 1998) etkisinden ötürü, küreselleşme olgusuna rağmen, uluslar arası farklılıkların anlamlı bir biçimde süreceğini savunmaktadır (Özen, 2002: 50). Whitley (1998) türdeşlemeye doğru bir gidiş olsa bile bunun yavaş, kurumsal ilişkileri ve tarihsel izleri yansıtacak şekilde yörünge bağımlı olacağını ileri sürmektedir.

Politik Sistem: Politik sistem kapsamında *devletin gücü* ve bunun karşısında *şirketlerin gücü* ele alınmaktadır. Örneğin Amerikan ve Avrupa politik sisteminin birbirinden farklı en önemli özelliği devletin gücüdür. ABD'ye kıyasla Avrupa'da devletin gücü daha fazladır (Lijphart, 1984) ve Avrupalı hükümetler ekonomik ve sosyal faaliyetlere daha fazla dahil olmaktadır (Heidenheimer, Hecllo ve Adams, 1990). ABD'de ise hükümetler bu alanda daha az aktif olduklarından işletmelere bu alanda daha fazla takdir yetkisi verilmiştir.

Finansal Sistem: ABD'de sermaye piyasası şirketlerin temel finans kaynağıdır ve ortaklık hissedarlar arasında dağıtılmıştır (Becht ve Röell, 1999; Coffee, 2001). *Sermaye piyasaları* en önemli sermaye kaynağı olduklarından şirketler büyük ölçüde şeffaf ve hesap verebilir olmalıdırlar. Avrupa kapitalizminde ise *bankaların* ön plana çıktığı az sayıda büyük yatırımcılar bulunmaktadır. Burada vurgu uzun süreli etkinin ve gücün korunması üzerindedir. Bu kapsamda diğer önemli bir konu ise Avrupa modelinde *paydaşların*, zaman zaman hissedarlara denk veya onların üzerinde, önemli roller oynamasıdır (Fiss ve Zajac, 2004).

Eğitim ve Emek Sistemi: Avrupa'da devlet tarafından yönlendirilen eğitim ve aktif istihdam politikalarına şirketler katılırken, ABD'de bu alanda şirketler kendi stratejilerini geliştirmektedirler. Bu yapılanma sadece devlet stratejilerini değil bütünlük, ulus genelinde ve hiyerarşik yapıda iş ve emek düzenlemelerini de etkilemektedir. Bu bağlamda Avrupa'da tarihsel olarak sendika üyeliği ve emeğe ilişkin konular işletme seviyesinden ziyade sektörel ve ulusal düzeyde müzakere edilmiştir. Aynı şekilde Avrupalı işletmeler kolektif çıkarlarını daha fazla iş birlikleri veya federasyonlar aracılığı ile ifade etmişlerdir (Molina ve Rhodes, 2002)

Kültürel Sistemler: Amerikan ve Avrupalı kültürel sistemler toplum, iş dünyası ve hükümet üzerine farklı varsayımlar geliştirmişlerdir. Amerika'da varlıklı işadamlarının sosyal sorumluluğu şirketin sosyal sorumluluğuna dönüşmüştür (Heald, 1970). Bu yaklaşım Avrupa'nın siyasi partiler, sendikalar, işveren örgütleri veya kilise ve devleti içeren temsili örgütlere dayalı kültürel dayanağı ile çelişmektedir (Lipset ve Rokkan, 1967).

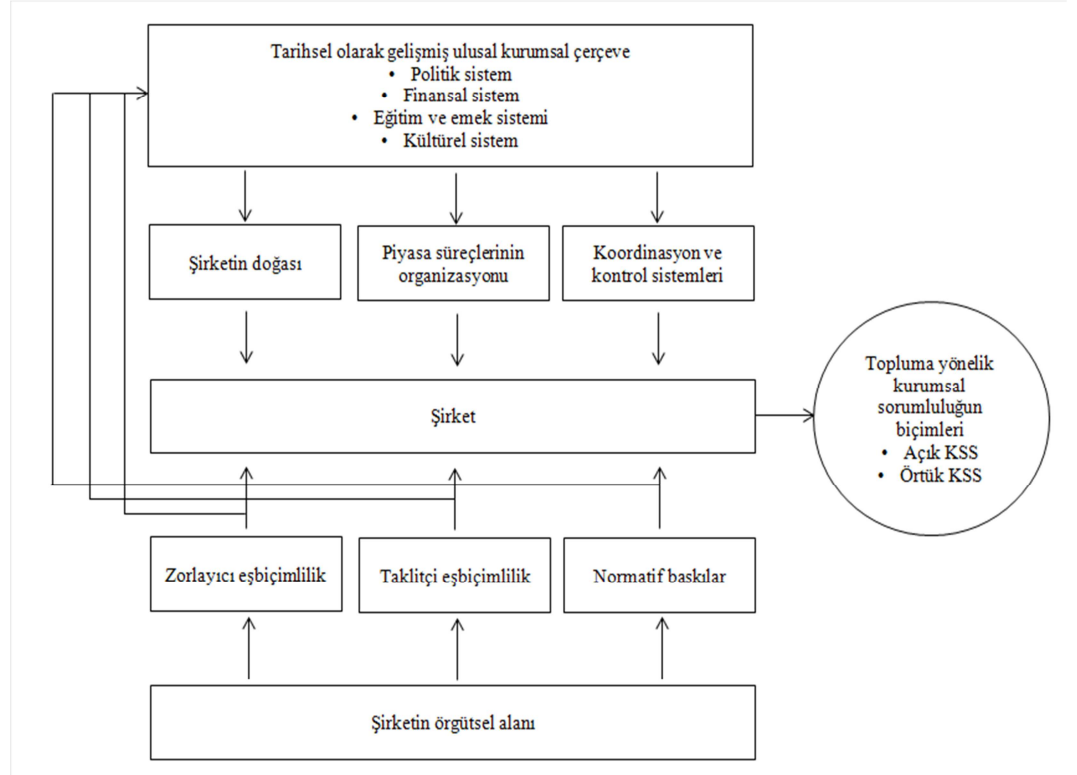
Whitley (1999), bu kurumsal sistemlerin özellikle şirketin doğası, piyasa süreçlerinin organizasyonu ve koordinasyon ve kontrol sistemleri kapsamında iş sistemlerini şekillendirdiğini aktarmaktadır.

Şirketin Doğası: Bir ülkenin kurumsal çerçevesi hangi özel hiyerarşilerin ekonomik süreçleri kontrol edeceğini, sahiplerin yöneticilere vereceği takdir derecesini ve değişen ve farklılaşan taleplere cevap verecek örgütsel yetkinlikleri içerecek şekilde şirketin ana yapısal özelliklerini belirlemektedir (Matten ve Moon, 2008: 408). Bu boyut sahiplik yapısının koordinasyon boyutlarına odaklanmaktadır. ABD daha çok sözleşmeye dayalı sahipliğe odaklanırken, Avrupa ülkeleri, özellikle İskandinav ve Kıta ülkeleri, doğrudan sahiplik veya daha çok bankalar, sigorta şirketleri veya hükümetler arası ağlara dayalı ortak sahipliklere odaklanmaktadır (Coffee, 2001). Fransa ve Birleşik Krallık'ta özel sektörde büyük ölçüde kamu sahipliği ve kamu yatırımları bulunmaktadır (Matten ve Moon, 2008:408). Şirketin doğası hissedarların ötesinde paydaşları, kurumsal yönetim mekanizmalarını içerecek şekilde daha geniş bir çevreye hesap verebilirlik için çeşitli KSS konularını etkilemektedir.

Piyasa Süreçlerinin Organizasyonu: Aktörlerin arasındaki ilişkilerin nasıl düzenlendiği, ekonominin hangi koordinasyon düzenlemelerini tercih ettiği (piyasa ve ittifaklar) UİS'nin belirleyici bir özelliğidir. Buradaki iki uç piyasa ve ittifaklardır. Buradaki belirleyici özellikler sektördeki şirketler arasında uzun süreli işbirliği, piyasa işlemlerin kurulmasında aracılardan rolü, işletme birliklerinin rolü ve etkisi ve piyasa işlemlerinin kurulmasındaki güvendir. ABD'de hükümetler ve mahkemelerce düzenlenen tekelcilik karşıtı yasalar aracılığı ile piyasanın kendi düzenlemelerine daha fazla önem verilirken Avrupa'da uzlaşmaya dayalı temsiliyet veya emek ve sermayenin arabuluculuğunu yansıtan üretici grup birlikleri ve Fransa örneğinde olduğu gibi güçlü hükümet liderliği ön plandadır (Matten ve Moon, 2008: 409). Bu ilişkilerin düzenlenme biçimi tüketicilerin korunması, ürün vekilharçlığı, üretim ve ürünler için sorumluluk ve emek konuları gibi birçok KSS konusunu ilgilendirmektedir (Matten ve Moon, 2005).

Koordinasyon ve Kontrol Sistemleri: UİS işveren-çalışan ilişkilerinin nasıl düzenlendiği, güvene dayalı ilişkiler ve çalışanlara verilen takdir yetkisine göre değişiklik göstermektedir. Avrupa'da çalışanların temsili ve katılımına düzenlemelerde yer verilmiş ve koruma altına alınmışken ABD'de bu konu açık KSS'nin bir konusudur.

KSS'nin ABD'de bireyselci, demokratik çoğulcu, ahlakçı ve faydacılık geleneğe dayalı kurum ve kültüründe geliştiğini belirtirken, Matten ve Moon (2008: 409) Avrupa KSS anlayışının endüstri ilişkileri, iş hukuku ve kurumsal yönetim anlayışına dayalı olduğunu belirtmektedir.



Şekil 14: KSS ve Bir İşletmenin Kurumsal Bağlamı

Kaynak: Matten, D. ve Jeremy M. (2008). Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2), s. 413.

2.3.1.2. Açık KSS'nin Küresel Olarak Yayılımı: Yeni Kurumsalcı Teori ve Kurumsal Meşruiyet

Matten ve Moon (2008), KSS'nin UİS'ye göre anlaşılabilirliğini belirtmekle beraber aynı zamanda kurumsal çerçevelerin ve UİS'lerinin değişebileceğini, aktörler için yeni teşvikler ve fırsatlar sunacağını eklemektedir. Matten ve Moon (2005, 2008), açık KSS'nin Avrupa'da ve diğer ülkelerde ivme kazandığını ve tüm Avrupa'da yayılmaya başladığını aktarmaktadır. Bu bağlamda yeni kurumsalcı teorinin (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer, 2000; Meyer ve Rowan, 1977) bu süreci anlama da faydalı bir teorik çerçeve sunacağı belirtilmektedir. Bu yaklaşım kurumsal çerçevelerin nasıl homojenleştiğini ve düzenleyici, normatif ve bilişsel süreçlerin örgütlerde nasıl benzeşmeye yol açtığını incelemektedir. Bu kapsamda yeni kurumsalcı teorinin açık KSS'nin neden ve nasıl yeni bir yönetim unsuru veya kavramı olarak ivme kazandığını açıklamaya yardımcı olacağı öne sürülmektedir (Matten ve Moon, 2005: 350). Yeni kurumsal kuram kapsamında daha önce belirtilen eşbiçimlilik baskıları KSS örgütsel alanı içinde karşımıza çıkmaktadır.

Zorlayıcı Eşbiçimlilik: KSS kapsamındaki hükümet stratejileri ve girişimleri, düzenlemek ya da ana şirketlerin diğer şirketlerden beklentileri bu bağlamda değerlendirilebilir. Matten ve Moon (2008: 411) öz denetimli veya gönüllü girişimleri, özellikle BM, OECD, ILO ve GRI tarafından yayınlanan davranış kurallarını, SA8000, ISO 26000 gibi çeşitli standart ve rehberleri bu kapsamda ele alınmaktadır. Ancak bu rehber ve standartları, zorlayıcı yerine normatif baskılar kapsamında ele almak daha doğru olacaktır.²³

Taklitçi Süreçler: Taklitçi süreçlerde çok uluslu şirketlerin (ÇUŞ) çeşitli birliklere (UK Business in the Community, CSR Europe vb.) ve KSS'ye yönelik eğitim programlarına (UK CSR Academy) dahil olması, benzer raporların yayınlanması (Kolk, 2005), benzer rehber ve standartların takip edilmesi etkili olmaktadır (Matten ve Moon, 2005; 2008).

Normatif Baskılar: Yeni açık KSS'yi anlamada eğitim programları etkilidir. Önde gelen 166 işletme okulu ve enstitüsü arasında yapılan araştırmaya göre KSS işletme eğitiminde zorunlu veya seçmeli ders olarak okutulmaktadır (Matten ve Moon, 2004).

²³ Burada belki SA8000 denetim mekanizmalarına sahip olması nedeni ile zorlayıcı mekanizmalar kapsamında değerlendirilebilir.

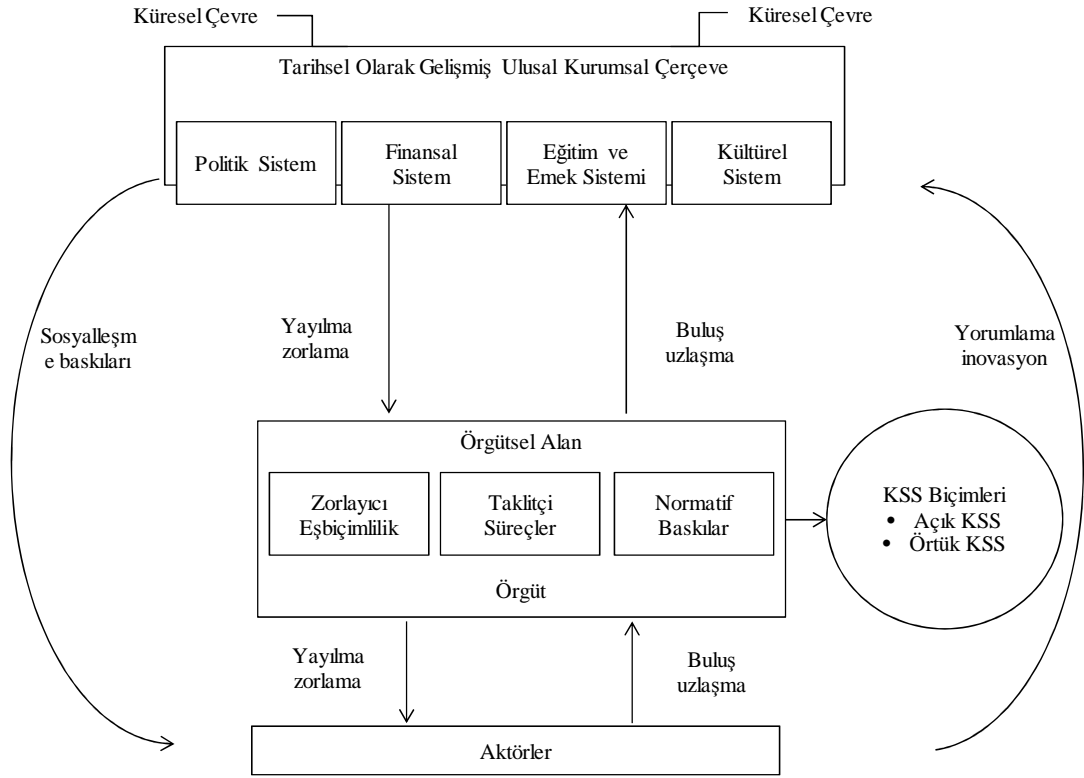
Artan sayıdaki profesyonel örgüt de (İKY, muhasebe, tedarik zinciri yönetimi vb.) iş dünyası üzerinde KSS'nin benimsenmesine yönelik normatif baskılar oluşturmaktadır (Matten ve Moon, 2008).

Matten ve Moon'un çizdiği çerçeve kapsamında şirketler hem tarihsel olarak gelişmiş kurumsal çerçeve ve buna bağlı UİS'den etkilenirken aynı zamanda da eşbiçimsel baskılara maruz kalmaktadırlar. Bu nedenle şirketler örtük ve açık KSS unsurlarının karışımını sunmaktadırlar.

2.3.2. Çok Katmanlı Kurumsal Çerçeve Modeli

Matten ve Moon (2008) ve Scott (2008)'ın modellerini göz önünde bulundurarak Jamali ve Neville (2011) çok katmanlı kurumsal çerçeve modelini önermektedir.

Jamali ve Neville'nin modeli herhangi bir bağlamda örgütsel alana, konu odaklı analiz birimine ve makro ve mikro seviyedeki kurumsal baskıların etkileşimine odaklanır. Modelde milli iş sistemleri yaklaşımının ve eş biçimsel baskıların çeşitliliği de göz önünde bulundurulurken, Matten ve Moon (2008)'un orijinal modelindeki işletme ve örgütsel alan arasındaki yapay çatallanmanın üstesinden de geldiği belirtilir (Jamali ve Neville, 2011: 605). Bununla beraber modele Oliver (1991) tarafından ifade edilen yorumlama, uzlaşma, buluş ve inovasyon gibi mikro seviyedeki kurumsal baskılar da eklenmiştir. Dolayısıyla bu model yeni örgütsel uygulamaların yayılım süreçlerini etkileyen farklı tür kurumsal baskıların anlaşılmasına imkân sağlamaktadır (2011: 605).



Şekil 15: Bir Bağlamda KSS Araştırması İçin Çok Katmanlı Kurumsal Çerçeve

Kaynak: Matten ve Moon, 2008; Scott, 2008'den uyarlayan Jamali, D., Neville, B. (2011). Convergence Versus Divergence of CSR in Developing Countries: An Embedded Multi-Layered Institutional Lens., *Journal of Business Ethics*, 102, s.606.

Bu modelde örgütsel alan ana analiz birimi ve mikro ve makro seviyedeki kurumsal etkiler arasında aracı veya köprü konumundadır. McAdam ve Scott (aktaran Jamali ve Neville, 2011: 606), alan kavramını birbiri ile faaliyetler gerçekleştirirken katılımcılarının birbirini göz önünde bulundurduğu aktörler, faaliyetler ve ilişkiler alanı olarak tanımlamaktadır. Burada tek bir örgüt veya eylem yerine bağlamdaki aktörler değerlendirilmektedir.

2.3.3. KSS'nin Benimsenmesi ve Etkilerine Yönelik Yapılan Çalışmalar

2.3.3.1. Açık ve Örtük KSS Yaklaşımının Geliştirilmesi

Blindheim (2012), Matten ve Moon'un (2005, 2008) KSS'ye yönelik ortaya atmış olduğu açık ve örtük çerçeve modelini geliştirmeye çalışır. Bu kapsamda açık ve örtük KSS ayrımının sadece ülkeler arasında değil, bir ülke ve kurumsal bağlam içerisinde de olabileceğini belirtir. Buradaki amaç bir ülke içindeki değişiklikleri ve KSS'nin geliştirilme sürecinde yöneticilerin rolünü açıklayabilmektir. Bu kapsamda yazar, sosyal

konulara yönelik olarak kurumsal veya kollektif sorumluluk mekanizmalarının ve kurumun takındığı dar ve geniş kapsam ayrımlarının göz önünde bulundurulmasını önerir.

Mevcut kurumsalcı KSS yazınının da bir dereceye kadar homojenlik karşısında heterojenliğe, konsensüs karşısında tartışmaya ve bir kurumsal bağlamda KSS uygulamalarındaki farklılığa yer verdiği aktarılmaktadır (Blindheim, 2012: 3). Ayrıca KSS'ye yönelik mevcut kurumsal çerçevenin ve açık-örtük KSS çerçevesinin hem aktörlerin nasıl kurumsal bağlama adapte olduklarını hem de bu bağlamı şekillendirmelerinde nasıl rol oynadıklarını önemsemediğine dikkat çekilir (Blindheim, 2012:4). Blindheim'ın (2012) da dikkat çektiği konu a) bir milli, kurumsal bağlamın işletmenin toplum için sorumluluğuna dair uygun biçimlere yönelik farklı fikirler taşıyabileceği ve b) aynı kurumsal bağlam içerisindeki farklı fikirlerin bireylerin KSS'nin ne olduğuna yönelik olarak çeşitli anlamlar taşımalarına, inşa etmelerine ve yürürlüğe koymalarına yol açacağıdır. Blindheim'ın modeli dört KSS modeli içermektedir: Açık Genişlemeci KSS, Örtük Sözleşmeli KSS, Örtük Genişlemeci KSS ve Açık Sözleşmeli KSS.

Tablo 13
Açık-Örtük KSS'den Türetilen Dört Farklı KSS Modeli

	Sorumluluk Mekanizmaları	
	Kurumsal	Kollektif
KSS Konularının Kapsamı		
Geniş	Açık yayılmacı KSS	Örtük yayılmacı KSS
Dar	Açık sözleşmeli KSS	Örtük contractive KSS

Kaynak: Blindheim, B. T. (2012). Institutional Models of Corporate Social Responsibility: A Proposed Refinement of the Explicit –Implicit Framework. *Business & Society*, 30, s.12

Açık Yayılmacı KSS: Kurumsal aktör geniş kapsamdaki sosyal konuyu ele almak için strateji ve kurumsal seviyede sorumluluk mekanizması geliştirmelidir.

Örtük Sözleşmeli KSS: Kurum, işletmenin toplumdaki rol ve sorumluluğunu sorgular. Dar kapsamlı sorumluluklar yerine getirilir.

Açık Sözleşmeli KSS: Kollektif sorumluluktan ziyade kurumların rol üstlenmesi vurgulanmaktadır. Serbest piyasaların geniş sorumluluk alanı sorgulanır ve sorumluluklar daha dar kapsamlı tutulur.

Örtük Yayılmacı KSS: Burada kolektif sorumluluk mekanizmaları çerçevesinde kurumlara geniş sosyal sorumluluk alanları tanımlanmaktadır.

2.3.3.2. Benimseme ve Uygulama Biçimleri

Brunsson ve Jacobsson (2000: 1), standartların varlığının bireyler veya örgütler tarafından takip edileceği anlamına gelmeyeceğini, standartların etkisini anlamak için özel durumların ve dâhil olunan alış/karşılaşma süreçlerinin anlaşılması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre standartların pek çok yorumlanma ve uygulanma biçimleri olabilir (Czarniawska ve Joerges'den aktaran Brunsson ve Jacobsson, 2000: 129). Pek çok araştırma sunum ve uygulama, yapı ve gerçek faaliyetler, insanların söyledikleri ve yaptıkları arasında farklılıklar olabileceğini göstermektedir (Weick, 1976; Meyer ve Rowan, 1977)

Genel olarak tüm standartlara uyumun iki şekilde sağlanabileceği belirtilir: standarda uyum için faaliyetlerin değiştirilmesi ve standarda uyum için faaliyetin sunumunun değiştirilmesi (Brunsson ve Jacobsson, 2000: 127). Uygulama değiştirildiği zaman standart uygulanıyor denebilmektedir. Bu şekilde bir çeviri gerçekleştirilir. Çeviri iki boyut içermektedir: standardın hayata geçirilmesi ve genelden özele uygulamalara geçilmesi. Bu kapsamda standardın genel gereklilikleri takip edenin kendi eylemlerine dönüştürülür. Diğer bir taraftan da standardın uygulanmasından ziyade bunun gerçekleştirildiğinin duyurulmasının önemli olduğu aktarılır. Bu kapsamda yeni uygulamalar standart kapsamında tanımlanır. Takipçi uygulamasını standartlaştırır, standardı uygulamaz. Mevcut faaliyette bir değişiklik olmaz ancak mevcut faaliyeti sunma şeklinde değişiklik olur (Brunsson ve Jacobsson, 2000: 129).

Standartların tekbiçimlilik yaratıp yaratmayacağı hem çıktılara, hem benimseyenlere, hem standarda, hem de standardı sağlayana dayandırılır (Brunsson ve Jacobsson, 2000: 143). Standardı takip eden insan/örgüt arttıkça tek biçimliliğin artacağı ifade edilmektedir. Ancak standartlara yönelik yapılanlara kıyasla söylenenlerde daha fazla eşbiçimlilik görülebileceği belirtilir. Bu da aktörlerin söylediklerinin yaptıklarına kıyasla standartlardan daha fazla etkileneceği düşüncesine dayandırılır (Brunsson ve Jacobsson, 2000: 145). Burada karşımıza yine ayırma veya ikiyüzlülük (hypocrisy) kavramları çıkar. Bunda sertifikasyonların ne yapıldığının araştırmaktansa daha çok

nelerin yapıldığının söylenmesine odaklanmasının etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle, eylem birliğinden ziyade söylem birliğinden bahsedilir (Brunsson ve Jacobsson, 2000: 146). İkiyüzlülük daha fazla olduğunda söylemlerdeki tekbiçimliliğin artması ihtimali daha fazladır.

Kalite ve çevre yönetim sistemleri özelinde de benimseme ve uygulamaya dönük araştırmalar yapılmıştır. Sosyal sorumluluk rehber ve standartları gibi ISO 14001 gibi rasyonel yapılar ve uygulamalar da verimliliğe olan ilgiden ziyade sosyal meşruiyet kaygısı ile yürürlüğe girmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). ISO 14001 örneğinde, dış baskılar ve “sözde” çok sıkı sertifikalandırma süreci ve oldukça resmi olarak tanımlanmış kurallar olmasına rağmen örgütlerin standardın entegrasyonu için önemli manevra alanı olduğu belirtilmektedir (Boiral, 1998; 2001). Bu kapsamda da ISO 14001 sistemi örgütün gerçek faaliyetleri ile gevşekçe bağlı, örgüte rasyonel ve meşru imaj sağlamak için uygulanan resmi bir sistem olarak değerlendirilir (Boiral, 2007: 128). Dışarda algılanan meşruiyet imajı ile örgüt içerisindeki çalışanların gerçek algısındaki farklılığa yönelik çalışma ISO 9000 sertifikalı işletmelerde çalışan elli birey arasında yapılmıştır (Boiral, 2003). Bu çalışmada çalışanların ISO 9000’nin faydasına yönelik olarak eleştirel bakış açısına sahip olduğu ve standardın uygulanmasına yönelik olarak görüşme yapılanların ikide üçünün törensel uygulayıcı veya muhalif olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmadan hareketle Boiral (2007: 139) kurumsal baskıları ve iç katılımı göz önünde bulundurarak dört bütünleşme stratejisi önermiştir.

Tablo 14
Çevre Yönetim Sisteminin Entegrasyonunda Stratejiler

Kurumsal Baskı	Yüksek	Törensel Entegrasyon	Mobilize Entegrasyon
	Düşük	Ayrılmış Entegrasyon	Proaktif Entegrasyon
		Düşük	Yüksek
		Dahili Katılım	

Kaynak: Boiral, O. (2007). Corporate Greening Through ISO 14001: A Rational Myth?. *Organization Science*, 18 (1), s. 139.

Törensel Entegrasyon: Yüksek kurumsal baskıya rağmen çalışanların katılımı düşüktür. Gerçek bir içsel yönetim aracı değildir. Örgütün imajını güçlendirmenin ve dışsal baskılara uymanın bir yoludur. Çalışanlar konu ile ilgili olmadıklarını düşünürken sürecin yönetilmesi birkaç idari müdürün sorumluluğundadır. Sadece kurumsal

meşruiyet için standarda sahip olunduğu ve sadece sertifika denetimlerinde sürece önem verildiği ifade edilmektedir. Ancak standarda uyum törensel ve belgelere dayalıdır.

Ayrılmış Entegrasyon: Düşük kurumsal baskı ile beraber çalışanların da katılımı düşüktür. Motivasyon, siyasi irade eksikliği vardır ve mevcut kaynaklar kısıtlıdır. Bu nedenle de öncelikli değildir. Sistemin sürdürülmesi için personel, zaman, para eksikliği gibi ekonomik kısıtlar vardır.

Mobilize Entegrasyon: Güçlü bir kurumsal baskı vardır ve iyi bir içsel katılım olduğu söylenebilir. Standart güçlü bir yönetim aracıdır ve daha fazla çalışan tarafından kabul edilmiştir ve uygulanmaktadır. Oldukça iyi sonuçlar gözlenebilir ve konu hakkında yöneticilerin ve çalışanların artan bir farkındalığı vardır.

Proaktif Entegrasyon: Düşük bir kurumsal baskı vardır ve oldukça önemli boyutta içsel katılım mevcuttur. Standardın örgütsel ihtiyaçlardan kaynaklandığı ifade edilir ve müşteri ve merkez ofis taleplerinden önde gitmektedir. Ayırma ve törensel uyumun ortaya çıkması daha az muhtemeldir. Süreci bir yönetici de teşvik edebilir. İşletme diğer örgütler tarafından örnek alınabilir. Mevcut uygulamaların iyileştirilmesi ve devamlılığının garanti edilmesi görülür.

Christman ve Taylor (2006) da şirketlerin, kalite standartlarının uygulanmasında algılanan maliyete ve faydaya göre stratejik bir tercihte bulunduğunu belirtir. Bu standartların uygulanması sembolik ile esas seviyeler arasında sıralanır (Christmann ve Taylor, 2006:864). Bu kapsamda sembolik uygulama sertifika standartlarının günlük faaliyetlerde uygulanmamasına, esas uygulama ise kalite standartlarının sürekli uygulanmasına denk gelir.

Şirketin genel kabul görmüş kuralları üstlendiğini çevreye göstermek adına KSS kapsamındaki uygulamaları törensel bir biçimde benimsediği ve bu nedenle uygulama üzerinde çok sınırlı bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Yamak, 2007). Aynı şekilde Jamali ve Neville (2011) KSS'nin gün gittikçe daha çok bilinen bir kavram haline geliyor olsa da sembolik girişimlere de yer verildiğini vurgulamaktadır (Jamali ve Neville, 2011: 613). Burada özellikle denetim, danışmanlık ve devlet düzenlemeleri gibi etkin KSS altyapısının olmamasına dikkat çekilmektedir. Zorlayıcı ve normatif

ulusal kurumsal baskıların yokluğunda da, standart rasyonalize edilmiş KSS uygulamaları beklenmediği vurgulanır (Jamali ve Neville, 2011:616).

Jamali ve Neville (2011: 616) gelişmekte olan ülkeler örneğinden global yakınsama ve küresel ıraksamanın sinerjik biçimde birbirini etkilediğini ve yakınsama ve ıraksama unsurlarını içeren kompleks melez KSS ifadelerini içerdiğini belirtmektedir. Bu kapsamda da “crossvergence” (çapraz yakınsama) kavramı öne sürülür. Ancak burada iki tür yakınsama ve ıraksamanın altı çizilir. Buradaki tanımlamalarda önemli olan değişimin niteliğidir. Bunlardan birincisi esas değişiklikleri içerirken, ikincisi sembolik değişime denk gelir. Ortak KSS söylemlerinin benimsenmesi esas bir yakınsamaya sebep olurken KSS kavramının yeni olmasından kaynaklı mevcuttaki bazı hayırseverlik faaliyetleri için kullanılması özle daha az ilgili olarak sembolik değişime neden olabilir. Diğer bir taraftan da kültür, din vb. gibi farklılıklar önemli ıraksamalara neden olurken, KSS’ye yönelik belirli, kurumsallaşmış KSS mekanizma, politika ve örgütsel birimlerin eksikliği ise sembolik ıraksamalara neden olur. Bu nedenle Jamali ve Neville (2011) gelişmekte olan ülke olarak Lübnan örneğinde KSS’ye yönelik olarak hem küresel hem de yerel kurumsal baskıların etkin olduğunu belirtir. Jamali ve Neville’nin (2011) bulguları Matten ve Moon’u (2008) desteklemek ile beraber yakınsamanın her zaman esas olmayacağını da belirtir. Yerel aktörlerin örtük KSS yorumlamaları yerel kurumsal normlar ve baskılar ile yakından ilişkilidir ve organik olarak uyum sağlar.

Tablo 15
Lübnan Bağlamında KSS’nin Yakınsama/İraksama Karmaşıklığı

	Esas Değişiklik	Sembolik Değişiklik
Yakınsama	Kaynakların, yapıların KSS’ye yönlendirilmesi KSS söylemlerinin etrafıca benimsenmesi, bir üniversitenin KSS dersini tanıtması	KSS değerlerinin halihazırda uygulamada olması ve KSS söyleminin geleneksel hayırseverliği tarif için kullanılması
İraksama	Dini emirlerin KSS söylemince hayırseverliğin boyut ve usullerini yönlendirilmesi, KSS’nin yerel bir biçimin teşvik edilmesi	KSS mekanizmalarının, politikalarının ve örgütsel birimlerin gerçekte benimsenmesinde eksiklik

Kaynak: Jamali, D. ve Neville, B. (2011). Convergence Versus Divergence of CSR in Developing Countries: An Embedded Multi-Layered Institutional Lens. *Journal of Business Ethics*, 102, s. 617.

Santoro (2003) da sembolik ve esas tartışmalarına benzer şekilde uyum odaklı iş etiği ile örgütsel bütünlük yaklaşımı arasındaki farklılığa dikkat çeker. Uyum odaklı yaklaşım, yasadışı uygulamadan kaçınmayı ve standardı sürdürmek için kurallar,

kontrollere ve sıkı disipline dayanmayı içerir. Bütünlük yaklaşımı ise hata yapmaktan kaçınmak ile beraber sorumlu davranışı desteklemeyi de kapsar. Bu çerçevede etik standartlar işlenir ve örgütün liderlik, yönetim yapıları, operasyon sistemleri ve karar süreçleri gibi merkezi yönetim standartları ile sürdürülür. Yanlış uygulamayı bulmak ve cezalandırmak etik sistemin amacı değildir fakat hoş olmayan bir gerekliliktir (Paine'den aktaran Santoro, 2003:410). Santoro (2003) örgütsel bütünlük yaklaşımında küresel emek uygulamalarına uygulanabilecek üç temel değişkeni tanımlar: “1. STK’lar ile iletişim, 2. Eğitim ve iyileştirme, 3. Proaktif politikaların strateji ile bütünleştirilmesi” Bu yaklaşım davranış kodlarının ötesinde şirket ölçeğinde standartlar, karar mekanizmaları ve operasyon sistemlerini içerir.

Ayırmanın özellikle sosyal performans için dış baskı fazla olduğu zaman ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Weaver vd., 1999). Burada üçüncü tarafların denetimlerinin ayırmayı azaltabileceği düşünülebilir (Terlaak, 2007: 981). Ancak burada da sertifikalandıranlar ile kurumlar arasındaki çıkar göze çarpmaktadır (Naveh vd., 1999; O’Rourke, 2002). Dolayısıyla burada hala ayırma riski olduğu düşünülmektedir.

2.3.3.3. SA8000 Standardı, Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Küresel Raporlama Girişiminin Özelliklerinin Etkisi

Behnam ve MacLean (2011) sosyal sorumluluğun benimsenmesi ve uygulanmasında sosyal sorumluluk standartlarının yerini ve bu kapsamda sosyal sorumluluk standartlarının özelliklerini ele alır. Bu kapsamda SA8000, KİS ve GRI standart ve rehberleri açıklık, benimseme maliyeti, yaptırım mekanizmalarının varlığı ve uyum güvencesine göre incelenir. Sonuçta hangi tür sosyal sorumluluk standardının günlük uygulamalardan bağlaşımını koparmasının daha muhtemel olduğu değerlendirilir.

Tablo 16
Uluslararası Sosyal Sorumluluk Standartlarına Ayırma Özelliklerinin Uygulanması

Ayırmanın Özellikleri	Uluslararası Sosyal Sorumluluk Standartları		
	SA8000	KİS	GRI
Standardın açıklığı -Ayrı uygulama rehberi -Birkaç yorumlama olasılığı -Açık beklentiler	Evet	Hayır	Evet
Benimseme maliyetinin yüksekliği -İş süreçlerinde esas değişiklik gerekliliği -Dışsal denetleme/içsel gözetim maliyeti	Evet	Hayır	Hayır
Yaptırım mekanizmalarının varlığı -Uyumu gerçekleştirilememenin önemli sonuçları	Evet	Hayır	Hayır
Uyum güvencesi -Uyuma ilişkin kanıt gerekliliği -Prosedüre dayalı önlemlere ilişkin çıktıların vurgulanması	Evet	Hayır	Hayır

Kaynak: Behnam, M., MacLean T. L. (2011).Where is the accountability in International Accountability Standards?: A Decoupling perspective. *Business Ethics Quarterly*, 21 (1), s.65

Behnam ve MacLean (2011)'in analizi uluslararası sosyal sorumluluk standartlarının açıklığı/netliği, benimseme maliyeti artıka ve uyum için kanıt istendikçe ve uyulması için yaptırım uygulandıkça günlük uygulamalara daha fazla entegre edileceğini iddia etmekte, SA8000'nin KİS'e kıyasla daha fazla entegre olabileceğini söylemektedir. GRI'nin ise daha kesin ve detaylı raporlama standartları sunmasına rağmen uymama durumunda yaptırım mekanizmalarının olmadığına altı çizilir. Örneğin GRI kapsamında bazı raporlama kategorilerinin çıkarılması raporlamaların karşılaştırılmasını imkânsız kılar ve hesap verme sorumluluğunu ortadan kaldırır. GRI raporlama standartlarına uyumu ölçerken gerçekteki uygulamaları ölçemez.

Diğer bir taraftan işletmeler, dışsal baskı ile karşı karşıya kalarak bağlaşımı kesmez ve sosyal sorumluluk standartlarını tamamen uygulamayı seçebilir. Resmi etik programlarına yönelik araştırmalar bu programların örgütün temel faaliyetlerine entegrasyonunun tepe yöneticilerin bu tür çabalara bağlılığı (Weaver vd., 1999) veya tepe yöneticilerin bu etik kodların içsel bir etik kültür ve işletmeler için pozitif bir imaj yaratacağına inanılması (Stevens, Steensma, Harrison ve Cochran, 2004) ile sağlanacağını ortaya koyar. Benzer şekilde örgütler uluslararası sosyal sorumluluk standartlarının stratejik/rekabetçi avantaj sağlayacağına inanılması ile de günlük faaliyetlere entegre edileceği belirtilir (Behnam ve MacLean, 2011:66).

Aguinis ve Glavas'ın (2012) standartların ve sertifikaların etkilerine yönelik olarak sunduğu ilgi çekici bir bulgu, bunların gerçekte esas KSS üzerindeki etkisini azaltabileceğidir. Bunun nedeni de, yöneticilerin en düşük derecede gereklilere uyum sağlayarak veya paydaşların taleplerini yatıştırmak için sadece sembolik faaliyetler ile ilgilenecek olmasına dayandırılmıştır (Tenbrunsel, Wade-Benzoni, Messick & Bazerman, 2000). Diğer bir taraftan da, yönetimin taahhüdü olmadan kurumsal güçlere bağlı olarak dahil olunan KSS faaliyetlerinin ayrı KSS faaliyetleri olacağı aktarılmıştır. Bu faaliyetler işletmenin bir parçası olan normal ve devam eden faaliyetlerden ayrışır (Weaver vd., 1999). Haack, Schoeneborne ve Wickert (2012) ise ilerleyen zamanlarda daha yüksek seviyede KSS uygulamasının başarılması için ayırmanın gerekli olduğunu belirtmektedir.

2.3.3.4. Sosyal Sorumluluk Rehber ve Standartlarının Etkisi

KSS uygulamalarının etkililiği ampirik olarak fazlaca ele alınmadığı belirtilmekle beraber (Christmann ve Taylor, 2006; Maon vd., 2009; Margolis ve Walsh 2003; O'Rourke, 2002; Runhaar ve Lafferty, 2009) literatürde rehber ve standartların etkisini ele alan çalışmalar bulunmaktadır.

Barrientos ve Smith (2006) Ethical Trading Initiative'e (ETI) üye İngiliz şirketler üzerinde araştırmasını sürdürmüştür. Bu kapsamda yöneticiler ile görüşme yapılmış, yıllık raporları incelenmiş ve araştırmanın e-posta yolu ile cevaplanması istenmiştir. Daha fazla proaktif yaklaşım gösterenlerin kod ile daha fazla uyum gösterdiği ortaya konmuştur. ETI'nin sağlık ve güvenlik standartlarında, asgari ücret uyumunda, haklar ve çalışma saatleri alanında gelişme sağlarken örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık hakkı ve çeşitli türdeki ayrımcılığa karşı korumada az veya hiç gelişme sağlanmadığı görülmüştür (Hiscox vd., 2008:5). Bu kapsamda denetimlerin daha çok görünür boyutlara odaklandığı (sağlık ve güvenlik vb.) ancak daha az görünür olan boyutların (çalışan hakları ve ayrımcılık) ihmal edildiği belirtilmektedir. Barrientos ve Smith (2006) ayrıca denetçilerin genellikle bilgiyi yöneticilerden topladığını ve çalışanları çok dahil etmediğini de vurgulamaktadır.

Locke, Qin ve Brause (2006) davranış koduna uyum kapsamında Nike'nin 51 ülkedeki 800 tedarikçisinin işyeri koşullarını iç denetim sistemi verilerine dayalı olarak

incelemiştir. Veriler, Nike’ın üretim uzmanları tarafından daha sık ziyaret edilen ve daha güçlü düzenleme ve yasal kurumlara sahip ülkelerde bulunan tedarikçilerin daha yüksek denetim puanına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Daha iyi çalışma koşullarının da fabrikaların daha küçük olması ve Nike ile daha resmi ortaklık bağlarının bulunmasına bağlı olduğu görülmüştür. Genellikle Asya’da çalışma şartları daha kötüdür. Nike’ın ayrı bir “uyum derecelendirme programına” bağlı olarak da işletmelerin %80’inde çalışma koşullarının aynı kaldığı veya zamanla düştüğü görülmüştür.

Weil ve Mallo (2007) Amerika’da hazır giyim sektöründeki üreticilerin çalışma standartlarının özel denetiminin etkisini incelemiştir. Araştırmada asgari ücret yasası ele alınmıştır. Üreticilerin denetimine tabi tarafların asgari ücret yasasına daha fazla uyum gösterdiği ortaya konmuştur.

Nelson, Martin ve Ewert (2007) de çeşitli farklı davranış kodlarının Güney Afrikada’ki şarap ve Kenya’daki kesme çiçek endüstrilerindeki etkisini incelemiştir. Kodu benimseyen işletmelerdeki çalışanların ve çiftçilerin benimsemeyenlere kıyasla daha iyi maddi (ücret, çalışma saatleri ve barınma kalitesi vb.) ve sosyal koşullara (çocuk bakım, HIV/AIDS eğitimi ve tıbbi bakım) sahip olduğu görülmüştür. Ancak sıradan işçiler için bu etkiler o kadar fazla değildir ve daha az vurgulanmıştır (Hiscox vd., 2008:8).

SYS’nin derhal olan etkisi ile sebep olduğu diyalog, farkındalık artışı ve düşünce yapısını değiştirmesi de göz önünde bulunabilir (Massie, 2000; Salbu, 1994). Massie (2000) nin yaptığı araştırmada Güney Afrika’daki çalışma ilişkileri alanında yayınlanan Sullivan ilkelerinin²⁴ çalışma uygulamalarını değiştirmede ancak yatırımcıların ırk ayrımı konusundaki algılarını değiştirdiği ortaya konmuştur.

2.4. Değerlendirme

Sosyal sorumluluk rehber ve standartları kapsamında uyum ve kaçınmaya yönelik literatür değerlendirmesi incelendiğinde çok katmanlı kurumsal çerçeve modellerine uygun olarak standart özelliklerine, makro seviyede ve örgüt seviyesinde belirli özelliklerin uyum ve kaçınmaya yönelik etkisinden bahsedilmiştir. Tablo 17’de verilen

²⁴ Küresel Sullivan İlkeleri; insan haklarının korunması ve gözetilmesi, çocuk işçi çalıştırılmasının ortadan kaldırılması, ayrımcılığa son verilmesi ve sosyal adaletin sağlanmasına yönelik ilkeleri içermektedir.

literatür değerlendirmesine göre makro seviyede daha güçlü düzenleme ve yasal kurumlar oldukça uyum artar. Bunun karşısında ise denetim, danışmanlık ve devlet düzenlemeleri gibi etkin KSS yapısı, benzer şekilde zorlayıcı ve normatif ulusal kurumsal baskılar ve sosyal performans için dış baskı fazla olmazsa uyumdan kaçınma ortaya çıkabilir. Burada Scott'dan (2008) farklı olarak "dışsal düzenleyici gereklilikler ile kuşatılmış olma" uyumu etkileyen nedenler olarak görülür.

Standartlar özelinde ise benimseme maliyeti, yaptırım mekanizmaları, ziyaret ve denetimler, şeffaflık talebi ve uyum için güvence arttıķa rehber ve standartlara daha fazla uyulacağı ancak sertifikalandırılanlar ile denetlenen arasındaki çıkar ilişkisine, standardın açık olmamasına/belirsizlik taşımına ve hesap verici olmamasına göre kaçınmanın artacağı belirtilmektedir. Rehber ve standartlar özelinde uygulama maliyetinin yüksek olmasının uyumu artıracacağı belirtilirken genel kurumsal kuram literatüründe Westphal ve Zajac (1994), Goodrick ve Salancık (1996); Greenwood ve Hinnings, 1996; Ogawa ve Scribner (2002) maliyetlerin ayırmayı artıracacağını ifade etmiştir. Dolayısıyla bu ikilem araştırmaya değer bir soru olarak karşımıza çıkar.

Örgüt düzeyinde yapılan çalışmalara bakıldığında uyumu artıran mekanizmalar olarak tepe yöneticilerin bağlılığı, işletmeler için pozitif bir imaj, stratejik ve rekabetçi avantaj yaratacağına inanılması, proaktif yaklaşım sergileme, markalar ile daha resmi ortaklık bağlarının bulunması ve fabrikaların daha küçük olmasının ifade edildiği görülür. Ancak rgt düzeyinde yönetimin taahhüdünün olmaması ve standart ve sertifikalara en düşük seviyede uyumun tercih edilmesi kaçınmayı destekleyen mekanizmalar olarak değerlendirilir.

Tablo 17
Sosyal Sorumluluk Standart ve Rehberleri Kapsamında Uyum ve Kaçınmaya Yönelik
Literatür Değerlendirmesi

Seviye	Uyum	Kaçınma
Makro	-Daha güçlü düzenleme ve yasal kurumlara sahip olma (Locke, Qin ve Brause, 2006)	-Denetim, danışmanlık ve devlet düzenlemeleri gibi etkin KSS altyapısının olmaması (Jamali ve Neville, 2011) - Zorlayıcı ve normatif ulusal kurumsal baskıların yokluğu (Jamali ve Neville, 2011) - Sosyal performans için dış baskı fazla olması (Kimerling, 2001; Weaver vd., 1999)
Standart	-Benimseme maliyetinin yüksekliği (Behnam ve Maclean, 2011; Schembera, 2012) -Yaptırım mekanizmalarının varlığı (Behnam ve Maclean, 2011) -Daha sık ziyaret edilme/özel denetim (Locke, Qin ve Brause, 2006; Weil ve Mallo, 2007) -Şeffaflık Talebi (KİS CoP) (Schembera, 2012) -Uyum güvencesi (Behnam ve Maclean, 2011)	-Sertifikalandırılanlar ile kurumlara arasındaki çıkar (Naveh vd., 1999; O'Rourke, 2002). -Standartın açık olmaması (Behnam ve Maclean, 2011) -Belirsizlik (KİS) (Schembera, 2012) -Hesap verici olmama (KİS) (Schembera, 2012)
Örgüt	-Tepe yöneticilerin bu tür çabalara bağlılığı (Weaver, vd., 1999) -İşletmeler için pozitif bir imaj yaratacağına inanılması (Stevens vd., 2004) -Stratejik/rekabetçi avantaj sağlayacağına inanılması (Behnam ve Maclean, 2011:66). -Proaktif yaklaşım sergileme (Barrientos ve Smith, 2006) -Markalar ile daha resmi ortaklık bağlarının bulunması -Fabrikaların daha küçük olması (Locke, Qin ve Brause, 2006)	-Yönetimin taahhütünün olmaması (Weaver vd., 1999) -Standart ve sertifikalara en düşük seviyede uyum (Aguinis ve Glavas, 2012; Tenbrunsel vd., 2000)

Rehber ve standartların etkisine bakıldığında etkili olduğu ve etkili olamadığı alanlar olduğu görülür. Doğrudan olumlu etkilenen alanlar olarak sağlık ve güvenlik, çalışma saatleri ve ücret konu edilirken dolaylı olarak diyalog, farkındalık artışı, düşünce yapısında değişme ve öğrenme karşımıza çıkar. Bunun karşısında ise hiçbirşeyi değiştirmeden itibar kullanma yoluna gidilebildiği ve özellikle örgütlenme ve toplu pazarlık hakkında az veya hiç gelişme sağlanamadığı da belirtilmektedir.

Tablo 18
Sosyal Sorumluluk Standart ve Rehberleri Kapsamında Etkiye Yönelik Literatür Değerlendirmesi

Etkilenmeyen Konular	Olumlu Etkilenen Konular	
	Sağlık ve güvenlik standartlarında gelişme (ETI)	Hiscox vd., (2008)
	Çalışma saatleri alanında gelişme sağlanması (ETI)	Hiscox vd., (2008)
	Asgari ücret uyumunda ve haklarda gelişme (ETI) Asgari ücret yasasına daha fazla uyum (Özel denetim) Daha iyi maddi (ücret, çalışma saatleri ve barınma kalitesi vb.) (Davranış Kodu)	Hiscox vd., (2008), Weil ve Mallo (2007) Nelson vd., (2007)
	Daha iyi sosyal koşullara (çocuk bakım, HIV/AIDS eğitimi ve tıbbi bakım) sahip olma (Davranış Kodu)	Nelson vd., (2007)
	Diyalog, farkındalık artışı ve düşünce yapısını değiştirmesi	Massie, (2000); Salbu, (1994)
	Yatırımcıların ırk ayrımı konusundaki algılarını değiştirmesi (Sullivan ilkeleri)	Massie (2000)
	Öğrenme (KİS)	Schembera, (2012)
Hiçbir şeyi değiştirmeden itibarı kullanma		Williams, (2004) Schembera, (2012)
Örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık hakkı ve çeşitli türdeki ayrımcılığa karşı korumada az veya hiç gelişme sağlanmadığı görülmüştür (ETI)		Hiscox vd., (2008)
Örgütlenme özgürlüğü		Anner (2012)

Bu değerlendirmelerden sonra Türkiye bağlamında SA8000, KİS ve GRI standart ve rehberlerinin örgütlere uyum ve kaçınmaya yönelik sundukları çerçeve ve İK uygulamaları üzerindeki etkisi tezin üçüncü bölümünde ele alınacaktır. Araştırma sonuçlarının yukarıda belirtilen literatür ile karşılaştırılması çalışmanın son bölümünde yapılacaktır.

BÖLÜM 3: ÇOKLU ÖRNEK OLAY ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırma Modeli

Kurumsal kuramın temel kavramlarını ve bu kapsamda KSS üzerine yapılan çalışmaları göz önünde bulundurarak “Türkiye bağlamında sosyal sorumluluk rehber ve standartları nasıl kurumsallaşmaktadır ve insan kaynakları yönetimini nasıl etkiler?” sorusuna üç aşamada cevap vermek gerektiği sonucuna ulaşılmıştır:

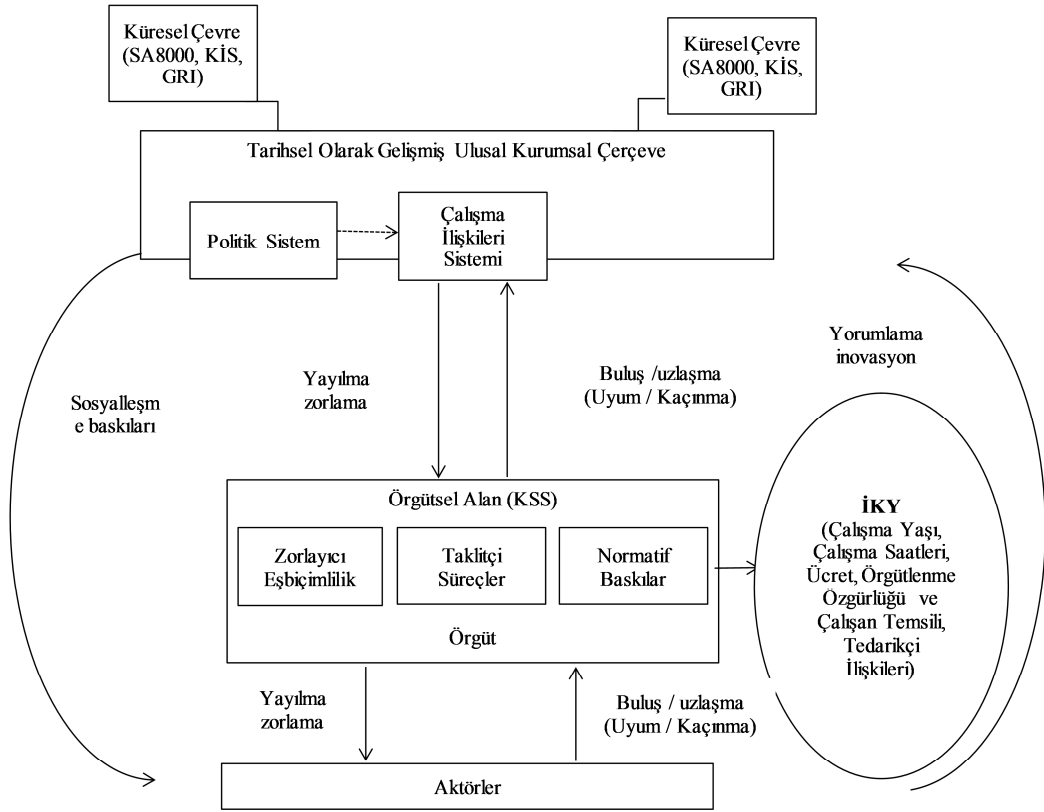
Bu standart ve rehberlerin kapsamaları, uygulama şekilleri, maliyet ve yaptırım mekanizmalarının ne olduğu çalışmanın önceki bölümlerinde yer verilmiştir. Sahip olunan bu standart ve rehberlerin özelliklerine göre örgütlerin uygulamaları değişmekte midir sorusu araştırma kapsamında değerlendirilecektir.

Bu standart ve rehberlerin uygulanmasında buldukları bağlam önemlidir. Araştırma kapsamında İKY değerlendirileceğinden kurumsal çevre düzeyinde Türkiye bağlamında çalışma sisteminin özellikleri ve uygulamalarına yer verilecektir. Çalışma sisteminin örgütsel alan ve örgüt uygulamaları üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır.

Araştırmanın temel sorunsalı “Türkiye bağlamında sosyal sorumluluk rehber ve standartları nasıl kurumsallaşmaktadır ve insan kaynakları yönetimini nasıl etkiler?” sorusu olduğu için Türkiye bağlamında kurumsal çevre olarak çalışma ilişkileri sistemine değinilmiştir. Bu kapsamdaki kurumsal çevrenin sınırı yasal düzenlemeler çizmektedir (Anayasa, 4857 İş Kanunu, 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu vb.). Ancak yasaların olması tamamıyla uygulandıkları anlamına gelmediği için uygulamaya yönelik değerlendirmeler de kurumsal çevreye dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında sosyal sorumluluk konusu örgütsel alan olarak ele alınmıştır. Ancak bu alan içerisinde araştırmanın amacına uygun olarak bir daraltmaya giderek SA8000 sertifikasına sahip, KİS imzacısı ve/veya GRI raporlaması yapan örgütler araştırmaya dahil edilmiştir.

Örgüt düzeyindeki araştırma kapsamında örgütlerin bu standart ve rehberleri uygulama/raporlama nedenleri, örgütlerin İKY uygulamaları (çocuk işçi çalıştırılmaması, çalışma saatleri ve fazla mesai, örgütlenme özgürlüğü ve çalışan temsili, ücret ve tedarikçiler) ve standardın/ rehberin örgüte entegrasyonu (yönetim

sistemi, yönetimin katılımı, bilgilendirme, denetim/raporlama) ele alınmıştır. Sosyal sorumlu İKY uygulamaları başlığı altında beş ayrı başlığın ele alınmasının nedeni örgütlerin bulunduğu kurumsal çevreye bağlı olarak uygulamalar arasında olabilecek farklılıkları ortaya koymak ve nedenlerini yorumlamaktır. Bu alan, Türkiye’de yeni kurumsallaşmaya başladığından örgütlerin uygulamaları arasında benzerlikler kadar farklılarda olabilir. Dolayısıyla örgütlerin sertifika ve rehberleri nasıl yorumladıkları etkilidir. Bu kapsamda örgütlerin standart ve rehberlere uyumu ve gerekliliklerden kaçınması modele dâhil edilmiştir.



Şekil 16: Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Arka Planı: Türk Çalışma İlişkileri Sistemi ve Sosyal Sorumluluk Örgütsel Alanı

Ulusal iş sistemi, içerdiği kurumlarla, kurumsal girişimcilerin değişime yönelik eylemleri için hem dayanak hem de kısıtlar/fırsatlar sunan bir bağlam, diğer bir yandan da onların değişime dönük bilişsel çerçevelerini veya kuramsallaştırmalarını, söylemlerini kurmada yararlandıkları repertuar olarak tanımlanmaktadır (Özen 2002: 56). Bu kapsamda politik, finansal sistem, kültürel ve çalışma ve emek sistemi gibi çeşitli çerçeveler ele alınabilir. Bu çalışmada kurumsal çerçeve, çalışma ilişkileri sistemi ile sınırlı tutulmuştur. Bu kapsamda araştırmaya konu edilen çalışma yaşı, çalışma saatleri, ücret, örgütlenme özgürlüğü ve çalışan temsili ve tedarikçi ilişkileri başlıkları altında Türkiye'deki kurumsal çerçeve yasalar ve uygulama eksenlerinde değerlendirilmiştir. Çalışma ilişkileri sistemi değerlendirilirken politik sistem yani devlet ve özel sektör arasındaki ilişkiler de yorumlanmıştır. Bu bölümdeki amaç Türkiye'deki kurumsal çerçevenin İK uygulamaları için nasıl bir bağlam sunduğunu ortaya koyabilmektir. Bölüm sonunda yasalar ve uygulamaların SA8000, KİS ve GRI ile karşılaştırması yapılmıştır.

3.2.1. Türk Çalışma İlişkileri Sistemi

Berkman ve Özen (2007:3) Türkiye'yi devlete bağımlı iş sistemi olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda devlet, ekonomik faaliyetleri koordine ve kontrol eden aktör konumundadır. Türk devletinin en göze çarpan özelliklerinden biri de kalkınma ile ilgili edindiği roldür. Devletin bu rolü üstlenmesindeki temel neden de ilk başta girişimci elitlerin ve sermaye yaratacak fırsatların olmamasından kaynaklanmaktadır (Buğra, 2010; Kepenek ve Yentürk, 2000). Bu nedenle de pek çok sektörde lider rol sergilemiştir (Sayım, 2008: 68). Devlet bir taraftan ekonomik aktör ve düzenleyici olarak iş sistemine egemen olurken diğer bir taraftan da elit burjuvayı yaratmıştır ve büyük iş gruplarının ve holdinglerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kapsamda devlet, korumacı politikalar, finansal teşvikler (vergi, kredi vb.) ve özellikle 1980'lerden sonra çalışanlar için baskıcı yasalar ile iş dünyasının çıkarlarını korumuştur. Ancak devlet ve iş dünyası arasındaki ilişkinin çelişkili olduğuna dikkat çekilmektedir. Buna göre birinci olarak devlet ve işdnyası arasındaki tikelci ve keyfi ilişkilerin şeffaf kurallar ile tahmin edilemeyeceği ve ikinci olarak da devlet müdahalesinin muğlak ve

tahmin edilemez doğası vurgulanmaktadır (Sayım, 2008: 69). Ancak uluslararası örgütler aracılığı ile ekonomik uluslararasılaşma daha fazla hissedilmeye başlanmıştır. AB, IMF, OECD ve Dünya Bankasının etkileri Türk iş sisteminde görülmeye başlanmıştır. Özellikle AB üyeliğine uygunluk için işleyen bir piyasa ekonomisinin kurulmasının gerekliliği kabul edilmiş ve bu kapsamda hızlı bir özelleştirme ve kurumsallaşma sürecine girilmiştir (Sayım, 2008: 69).

Devlet, Türk Çalışma (Endüstri) İlişkilerinde yasal çerçeveyi belirleyen düzenleyici ve en büyük işveren olarak en baskın aktördür. Devlet, işçi örgütlerinin ilk kurulma döneminde endüstri ilişkileri sisteminde hâkimiyet ve güç kazanmıştır. 1940'larda sendikalaşma hakkı verildiği zaman devlet, sendikalarda işçilerin örgütlenmesine direkt olarak dahil olmuştur (Koç, 1999a; Koray, 1992). Sakallıoğlu'na göre (aktaran Sayım, 2008) 1960'lara kadar emek meselesi kolaylıkla idare edilmiştir. Bu kapsamda bazı temel haklar verilmiş, memurlara, kamu sektörü çalışanlarına ve işçilere, iş güvencesi ve diğer ayrıcalıklar ile beraber daha iyi finansal koşullar sağlanmıştır. Böyle bir devlet politikasının nedeninin işçilerin sempatisini kazanmak ve ortak mücadele ile hakları elde etme geleneğinin engellenmesi olarak ifade edilmiştir (Koç, 1999a: 26). Koç (1999a). Devletin bu tutumunun 1970'lere kadar işçi hareketini engellediğini belirtir. Hükümetler, düzenleyici ve işveren olarak sendikalara üyelerinin daha iyi şart ve koşullara sahip olması için devletle iyi geçinilmesi mesajını vermiştir.

1960-1980 yılları arasındaki iki askeri müdahale arasında, emek örgütleri liberal 1961 anayasasının çalışanlara ve sendikalara daha fazla hak vermesi ve buna eşlik eden iş kanunu yardımı ile daha serbest bir politik çevrede yer almışlardır. İthal ikame stratejisi de sendikaların daha tatminkâr sonuçlara ulaşmasına yardımcı olmuştur (Sayım, 2008: 72). Ancak binlerce işçinin katıldığı grevler 1979-80 yıllarında tavan yapmıştır ve dünyada da yayılan sendika karşıtı tutum ile birleşen yeni ihracat odaklı ekonomik strateji hem kısıtlı kolektif faaliyet hem de düşük maaşlar ile sonuçlanmıştır (Sayım, 2008: 73). Bu nedenle yasal çerçevenin çalışan örgütleri için kısıtlayıcı ve baskıcı olduğu belirtilirken (sendika faaliyetleri ve toplu pazarlık hakkı vb.) işverenler için daha serbest bir çevre sağladığına işaret edilmektedir (Koç, 1999a; Koray, 1992; Nichols ve Sugur, 2004).

Türkiye, İnsan Haklarının Korunması ve Temel Özgürlükler Sözleşmesi'ni ve yüz seksen yedi ILO sözleşmesinden elli altısını (temel sekiz çalışma sözleşmesini içerecek şekilde) imzalamıştır ancak bu uygulamaların Türk yasal sistemine aktarımının tartışmalı olduğu belirtilir. Ayrıca Avrupa Komisyonu tarafından müktesebatının iç hukuka aktarılmasına ilişkin ilerleme kaydedilemediği vurgulanır (Avrupa Komisyonu, 2010, 2011, 2012, 2013). Bu nedenle Türkiye'de sendika üyesi azdır, toplu sözleşmelerin kapsamı dardır ve kısıtlayıcı bir yasal çerçeve bulunmaktadır (Ağtaş, 2009: 21). 2003 yılındaki 4857 sayılı İş Kanunu değişikliği ve 2012 yılındaki 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu bazı yeni düzenlemeleri beraberinde getirmiştir. Ancak yine de mevzuatın ILO standartlarına göre değişmesi gerektiğini vurgulanır. Bu kapsamda özellikle TİS için gereken yüksek ve kümülatif eşiklere ve grev yasaklarına dikkat çekilmektedir. Bununla beraber büyük oranda kayıt dışılık ve mevzuatın yetersiz uygulanması nedeniyle, iş gücünün yaklaşık %40'ı iş hukukunun sağladığı korumalardan faydalanamamaktadır (Avrupa Komisyonu, 2013: 40). Sosyal Güvenlik Kurumu'nun kayıt dışı istihdam ile mücadelesi devam etmektedir. Özellikle küçük işletmelerde ve tarım sektöründe kayıt dışı istihdam yaygındır ve kısmi zamanlı çalışanlar ile ev işlerinde çalışanların kayıt altına alınmalarının önemli ölçüde iyileştirilmesi gerekmektedir (Avrupa Komisyonu, 2011, 2012). Ayrıca İş Kanununun uygulanmasına yönelik denetim kapasitesi eksikliği bulunmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği dışında sosyal meselelerle ilgilenen üç yüz seksen dört iş müfettişi bulunmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2011). Bu kapsamda Türkiye'deki iş müfettişlerinin ülkedeki binlerce fabrikada kanunun uygulanmasını denetlemesi beklenemez (Lally, 2005).

İlerleyen bölümde Türkiye'de kurumsal çevre çalışma yaşı, çalışma saatleri, ücret, örgütlenme özgürlüğü ve çalışan temsili ve tedarikçi ilişkileri başlıkları altında mevcut yasalar ve uygulamaya referanslar ile değerlendirilmiştir.

3.2.1.1. Çalıştırma Yaşı ve Çocukları Çalıştırma Yasası

Anayasanın 50. Maddesine göre ise kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Türkiye ayrıca ILO'nun çalışmaya başlamaya ilişkin asgari yaşa dair 138 sayılı sözleşmeyi 1998'de ve en kötü çocuk emeği biçimlerinin yasaklanması ve önlenmesine dair 182 sayılı sözleşmeyi 2001'de onaylamıştır. BM Genel Kurulu

tarafından 1989 yılında benimsenen Çocuk Hakları Sözleşmesi'ni ise 1990 yılında onaylamış ve sözleşme 1995 yılında yürürlüğe girmiştir. 2003 yılında çıkartılan 4857 sayılı İş Kanunu da ulusal çalışma mevzuatını ILO'nun 138 ve 182 sayılı sözleşmeleri ve AB'nin 94/33 sayılı genç işçiler direktifini de içeren uluslararası araçlarla uyumlu hale getirmiştir (Çağlar, 2009). Ayrıca Hükümetin ekonomik ve kalkınma önceliklerini belirleyen Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda (2007-2013) çocuk işçiliğini önleyecek tedbirler alma konusunda taahhütte bulunulmuştur (Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2006).

4857 sayılı iş kanunu gereğince 15 yaşından küçük çocukların çalışması yasaktır. Ancak, ondört yaşını doldurmuş ve ilköğretimi tamamlamış olan çocuklar, bedensel, zihinsel ve ahlaki gelişmelerine ve eğitime devam edenlerin okullarına devamına engel olmayacak hafif işlerde çalıştırılabilirler (Mad. 71/1).

18 yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçiler bakımından yasak olan işler, 15 yaşını tamamlamış, ancak 18 yaşından küçük genç işçilerin çalışmasına izin verilecek işler, 14 yaşını bitirmiş ve ilköğretimi tamamlamış çocukların çalıştırılabilecekleri hafif işler ve çalışma koşullarına ilişkin usul ve esasları Çocuk ve Genç İşçilerin Çalıştırılma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik (6 Nisan 2004/25425 R.G.) ile belirlenmiştir. 4306 sayılı İlköğretim Kanunu da çocuk işçiliğine referans vermekte ve okula devam etmeyen ilköğretim çağındaki çocukların istihdama katılımını yasaklamaktadır. 4702 sayılı Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu çırak statüsünde çalışabilmek için bir bireyin ilköğretim diplomasına sahip olması ve 14-19 yaş grubu içinde bulunmak zorunda olduğunu açıkça belirtmektedir. Yeni ve geniş kapsamlı Çocuk Koruma Kanunu (5395 sayılı) çocuklarla ilgili temel hukuki metin olarak 2005 yılında TBMM'de kabul edilmiştir (Çağlar, 2009). Ayrıca Avrupa Birliği ile katılım ortaklığı anlaşması (19 Mayıs 2003) ve 24 Temmuz 2003 tarihli Avrupa Birliği müktesebatının üstlenilmesine ilişkin ulusal programa çocuk işçiliğinin sona erdirilmesi konusu da dahil edilmiştir. En kötü biçimlerdeki çocuk işçiliği ile mücadele katılım ortaklığının kısa vadeli öncelikleri arasına alınmış, sorunun çözümüne yönelik çabaların devamı gereğine vurgu yapılmıştır (Avrupa Komisyonu, 2004). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın (ÇSGB) Çalışan Çocuklar Birimi çocuk işçiliğinin azaltılmasına yönelik olarak bir politika çerçevesi geliştirmiş ve hükümet 1992 yılında ILO'nun Çocuk İşçiliğinin Azaltılması Uluslararası Programını (IPEC) uygulamaya koymuştur.

Uygulama:

Çocuk işçiliğine yönelik kanunların yalnızca kayıtlı sektörlerde uygulandığı belirtilmektedir (Kurumsal Sorumluluk ve İşçi Hakları Ortak Girişimi, 2004). TÜİK'in 2006 yılı Çalışan Çocuklar Araştırmasına göre 6-17 yaş arasındaki 16.264.000 çocuğun % 5.9'u çalışmaktadır. 15-17 arasındaki 3.786.000 kişilik nüfusun % 16,7'si çalışırken, 6-14 yaş arasındaki 12.478.000 kişilik nüfusun % 2,6'sı çalışmaktadır (TÜİK, 2007). Ancak 1994 ve 1999 yıllarında gerçekleştirilen iki anketin devamı niteliğindeki 3. Çocuk İşgücü Anketi sonuçlarına göre çocuk işçiliği oranındaki düşüş eğilimi devam etmektedir (ILO, 2010). 1994 yılında 6-17 yaş grubunun % 15.2'si çalışırken, 1999'da bu oran % 10.3'e, 2006'da ise % 5.9'a gerilemiş durumdadır. 6-14 yaş grubuna bakıldığında 12.478.000 çocuktan 320.000 çocuğun çalıştığı görülmektedir. Bu veriler Ekim 1999 verileriyle karşılaştırıldığında çalışan çocuk nüfusu oranının % 5.1'den % 2.6'ya gerilediği görülmektedir. Anket sonuçlarına göre sektörler itibarıyla çalışan çocuk sayılarının dağılımı ise tarımda % 41, sanayide % 28, ticarete % 22 ve hizmet sektöründe ise % 9 olarak gerçekleşmektedir.

2005-2013 yılları arasında Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan ilerleme raporları incelendiğinde uygulamada bazı iyileşmeler görülmekle beraber Türkiye'nin çocuk işçiliği ile mücadele alanındaki çabalarına devam etmeli vurgusu ön plana çıkmaktadır. Bu raporlarda vurgulanan eksiklikler mevzuatın tamamen uyumlaştırılmaması ve deniz ve hava taşımacılığı veya 50'den az çalışanı olan tarımsal işletmeler gibi halihazırda hariç tutulan sektörlerin çalışan çocukların korunması için de hükümler içermemesi (Avrupa Komisyonu, 2005: 111); çalışma yasasının, 18 yaş altı çocukların gece çalıştırılmasını sadece sanayi sektörü için yasaklaması, 50'den az işçi çalıştıran tarım işletmelerinde çalışan çocuklar için bir koruma getirmemesi, çocukların, sanatsal ve kültürel faaliyetlerde ve medyada çalıştırılmasını da düzenlememesi, mevcut yasal çerçevenin sokaklarda çalışan çocuklar meselesini ele almaması (Avrupa Komisyonu, 2007: 53-54; Avrupa Komisyonu, 2008: 61), etkili bir izleme sisteminin bulunmaması (Avrupa Komisyonu, 2010: 28), idari kapasitenin yeterli olmamasıdır (Avrupa Komisyonu, 2011: 77). Benzer şekilde Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu (International Trade Union Association, ITUC) (2012) da tarım gibi (çalışan çocukların %41'i bu sektörde bulunmaktadır) iş kanunu kapsamında olmayan alanlarda çocukların

korunması için yasa çıkarılması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bununla beraber iş müfettişleri çocuk işçiliğine yönelik denetimler gerçekleştirmesine rağmen çocuk işçiliğinin denetimlerin yürütülmediği tarım, küçük ölçekli üretim, el sanatları ve evdeki atölyelerde, işportacılık, tamir atölyeleri ve genellikle enformel ve kayıt dışı sektörlerde yoğunlaştığı belirtilmektedir (ITUC, 2012). Türkiye'deki sendikaların çocuk işçiliği ile mücadele politikalarını yetersiz görmektedir ve artan çocuk işçi sayısına dikkat çekmektedir (ITUC, 2012).

3.2.1.2. Çalışma Saatleri ve Zorla Çalıştırma Yasağı

Anayasanın 18. Maddesine göre hiç kimse zorla çalıştırılmaz. Angarya yasaktır. Anayasanın 50. Maddesine göre ise kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar. Ayrıca Türkiye, ILO'nun 14 nolu haftalık dinlenme (sanayi) sözleşmesini 1946'da, 158 sayılı Hizmet Sözleşmesine son verilmesi sözleşmesini ise 04.01.1995 tarihinde onaylamıştır.

4857 sayılı yasanın 63. Maddesinde belirtildiği üzere çalışma saati en çok haftada 45 saattir. Başka türlü kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde onbir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu kapsamda iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Ancak denkleştirme toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar uzatılabilir. Sağlık kuralları bakımından günde ancak yedibuçuk saat ve daha az çalışması gereken işler hakkında yönetmelik resmi Gazete'de 16.07.2013 tarihinde yayınlanmıştır.

Hafta Tatili: Kanunun 46. Maddesine göre de bu Kanun kapsamına giren işyerlerinde, işçilere tatil gününden önce 63 üncü maddeye göre belirlenen iş günlerinde çalışmış olmaları koşulu ile yedi günlük bir zaman dilimi içinde kesintisiz en az yirmidört saat dinlenme (hafta tatili) verilir. Çalışılmayan hafta tatili günü için işveren tarafından bir iş karşılığı olmaksızın o günün ücreti tam olarak ödenir.

Fazla çalışma: Kanunda yazılı koşullar çerçevesinde, haftalık kırkbeş saati aşan çalışmalardır. Fazla saatlerle çalışmak için işçinin onayının alınması gerekir (41.

Madde). Haftalık çalışma süresinin sözleşmelerle *kırkbeş saatin altında belirlendiği* durumlarda ortalama haftalık çalışma süresini aşan ve kırkbeş saate kadar yapılan çalışmalar *fazla sürelerle* çalışmalardır. Fazla çalışmanın toplamı bir yılda *ikiyüzyetmiş saatten fazla* olmaz.

Telafl çalışması: İlgili yasanın 64. Maddesinde belirtildiği üzere çeşitli sebeplerle normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi ya da işçinin kendi talebi ile izin verilmesi durumunda iki ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yapılabilir. Ancak telafi çalışmaları, günlük en çok çalışma süresini aşmamak koşulu ile günde üç saatten fazla olamaz.

Ulusal ve Genel Tatil Günü: Ulusal bayram ve genel tatil günlerinde işyerlerinde çalışılıp çalışılmayacağı toplu iş sözleşmesi veya iş sözleşmeleri ile kararlaştırılır. Sözleşmelerde hüküm bulunmaması halinde söz konusu günlerde çalışılması için işçinin onayı gereklidir (madde 44).

Kanunlarda ulusal bayram ve genel tatil günü olarak kabul edilen günlerde çalışmazlarsa, bir iş karşılığı olmaksızın o günün ücretleri tam olarak, tatil yapmayarak çalışırlarsa ayrıca çalışılan her gün için bir günlük ücreti ödenir (madde 47).

Yıllık ücretli izin: İşyerinde işe başlanılan günden itibaren, deneme süresi de içinde olmak üzere en az bir yıl çalışmış olan işçilere yıllık ücretli izin verilir (madde 53). Hizmet süresi bir yıldan beş yıla kadar olanlara on dört günden, beş yıldan fazla on beş yıldan az olanlara yirmi günden on beş yıl ve daha fazla olanlara yirmi altı günden daha az izin verilemez. Ancak on sekiz ve daha küçük yaştaki işçilerle elli ve daha yukarı yaştaki işçilere verilecek yıllık ücretli izin süresi yirmi günden az olamaz. Bunun dışında yasa ile annelik izni de düzenlenmiştir.

Gece çalışması: Gece dönemi saat 20:00-06:00 saatleri arası gece dönemi sayılmaktadır Gece çalışması *yedi buçuk saati* geçemez. Vardiyası değiştirilecek işçi en az on bir saat dinlendirilmeden diğer vardiya başlayamaz (Madde. 69). On sekiz yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçilerin gece çalıştırılması yasaktır (Madde. 73).

Uygulama:

OECD (2011) raporuna göre Türkiye’de insanlar yılda 1877 saat çalışmaktadır. Bu rakam 1776 saat olan OECD ortalamasından yüksektir. Bu rapora göre çalışanların %46’sı uzun saatler çalışmaktadır, bu oran %9 olan OECD ortalamasından da oldukça yüksektir. Buna göre erkeklerin %50’si, kadınların %35’i uzun süreli saatler ile çalışmaktadır.

ILO’nun çalışma saatleri raporuna göre ise Türkiye’deki 49.4 saat olan haftalık çalışma saati aşırı çalışma saati aralığında yer almaktadır (ILO, 2011: 19). Ortalama haftalık çalışma saatleri sektör ve mesleğe göre de değişmektedir. Türkiye’de ortalama çalışma saatinin 45 saatin üzerinde olduğu sektörler şöyle sıralanabilir²⁵ (ILO, 2011: 23): madencilik ve taş ocakçılığı (52.9), üretim (51.9), su tedariki, kanalizasyon, atık yönetimi ve ıslah faaliyetleri (50.2), inşaat (53.2), toptan ve perakende satış, motorlu araç ve motorsikletlerin tamiri (57.5), nakliye ve depolama (54.1), konaklama ve yemek servisi hizmetleri (61.7), bilgi ve iletişim (48.7), emlak faaliyetleri (55.5), profesyonel, bilimsel ve teknik faaliyetler (49.2), idari ve destek hizmeti faaliyetleri (49.5), insan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri (45.2), sanat, eğlence ve rekreasyon (54.0), diğer hizmet faaliyetleri (54.9)’dur..

İşe göre haftalık çalışma saatlerine bakıldığında ise Türkiye’de parlamenterlerin (58.1), teknisyenler ve uzman yardımcılarının (47.2), büro elemanlarının (48.7), hizmet çalışanlarının ve mağaza ve pazar satışı çalışanlarının (56.2), zanaat ve ilgili sanat çalışanlarının (52.7), fabrika ve makine operatörlerinin ve montajcılarının (54.1) ve nitelik gerektirmeyen mesleklerin (48.6) saat olduğu görülür (ILO, 2011: 25). Aynı raporda gelişmekte olan ve geçiş ülkelerindeki 2000 ve en yakın, 2005 ve en yakın ve en güncel çalışma saatlerine bakıldığında Arjantin, Brezilya, Güney Afrika ve Tayland’ın aşağı doğru bir eğilim gösterdiği görülürken, Şili, Fas ve Türkiye’de değişiklik olmadığı gözlenmektedir (ILO, 2011: 29). Eurofound tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre Avrupalı çalışanları %18’i gece de çalışmaktadır (Eurofound’dan aktaran ILO 2011: 45-46). AB ve aday ülkeler içerisinde Türkiye,

²⁵ Sektör sınıflaması olarak the International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC-Rev. 3) kullanılmıştır.

Letonya, Malta, Polonya ve Birleşik Krallık ile beraber gece çalışmasının yaygın olduğu ülkelerden biridir. Benzer şekilde hafta sonu çalışması da Türkiye'yi içerecek şekilde yine bu ülkelerde yaygındır (Riedmann ve diğ.'den aktarılan ILO, 2011: 45-46).

Avrupa Komisyonu'nun 2013 yılı değerlendirme raporunda da fazla mesai ödenmeksizin gerçekleşen uzun çalışma sürelerine, haftalık izne riayet edilmemesine ve yıllık izin kullanımındaki kısıtlamalara dikkat çekilmektedir (2013: 40).

3.2.1.3. Ücret

4857 sayılı İş Kanununun 32. Maddesine göre ücret en geç bir ay içerisinde ödenir ve işveren işyerinde veya bankaya yaptığı ödemelerde işçiye ücret hesabını gösterir imzalı veya işyerinin özel işaretini taşıyan bir pusula vermek zorundadır (İş Kanunu Madde 37). Bu pusulada ödemenin günü, ücret ve ücrete dair tüm eklemeler, kesintiler gösterilir. Kanunun 34. Maddesine göre ücreti ödeme gününden itibaren yirmi gün içinde mücbir bir neden dışında ödenmeyen işçinin, iş görme borcunu yerine getirmekten kaçınabileceği belirtilmektedir. Bu kapsamda kişisel kararlarına dayanarak iş görme borcunu yerine getirmeme sayısal olarak toplu bir nitelik kazansa dahi grev olarak nitelendirilmeyeceği, gününde ödenmeyen ücretler için mevduata uygulanan en yüksek faiz oranı uygulanacağı belirtilir. Ayrıca bu işçilerin iş akitleri çalışmadıkları için feshedilemeyeceği ve yerine yeni işçi alınamayacağı ve bu işlerin başkalarına yaptırılmayacağı belirtilmektedir.

Ücret kesme cezası (İş Kanunu Madde 38): İşveren, toplu sözleşme veya iş sözleşmelerinde gösterilmiş olan sebepler dışında işçiye ücret kesme cezası veremez. Ücret kesme cezaları işçiye nedenleri ile derhal bildirilmelidir. Bir ayda iki gündelikten veya parça başına yahut yapılan iş miktarına göre verilen ücretlerde işçinin iki günlük kazancından fazla olamaz.

Asgari Ücret (İş Kanunu Madde 39): Türkiye'de asgari ücret ÇSGB Asgari Ücret Tespit Komisyonu tarafından belirlenmektedir (madde 39).

Fazla Mesai Ücretleri (İş Kanunu Madde 41): Her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde elli yükseltilmesi suretiyle ödenir. Fazla sürelerle çalışmalarda, her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen ücret miktarının yüzde yirmibeş

yüksektilmesiyle ödenir. Fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma yapan işçi isterse, bu çalışmalar karşılığı zamlı ücret yerine, *fazla çalıştığı her saat karşılığında bir saat otuz dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında bir saat onbeş dakikayı* serbest zaman olarak kullanabilir. İşçi hak ettiği serbest zamanı altı ay zarfında, çalışma süreleri içinde ve ücretinde bir kesinti olmadan kullanır.

Hafta Tatili Ücreti (Madde 46): İşçilerin hafta tatili için ücret almaları gerekmektedir.

Ulusal Tatillerde Ücret (Madde 47): Ulusal tatil günlerinde çalışılmaması durumunda işçiler o günkü ücretlerini tam olarak almaktadır. Çalışmaları halinde ise ek ücret alır.

Tatil gününde veya Pazar günlerinde çalışma (Madde 49) karşılığında ise normal ücret üzerinden bir günlük ilave ücret alınır. Yıllık izinler de ücrete tabidir (Madde 53).

Toplu İş Sözleşmelerindeki Ücretler: Türkiye’de toplu pazarlık yoluyla ücretlerin ayarlanması merkezi değildir, ücretler işletme düzeyinde ayarlanmakta ve uygulanmaktadır.

Uygulama:

1.7.2013-31.12.2013 tarihi ile net asgari ücret 16 yaşın üstündekiler için 803,68 TL; 16 yaşın altındakiler için 700,73 TL olarak belirlenmiştir (ÇSGB, 2013a). Türk-İş ise Ağustos 2013 itibari ile dört kişilik bir aile için açlık sınırını 1019,72 TL, yoksulluk sınırını ise 3321,57 TL hesaplamıştır.

Tablo 19
Dört Kişilik Ailenin Açlık ve Yoksulluk Sınırı (TL/Ay)

	Ağustos 2012	Aralık 2012	Temmuz 2013	Ağustos 2013
Yetişkin Erkek Gıda Harcaması	258,18	277,93	284,66	285,69
Yetişkin Kadın Gıda Harcaması	216,22	227,85	234,09	235,72
15–19 Yaş Grubu Çocuk Gıda Harcaması	275,07	286,90	295,38	298,19
4–6 Yaş Grubu Çocuk Gıda Harcaması	186,28	192,32	197,70	200,12
Açlık Sınırı	935,76	985,00	1.011,84	1.019,72
Yoksulluk Sınırı	3.048,06	3.208,48	3.295,89	3.321,57

Kaynak: Türk-İş, 2013. <http://www.turkis.org.tr/index.snet?wapp=52521E5F-FCA5-4BDD-940D-A284DA6F151D&catCode=gida>,

* Gıda harcaması tutarı, yuvarlama nedeniyle, toplamda farklı olabilmektedir.

Türkiye’de TİS kapsamında veya dışında ücrete ek olarak öğle yemeği ve servis uygulamaları bulunmaktadır. Ayrıca ilave aynı yardımlar (yakıt, evlilik, izin, doğum ve ölüm yardımları, eğitim yardımı ve çocuk bakımı vb.) verilebilmektedir (Lally, 2005).

ILO’nun 2013 raporunda görüşlerine yer verilen Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), asgari ücrete yönelik yapılan düzenlemelerde enflasyon dışında ekonomik kriz, durgunluk, verimlilikte düşüş ve işsizlikte artış gibi diğer faktörlerin de göz önünde bulundurulmasını önermektedir. Asgari ücretteki alt sınırın da işsizlikle mücadele için 16 yaşından değil, 20 yaşından itibaren uygulanmasını savunmaktadır. Kayıtdışı istihdam ile mücadele için de vergilerin azaltılması, bürokratik işlemlerin kolaylaştırılması ve kayıtlı istihdam için ek teşviklerin sunulması önerilmektedir. Bunun yanında yine raporda görüşleri yer alan TÜRK-İŞ ise asgari ücretin insani yaşama standardını sağlamanın çok uzağında olduğunu ve asgari ücreti düşük tutmak için ülkenin ekonomik durumunun bir mazeret olarak kullanıldığını ifade etmektedir. TÜİK verilerine göre her kayıtlı beş çalışandan ikisine asgari ücret ödemesi yapılmaktadır. Bunun yanında TÜRK-İŞ, asgari ücretin açlık seviyesinin %64’ünü ve yoksulluk seviyesinin %20’sini anca karşılayabildiğini belirtmektedir. Bu hesaba göre bir aile her ay sağlıklı bir şekilde 19 gün yemek yiyebilmekte ve insana yakışır bir şekilde 6 gün yaşayabilmektedir (ILO 2013: 701).

TÜRK-İŞ, çalışanlara ödenmeyen veya sadece kısmen ödenen ücretlerin, sosyal hakların ve primlerin çok yüksek seviyelere ulaştığını belirtmektedir. Bu durum hem özel sektör çalışanlarını hem de belediye çalışanlarını etkilemektedir. KAMU-SEN de gerçek ücretlerdeki düşüşleri enflasyon ve artan üretim maliyetlerine bağlamaktadır. TİSK de yüksek vergi ve sosyal sigorta gibi kayıtlı çalışanlar için uygulanan finansal yükümlülükler nedeni ile brüt ve net maaş arasındaki farkın arttığına işaret eder (ILO 2013: 701). Türkiye, OECD ülkeleri içerisinde istihdam maliyetleri kapsamında üst sıralarda yer almaktadır. Ortalama bir çalışan maliyetinin % 42.8’i maaş bordrosu vergilerinden oluşmaktadır. Bu oran OECD ülkeleri arasında % 27.5, AB ülkeleri arasında % 11.7’dir.

TÜRK-İŞ’e göre çalışanların ücretlerinin korunmasındaki güçlük yasal hükümler ve uygulamadaki farklılıklardan başka bir deyiş ile cezaların etkililiğinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Lally (2005) de ücretler kapsamında kanuna uyulmadığında verilen

para cezalarının düşük olmasını uyumsuzluğa bir teşvik olarak değerlendirir. TİSK ise cezalara ilişkin yasal hükümleri gerekli görür. Hatta TİSK'e göre idari cezaların artırılması ücret yasalarına tam uyulması anlamına gelmeyecektir (ILO 2013: 701).

Avrupa Komisyonu'nun 2013 yılı değerlendirme raporunda da “fazla mesai ödenmeksizin” gerçekleşen uzun çalışma sürelerine dikkat çekilir (s. 40). Lally (2005) de hazır giyim ve tekstil sektörü üzerine yapılan araştırmada hem kayıtlı hem de kayıt dışı sektörlerdeki işçilerinin birçoğunun normal ücretin bir buçuk katı şeklindeki kanunen zorunlu oran üzerinden fazla mesai ücreti alamadıklarını belirtmiştir. Bazı durumlarda ise mesai ücretinin hiç ödenmediğine veya sadece normal saat ücretinin alındığına işaret edilmektedir. ÇSGB, yasal ücret uygulamasının izlenmesinden sorumludur ancak Lally'nin (2005) dikkat çektiği ve Avrupa Komisyonu (2011) raporunda da belirtildiği üzere yeterli sayıda ziyaret ve denetim yapılmasına yönelik bir kapasite bulunmamaktadır. Ancak sendikaların ücretlere ilişkin gözlemcilik rollerini dikkate aldığı altı çizilebilir. TİS imzalanan örgütlerde sendikalar asgari veya daha yüksek ücret ve sosyal güvenlik yardımlarını almaktadır ancak Türkiye'de sendikaların etkisini azaltma çabalarının sendikaların izleme ve iyileştirme faaliyetleri üzerinde kısıtlamalar oluşturduğuna da dikkat çekilir (Lally, 2005). Yine aynı raporda ücret ödemelerinin takip edilebilmesi için işçilerin ve yönetimin de eğitilmesinin önemine dikkat çekilmektedir. Bunun dışında Türkiye'de işverenlerin bordro vergilerini ve sosyal güvenlik katkılarını ödemekten kaçınmak için çalışanların ücretlerini yetersiz bildirmeleri hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanlar için çok yaygın bir uygulamadır (Lally, 2005). Ayrıca ücretler bakımından kanuna uyulmamasına ilişkin verilen para cezalarının düşüklüğü de kanunun uygulanmamasını teşvik eder niteliktedir. Sendikalaşma ve Toplu Pazarlık kapsamında kısıtlayıcı yasal düzenlemelere sahip olunması da çalışma ilişkileri uygulamalarının önündeki bir engel olarak değerlendirilebilir (Lally, 2005).

3.2.1.4. Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı

Anayasanın 33. maddesine göre herkes, önceden izin almaksızın dernek kurma ve bunlara üye olma ya da üyelikten çıkma hürriyetine sahiptir. Hiç kimse bir derneğe üye olmaya ve dernekte üye kalmaya zorlanamaz. Anayasanın 51. maddesi kapsamında ise çalışanlar ve işverenlerin, üyelerinin çalışma ilişkilerinde, ekonomik ve sosyal hak ve

menfaatlerini korumak ve geliştirmek için önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurma, bunlara serbestçe üye olma ve üyelikten serbestçe çekilme haklarına sahip olduğu belirtilmiştir. Hiç kimse bir sendikaya üye olmaya ya da üyelikten ayrılmaya zorlanamaz. Anayasanın 53. maddesinde işçiler ve işverenlerin karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma şartlarını düzenlemek amacıyla TİS yapma hakkına sahip olduğu vurgulanır. Anayasanın 54. maddesinde TİS yapılması sırasında, uyuşmazlık çıkması halinde işçiler grev hakkına sahip olduğu belirtir. Bu hakkın kullanılmasının ve işverenin lokavta başvurmasının usul ve şartları ile kapsam ve istisnaları kanunla düzenlenmektedir.

Türkiye ayrıca ILO'nun 87 sayılı sendika özgürlüğüne ve örgütlenme hakkının korunmasına ilişkin sözleşmesi ve 98 sayılı örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı sözleşmelerini imzalamıştır.

2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, sendikalar ve sendikacılık sisteminin ayrıntılarını (sendikanın kurulması, temsilcileri hak ve yükümlülükleri, üyelik şartları, sendikanın koşulları vb.) belirlemek üzere düzenlenmişti. 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu ise işçi ve işverenlerin ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma koşullarının karşılıklı olarak düzenlenmesi; TİS yapılarak, uyuşmazlıkların barışçıl yollarla çözülebilmesi, grev-lokavt esas ve usullerini tespit etmek amacı ile düzenlenmişti. 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu ile 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu ve 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu tek başlık halinde yeniden 18 Ekim 2012 tarihinde kabul edilmiş ve 7 Kasım 2012 tarihinde resmi gazetede yayınlanmıştır.

2821 ve 2822 sayılı yasaların kapsamı ILO Uzmanlar Komitesi (ILO, 2008) ve Avrupa Komisyonu (2008) tarafından da eleştirilmiştir. 6356 sayılı yasanın da 2821 ve 2822 yasaların statükosunu koruduğu belirtilmektedir (Çelik, 2012). Buna göre eski yasa ile kurulan temel çerçeve 6356 sayılı yasa da kabul edilmiştir. Yapılan sınırlı iyileştirmeler olarak sendika kuruculuk koşullarının basitleştirilmesi ve sendikaların iç işleyişini kolaylaştıran bazı düzenlemeler bulunmaktadır. Sendikaların iç çalışma düzenine ilişkin kuralların önemli bir bölümü eski yasanın aksine sendika tüzüklerine bırakılmış,

sendika üyeliğinde ve istifada noter koşulu kaldırılmıştır²⁶ (Yasa ile sendikaya üyelik yaşı 16'dan 15'e indirilmiştir. Sendika üyeliğinde çok ciddi bir engel olan noterlik mekanizması kaldırılmıştır ancak yeni sistemde öngörülen e-devlet kapısının üyeliğin sendika özgürlüğünü zedeler nitelikte olacağı ifade edilmektedir. Bu kapsamda sendika üyeliğinde devletin aracılığının devam edecek olması bir tür elektronik gözetim olarak değerlendirilmektedir (Çelik, 2012).

Bu mevzuatın kısıtları şu şekilde sıralanabilir:

-İşkolu: Yasa sendikal örgüt olarak sadece işkolu sendikaları ve konfederasyonları güvence altına almış olup federasyon ve il ve bölge düzeyinde sendika birliklerinin kurulmasına olanak tanımamıştır. Yeni yasa sendikalaşma düzeyini sadece işkolu olarak sınırlamış, işyeri-işletme ve meslek esaslı sendikaların kurulmasının yolunu kapatmıştır. Böylece sadece merkezi ve hiyerarşik yapılara izin verilmiştir. Yasa sendika kurma hakkını sadece işkolu düzeyinde tanıdığı için emeklilerin, çiftçilerin, işsizlerin sendikalaşmasına olanak vermemiştir. Bu sınırlamaların ILO normlarına taban tabana zıt olduğuna işaret edilir (Çelik, 2012).

-Baraj: 2822 sayılı yasaya göre sendikanın toplu pazarlık yapabilmesi için iki koşulu sağlaması gerekmektedir: birincisi belirlenen endüstride ulusal seviyede %10 yoğunluğa sahip olmak ve işyeri veya işletme düzeyinde de %50+1 çoğunluğa sahip olmak. Bu da işyeri veya işletme düzeyinde de tek bir sendikanın yetkiye sahip olmasına neden oluyordu (Sayım, 2008: 75). Yasa ile eski yasada yüzde 10 düzeyinde olan işkolu barajı yüzde 3'e indirilmektedir. Ancak yüzde 3 işkolu barajının da yüksek olduğu ve sendika özgürlüğünü zedeler nitelikte olduğu ifade edilir (Çelik, 2012). Bu kapsamda Çelik (2012) büro işkolu örneğini vermektedir. İşkolunda 3 milyona yakın çalışan söz konusudur. Yüzde 3 barajı 100 bin işçi anlamına gelmektedir. Oysa sektörde örgütlü işçi sayısı 50 bin civarındadır. Bu kapsamda Çelik (2012) Türkiye'de özel sektörde fiili sendikalaşma oranının yüzde 3 civarında olduğuna dikkat çeker. Bu nedenle de pek çok işkolunda yüzde 3 işkolu barajının yeni sendikaların kurulmasını engelleyici olduğu ve halen toplu iş sözleşmesi yapabilen sendikaların toplu sözleşme yapma hakkını ortadan kaldırmaya başladığı belirtilmektedir. Ayrıca yasa ile Ekonomik ve Sosyal Konsey (ESK) üyesi konfederasyonlara üye sendikalar için 2016 yılına kadar işkolu barajının yüzde 1

²⁶ Bu hükmün düzenlemeden bir yıl sonra yürürlüğe girmesi planlanmıştır.

olması öngörülmüştür. Bu ciddi bir ayrımcılık ve Anayasanın eşitlik ilkesinin ihlali olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bu Türk-İş, Hak-İş ve DİSK konfederasyonlarının üyelerinin 4 yıl süreyle yüzde 1 barajına tabi olması diğer sendikaların ise yüzde 3 barajına tabi olması anlamına gelmektedir. Bu nesnel bir kriter olarak yorumlanmaz. Türkiye’de Ekonomik ve Sosyal Konsey’in (ESK) faal olarak işlemediği ve ESK’nın kağıt üzerinde göstermelik bir yapı olduğu da ayrıca vurgulanır (Çelik, 2012).

-Grev yasakları: Yasa toplu iş sözleşmesi görüşmeleri sırasında çıkacak uyuşmazlık sonucu yapılacak grevler (menfaat grevleri) dışındaki tüm grevleri yasa dışı grev olarak nitelendirmektedir. Bu kapsamda iş yavaşlatma, dayanışma grevi, sempati grevi, genel grev yasadışı hale gelir. Yasanın tanımladığı grev (menfaat grevi) dışında yapılacak grevler ağır parasal yaptırımlara bağlanmakta ve ayrıca bu tür “kanunsuz” grevlere katılan işçilerin iş sözleşmelerinin tazminatsız feshedilmesi öngörülmektedir. Bu düzenleme de eski yasanın tekrarı niteliğinde değerlendirilir (Çelik, 2012). Yasa ayrıca grev uygulamasını belirli sürelerle bağlamakta ve önceden işverene haber verilmesini zorunlu kılmaktadır. Grevler karar alındıktan sonra 60 gün içinde uygulanmak zorundadır. Yasa ile grev oylaması greve çıkmayı zorlaştıracak şekilde değiştirilmiştir (Çelik, 2012). Yasa ile çok sayıda grev yasağı da korunmaktadır. Bankacılık hizmetleri, petro-kimya, doğal gaz üretimi, şehir içi ulaşım işlerinde grev yasağı devam etmektedir. Ayrıca Savunma Bakanlığı ve orduda çalışan sivil işçilerin grev yapması yasaktır. Bu grev yasakları ile ILO normlarına aykırılık devam eder. Özellikle bankacılık sektöründeki grev yasağının tamamen keyfi nitelikte olduğu ifade edilir (Çelik, 2012). Yasa ile hükümetin milli güvenlik ve genel sağlık gerekçesiyle bütün grevleri erteleme yetkisi de korunmaktadır. Bununla beraber yeni yasa eskiden var olan yargıya başvuru yolunu da ortadan kaldırmaktadır. Eski yasada erteleme kararına karşı iptal için Danıştay’a başvurulabileceği hükmü yer alırken yeni yasada bu hükme yer verilmemiştir (Çelik, 2012). Yasa ayrıca taraflardan birinin uygulanan grevin “iyi niyet kurallarına aykırı biçimde, toplum zararına ve milli servete zarar verecek şekilde” uygulandığını iddia etmesi durumunda yargı organlarına grevi durdurma hakkı tanımaktadır. Doğasında ekonomik zarar olan grevin toplum zararına ve milli servete zarar vermek gibi muğlak ve soyut gerekçelerle yasaklanabilmesi grev hakkının özünü ortadan kaldırıncı nitelikte olarak değerlendirilir (Çelik, 2012).

Uygulama:

ÇSGB'nin Temmuz 2013 verilerine göre 20 işkolundaki toplam 11.628.806 işçiden 1.032.166 işçi sendika üyesidir. Bu da % 8,88'e denk gelir (ÇSGB, 2013b).

ÇSGB Temmuz 2007 tarihinde ise toplam 28 işkolunda 5.292.796 işçiden 3.091.042 işçinin sendika üyesi olduğunu belirtmiştir. Bu da % 58,40'a denk gelir. Ancak zamanında verilen bu verilerin AB ülkelerine bile göre oldukça yüksek olduğu ve yanıltıcı olduğu, sayının abartıldığı ve ILO tarafından kabul edilmediği ifade edilir (Çelik ve Lordoğlu, 2006: 17). Bu sayının abartılmasındaki neden ILO ve AB'yi sendikalılığın yüksek olduğuna ve çalışanların baskı altında olmadığına inandırmak olarak değerlendirilir (Çelik ve Lordoğlu, 2006: 28).

Genel olarak ise Türkiye'de sendikalaşma oranının düşüklüğü sanayileşme oranının çok yüksek olmaması, tarım sektöründe ve KOBİ'lerde çalışanların fazla olması, kayıtdışı ve yarı zamanlı çalışanların sendikalı olmaması ile ilişkilendirilmektedir (Çetik ve Akkaya, 1999; Koray, 1992; Şenkal, 1999).

Geçmişten gelen ikili baraja bağlı olarak ulusal seviyede sendikalaşma Türk-İş, DİSK ve Hak-İş gibi üç sendika konfederasyonu tarafından sağlanmaktadır. Türk-İş bu üç konfederasyon içinden en eskisi ve en büyüğüdür (Koray, 1992; Nichols ve Sugur, 2004). Üyelerinin çoğunluğu kamu sektöründendir. Siyasi partilere karşı pragmatist bir tutum sergilediği, siyasi eğilime göre hareket ettiği belirtilmektedir (Nichols ve Sugur, 2004: 157). İkinci büyük konfederasyon olan DİSK, 1960'ların sonuna doğru, ideolojik nedenlerden dolayı Türk-İş'ten ayrılanlar tarafından kurulmuştur. Özelleştirme ve Türk-İş rafaından benimsenen ılımlı sendikacılık karşısında durur. Üyelerinin çoğu özel sektördedir. Türk-İş ve DİSK'in yaklaşımları karşılaştırıldığında Türk-İş'in ılımlı ve pragmatik bir sendikacılık izlediği söylenebilecekken, DİSK'in militan, ideolojik ve sınıf bilinci ile mücadele ettiği söylenebilir (Sayım, 2008: 76). Üçüncü konfederasyon HAK-İŞ ise ideolojik olarak muhafazakar ve/veya İslamcı olarak tanımlanır. Bu üç konfederasyon dışında ise sarı sendika denilen, işveren tarafından diğer sendikaların girişinin engellenmesi için kurulmuş, küçük, bağımsız sendikalar bulunmaktadır.

Toplu pazarlıklar, ücretler ve yan haklar hakkında detaylı düzenlemeler içerir. Türkiye'deki toplu pazarlıkların temel özelliği finansal konuların ötesine geçememesidir

(Koray, 1992: 11). Sendikalı çalışanlar, sendikalı olmayanlara göre daha yüksek ücretlere ve daha fazla yan haklara sahiptir (Sayım, 2008: 76). Türkiye’de sendikacılığın oluşmasının başlarında Türk-İş’in ve bağlı sendikaların Amerikan sendikaları ile yakın ilişkilerinin de ücret odaklı pragmatist yaklaşımların benimsenmesi üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Türkiye’de işverenler yüksek işsizliği özellikle ücret ve iş güvencesi ile ilgili olarak çalışanların taleplerinin önünde tehdit olarak kullanmaktadır (Parlak, 1996).

Eğitim ve gelişim, verimlilik, iş değerlendirme ve iş güvencesi gibi konular da özellikle metal sektöründe çok az işçi ve işveren örgütü arasında konu edilmektedir (Sayım, 2008: 76). Sendika-işveren ilişkilerine yönelik çok az hüküm olduğu ve disiplin komiteleri dışında çalışan katılımının ise henüz pazarlık masasında konu edilmediği belirtilmektedir (Sayım, 2008: 76-77). Koray (1992) bu durumu işverenin yönetim yetkisi ve esnekliğini çalışanlar ve temsilcileri ile paylaşmama isteksizliğine dayalı olduğunu vurgular. Sendikalar ise ülkedeki gelir durumunun düşüklüğüne bağlı olarak ücret konusuna ağırlık verdiği için bu tür konulara önem atfetmez. Bununla beraber Türkiye’deki sendikaların Batı’ya kıyasla sınıf yapısından yoksun olması etkilidir. Bunda da geç ve az gelişmiş sanayileşme ile ilişkili olarak, devletin sınıflardan bağımsız birleşik toplum ideali rol oynamıştır. Çalışan sınıf ve sınıf farkındalığı 1960’larda ortaya çıkmıştır (Koç, 1999a). Ancak 1970’ler dışında çalışanların sınıf bilincine sahip olmadığı vurgulanır (Sayım, 2008: 77).

Devlete ait işletmelerde korporatist ve görece daha barışçıl ilişkiler olduğu söylenebilir ancak genel olarak sendikalar ve işverenler arasındaki ilişkiler anlaşmazlığa dayalı ve muhalif olarak değerlendirilmektedir (Ağtaş, 2009: 22). Burada yasal olarak kısıtlayıcı çevrenin de etkili olduğunu da belirtebiliriz. Ayrıca hükümet ve “sosyal partnerler”, özellikle sendikalar arasındaki diyalog eksikliği de bu muhalif çevrenin oluşmasının nedenlerinden biridir (Ağtaş, 2009: 22).

Avrupa Komisyonu’nun 2013 yılı raporunda sosyal diyalog alanında Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu’nun sendikaların iç işleyişinin kolaylaştırılması, üyelik usul ve gerekliliklerinin basitleştirilmesi, grevlerin yasaklanmasının sınırlandırılması ve cezai hükümlerin azaltılması gibi bazı iyileştirmeler yaptığı ancak endüstri ilişkilerinin işleyişi ile ilgili hala önemli engeller bulunduğu ifade edilir. Bu kapsamda TİS

yapılması için gereken yüksek ve kümülatif barajlardan ötürü, çok az sayıda işçi toplu iş sözleşmelerinden faydalanabilmesi ve grevler dâhil olmak üzere toplu eylemlerde bulunabilmektedir. Küçük işyerlerinde çalışan sendika üyesi işçiler sendikal faaliyetleri nedeniyle işten çıkarılma tehlikesinden yeterince korunamamaktadır. Pek çok kategorideki kamu görevlileri örgütlenme hakkı konusunda kısıtlamalar ile karşılaşmakta ve kamu görevlileri için grev yasağı devam etmektedir (Avrupa Komisyonu, 2013: 42).

3.2.1.5. Tedarikçi İlişkileri

Tedarikçi ilişkileri kapsamında alt işverenler (taşeron), fason üretim yapanlar ve diğer mal ve hizmet alımı yapılan tedarikçiler değerlendirilebilir.

4857 Sayılı İş Kanunu 2. Madde’de asıl işveren-alt işveren ilişkisi tanımlanmıştır:

“Bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir. Bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu Kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur.”

Ayrıca bu kapsamda Resmi Gazete’de 27.09.2008 tarihinde 27010 sayılı, Alt İşverenlik Yönetmeliği de yayınlanmıştır. Asıl işveren-alt işveren ilişkisinin tanımlanması alt işverenin çalışanları kapsamında asıl işverenin iş kanunu, iş sözleşmesi veya varsa taraf olunan TİS kapsamında sorumluluk yüklenmesine neden olacağından önemlidir.²⁷

ÇSGB’nin yayınladığı rapora göre, Türkiye’de alt işverende çalışan işçi sayısı, kamuda 585.788 ve özel sektörde 419.466 olmak üzere toplam 1.005.254’tür. Verilere göre, taşeron işçiliğin en yaygın olduğu sektörler kamuda 471.442 kişi ile temizlik, 117.541 kişi ile güvenlik ve özel sektörde 318.087 kişi ile inşaat ve 63.849 kişi ile imalat sektörleridir.

Fason üretim ise, bir malın girdilerinin veya tümünün bir şirket tarafından başka kişi veya şirketlere sipariş usulüyle yaptırılmasıdır. Fason üretim Türkiye’de özellikle tekstil sektöründe yaygın bir uygulamadır. Fason üretim sözleşmelerinin, hukuki mahiyeti itibariyle istisna sözleşmeleri olduğu kabul edilmektedir. Taraflardan birini iş sahibi,

²⁷ Asıl işveren-alt işveren ilişkisinin tanımlanmasına yönelik ilgili yazında önemli tartışmalar bulunmaktadır. Araştırma amacından sapmamak amacıyla burada detaya inilmemiştir.

diğerini müteahhit olarak adlandırmak, fason üretim sözleşmelerinin hukuki niteliğine uygun doğru ifadeler olarak yorumlanır. Bu isimlendirmenin, İş Hukuku'nda çok önemli hukuki sonuçların bağlandığı asıl işveren (müteahhit), alt işveren (taşeron) ilişkisi ile fason üretim ilişkilerinin karıştırılmaması açısından önemli olduğu belirtilir (Önal, 2012: 158). Ayrıca başka bir yorumlamaya göre de alt işveren niteliğini kazanabilmek için asıl işverenden alınan işin asıl işverenin “işyeri” sayılacak (asıl işverenin iş organizasyonu) sınırları içinde yapılması gerekir. Bu işyeri hukuki olarak aynı zamanda alt işverenin de işyeridir. İşin sahibinden iş alıp da fason olarak götürüp başka bir yerde, evinde veya ayrı bir mahaldeki işyerinde yapan veya yaptıran kimsenin alt işveren sayılamayacağı belirtilmiştir (Çankaya, 2002).

Bunun dışında 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında tedarikçilere yönelik bir sorumluluk tanımlanmamıştır. Ancak böyle bir zorunluluk olmamasına rağmen gerek rehber ve standartların kapsamlarında yer alması gerekse uluslararası markaların yaptırımı nedeni ile tedarikçi ilişkileri konusu daha fazla gündeme alınmaya başlanmıştır.

3.2.2. Sosyal Sorumluluk Örgütsel Alanı ve Sosyal Sorumluluk Rehber ve Standartlarının Yeri

Türkiye’de KSS anlayışının gelişiminde hayırseverlikten KSS’ye geçişin izleri görülmektedir. Bu kapsamda örgütsel alandaki aktörlerin motivasyon ve amaçları etkili olmaktadır. Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk (2009), bu süreci dört aşamaya ayırmıştır. Buna göre Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasından önce ahi loncaları ve vakıflar hayırseverlik amacı ile faaliyet göstermiştir. Bu dönemde amaç ihtiyacı olanlara yardım ve destek sağlamaktır. Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasını takiben ise sanayileşme ile beraber kalkınma ve sosyal devleti amaçlayan devlet ana aktöre olarak karşımıza çıkar. Özel sektörün gelişmeye başlaması ile beraber devlet eli ile zenginleşen şirketler kendilerini topluma karşı sorumlu hissetmektedir (Buğra, 2010). Bu nedenle toplumdan aldığı topluma vermek düşüncesi işadamları ve aile holdinglerinde yerleşmiştir. Burada amaç hem devlete hem topluma destek olmak hem de meşruiyet kazanmaktır. Küreselleşme ile beraber 1980’den sonra ise alandaki aktörler çeşitlenmiştir. Bir tarafta holdingler, holding vakıfları ve ulusal şirketler etkili iken diğer bir taraftan uluslararası şirketler aktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

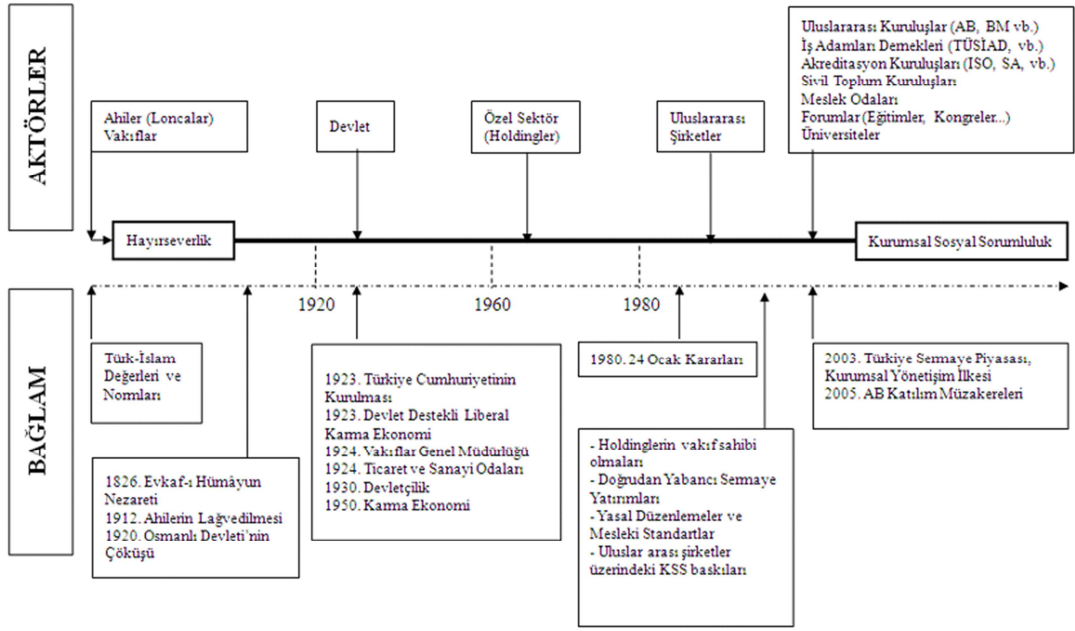
Alakavuklar vd., (2009), ulusal aktörlerin motivasyonlarında hem hayırseverlik anlayışının hem de gelişen KSS anlayışının etkili olduğunu belirtmektedir.

Tablo 20
Türkiye’de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışına Geçiş Sürecinde
Dönemler, Aktörler ve Amaçlar

Dönem	Yıllar	Örgütsel Alandaki Ana Aktörler	Motivasyon	Amaç
Türkiye Cumhuriyeti Öncesi	1923 Öncesi	Ahi Loncaları, Vakıflar	Hayırseverlik	İhtiyacı olanlara yardım ve destek
Türkiye Cumhuriyeti Kuruluş Dönemi ve Sonrası	1923-1960	Devlet	Kalkınma, sosyal devlet	Sanayileşme
Özel Sektörün Gelişimi	1960-1980	İşadamları ve aile holdingleri	Hayırseverlik	Devlete ve topluma destek olmak, meşruiyet
Küreselleşme Başlangıcı ve Sonrası	1980’den günümüze	Kurumsallaşan holdingler, holding vakıfları ve ulusal şirketler	Hayırseverlik ve KSS	Topluma destek olmak, stratejik hareket etmek, kurumsal baskılara uyum sağlamak, meşruiyet
		Uluslararası Şirketler	KSS	

Kaynak: Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S. ve Öztürk, E. B. (2009). Türkiye’de Hayırseverlikten Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), s. 131.

Alakavuklar vd. (2009), bu motivasyon ve amaçları şekillendirmede bağlamsal değişikliklere vurgu yapar. Bu kapsamda araştırma kapsamımıza uygun olarak sosyal sorumluluk rehber ve standartlarını oluşturan ve takibi yapan BM, SAI ve GRI gibi uluslararası kuruluşlar ve akreditasyon kuruluşlarına ve yasal düzenlemeler ve mesleki standartlara da dikkat çekilir.



Şekil 17: Sosyal Sorumluluk Alanında Bağlam ve Aktörler

Kaynak: Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S. ve Öztürk, E. B. (2009). Türkiye’de Hayırseverlikten Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), s. 131.

Takip edilen bölümde Türkiye bağlamında yer alan SA8000 sertifikasına sahip, KIS imzacısı ve/veya GRI raporlaması yapan örgütlerin oluşturduğu örgütsel alanın özelliklerine yer verilecektir.

3.1.3.1. SA8000 Sertifikasına Sahip Örgütler

Haziran, 2013 tarihi itibari ile Türkiye’den 7 şirket SA8000 sertifikasına sahiptir (SAAS, 2013). Daha önce başka şirketler de SA8000 sertifikasını almış ama daha sonra sertifikayı devam ettirmedikleri/ettiremedikleri görülmektedir.

Tablo 21
SA8000 Sertifikası Almış İşletmeler

	Şirket	Endüstri	İlk Sertifikalandırılma Tarihi	Durum	İptal Edilme Tarihi	Sertifikalandırılan Kuruluş
1	Hoechst Marion Roussel A.E.	Medikal/Eczacılık	28-Ocak-00	İptal	6-Ekim-03	Bureau Veritas Belgelendirme
2	Divanpan Entegre Agac Panel San.Ve Tic A.S.	İnşaat Malzemeleri	5-Ekim-00	İptal	4-Ekim-03	Bureau Veritas Belgelendirme
3	Dimon Turk Tutan A.S.	Tütün	13-Eylül-02	İptal	13-Eylül-05	Bureau Veritas Belgelendirme
4	Socotab Yaprak Tutun San Ve Tic A.S.	Tütün	11-Kasım-02	İptal	10-Kasım-05	Bureau Veritas Belgelendirme
5	Marshall Boya Ve Vernick Sanayii As	Kimyasal	10-Temmuz-03	İptal	19-Eylül-06	Bureau Veritas Belgelendirme
6	Topkapı İplik San.ve Tic.A.Ş.	Tekstil	20-Eyl-03	Devam Ediyor	-	Bureau Veritas Belgelendirme
7	Spierer Tutun Ihracat San Tic A.S.	Tütün	2-Mart-04	İptal	25-Ekim-05	Bureau Veritas Belgelendirme
8	Beko Elektronik A.S.	Elektronik	1-Eylül-04	İptal	31-Ağustos-07	SGS
9	Alarko Carrier San. Tic. A.Ş.	Sanayi Ekipmanları	01-Aralık-04	Devam Ediyor	-	BSI
10	Yesim Tekstil Sanayi Ve Ticaret, A.Ş.	Tekstil	11-Mayıs-05	Devam Ediyor	-	Intertek
11	Taris İplik Dokuma Sanayi İç Ve Dış Ticaret A.Ş.	Tekstil	27-Aralık-07	İptal	9-Mart-10	Intertek
12	Barit Maden Turk A.S. - Bozkar Dogal Karbondioksit	Kimyasal	29-Ocak-10	İptal	1-Mart-12	RINA
13	Sms Konfeksiyon Dikim Tekstil San Tic A.S	Tekstil	23-Temmuz-10	İptal	5-Şubat-13	Intertek
14	Soyak Holding A.Ş.	Finansal Hizmetler	21-Kasım-11	Devam Ediyor	-	Bureau Veritas Belgelendirme
15	Çak Tekstil San Ve Tic. A.Ş.	Tekstil	10-Nisan-12	Devam Ediyor	-	Intertek
16	İzmit Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş. - İzgaz A.Ş.	Enerji	25-Şubat-2013	Devam Ediyor		Bureau Veritas Certification
17	Setas Kimya Sanayi A.S.	Tekstil	6-Haziran-2013	Devam Ediyor		Intertek

Kaynak: Bilgi e-posta aracılığı ile SAI'den temin edilmiştir.

Bu zamana kadar belgelendirilen kuruluşlara bakıldığında beş tekstil/konfeksiyon, üç tütün, iki kimyasal, bir medikal/eczacılık, bir inşaat malzemesi, bir elektronik, bir sanayi ekipmanı ve bir tane de finansal hizmetler (holding) sektöründen olduğu görülmektedir. Şu ana kadar sertifika sahibi olan on beş kuruluştan on tanesinin belgesi iptal olmuş; beşinin ise devam etmektedir. Belgesi iptal olan kuruluşların ilk üç yıl içerisinde belgelerinin iptal olduğu görülmektedir. İlk üç yıl içerisinde bu iptali

yaşamaları SA8000'nin örgüt içerisinde kurumsallaşmadan bir yönetim kodası/geçici heves (Abrahamson, 1996) olarak ele alındığını akla getirmektedir. Dolayısıyla burada taklitçi eşbiçimlilikten söz edilebilir.

Sertifikaya sahip olan örgütlerin çeşitli sektörlerden olduğu görülmekle beraber özellikle tütün ve tekstil/konfeksiyon sektöründe daha fazla firmanın standarda sahip olması taklitçi eşbiçimlilik ve/veya sektörel normatif ve düzenleyici baskıların olabileceğini düşündürmektedir.

Haziran 2013 tarihi itibari ile SA8000 sertifikasına sahip olan yedi şirkete bakıldığında bunlardan dördünün tekstil ve konfeksiyon sektöründen olduğu diğerlerinin ise bir holding, sanayi ekipmanları üretimi yapan bir şirket ve enerji sektöründen bir şirket olduğu görülmektedir. Bu şirketlerde toplamda 511 kişi çalışmaktadır. Tüm dünyada SA8000 sertifikalı işletmelerde çalışan sayısı 1.915.853'tür. Sırasıyla en çok çalışan Hindistan (482.191), İtalya (340.424), Çin (327.812), Brezilya (116.554) ve Pakistan'da (105.879) bulunmaktadır (SAAS, 2013).

Genel olarak değerlendirildiğinde bir yıl içerisinde sertifikaya sahip şirketlerin sayısı yediyi geçmemektedir. Bu sayının az olduğu SA8000 denetçileri tarafından dile getirilmektedir. Bu sayının az olmasında SA8000'nin ulusal mevzuatın gerekliliklerin ötesinde bazı ilkelere sahip olması ve belgenin tanıtımını yapacak kuruluşların üç-dört danışmanlık şirketi ile sınırlı olmasının etkili olduğu aktarılmaktadır.

3.1.3.2. Küresel İlkeler Sözleşmesi İmzacısı Örgütler

1.Kasım.2013 tarihi itibari Türkiye'den KİS'in 263 imzacısı bulunmaktadır. Bunlardan 127 tanesi iş dünyasından, 136 tanesi iş dünyası dışındadır. 127 şirketten 99'u aktif, 28'i iletişimsizlik durumundadır (UNGC, 2013g). Şirketlerin sektörel dağılımına bakıldığında ilaç, holding, otomotiv ve inşaat sektörünün ön planda olduğu görülmektedir. Sektörlerde bu yoğunlaşma yine taklitçi mekanizmaları göstermektedir.

Türkiye'de "sorumlu kurumsal vatandaşlık ve sürdürülebilir kurumlar" kavramını geliştirmek amacıyla Küresel İlkeler İletişim Ağı Türkiye (Global Compact Network Türkiye) faaliyet göstermektedir. Bu yapı Rasche'nin (2012) işaret ettiği yerel ağa denk gelir. Bu yerel ağlar sözleşme ilkelerinin ülke bağlamına uygulanmasına, yerel ortaklıkların ve çoklu paydaş diyaloglarının oluşturulmasına katkı sunar. Türkiye

iletişim ağı da yerel ağın ve etkinliğinin genişletilmesi, işbirlikleri oluşturulması, raporlama performansının geliştirilmesi, bilgi üretilmesi ve teşvik mekanizmalarının oluşturulması alanlarında faaliyet gösterdiğini belirtmektedir (KİS Türkiye, 2013a)²⁸

Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye web sayfasında son on yılın kilometre taşları anlatılmaktadır (KİS Türkiye, 2013b). Bu faaliyetlerden KİS Türkiye'nin sözleşmenin yaygınlaştırılması için aktif olarak çalıştığı görülmektedir.

3.1.3.3. Küresel Raporlama Girişimi Kapsamında Raporlama Yapan Örgütler

2012 yılında Türkiye'den 36 kurumun raporu gözükmektedir. Bunların 3'ü GRI onaylı, 9'u GRI-G3.1, 15'i GRI-G3 ve 9'u da GRI formatı dışındadır (GRI, 2013c). Raporlamalar farklı isimlerde yapıldığı görülmektedir. Raporlar sürdürülebilirlik, KSS ve KİS ilerleme raporu olarak isimlendirilmiştir. Özellikle BM ve GRI arasındaki işbirliğine bağlı olarak GRI'a dayalı raporlama sayısı artmıştır. Ancak GRI'a göre raporlama yapanların raporları sisteme zorunluluğu bulunmadığından sayının daha fazla olduğu düşünülmektedir. Özellikle KİS ve GRI arasındaki 2010 yılındaki işbirliğinden sonra GRI çerçevesinin kullanımı artmıştır.

3.2.3. Değerlendirme

Çalışma ilişkileri sisteminin değerlendirilmesini takiben Türkiye bağlamında bir örgüte yönelik olarak şu varsayımlarda bulunabiliriz. Çocuk işçi çalıştırılması konusunda kayıtlı ve kayıtdışı sektörlerde farklı uygulamalar olabilir. Buna göre kayıtdışı sektörde çocuk işçi çalıştırılması daha muhtemeldir. Maksimum çalışma saati ve koşulları yasa ile tanımlanmış olmasına rağmen uygulamadaki takip ve denetim eksikliğine bağlı olarak çalışma süreleri aşılabılır. Ücret konusunda da kayıtlı ve kayıtdışı sektör ayrımı yapmak gerekmektedir. Kayıtlı örgütlerde minimum asgari ücrete uyulması beklenirken kayıtdışı sektörlerde buna uyulmayabilir. Ancak kayıtlı örgütlerde de fazla mesai ödemelerine ilişkin uygunsuzluklar görülebilir. Sendikal örgütlenmeye yönelik olarak Türkiye'de kısıtlayıcı bir çerçeve mevcuttur. Ancak sendikal örgütlenmenin olduğu örgütlerde TİS'e bağlı olarak ücretlerde iyileştirmeler görülebilir. Asıl işveren-alt

²⁸ KİS Türkiye 2013-2016 Yönetim Kurulu Akkök Holding, Anadolu Efes, ARGE Danışmanlık, Bilim İlaç, Borsa İstanbul, Borusan Holding, Coca Cola İçecek, Doğu Otomotiv, Koç Holding, Sabancı Holding, TİSK, TSKB, TÜSİAD, Yüksel Holding ve ZED Tanıtım'dan oluşmaktadır. Dönem başkanı ise ARGE Danışmanlık'tan Yılmaz Argüden'dir.

işveren tanımlaması dışında tedarikçi ilişkilerine yönelik İş Kanununun kapsamında bir yaptırım mevcut değildir. Bu nedenle bu alan örgütlerin kendi inisiyatiflerine kalmıştır veya diğer mekanizmaların etkisine tabi olması beklenir.

Yukarıda belirtilen kurumsal bağlamda yer alıp SA8000 sertifikasına sahip, KİS'i imzalamış ve/veya GRI raporlaması yapan örgütlerin İKY uygulamaları nasıl etkilenmektedir başka bir deyişle böyle bir bağlamda bu örgütler bu rehber ve standartları nasıl uygulamaktadır araştırmaya değer bir soru olarak karşımıza çıkar. Çalışmanın ilerleyen bölümünde SA8000, KİS ve/veya GRI standart ve rehberlerinin Türkiye bağlamında örgütler tarafından nasıl benimsendiği ve uygulandığı çalışma yaşı, zorla çalıştırma/çalışma saatleri, ücret, örgütlenme özgürlüğü ve tedarikçi ilişkileri kapsamında değerlendirilecektir.²⁹ Bu nedenle aşağıda Türkiye'deki kurumsal çevrenin ve üç rehberin bu maddeler kapsamında karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 22
Türkiye'de Kurumsal Çevre, SA8000, KİS ve GRI Karşılaştırması

Konu	Türkiye'de Kurumsal Çevre		SA8000	KİS	GRI
	Mevzuat	Uygulama	Kapsam	Kapsam	Kapsam
Çocuk İşçi Çalıştırılması	4857 Sayılı İş Kanunu Minimum çalışma yaşı: 15 yaş	Kayıtdışı/ kayıtlı işletme ayrımı	Minimum çalışma yaşı: 15 yaş	Minimum çalışma yaşı: 15 yaş	Gösterge
Çalışma Saatlerine Uyum	Günlük fazla mesai maksimum 3 saat, Yıllık fazla mesai en fazla: 270 saat	Fazla mesai yüksek,	Haftalık fazla mesai en fazla: 12 saat	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak ele alma	
	Yıllık İzin	Yıllık izin, haftalık izine riayet edilmemesi	Yasaya atf	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak el alma	
Ücret	4857 Sayılı İş Kanunu Minimum Asgari Ücret,	Kayıtdışı/ kayıtlı işletme ayrımı	BNW Hesaplaması	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak el alma?	Ekonomik performans göstergesi G3, G3.1, G4
	Asgari Ücret Üzerinde Ücret		BNW Hesaplaması		
	Fazla Mesai Düzenlemesi	Fazla mesai ödemesi sıkıntıları	Fazla mesai ödeme	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak el alma	Ekonomik performans göstergesi G3, G3.1, G4
Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili	6356 Sayılı Kanun	Kısıtlayıcı Yasal Çerçeve	Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Hakkı Engellenmemeli	Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Hakkının Desteklenmesi	Gösterge

²⁹ Sağlık ve güvenlik konusu özel bir uzmanlık alanı gerektirdiğinden, ayrımcılık ve disiplin uygulamalarına ilişkin örgütlerden veri toplama kısıtlılığı olduğundan kapsam dışı bırakılmıştır. Böyle bir değerlendirmenin araştırma sürecinin etkililiğini de artıracığı düşünülmüştür.

			Çalışan Temsilcisi Atanması		
			Çalışanların Denetçiler ile görüşmesi		
Tedarikçiler	4857 Sayılı İş Kanunu Kısıtlı asıl işveren-alt işveren tanımlaması	Uygulamada yaygın değil	SA8000 kapsamı Tedarikçi/taşeron ve alt tedarikçi için	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak ele alma	Gösterge

Türkiye’de çalışma sisteminin çerçevesi ile SA8000, KİS ve GRI kıyaslandığında çocuk işçi çalıştırılmaması konusunda benzer ilkelere ve gösteregeye sahip oldukları görülür. SA8000, Türkiye’deki mevzuatın ötesinde BNW ücret hesaplama, çalışan temsilcisi atama ve tedarikçi denetim mekanizmasına sahiptir. Fazla mesai konusunda ise takibi daha kolay, daha net bir çerçeveye sahiptir. KİS’in ise çalışma saatleri, ücret ve tedarikçiler konusunda net bir ilkesi yoktur ancak insan hakları ilkeleri kapsamında dolaylı olarak bu konuları ele alması beklenebilir. GRI, raporlaması yapan örgütlerin çocuk işçi çalıştırılmaması, ücret, örgütlenme özgürlüğü ve tedarikçi denetimleri konusunda raporlarında gösterge yayınlaması beklenir. Bu kapsamda özellikle tedarikçi denetimlerine yönelik mevzuatın ötesinde kriterler bulunmaktadır. Ücret konusunda ise gösterge tanımlanmamıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Silverman (1998), nitel ve nicel araştırma yöntemlerini ayrıntılı bir şekilde birbirinden ayırarak gerek paradigma olarak gerekse yöntem olarak avantaj ve dezavantajlarını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda nitel ve nicel ayrımın bastan yapılmasının anlamsız olduğu belirtilir. Bu nedenle araştırmacının metodolojik veya ideolojik bir ayrıma göre değil, neyi tarif etmek istediği, neyi bulmak istediğine göre yöntemlerin değiştiğini, kendi tanımlamalarına ve amaçlarına yönelik bir yolun çizilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Akiş, 2007:90). Teori genişletmek ve yeni kavramlar geliştirmek, çeşitli ilişkileri ve mekanizmaları çözümlenmek ve ampirik gözlemleri temellendirmek için nitel veri analizi teknikleri kullanılmaktadır (Strauss ve Corbin, 1998). Bu tezin araştırması örnek olay yöntemine dayanmaktadır. Ancak örnek olayı sadece araştırma yöntemi olarak belirtmek doğru olmaz. Örnek olay araştırması sadece bir yöntem değil aynı zamanda bir araştırma stratejisidir (Yin, 2009). Bir araştırma stratejisi olarak örnek olay çalışması mevcut bir olay ya da hikâyenin dinamiklerini anlamaya

odaklanmaktadır (Eiesenhardt, 1989: 534). Bu kapsamda örnek olay araştırması “nitel yöntemin üç prensibi olan tanımlama, anlama ve açıklamaya” (Tellis, 1997) imkân sağlar.

3.3.1. Örnek Olay Araştırması

Örnek olay çalışması; güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt ya da veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir (Yin, 2009:18).

Örnek olay araştırması üzerinde araştırmacının etkisi olmadığı güncel olaylar seti hakkında “nasıl ve niçin” sorularına cevap arar, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinliğine incelemeye olanak tanır (Yin, 2009:13). Örnek olay stratejisi/yöntemi araştırmacının keşifsel doğasına uygundur. Türkiye’de kurumsal kurama bağlı bir model çerçevesinde sosyal sorumluluk rehber ve standartları ve İKY uygulamaları kapsamında araştırma bulunmamaktadır. Bu yüzden örnek olay yöntemi bu çalışma için uygun bir zemin görünümü arz etmektedir.

Yin (2009) örnek olay tasarımlarını, desen ve analiz birimi özelliklerine bağlı olarak dört farklı biçimde ele alınmaktadır. Bunlar; bütüncül bir tek durum deseni, iç içe geçmiş tek durum deseni, bütüncül çoklu durum deseni ve iç içe geçmiş çoklu durum deseni.

Araştırmada örgütsel alanın aktörleri olarak SA8000 sertifikasına sahip, KİS imzacısı ve/veya GRI raporlaması yapan örgütleri örneklem olarak aldığından çoklu örnek olay yöntemine dayanmaktadır (Yin, 2009). Her bir örnek olayın incelenmesi fikirlerin ve sonuçların karşılaştırılmasına ve onaylanmasına imkân sağlayacaktır (Boiral, 2007: 131).

3.3.2. Saha Araştırma Sürecinin Tasarımı

Örgüt düzeyinde araştırmaların gerçekleştirilmesine geçilmeden önce bir ön araştırma düzeyi tasarlanmıştır. Ön araştırma süreci kapsamında SA8000 temel tanıtım ve denetçi eğitimine katılmış, SA8000 denetçileri ve KİS Temsilcileri ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Ön araştırma sürecinin amacı SA8000 standardının, KİS’in ve

GRI'n kapsamına ve uygulamalarına yönelik uygulayıcılardan bilgi elde etmek ve buradan edinilen bilgilerle literatüre dayalı olarak oluşturulan araştırma sorularını Türkiye bağlamına uygun olarak geliştirmektedir. SA8000 Temel Tanıtım ve Denetçi Eğitiminde temin edilen kaynaklar standardın kapsamı ile ilgili bölümde de kullanılmıştır. SA8000 denetçileri ve KİS Temsilcileri ile yapılan görüşmelerde araştırma sorusuna uygun olarak SA8000 standardının, KİS ve GRI'n uygulanması ve etkisine yönelik sorular sorulmuştur. Bu kapsamda özellikle standarda ve sözleşmeye göre günlük uygulamaların ayrıldığı noktalar irdelenmiştir.

Tablo 23
Araştırmanın Tasarımı

Ön Araştırma	
<ul style="list-style-type: none"> SA8000 Temel Tanıtım ve Denetçi Eğitimine Katılım 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Hafta Eğitim Gözlem
<ul style="list-style-type: none"> SA8000 Denetçileri ile görüşme 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Denetçi 2. Denetçi
<ul style="list-style-type: none"> Küresel İlkeler Sözleşmesi Temsilcileri ile Görüşme 	<ul style="list-style-type: none"> Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye Ağı Yönetim Kurulu Başkanı (2013-2016) ile görüşme Birleşmiş Milletler Türkiye Küresel İlkeler Sözleşmesi Danışmanı ile görüşme
Araştırma	
<ul style="list-style-type: none"> SA8000'e Belgesine Sahip Firmalara Yönelik Araştırma 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Firma (Tekstil 1) 2. Firma (Tekstil 2) 3. Firma (Holding 1)
<ul style="list-style-type: none"> Küresel İlkeler Sözleşmesi İmzacısı ve/veya GRI Raporlaması Yapan Firmalara Yönelik Araştırma 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Firma (Holding 2) (Raporlama seviyesi: aktif) 2. Firma (İlaç 1) (Raporlama seviyesi: aktif) 3. Firma (Otomotiv 1) (Raporlama seviyesi: ileri seviye)

Araştırma süreci kapsamında da araştırmanın örneklemini oluşturan örgütlere yönelik veri elde etme yoluna gidilmiştir. Bu sürecin detayları ilerleyen bölümlerde anlatılmaktadır.

3.3.3. Araştırmanın Örnekleme

Örnek olay araştırması kapsamında belirli bir sebebe bağlı olarak seçilen olaylarla örneklem oluşturulur. Dolayısıyla burada örneklem kuramsal örneklem mantığına (Eisenhardt, 1989:537), tezin amacına ve araştırdığı olguya bağlı olarak gerçekleştirilmiştir. Kuramsal örneklem mantığında vakalar hipotez testlerindeki gibi istatistiksel sebeplere değil kuramsal sebeplere bağlı olarak gerçekleştirilmektedir (Ör: Glaser ve Strauss'dan aktaran Eisenhardt, 1989: 537). Kuramsal örnekleme amaç seçilecek muhtemel vakaların tekrarlanabilmesi ve/veya teoriyi genişletebilmesidir (Eisenhardt, 1989: 537).

Araştırma kapsamında SA8000 sertifikasına sahip ve KİS imzacısı örgütler araştırmaya konu edilmiştir. Araştırmanın arka planında da belirtildiği gibi Türkiye'de SA8000 standardına sahip 7, KİS imzacısı 124 işletme bulunmaktadır. SA8000 sertifikasına sahip işletmelerin dördü tekstil, biri sanayi ekipmanları, bir diğeri enerji sektöründen ve diğeri de holdingdir. SA8000 kapsamındaki örneklemin tekstil şirketleri ile sınırlı kalmamasına önem verilmiş, bu kapsamda görüşme yapmayı kabul eden iki tekstil şirketi ve bir holding örnekleme dahil edilmiştir. KİS imzacısı şirketlerin sektörel dağılımına bakıldığında ilaç, otomotiv ve inşaat sektörünün ve holdinglerin ön planda olduğu görülmektedir. KİS Türkiye Yönetim Kurulu'nda yer alan onaltı şirketten altısı Holding, biri ilaç sektöründen biri de otomotiv sektöründendir. Bu kapsamda örneklemin holding, ilaç ve otomotiv şirketlerinden oluşturulması öngörülmüştür. Altı holding arasından sözleşmenin ilk imzacısı olmuş holding tercih edilmiştir. Sonuç olarak SA8000 sertifikasına sahip üç, KİS imzacısı üç örgüt tercih edilmiştir³⁰. Çoklu örneklem mantığına uygun olarak sosyal sorumlulukla ilgili alandaki 6 örgüt çoklu örneklem mantığına uygun olarak seçilmiştir. Bu 6 örgüt teorik tekrara (theoretical replication) ve kendi her üç örgüt de birebir tekrara (literal replication) imkân sağlayacak şekilde seçilmiştir (Yin, 2009). Bu kapsamda örneklem, SA8000 sertifikası sahibi ve KİS imzacısı/GRI raporlaması yapan örgütlerin karşılaştırılmasına imkan sağlamak üzere oluşturulmuştur. Örnekleme oluşturan örgütler seçilirken örgütlerin sahiplik yapısı açısından ulusal şirketler olmasına dikkat edilmiştir. Böyle bir yaklaşım

³⁰ KİS imzacısı üç örgütün GRI raporlaması yaptığı görüldüğünden GRI raporlama sistemi de araştırmaya konu edilmiştir.

Türkiye bağlamında kurumsal çevrenin etkisinin analizine uygundur. Örnek olaylar ve örnekleme ilişkin bilgiler sunulurken şirket isimleri gizli tutulmuş, bunun yerine kodlar kullanılmıştır.

Aşağıdaki tabloda örnekleme oluşturan örgütlere ilişkin bilgiler buldukları sektör, il, ve sahip oldukları sertifika, imzacısı oldukları KİS ve GRI raporlamalarına ilişkin verileri içerecek şekilde sunulmuştur.

Tablo 24
Araştırmanın Örnekleme

Firma/ Sektör	Bulunduğu İl	SA8000 Belgelendirme Tarihi	KİS Belgelendirme Tarihi	GRI Raporlama
Tekstil 1 ³¹	İstanbul, Hadımköy	Eylül, 2003		
Tekstil 2 ³²	Bursa	Mayıs, 2005	2006	
Holding 1 ³³	İstanbul, Mecidiyeköy	Kasım, 2011 ³⁴		
Holding 2 ³⁵	İstanbul, Kuzguncuk		2006	GRI.G3-B (2012 Raporu)
İlaç 1 ³⁶	İstanbul, Beyoğlu		2010	GRI.G3.1- A+ (2011 Raporu)
Otomotiv 1 ³⁷	Kocaeli, Çayırova		2010	GRI.G3.1-B (2012 Raporu)

Örnekleme oluşturulurken çalışan sayısına bağlı olarak işletme büyüklüğü, sektör, sahiplik yapısı, sendikanın bulunup bulunmadığı ve sertifikaya ve/veya sözleşmeyi imzalama/raporlama yapmaya başlama tarihleri de göz önünde bulundurulmuştur.

³¹ Tekstil 1, İplik ve örme kumaş imalatı ve satışı konularında faaliyetine devam etmektedir.

³² Tekstil 2, Hazır giyim ve ev tekstili üzerine üretim yapmaktadır.

³³ Topluluk, gayrimenkul, enerji, çimento ve döküm olmak üzere dört sektörde faaliyet göstermektedir ve 14 şirketi bulunmaktadır.

³⁴ SA8000 sertifikası, topluluk kapsamındaki tüm şirketleri değil sadece holdingi kapsamaktadır.

³⁵ Topluluk, enerjiden otomotive, finanstan tüketici ürünlerine birçok sektörde faaliyet gösteren Türkiye'nin en büyük özel sektör kuruluşudur (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 2). 2011 yılı 500 büyük sanayi kuruluşu araştırmasında, en büyük 10 sanayi kuruluşu arasında 5 topluluk şirketi yer almaktadır (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012:4).

³⁶ İlaç 1, ilaç üretimi ve pazarlaması alanında faaliyeti göstermektedir.

³⁷ Otomotiv 1, Binek araç, hafif ticari araç, ağır vasıta, endüstriyel ve deniz motorları ve termal kontrol sistemleri pazarlarında 14 uluslararası markanın temsilcisidir. Şirket kendini Türkiye'nin lider otomotiv ithalatçısı ve en büyük otomotiv distribütörlerinden biri olarak tanımlamaktadır (Websitesi, erişim: 11.10.2013).

Bunun nedeni çalışan sayısı arttıkça standart ve sözleşmenin uygulamasının değişebileceği, sektörel özelliklerin ve sahiplik yapısının etkili olabileceğidir. Bu yaklaşımımıza benzer olarak işletme büyüklüğü (Baron, 1995), sektörlerin, kurumsal alanlar için önemli bir sınır çizebileceği (DiMaggio ve Powell, 1983) ve sektörel sınıflamaya bağlı olarak paydaşlar üzerindeki baskının değişebileceği (Jackson ve Apostolakou, 2010) konu edilmiştir.

Tablo 25
Örnekleme Oluşturan Örgülerin Özellikleri

Firma/ Sektör	Kuruluş Tarihi	Çalışan Kişi Sayısı ³⁸	Ciro	Sendika
Tekstil 1	1972	250 Beyaz yakalı: 30 Mavi yakalı: 220	Ciro	Var
Tekstil 2	1983	Beyaz yakalı: 800 Mavi yakalı: 1700	Ciro: 260 Milyon USD (2012), İhracat: 225 Milyon USD (2012)	Var
Holding 1	1961	Direkt çalışan:50 ³⁹	Ciro	Yok
Holding 2	1926/ 1963	Direkt çalışan: 300 Beyaz yakalı: 41.204, Mavi yakalı: 29.795 ⁴⁰	Ciro: 85 milyar TL (2012)	Var
İlaç 1	1953	Beyaz yakalı: 1650 Mavi yakalı: 300	Ciro: 461.354.359 dolar (2011) İhracat: 29.854.000 dolar	Yok
Otomotiv 1	1994	Beyaz yakalı: 1128 Mavi yakalı: 699	Ciro: 5.132 milyon TL (2012)	Yok

³⁸ İş kanununda mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışan ayrımı bulunmamaktadır. Ücret karşılığı bir işi yerine getirme yükümlülüğünü giren tarafa işçi, iş karşılığında ücret ödeme yükümlülüğüne giren tarafa da işveren denilmektedir. Ancak uygulamada daha çok idari, araştırma ve geliştirme işlerinde faaliyet gösteren ve beden gücüne oranla eğitim ve zihin gücüne dayalı işlerde çalışanlar beyaz yaka olarak nitelendirilmektedir. Mavi yaka ise mal veya hizmet üretimi yapan bir işletmede, arazide, sahada veya üretim tezgahı başında birbir emek sarf eden ve zihin gücüne oranla daha fazla beden gücüne dayalı işlerde çalışanlara verilen isimdir.

³⁹ SA8000 sertifikası sadece Holding'i kapsadığı için Holding'de çalışanların sayısı verilmiştir. Topluluğun yaklaşık 1500 çalışını bulunmaktadır.

⁴⁰ KİS Raporlaması holdinge bağlı tüm şirketleri kapsamaktadır. Bu nedenle topluluk çalışan sayısına yer verilmiştir. 2012 tarihi itibari ile bugün 82.158 çalışını bulunmaktadır (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 5). 2012 yılı raporlama kapsamında yer alan topluluk şirketlerinde 41.204 mavi yaka, 29.795 beyaz yaka çalışan bulunmaktadır (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 12). Holding ise 300 kişiden oluşmaktadır ve çalışanların çoğu da denetçi ve hukukçudur (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

3.3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Kaynakları ve Araştırmanın Yürütülmesi

Örnek olay, çalışılan konunun direkt gözlemini veya bu olaylara dâhil olan kişiler ile görüşmeleri içerir. Örnek olay yönteminde doküman, eser, görüşme ve gözlem gibi çok çeşitli kanıtlar bulunabilmektedir ve bu veriler triangulation ile birleştirilir. Yin (2009) de örnek olay çalışmasında yapı geçerliğini artırmak üzere birden fazla veri türünün veri toplama sürecinde kullanılması, toplanan verilere ilişkin bir kanıt zincirinin oluşturulması gerektiğini belirtmektedir.

Soru ve önerme olmadan olaya ilişkin her şeyi toplama yoluna gidilebilir. Ancak spesifik sorular ve önermeler ulaşılabilir limitleri mümkün kılmaktadır (Yin, 2009). Tez kapsamındaki araştırmanın amacı örgütlerin SA8000 standardını, KİS sözleşmesinin ve GRI raporlama formatının İKY uygulamaları üzerindeki etkisi ve bu standart ve rehberlerin örgüte nasıl entegre edildiğidir. Bu kapsamda amaç İKY uygulamalarına ve bu standart ve rehberlerin entegrasyonuna ilişkin verilerin elde edilmesidir. Bu amaca en uygun veri kaynakları İKY ve/veya KSS/Kurumsal İletişim yetkilileri ile görüşmek, İKY uygulamalarına ilişkin veriler de içeren KSS raporlarını ve faaliyet raporlarını ve websitelerini incelemektir. Sendika olan işletmelerde sendika temsilcileri ile yapılacak görüşmeler ve toplu sözleşme metinleri de veri kaynağı olarak kullanılabilir. Araştırma kapsamında Holding 2'ye bağlı topluluk şirketleri hariç iki örgütte sendika bulunmaktadır. Tekstil 2'nin baş sendika temsilcisi ile görüşülebilmiş ve sendika sözleşmesi veri kaynaklarına dâhil edilmiştir. Holding 2 ve Otomotiv 1 halka açık işletmeler olduğu için faaliyet raporları ve yayınlamak zorunda oldukları kurumsal yönetim raporları incelemeye dâhil edilmiştir. Tekstil 1 ve Tekstil 2 firması SA8000 belgesine sahip olması nedeni ile örgüt içi uygulamaları daha önceki çalışmaların da konusu olmuştur, bu kaynaklar da veri olarak kullanılmıştır.

3.3.4.1. Görüşmeler

Her görüşme öncesi örgüte ilişkin diğer veri kaynakları incelenmiş, görüşme soruları bu kapsamda yeniden değerlendirilmiştir. Görüşme yapılacak kişilere araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında e-posta aracılığı ile bilgi verilmiştir. Bu nedenle görüşme yapmayı kabul eden görüşmecilere ilişkin ön kabul araştırma sorularına cevap verebilecek nitelikte olmuştur. Görüşme kapsamında temel olarak örgütlerin neden SA8000

sertifikasına sahip olduğu ve/veya KİS'i imzaladığı/GRI raporlaması yaptığı ve bu standart ve rehberlerin örgüte nasıl entegre edildiği sorulmuştur.

Görüşmelerde yarı yapılandırılmış yöntem kullanılmıştır. Bu nedenle soruların kapsamı görüşmenin gidişatına göre değişiklik gösterebilmiştir. Görüşme süresi her örgüt için ortalama 70 dakikadır.

Yapılan görüşmelerin tümünde ses kayıt cihazı kullanmak mümkün olabilmıştır. Kayıt edilen görüşmeler daha sonra dinlenerek metinlere dönüştürülmüştür. Metinler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 26
Araştırmada Kullanılan Veri Kaynakları: Görüşmeler

Firma	Görüşülen Kişi	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
Tekstil 1	İnsan Kaynakları Şefi	10.04.2013	72 dakika
Tekstil 2	İnsan Kaynakları Yetkilisi	15.04.2013	80 dakika
	Sendika Baş Temsilcisi	15.04.2013	25 dakika
Holding 1	Kalite Müdürü (İK konuları ile de ilgilenmektedir.)	17.04.2013	90 dakika
Holding 2	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uzmanı	24.06.2013	62 dakika
İlaç 1	Kurumsal İletişim Müdürü	27.06.2013	65 dakika
	İK Uzmanı	27.06.2013	
Otomotiv 1	Marka ve Medya Müdürü	28.06.2013	30 dakika

3.3.4.2. Belgeler

Araştırmada veri kaynağı olarak kullanılan belgeler (websitesi, KSS raporu, faaliyet raporu, kurumsal yönetim ilkeleri raporu, sendika sözleşmesi ve diğer ikincil kaynaklar) görüşmelerde yöneltilen sorular kapsamında incelenmiş ve görüşme ve belgeler aynı kategoriler/temalar ile analiz edilmiştir. Görüşme ve belgeler olmak üzere çeşitli veri kaynaklarının kullanılması veri çeşitliliğine ve verilerin karşılaştırılmasına imkân sağlamıştır. Yıldırım ve Şimşek (2000: 150) doküman incelemesi yönteminin önceden belirlenen kategoriler veya temalar doğrultusunda yapılabileceğini ve araştırmanın amacına göre bu kategorilerin belirlenmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Tablo 27
Araştırmada Kullanılan Veri Kaynakları: Belgeler

Firma	Websitesi	KSS Raporu/ KİS Raporu	Faaliyet Raporu	Yönetim İlkeleri Uyum Raporu	Diğer ⁴¹
Tekstil 1	X				X
Tekstil 2	X	X			X
Holding 1	X				
Holding 2	X	X	X	X ⁴²	
İlaç 1	X	X			
Otomotiv 1	X	X		X	

Araştırmada elde edilen tüm veriler belirli konu başlıkları altında bir araya getirilmiş ve analize tabi tutulmuştur.

3.3.5. Analiz Yöntemi

Alandan elde edilen niteliksel veriyi analiz etmek, ampirik açıklamalar üzerinde çalışmak, onları kategorize etmek, düzenlemek ve bir araya getirmek demektir (Aksoy, 2007: 79). Örnek olay araştırmasının eleştirildiği noktalardan biri ise baştan savma yapılması, sistematik prosedür izlenmemesi ve taraflı fikirlere sahip olunmasıdır (Yin, 2009: 14-15). Bu kapsamda toplanan verilerin nasıl analiz edildiğinin açıklanması gerekmektedir. İçerik analizi, medyadan alınan bilgilerden, görüşmelerden elde edilenlere kadar olan geniş bir yelpazede elde edilen metinlerin analiz edilmesinde kullanılmaktadır (Flick, 2002: 190). Tekniğin en önemli özelliklerinden biri kuramsal modellerden üretilen kategorileri kullanmasıdır (Aksoy, 2007:81)

⁴¹ Center for Private International Enterprise and Social Accountability International (SAI) (2009), From Words to Action: A Business Case for Implementing Workplace Standards. İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) (2012), İş Modelleri, Türkiye'deki Tekstil ve Konfeksiyon Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları, İstanbul. Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi (2012), Söyleşi, Ağustos-Eylül 2012, 388, 24-27. Tekstil 1 Sendika Toplu Sözleşmesi.

⁴² Holding ve Topluluk şirketleri, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni benimsemektedir. Borsada işlem gören Topluluk şirketleri düzenli aralıklarla kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmaktadır ve aldıkları notların ortalaması 10 üzerinden 7 olması ve her bir alandan en az 6,5 puan almaları sonucunda bu şirketler Kurumsal Yönetim Endeksi'nde de işlem görmektedir (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 6). Kurumsal Yönetim Endeksi hakkında daha fazla bilgi için bakınız: <http://borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi>

3.3.5.1. Verilerin Kodlanması

Niteliksel materyalin kodlanması; araştırmanın veriyi tanıyıp anlaması ve yeniden bir bağlama oturtmasını mümkün kılmaktadır. Verinin kodlanmasında araştırmanın veri içinden seçimler yaparak tekrar tekrar okuması gerekmektedir bu da analizi içermektedir (Aksoy, 2007: 81). Kodlama, niteliksel verinin örgütlenmesi ile ilgilidir ve verinin bize ne söylediğini anlayabilmek için analiz sürecindeki en önemli kısımdır. Çalışmanın bu kısmında araştırma soruları dikkate alınarak görüşme metinleri içerik çözümlemesi analizi ile çözümlenir.

İçerik analizinde kodlama birimi, biçimsel sentaks (söz dizimi) ya da içeriksel semantik (anlam) olarak tanımlanabilir. Biçimsel sentaks kodlama birimi olarak seçildiğinde tek tek kelimeler ve simgeler belirlenir ve bu yöntem kelimelerin sayılmasına, sıklığına dayanır. Ancak analizde amaç biçimsel işaretlerin sıklığı ya da yoğunluğunu bulmak değilse ifadeler ya da anlamlı cümleler kodlama birimi olarak kullanılır (Gökçe, 2006: 65). Bu araştırmada kodlama birimi olarak anlamlar kullanılmıştır. Anlam birimi cümle veya paragraflar olabilmektedir. Kimi yerde çok uzun ifadelerin kodlanması gerekmiştir. Bu yaklaşımının benimsenmesinin nedeni örgit içi uygulamaların aktarılmasındaki bütünlüğü bozmamak içindir. Kodlamanın ilk aşamasında metinde anlam ifade eden yapılar kategori olarak kodlanmıştır. İkinci aşamada ise ifadelerin karşılık geldiği ilgili kodlar bulunmuş ve üçüncü aşamada kuramsal ilişki kurulmuştur.

3.3.5.2. Kategoriler ve Kodları Belirleme

Analizde olaylar zincirini açıklığa kavuşturmak için sınıflandırmaların, tanımlamaların ve kilit özelliklerin nasıl kurgulandığını açık bir şekilde tanımlamak önemlidir (Coffey ve Atkinson, 1996). Araştırma üç kategoride analiz edilmiştir. Araştırmanın temelini oluşturur bir kuram, literatür ve bunlara dayalı kavramlar bulunduğundan dolayı veriler toplanmadan önce ilgili kategoriler ve kodlar oluşturulmuştur. Verilerin analizi için temalar bulunmasına rağmen verilerin tekrarlı okumaları sonucunda bu kod ve temalara yeni kod ve temalar eklenmiştir.

Araştırmada bazı veriler gerçeklere dayalı iken bazıları da yoruma (interpretation) dayalıdır. Yıldırım ve Şimsek (2000: 153) de araştırmanın seçimine göre kategorilerin sayısallaştırılabileceğini belirtir. Bunu yapabilmek için üç yol tanımlamıştır: Birinci yol, var veya yok olarak, 0 ve 1 kodlamasının yapılması, ikinci yol, kategorilerin yüzde

dağılımlarının verilmesi, üçüncü ve son yol ise, kategorilerin ilgili dokümanda kapsadığı alanın bir ölçüt olarak kullanılmasıdır. Bazı durumlarda var ve yok kodlaması da yapılmıştır.

Analizin birinci bölümünde SA8000 sertifikası, KİS İmzacısı olma ve/veya GRI raporlanması yapma nedenleri ele alınmıştır. Elde edilen verilerin tekrarlı okumalar sonucunda kodlar oluşturulmuştur. Bu kodların kuramsal ilişkisi yeni kurumsal kurama dayalı olarak Scott'ın (2008) kurumların mekanizmaları ve DiMaggio ve Powell'ın (1983) eşbiçimleşme mekanizmalarına dayalı olarak kurulmuştur. Bunlar dışında fayda başlığı eklenmiştir.

Tablo 28
Analizde Kullanılan Kategori ve Kodlar 1

<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Kuramsal İlişki</i>
<i>SA8000 sertifikasına sahip olma, KİS İmzacısı olma ve/veya GRI raporlanması yapma nedenleri</i>	Uluslararası müşterilerin yönlendirme ve beklentileri Konunun önem kazanması, paydaşların bilinçlenmesi	Zorlayıcı Baskılar
	Yönetim belgesi deneyimine sahip olma Yatırımcıların konu ile ilgilenmesi Rehber ve standardın yönetim modeli sunuyor olması	Normatif Mekanizmalar
	Şirket kurucularının değeri ve aile kültürü İyi ve sorumlu şirket olma	Bilişsel Mekanizmalar
	Denetimlerin azalması Başka pazarlara erişim kolaylığı Rekabet avantajı Şirket değerinin artması, paydaşlar ile ilişkilerin gelişmesi İlk, öncü ve lider olma isteği İleride zorunluluk olacak beklentisi	Fayda

İKY uygulamalarına dair kategori ve kodlar SA8000, KİS ve GRI standart ve rehberlerine dayalı olarak oluşturulmuştur. Bu kategoride verilen cevapların kuramsal ilişkileri kurulurken uyum ve kaçınma kavramlarından faydalanılmıştır (Oliver, 1991). Kaçınma başlığı altında uygulamaların standart ve rehberlerden nasıl ayrıldığı (Meyer ve Rowan, 1977), gevşek bağlaşım (Weick, 1976), sembolik benimseme (Christman ve Taylor, 2006; Jiang ve Bansal, 2003; King ve Lenox, 2000) ve kısmi uyum (partial conformity) (Oliver, 1991) özellikleri ele alınmıştır.

Tablo 29
Analizde Kullanılan Kategori ve Kodlar 2

<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	
<i>Belirleyici</i>	Yasa Uluslararası Sözleşmeler SA8000 KİS	
<i>İKY Uygulamaları</i>	<i>Kod</i>	<i>Kuramsal İlişki</i>
Çocuk İşçi Çalıştırılmaması	Minimum Çalışma Yaşı /Politika	<i>Uyum / Kaçınma</i>
Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili	Sendika	<i>Var/Yok</i>
	Çalışan Temsilcisi	<i>Uyum / Kaçınma</i>
	Denetçiler ile Görüşme	<i>Uyum / Kaçınma</i>
	Çalışan Memnuniyeti Anketi	<i>Var/Yok</i>
	Öneri/Dilek/Şikayet Sistemleri	<i>Var/Yok</i>
Çalışma Saati:	Haftalık Normal Mesai Saati	<i>Uyum / Kaçınma</i>
	Fazla Mesailer	<i>Uyum / Kaçınma</i>
	İzin Kullanımı	<i>Uyum / Kaçınma</i>
Ücret:	Asgari Ücret	<i>Uyum / Kaçınma</i>
	Asgari Ücret Üzerinde Ücret (BNW, TİS, Yan Haklar)	<i>Var/Yok</i>
	Fazla Mesai Ücreti	<i>Uyum / Kaçınma</i>
Tedarikçi	Denetim Kapsamı	<i>Uyum / Kaçınma</i>
	Denetim Konusu	<i>Uyum / Kaçınma</i>
	Denetim Yaptırımı	<i>Uyum / Kaçınma</i>
	Bilgilendirme	<i>Var / Yok</i>
	Diğer	<i>Var/ Yok</i>

Standart ve rehberlerin entegrasyonu kategorisinde kodlara uygun ifadeler ilk başta var/yok diye işaretlenmiştir. Daha sonra birinci analiz ile beraber Boiral'ın (2007) örgütlerin karşı karşıya olduğu kurumsal baskı ve dahili katılımlarına dayalı olarak oluşturduğu entegrasyon stratejilerine (törenselleştirilmiş entegrasyon, mobilize entegrasyon, ayrılaştırılmış entegrasyon ve proaktif entegrasyon) dayalı olarak yorumlanmıştır.

Tablo 30
Analizde Kullanılan Kategori ve Kodlar 3

<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>
<i>Standart ve Rehberlerin Entegrasyonu</i>	
Yönetim Sistemi	Diğer Yönetim Sistemlerine Entegrasyon İş Stratejisi ile Bütünleştirme Koordinasyon
Yönetimin Katılımı	Destek Takip Katılım
İlgili Departmanlar	Sosyal Uygunluk Departmanı Yönetim Sistemi Komitesi Sürdürülebilirlik Kurulu Kalite Departmanı Kurumsal İletişim Raporlama Danışmanı İKY
Bilgilendirme	Oryantasyon Eğitimi Sistem kurulurken verilen eğitimler Denetim öncesi/sonrası eğitimler Bilgilendirme Mekanizmaları Etik Eğitimleri
Denetim/Raporlama	Dış Denetim İç Denetim KİS Raporu GRI Seviyesi/Onayı/Yorumu Rapor İçin Dış Denetim Veri Toplama Aracı

Kodlama ve analiz sürecinin daha net anlaşılabilmesi için verilerin kodlanmasına yönelik bir örnek sunulmuştur.

Tablo 31
Veri Kodlama Örneği

<i>İfade</i>	<i>Kategori</i>	<i>Kod</i>	<i>Kuramsal İlişki</i>
“Daha çok 2002-2003 yılında Avrupa ülkelerine ihracat yaptığımız için özellikle Systain (ilk danışmanlık hizmeti alınan kurum) onların da Otto firması böyle bir şey ile gelmişti. İlk işin içine girmemiz Systain ile birlikte oldu.”	<i>SA8000 sertifikasına sahip olma, KİS İmzacısı olma ve/veya GRI raporlarması yapma nedenleri</i>	Uluslararası müşterilerin yönlendirme ve beklentileri	Zorlayıcı Baskılar
“Şirkette 18 yaşın altı zaten imkansız. Çocuk işçi kesinlikle çalıştırılmıyor.”	Çocuk İşçi Çalıştırılmaması	Minimum Çalışma Yaşı/Politika	Uyum
“Hiç bize bakmıyorsun diyor beyaz yaka çalışanlar. Biz haftasonu buradaydık, cumartesi, Pazar, sabah geldik, akşam çıktık falan diyorlar.	Çalışma Saati:	Fazla Mesai	Kaçınma

3.3.5.3. Geçerlik ve Güvenilirlik

Araştırma sürecinde çeşitli hassasiyetlerin göz önünde bulundurulduğunu ifade etmek üzere geçerlik ve güvenilirlik kavramları kullanılır.⁴³

İç geçerlilik, bulunan sonuçlara nasıl varıldığının açık seçik ortaya konulması ve çıkarımların diğerleri tarafından ulaşılabilir biçimde sunulması ile sağlanırken dış geçerlilik ise analitik genelleme yapma ve kavramsal modelin önerilmesi ile sağlanmaktadır (Aksoy, 2007: 78). Firestone'un vurguladığı üzere genellemenin üç düzeyi vardır: i-örneklemde evrene, ii-analitik veya kuram bağlantılı genelleme, iii-vakadan vakaya (örnek olaydan örnek olaya) aktarım (aktaran Punch, 2005: 148). Örnek olayın analitik genellendirmeye dayandırılması araştırma stratejisinden kaynaklanmaktadır. Burada amaç teoriyi genişletmek ve genelleştirmektir (analytical generalization), bu nedenle sıklıkları sıralama amacı taşımaz (statistical generalization) (Yin, 2009: 14-15).

Güvenilirlik ise araştırmada hataların ve taraflılığın minimize edilmesidir. Tekrar için dokümantasyona ihtiyaç vardır. Bu kapsamda araştırma “birileri omuzunun üzerinden bakıyormuş gibi” yürütülür. Amaç aynı süreci tekrarlayarak aynı sonuca varmayı sağlamaktır. Bu nedenle güvenilirliği artırmak için takip edilen süreçler açıkça tanımlanmalı ve gerektiğinde başka araştırmacıların da kullanabileceği ya da kontrol edebileceği bir veri tabanı oluşturulmalıdır (Aksoy, 2007: 78).

Tez araştırması kapsamında iç geçerliliği sağlamak üzere araştırma süreci ve özellikle analiz yöntemi önceki bölümlerde detaylı olarak anlatılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin Türk mevzuatına, SA8000, KİS ve GRI kapsamına göre de yorumlanma imkânı bulunmaktadır. Bu kapsamda okuyucu araştırmanın iç geçerliliğini kontrol edebilir. Dış geçerlilik kapsamında ise verilerin kodlanması ve örnek olayların genel değerlendirmesi kurama ve kavramsal modellere dayalı olarak yapılmıştır. Okuyucu bunu kolaylıkla görebilecektir. Araştırmanın güvenilirliğini de araştırma sürecinin detaylı olarak anlatımı sağlayacaktır. Bu kapsamda benzer bir çalışma yapmak isteyen araştırmacı araştırma süreçlerini takip edebilecektir.

⁴³ Kuş (2006), nicel araştırmalarda söz konusu olan “geçerlilik” ve “güvenilirlik” kavramlarından farklı olarak “sahicilik” (authenticity) ve “güven duyulabilirlik” (trustworthiness) (Guba ve Lincoln, 1989 akt. Kuş, 2006: 13) kavramlarını kullanır. Kavramların her ikisi de araştırmacının samimiyeti ve araştırma sürecinin şeffaflaştırılmasına denk gelmektedir.

3.3.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmacının amacı sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin nasıl uygulandığını ve İKY üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu araştırma sorusu ekseninde rehber ve standartların hangi maddelerine uyum sağlandığına hangilerinden kaçınıldığına işaret edilmektedir. Schembera'nın (2012: 40) ifade ettiği gibi amaç deklare edilen ve gerçekte uygulanan arasındaki farkı ortaya çıkarmak ise kalitatif çalışma kaçınılmazdır. Bu kapsamda görüşme yapılan yetkililerden elde edilen bilgiler ve örgüt tarafından yayınlanan belgelere dayanılmıştır. Ancak araştırma amacına uygun olarak çoklu örnek olay stratejisinin seçilmesi (daha fazla emek ve zaman harcanmasını gerektirdiğinden) ve şirketlerin çalışanları ile görüşmeye sıcak bakmaması araştırma sürecine çalışanların dahil edilememesine neden olmuştur. Ancak araştırma sürecinde görülmüştür ki özellikle SA8000 denetimlerine tabi örgütler zaman zaman kısmi uyulan/kaçınılan uygulamaları da ifade etmeye açıktır. KİS imzacısı GRI raporlaması yapan örgütler ise raporlama seviyeleri geliştikçe daha fazla veri ortaya koymaktadır. Bu kapsamda araştırma amacına ulaşılmıştır ancak araştırma başka bir şekilde tekrar yinelenmek isterse tekli örnek olay çalışması kapsamında çalışanları da içerecek şekilde daha fazla kişi ile görüşmeye dayalı veri kullanılabilir.

Hiscox vd., (2008) çeşitli kodları benimseyen ve benimsemeyenler arasındaki temel farkın koddan kaynaklanıp kaynaklanmadığını ortaya koyabilmek için kodun benimsenmesinden önceki verilerin de önemli olduğunu vurgular. Zaten iyi çalışma koşullarına sahip olanlar standardı benimsemek kolay olduğu için benimseyebilir ya da standardı benchmark olarak alarak koşullarını iyileştirebilir. Bu kapsamda uygulama öncesi ve uygulama sonrası verilere ihtiyaç duyulur. Araştırmaya konu olan örgütlerin standart veya rehberin benimsenmesinden önceki veriler mevcut değildir. Ancak bu kısıtın üstesinden gelmek için “standart ve/veya rehber İKY uygulamalarınızı nasıl etkiledi?, Standart ve/veya rehber olmasaydı yine bu uygulamaları yapar mıydınız?” soruları sorulmuştur.

Hiscox vd., (2008) SA8000 veya diğer davranış kodlarının etkisine yönelik yapılan çalışmalarda temel bir eksiklik olarak kontrol veya karşılaştırma grubu olmamasına ve dolayısı ile bu tür kodları benimseyenler veya benimsemeyenler arasındaki farklılıkların ölçülemediğini vurgular. Bu çalışmada araştırma amacına uygun olarak SA8000

sertifikası ve/veya KİS sözleşmesi imzacısı ve/veya GRI raporlaması yapan örgütler arasında karşılaştırma yoluna gidilmiştir.

3.4. Verilerin Sunumu

3.4.1. Örnek Olay 1: Tekstil 1

3.4.1.1. Neden

Şirketin, sosyal sorumlu uygulamalarında şirket kurucusunun değerlerinin etkin olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda şirketin yüksek kaliteli işyerine bağlılığı 1972 yılında kuruluşuna kadar götürülmektedir. Şirket kurucusu İslami değerlere oldukça bağlı olarak tanımlanmaktadır. Bu değer ve arzularının da işyerinde yansıtılmasını istemiştir. Bu kapsamda kendi değerlerini paylaşan bir iş ortağı da olmuştur (SAI, 2009:40).

Şirket, sadece SA8000 sertifikasına değil, diğer Oeko-Tex 100 Çevre Standardı, ISO 9001:2008 - Kalite Sistem Sertifikası, ISO 14001:2004 - Çevre Sistem Sertifikası, OHSAS 18001:2007 - İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistem Sertifikasına da sahiptir⁴⁴. Tüm bu standartları takip eden bir işletmenin de işyerinde küresel kalite ölçütlerini karşılamak istemesinin de doğal olduğu ifade edilir. Bu bakış açısına göre SA8000 bu ihtiyaca uygun düşmüştür (SAI, 2009: 40).

Diğer bir taraftan şirketin uluslararası müşterilerinin etkisi gözükür⁴⁵, şirketin uluslararası müşterilerinin olması uluslararası standartlara göre onaylanma ihtiyacını doğurmuştur (SAI, 2009: 40). 2002 yılında şirketin ürünlerinin önemli bir alıcısı olan Alman Otto Versand, uluslararası çalışma standartlarının uygulanması için SA8000 standardının benimsenmesini önermiştir ve bu fikir şirket sahibi ve yöneticilerinin değerleri ile uygun düşmüştür. Fikrin Otto firmasından gelmesi dolayısı ile de Otto'nun bir kuruluşu olan Systain ile çalışmalara başlanmıştır (SAI, 2009: 40).⁴⁶ İK şefi de uluslararası müşterilerin etkisine dikkat çekmektedir:

“Daha çok 2002-2003 yılında Avrupa ülkelerine ihracat yaptığımız için özellikle Systain (ilk danışmanlık hizmeti alınan kurum) onların da Otto firması böyle bir şey ile gelmişti. Uygulanabilirliğine baktık. İlk işin içine girmemiz Systain ile birlikte oldu. Sonrasında ilk denetimde bir-iki major eksiklik çıktı ama belgeyi verdiler. Başlangıcı bu şekilde denilebilir.” (İK Şefi, 10.04.2013).

⁴⁴ Şirket, SA8000 ile beraber ondört adet belge ve sertifikaya sahiptir (Websitesi, erişim tarihi: 8.10.2013).

⁴⁵ Satışlarının büyük bir çoğunluğunu ihracattan elde eden Tekstil 1'in ana alıcıları arasında Mango, Zara, Benetton, H&M, Petit Beteau yer almaktadır (İTKİB, 2012).

⁴⁶ Otto Versand Almanya'da özellikle çevre dostu ürün tasarımı ve üretimi ve müşteri eğitimi konularında kurumsal sosyal sorumluluk lideri olarak tanınmaktadır. Şirket, SAI'nin Danışma Kurulunun üyesidir ve SAI şirket programını da imzalamıştır (SAI, 2009: 40).

Şirketin, SA8000 sertifikası isteğinde geleceğe dönük perspektifinin de etkili olduğu vurgulanmaktadır. Buna göre şirket, çalışmalarının başlangıcında 2002 yılında artan müşteri bilincine bağlı olarak standardın tedarikçiler için bir zorunluluk olacağına inanmaktadır. Şirketin ürünlerinin önemli bir kısmı organik iplikten oluşmaktadır ve ürünlerini sattıkları perakendecilerin müşterileri sadece yüksek kalite ürünlere değil, işyerinde diğer koşullara da bakmaktadır. Bu kapsamda Türkiye önemli bir organik pamuk tedarikçisidir ve şirket bu alanda liderdir (SAI, 2009: 41).

Şirket, SA8000 sertifikasını AB veya Doğu Avrupa pazarlarına erişim de fırsat olarak değerlendirmiştir. Öyle ki AB müşterileri ve perakendeciler organik ve ürünlerin iyi çalışma koşullarında üretilmesi yönünde talepleri artırmaktadır⁴⁷ (SAI, 2009: 41).

Şirket, SA8000 sertifikasına sahip olmanın müşteri denetimlerini de azalttığını da ifade etmektedir:

“Şu oldu mesela SA8000 belgemiz var dediğimiz zaman özellikle Avrupa’da falan müşterilerimizin davranış kodu denetimlerine girmedik. Denetim kirliliği ortadan kalkmış oluyor. Uluslararası arenada bize çok faydası oldu, onu çok rahatlıkla söyleyebilirim” (İK Şefi, 10.04.2013).

Firma kendini, sadece Türkiye’de değil, Avrupa’da ilk SA8000 sertifikası almaya hak kazanmış iplik fabrikası olarak sunmaktadır (Websitesi, erişim tarihi: 01.10.2013). Bu da öncü olma isteği ilişkilendirilebilir..

3.4.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları:

3.4.1.2.1. Belirleyici

İKY uygulamalarının belirlenmesinde Türkiye’deki çalışma ilişkilerine yönelik mevzuatın ve SA8000’in “katı” olarak belirtilen kurallarının etkili olduğu belirtilmektedir. Ancak Türkiye’de yasalara tam olarak uyulmadığına da dikkat çekilmektedir:

“SA8000’in çok katı kuralları var. Şunu özellikle vurgulamak istiyorum iş kanunun uyguladığınız zaman bunun %90’ını halletmiş oluyorsunuz. Ama Türkiye’de maalesef iş kanunun getirmiş olduğu gereklilikler, kanunun yönetmelikleri uygulanmadığı için çalışanlar ile birebir şey yaptığınız zaman büyük bir lütufmuş gibi oluyor... ama bilinçlendiriyorsun, bu senin hakkın, işe girdiğin zaman sigortanın başlaması gerekiyor, bu çok büyük bir şey değil, kanun ile belirlenmiş bir şey” (İK Şefi, 10.04.2013)

⁴⁷ Bu kapsamda Avrupalı perakendecilerin İşdünyası Sosyal Uyum Girişimi (Business Social Compliance Girişimi – BSCI) örnek verilebilir.

Türkiye bağlamında yasalara uymayan şirketler olduğuna ve bu firmalar nedeni ile rekabette sıkıntılar yaşanmasına da dikkat çekilir. Burada özellikle denetimlerin eksikliğine ve kayıtdışılığa işaret edilir. Ya bu durumların düzeltilmesi ya da yasalara uyanlara teşvik verilmesi öneri olarak sunulmaktadır:

“2003 yılından beri üç defa geldiler. Bir tanesi geçirilen bir iş kazası ile ilgiliydi. Bir tanesinde de geldiler, bir çay içtiler, kaç kişi çalışıyor, kaç kadın, kaç erkek gibi sorular sordular. Bu bir denetim değildir ki. Sahaya gidip orada beş-on kişinin ismini alıp, gidip kayıtlardan sigortalı mısın değil misin diye kaydını kontrol etmedikten sonra... acaba diyorum başka firmalara da mı böyle denetim oluyor yoksa bizi problemsiz bir firma gördüğü için mi zorlamıyor... ama bütün firmalara karşı böyle ise o zaman işte problem.” (İK Şefi, 10.04.2013).

“Türkiye’deki şartlarda kanunlar uygulanmadığı için rekabet boyutuna geldiğinizde bazı sıkıntılar yaşıyorsunuz. Örneğin İstanbul ya da herhangi bir bölgedesiniz sizin çalışan maliyetleriniz 2000 YTL’ye dayanmışsa diğer firmalar ile aynı kulvarda rekabet ederken bu bir haksız rekabet oluyor. Kamudaki denetimlerin yoğunlaşması gerekiyor. Kayıt dışının kayıt içine alınması gerekiyor. Çok fazla bir şey istenmiyor aslında... veya bunlara da bu tarz firmalara teşvik boyutunda destek olunabilir. Bu da maalesef Türkiye gerçeği.” (İK Şefi, 10.04.2013)

Sosyal sorumlu İK uygulamaları kapsamında SA8000’nin on kriterine göre prosedürler oluşturulmuştur:

“Entegre yönetim sistemi ile ilgili bir kısmı diğer belgeler ile ilgili olmak üzere yaklaşık 10 tane prosedürümüz var. Biz de çocuk işçiliği prosedürü vardır. Bu uygulamalar ISO standardında belli bir kalıpta yazılır. Sendikalaşma prosedürü ayrı vardır. Ayrımcılık prosedürü ayrı vardır. Ücret uygulamaları prosedürü ayrı vardır. Bu şekilde her standart için firmada bir prosedür oluşturduk. O prosedürde ne yapılması gerektiği yazar. Biz o prosedürleri ilk Systain ile beraber oluşturduk. Tabi daha sonradan değişiyor, sürekli güncelliyorsunuz.” (İK Şefi, 10.04.2013)

3.4.1.2.2. Çocuk İşçi Çalıştırılmaması

Firma, websitesinde SA8000 standartlarına uygun olarak kanun ile belirtilen koşullar çerçevesinde çocuk işçi çalıştırılmayacağını veya çocuk işçi çalıştırılmasını desteklemeyecekleri taahhüt etmektedir (Websitesi, erişim tarihi: 01.10.2013). Yalnızca 18 yaşın üzerinde ve sorunlu eğitim çağının üzerinde olanlar işe alınacağı vurgulanmıştır. İK sorumlusu da 19’dan gün alınması gerektiğini vurgulamıştır:

“19’dan gün alınması gerekiyor biraz da çalışma şartları ile ilgili bir durum. İplik fabrikası vardiyalı bir sistem. Çocuk işçi vardiyalı çalıştırılmıyor. Bazen gözden kaçıyor. Mesela daha önceden 17-18 yaşında çalıştırıyorduk. Fakat içerdeki vardiya amirleri ya da şeflerin gözünden kaçıyor vardiyada çalışma problemini birkaç defa yaşayınca biz de dedik ki madem böyle bir durum var. Bir de çalıştırdığınız vardiya düzenini de bozuyor. Bir kısmını gündüz de çalıştırayım, bir kısmını sürekli gecede çalıştırayım dediğiniz zaman olmuyor. Bir de çalışan lehine bir durum var. Mesela bizde dörtlü çalışma sistemi vardır. Her vardiya altı gün çalışır, iki gün dinlenir. İstirahat süresi bazen iki buçuk güne kadar uzayabiliyor. Çalışma süreniz kısa sekiz saat çalıştırıyorsunuz, fazla çalıştırmamaya çalışıyorsunuz. Böyle olunca da yaşı 18’de tutalım, 19’undan gün alsın dedik. Böylece bir sorun yaşamayalım istedik.” (İK Şefi, 10.04.2013)

3.4.1.2.3. Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili

Firma websitesinde yer alan yönetim politikası kapsamında tüm çalışanlarının sendika ve toplu sözleşme haklarının bulunduğunu ve çalışanlarının aralarında seçecekleri temsilci ile bütün çalışma alanları içerisinde kendilerini temsil etme hakları konusunda her hangi bir ayrımcılıkta bulunmayacaklarını taahhüt etmektedir (Websitesi, erişim tarihi: 01.08.2013).

Şirket çalışanları 1980 yılında sendikalaşmıştır. Sendika, Türkiye'nin en büyük tekstil işçileri sendikası olan Türkiye Tekstil, Örne ve Giyim Sanayi İşçileri Sendikası (TEKSİF) üyesidir. Sendika üyeleri şirket çalışanlarının 2/3'ünü oluşturmaktadır (SAI, 2009: 44). Bunun yanı sıra çalışanları şirket içinde temsil eden bir yapı da bulunmaktadır ve çalışanlar, sorunlarını, fikirlerini, dileklerini ve çözümlerini yönetim ile paylaşabilmektedir (İTKİB, 2012:48).

Sertifikalandırma öncesi çalışan temsilcisi sadece sendika üyeleri tarafından seçilmektedir. Ancak SA8000 gerekliliğine göre yönetim 2007 yılında tüm çalışanların oy kullanma hakkı olduğunu ifade etmiştir. İlk başta sendika üyeleri temsilci seçerken, daha sonra sendika üyesi olmayanlar da kendi adaylarını belirlemiştir. Yeni işe alınanlar ilk başta sendikaya katılmazlar fakat SA8000 kapsamındaki temsilci için oylama yapabilirler (SAI, 2009: 45). İK Şefi de belgelendirme ile beraber çalışan temsilcisinin ön plana çıktığını belirtmektedir:

“Sendikamız vardı. Aslında çok bir şey değişmedi gene aynı şekilde. Biraz daha çalışan temsilcisi ön plana çıktı. Sendika baş temsilcimiz, sendika temsilcimiz vardı ve de bunun dışında ekstradan bir de SA8000 dedi ki biz bunu kabul etmiyoruz, siz bir de çalışan temsilcisi seçin dedi. Aynı kişi ama ayrıca onun için bir seçim yapıldı. Bütün şikayetler önce çalışanlardan çalışan temsilcisine gelir, orada bir çözüm oluşturulamıyorsa bizim aynı zamanda şikayet kutularımız var belirli noktalarda, oralarda iletebilir. Direkt şikayet kutusu demiyim de öneri ve şikayet kutusu olarak adlandırdım.” (İK Şefi, 10.04.2013).

SA8000 denetimlerinin de çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri için bir fırsat olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir:

“SA8000, şikayet mekanizmasını artırıyor. Direkt ifade edebiliyorlar. Biliyorlar ki bir gün denetçi gelecek ve şikayetlerini belirtebilecekler. İster istemez sizde hani korku demiyim de korku ile şey arasında bir şey siz de bu sefer belli bir olgunlukta davranınca o şirket şeyi haline geliyor tüm başındaki amirlerden tutun da müdürlere kadar hepsinin bu sefer çalışanlarla... belki baştan yapmacık ilişkiler oluyor ama sonrasında bu oturuyor. Böyle olması gerektiğini aslında anlıyorlar. Çalışanları da denetim altında tutmak pek mümkün değil. Çok küçük bir şirkettir, 20 tane çalışanı vardır, çalışanlarını denetim altında tutabiliyordur. Belki olabilir ama 200-250 kişinin üzerinde çalışanı olan firmalarda bunu sağlamak çok zor. Üretimden, listeden eleman

seçiliyor. Beyaz yaka da denetimlerde %10'luk görüşme kısmına (denetçi ile birebir mülakatlar) katılır.” “ (İK Şefi, 10.04.2013).

Çalışanların kendilerini ifade edebilmesinde tanımlanan diğer mekanizmalar ise çalışan memnuniyeti anketleri ve öneri ve şikayet iletme mekanizmalarıdır:

“Çalışan memnuniyeti bir ölçüt. Anket yapıyoruz. Memnuniyete/memnuniyetsizliğe ilişkin... ne kadar memnunsunuz falan diye. Yemekler, servis, amir vb. ilişkin... ölçülebilirlik önemli oluyor. Çalışan memnuniyetinde bir artış oluyor.” (İK Şefi, 10.04.2013).

“Öneri ve şikayet kutusundaki talepleri direkt olarak alırız. Bazen sendika temsilcisine çekinebiliyor ya da bir husumet vardır, ne anlaticam derdimi aynı ortamda çalışıyoruz diye düşünebilir, bu tarz şeyleri engellemek için böyle bir uygulamamız var firma içerisinde.” (İK Şefi, 10.04.2013).

3.4.1.2.4. Çalışma Saatleri ve Fazla Mesai

Çalışanlar işe devam etme veya işten ayrılmaya kendileri özgürce karar vermektedir (İTKİB, 2012). SA8000 öncesi işyerinde çalışanların haftada 50-60 saat çalıştıkları ifade edilmiştir, 45 saat normal çalışma saati ile bunun 5-10 saati fazla mesaiyi ifade etmektedir. Bu ayda 20-50 saate denk gelir. Bir işçi için aylık ortalama fazla mesai saati 10-15 arasında değişmektedir. Bu fazla mesailerin çalışanların yıllık izinlerini alamamasına da neden olduğu belirtilmiştir (SAI, 2009: 46). SA8000 sertifikası alınmasından sonra ise fazla mesai için çalışanların yanı sıra çalışan temsilcisinin de onayı alınmaya başlanmıştır. Sürekli olarak da fazla mesainin düştüğü ifade edilmektedir. Buna göre ortalama fazla mesai aylık 12.5 saatten 3 saate düşmüştür⁴⁸ (SAI, 2009: 46).

Yönetimin ifade ettiğine göre ise 2007 yılında yeniden sertifikalandırma denetiminde 2006 yılında yeni açılan fabrikada yeni çalışmaya başlayan işçilerin ve yöneticilerin fazla mesai kayıtlarında sorunlar bulunmuştur. Çalışan kayıtları fabrikanın kayıtları ile eşleşmemiştir ve yeni çalışmaya başlayanlar ve yönetim tamamen eğitim almamıştır. Ancak yönetim ve çalışanlara SA8000'nin gereklilikleri ve kayıt tutma üzerine eğitim verilerek sorunun çözülmeye çalışıldığı ifade edilmektedir (SAI, 2009: 46).

Fazla mesai probleminin üstesinden gelme yöntemlerinden biri yeni vardiya eklemek olmuştur. Günlük vardiya, üçten dörde çıkarılmıştır. Eski düzenlemeye göre çalışanlar haftada 5,5 saat çalışıp 1,5 gün izinli olurken, yeni düzenlemeye göre her altı günde bir

çalışanların 2 gün izni olmaktadır. Böylece çalışanlara mesai dışında daha fazla zaman kalmıştır ve fazla mesaiye olan ihtiyaç azalmıştır. Bazı çalışanlar fazla mesai saatlerinin azalması ile istifa etmiş veya başka bir işte de çalışmaya başlamıştır. Diğer çalışanlar ise bu durumun özel hayatları ve işlerine daha fazla dikkat verebilmek için daha iyi olduğunu ve yıllık izinlerin de daha iyi düzenlendiğini ifade etmiştir. Yıllık izin düzenlemesi kapsamında çalışanların tümü yılın belirli bir döneminde aynı anda izine çıkabilmektedir (SAI, 2009: 46). İK Şefi fazla mesai probleminin üstesinden gelmek için alınan önlemlere dikkat çeker:

“İlk etapta bizim en önemli problemimiz çalışma saatleriydi. Çalışanların %60-70’inde bir problem yoktu, %40’lık bir bölümün çalışma saatlerinde, Pazar günü de gelebiliyordu eleman. Hafta tatilinde normalde kesinlikle getiremezsiniz elemanı buraya, katıdır o konuda. Tatilini bölemezsiniz. Onun için şöyle bir uygulama yaptık: Özellikle belli bölümlerde, eski usta mantığında da vardır, sadece o işi ben yapıyım, benden başka kimse o işe müdahil olmasın, ben işimi kaybederim tarzında bir yaklaşım vardı. Bunu yıkmak biraz zor oldu bizde. Dedik ki yanınızda bir de joker olsun. Ekstradan bir eleman değil de, bir bölümde beş kişi çalışıyorsa dördünüz bu işi öğrenin, bu sefer bu tarz eğitimlere başladık, mesai sorununu çözmeye çalıştık. Kıdem farkı deniliyor, aslında askerlik gibidir eski bakım bölümlerinde, onu yıkmaya çalıştık, başarılı olduğumuzu da düşünüyorum. Bu yıkılınca da tabi o eleman hafta tatilini Pazar günü kullanıyorsa, diğer eleman cumartesi kullanıyor. Bu şekilde fazla çalışmanın önüne geçtik.” (İK Şefi, 10.04.2013)

“Vardiyalarda bir problem yaşamadık. Dörtlü çalışma sistemi vardı. 7,5 saat çalıştırıyorsunuz günde. Daha çok mekanik dediğimiz ya da elektrik bakım bölümlerinde yaşanan sorunlar vardı. Onunla ilgili olarak da lojman tahsis etme yoluna gittik. Daha çok mekanik ve bakım elemanları kalıyor. Gece gelirken kolaylık olsun diye hem o amaçla hem de sosyal yardım amacı ile veriyoruz.” (İK Şefi, 10.04.2013)

Ancak zaman zaman da olsa fazla mesailer ile ilgili sıkıntılar yaşandığı belirtilmektedir:

“Zaman zaman ufak tefek de olsa çalışma saatleri ile ilgili sorunlar yaşayabiliyoruz. Çok nadirde olsa 3 saat çalışması gerekiyorsa 4 saat olabiliyor. Uygulamadan kaynaklanan bazı şeyler... başındaki bakımcının şeyi falan... anında çağırıp uyarmak zorundasınız. 3 saatten fazla mesai yaptırılmaz. Bazen vardiya amirlerinin çalışanlara karşı olan tavırları rahatsız ediyor. Bazen suiistimal ediliyor ya şöyle dedi, böyle dedi oluyor. Bunlar sayılabilir.” (İK Şefi, 10.04.2013).

3.4.1.2.5. Ücret

Şirkette bütün çalışanlar, TİS hakkına sahiptir ve bu konuda herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır. Bütün çalışanlar, toplu sözleşme uygulamasına tabidir ve TEKSİF ile yapılan anlaşmalardan yararlanabilmektedirler (İTKİB, 2012:48). Şirkete giriş seviyesindeki çalışanın aldığı ücret, ulus ortalamasından %30 daha fazladır. TEKSİF üyesi çalışanların ücretler ve ödemeleri, sendika ile yapılan anlaşmalara göre düzenlenip gerçekleştirilmektedir (İTKİB, 2012).

SA8000 sertifikasının alınması ile beraber çalışanların bazı haklarına özellikle nakdi olmayan yardımlarda bazı iyileştirmeler olmuştur (sağlık yardımı, yemek yardımı vb.). Diğer bir taraftan ise ücretler ve ek sosyal haklar kapsamındaki iyileştirmelerin TEKSİF kontratı kapsamında tüm çalışanlar için yapıldığı SA8000'nin bu gelişmelerde etkili olmadığını ifade edenler de bulunmaktadır (SAI, 2009:47). Bir çalışan temsilcisi SA8000'nin nakit ücreti artırmadığını belirtmiş ve aylık ücretlerdeki 100 TL artışın çalışanların ikinci bir işe olan ihtiyacını azaltacağını belirtirken ücret ödemesinden memnun olanlar da bulunmaktadır (SAI, 2009:47).

SA8000 sertifikalandırması öncesinde de şirket Türkiye'deki asgari ücret düzenlemesine uyarak çalışanlarına bu kapsamda ücret ödemiştir. Sendika ile olan sözleşmeye göre de çalışanların kıdemi arttıkça ücretleri de artmaktadır. SA8000 ile belirlenen BNW ise sendika sözleşmesinde belirtilen giriş ücretinden fazladır. 2007 yılında yapılan yeniden sertifikalandırma denetiminde 153 çalışanın BNW %2.2 daha az ücret aldığı belirlenmiştir. Yönetim ise bunun sendika ile beş ay geciken sözleşmeye bağlamış, bu dönemde hiç ücret artışı yapılmadığını ifade etmiştir. Çalışanlar ise ilk başta asgari ücret üzerinden istihdam edildiklerini, üç aylık deneme sürecinden sonra ise ücretlerinin arttığını ve bunu takip eden her altı ay boyunca da maaşlarının %5 artarak temel ihtiyaç ücretine ulaştıklarını belirtmiştir (SAI, 2009: 48).

İK Şefi SA8000 sertifikası ile beraber standartta yazıldığı üzere BNW hesaplaması yapıldığını ifade etmektedir. Bu kapsamda şirket kendi hesaplama yöntemini (kalitatif) kullanmaktadır:

“BNW mu deniliyordu, her denetim öncesi denetçiler ile hesaplıyoruz. Çalışanlardan beş kişi seçiyoruz. Aylık olarak tek tek elektrik, su, kira, pazar alışverişi için ne kadar harcadıklarını yazıyoruz. Ay sonunda sosyal harcamalar için elinde ne kadar paran kaldı diye soruyoruz. Çalışanlarımızı oturdukları beş farklı bölgeden seçiyoruz. Kirada oturan, iki çocuklu, eşi çalışan çalışmayan çağrılıyor. Heterojen bir yapı seçiyoruz. Bir de SAI'nin kendisinin belirlemiş olduğu BNW var. O şeyi yakalamamız gerekiyor.” (İK Şefi, 10.04.2013)

“Denetimlerden çok ilginç bir şey anlatıyım ben size. İlk belgeyi aldığımız senelerde yaşadık. Major de yemiştik zaten ondan. Denetçi soruyor: siz hafta tatilinde geliyor musunuz, fazla mesai alıyor musunuz falan diye. Allah razı olsun diyor, patronumuz veriyor bir şey diyor zarfın içinde. Çalışan bunu tabii iyi niyetle hakkının içerde kalmadığını belirtmek için söylüyor.” (İK Şefi, 10.04.2013).

3.4.1.2.6. Tedarikçiler

Şirket, kalite standardını koruyabilmek için dünyanın önde gelen tedarikçileri ile çalıştığını ifade etmektedir. Tedarikçiler, insan hakları konusundaki performansları, uyguladıkları ücretler, lokasyonları ve kaliteleri dahil olmak üzere bir dizi kritere göre seçilmektedir (İTKİB, 2012).

SA8000 sertifikalandırması öncesi tedarikçilerin sadece ürün kalitesi ve ücret kapsamında denetlendiği belirtilmiştir. Şirketin tedarikçilerinin %4'ü denetlenmemektedir bunun yerine şirket öz değerlendirme formlarını yollamaktadır. Tüm tedarikçiler için çalışma koşullarına uyum denetlenmektedir. (SAI, 2009:48). Ancak İK Şefi ise tüm tedarikçileri her konuda denetlemenin mümkün olmadığını ancak öncelikli alanları olduğunu ifade etmektedir:

“Standardın bir ayağında çalışanlar var ise diğer ayağında da tedarikçiler bulunuyor. Bu süreçte tedarikçilerimiz bir kısmını değiştirmek zorunda kaldık. Özellikle çalışma koşulları, çocuk işçiliği ve benzeri uygulamaları olan firmalar ile mümkün olduğunca çalışmamaya çalıştık. Bizim kendi iç denetçi personelimiz denetime gidiyor. Satın alma bölümü özellikle bu konularda daha fazla eğitim alıyor. Bir firma bizim kadar sosyal sorumlu olmasa da en azından çocuk işçi çalıştırmaması gerektiğini bilmeli ya da çok fazla çalışma saati olmadığını ve sigorta dökümlerini görebileceğimiz bir denetimden geçirmeye çalışıyoruz.” (İK Şefi, 10.04.2013).

“100 tane tedarikçiniz varsa bunların %50 sini denetleyebiliyorsunuz. Ya da bildiğiniz kurumsal yapılar varsa şey yapmamaya çalışıyorsunuz... merdiven altı kurumlarla çalışmamaya çalışıyorsunuz. Ciddi ciddi bir denetim formumuz var bizim. Gidip o firmaları da denetliyorlar, soru soruyorlar. Yurtdışında pamuk tedarikçilerimiz var onların denetimini acentalar vasıtası ile yapmak zorundasınız. Büyük Amerikan calcut firmasını nasıl denetleyeceksiniz. Amerikaya nasıl gidilip bu iş yapılacak. Yurtdışından pamuk, Türkiye’den yedek parça tedarikçilerimiz var. Tedarikçiler biraz muallak bir konu.” (İK Şefi, 10.04.2013).

Tedarikçi denetimleri sonucunda örneğin çalışan güvenliği standardına uyulmaması nedeni ile bir tedarikçi uyarılmış ve daha sonra sözleşme sona erdirilmiştir. Sözleşme (contractor) ile çalışanlar da tedarikçi olarak değerlendirilmektedir. İlk SA8000 denetiminde şirket kendi güvenlik elemanlarına eğitim vermiştir ancak güvenlik için dışardan hizmet alınmaya başlayınca bu personeli eğitmemiş veya denetlememiştir. Ancak Ağustos 2007 tarihinde şirket bu eğitimlere başlamıştır (SAI, 2009:48)

3.4.1.3. Entegrasyon

3.3.1.3.1. Yönetim Sistemi ve Yönetimin Katılımı

Şirket, SA8000 ile beraber sahip olduğu ondört adet belge ve sertifikanın yönetimini “Entegre Yönetim Sistemi” adını verilen bir oto kontrol sistemi ile takip etmekte ve yönetmektedir.

SA8000 sisteminin uygulanabilmesi için tepe yönetiminin mutlaka desteğinin olması gerektiği vurgulanmaktadır. Şirket örneğinde gerek entegre yönetim sistemi aracılığı ile gerekse de yönetimin iradesi ile tepe yönetim süreci desteklemektedir:

“Aile şirketi burası ve Türkiye’de en zor şey aile şirketlerini yaşatmaktır. Bu standardı uygulamak için tepe yönetimin çok büyük desteği yok ise kesinlikle uygulayamazsınız. Bir yerde uygulamalar maliyete dayanıyor. Verdiğiniz ücretin belirli bir ücretin üzerinde olması gerekiyor. Bu direkt olarak patronun cebinden çıkan bir şey. Bu konuda %100 katkısının olması gerekir. Bir yerde kesip atmaması gerekiyor. Bugüne kadar da standartların uygulanması konusunda hep arkamızda oldular.” (İK Şefi, 10.04.2013).

“Yine söylüyorum en baştan da söyledim firmanın en tepesindeki insan bu sürece destek olmazsa, hani geçici bir destek de değil, sürekli bir desteği olmazsa uygulanırlığı olmaz.” (İK Şefi, 10.04.2013).

“Entegre yönetim sistemine bağlı olarak yönetim temsilcimiz var, temsilcimiz de zaten direkt patronlarımızdan birisi. Yönetimi gözden geçirme toplantılarımız olur. Bu da zaten standardın gerekliliği. Yeniden gözden geçirme toplantılarında SA8000 uygulamaları vardır. Bütün standart maddelerine tek tek bakılır. İlk 6 ay içerisinde standardın uygulanması bir rapor halinde istenir. Bu raporda detaylı olarak neler yapıldığı, neler olduğu, hangi olumsuzlukların düzeltildiği detaylı bir rapor olarak yönetime sunulur. Ya da yönetime düzeltmeniz gereken alanları söylersiniz. Talepler ile gidilebilir. Yönetim temsilcisi ile ya da yönetim temsilcisi dışında, rutin toplantılar dışında uygulamaların takibi ya da sahaya çıkıp gözlemler yapılabilir.” (İK Şefi, 10.04.2013).

3.4.1.3.2. İlgili Departmanlar

İK Departmanı: SA8000 standardı direkt çalışma hayatı ile ilgili olduğu için İK departmanının süreç yönetimine katkısı vurgulanmaktadır:

“Uygulama sahasının büyük bir kısmı insan kaynaklarını ilgilendiriyor. Çalışanların özlük dosyası %50’yi oluşturuyor. Özlük dosyası dediğim çalışma saatleri, çalışanların yaş grupları, çalışan ortalaması, bu konular direkt her şirkette olduğu gibi bizde de insan kaynaklarını ilgilendiriyor. Biz de daha çok eğitim bölümü de dahil oluyor. Sahada özellikle, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olan kısımlar, iş sağlığı güvenliği uzmanını da işin içine dahil ederek böyle 3-4 kişilik bir çekirdek kadro oluşturuyoruz.” (İK Şefi, 10.04.2013).

Entegre Sistem Ekibi: Daha önce de belirtildiği gibi SA8000 yönetim sistemi entegre yönetim sistemi kapsamında ele alınmaktadır. Entegre yönetim sisteminin, sistemin kuruma yayılmasını kolaylaştırıcı etkisi bulunmaktadır:

“Bizim entegre sistem ekibi dediğimiz 5-6 kişilik bir ekip var. İSG uzmanı var, eğitim şefi arkadaşımız var, İK, işletme şefi var. Bunun şöyle de bir faydası oluyor prosedürlerin uygulanıp uygulanmadığı, uygulanmayanlar varsa bunların ayıklanması da önemli. Genelde bazı firmalarda şu vardır, entegre yönetim sistemini uygularken, bir kalite departmanı vardır, o kalite departmanındaki bir ya da iki kişinin sadece işi odur, belki profesyonelce bu işi yaparlar ama diğer bölümler bundan haberdar değildir, kopukluk yaşanır. Böyle olunca da sistemi firmaya yaymanız zor oluyor. İK, eğitim, üretim bölümü bunun içinde bir şekilde burada sac ayağını kurmuş oluyoruz. Aşağıya yayılması daha kolay oluyor. Üretimdeki ne yapıyor vardiya amirlerini topluyor, uygulamanın nasıl olması gerektiğini, sistemi anlatıyor.” (İK Şefi, 10.04.2013).

3.4.1.3.3. Bilgilendirme

SA8000 sertifikalandırması çalışanlara haklarını anlatmada etkili bir araç değerlendirilmektedir. Hatta TEKSİF şirkete, diğer Türk şirketlerine eğitim dökümanlarını açması yönünde teklifte bulunmuştur (SAI, 2009:47). İK şefi, kurum içindeki bu eğitimlerin çalışanların haklarını öğrenmesi konusundaki etkililiğine dikkat çeker:

“Beyaz yakaya da bilgilendirme eğitimini vermek zorundayız. İşe alındıkları zaman özellikle hakları kapsamında bilgilendiriyorlar.” (İK Şefi, 10.04.2013)

“Çalışma süreçlerini aslında bütün belgeler etkiliyor ama SA8000 insana dayalı olduğu için biraz daha göz önünde. Sürekli işin içinde yaşıyorsunuz. 9001’de belli bir kalıp vardır, o kalıpta uymamız gereken kurallar vardır. O kuralları öğrenince bitmiştir. Şu şurda yamuk onu düzelt, yazdığını yap, yaptığını yaz gibi. O sistemi kavramak, eğitimini vermek kolay. SA8000’de çalışanlara bunu anlatmak gerektiği ve çalışanlar sürekli devir olduğu için biraz daha ön planda.” (İK Şefi, 10.04.2013)

“Eğitim vermek, İş kanunu olsun, sosyal güvenlik kurumu uygulamaları olsun, bir yerde insanları bilinçlendiriyorsunuz, hakları nedir, nerede karşı çıkması gerekir, ama bazen şirketlerin aleyhine dönebiliyor. Daha bilinçli bir çalışan ile karşı karşıya kalıyorsunuz. Özellikle çalışma koşulları ve kendi hukuksal hakları konusunda.. Biraz daha diğer çalışanlar duyarlı hale geldi.” (İK Şefi, 10.04.2013)

Beyaz yaka çalışanlar ve/veya yöneticilerden oluşan entegre yönetim sistemi de bulunmaktadır. Bununla beraber beyaz yaka çalışanlara ve/veya yöneticilere de eğitimler verilmektedir:

“Beyaz yakaya da eğitim vermek zorundayız. Beyaz yaka da denetimlerde %10’luk görüşme kısmına (denetçi ile birebir mülakatlar) katılır.” (İK Şefi, 10.04.2013)

3.4.1.3.4. Denetimler

İç Denetim: Entegre Yönetim Sistemi ile sistem körlüğünün üstesinden geldiği belirtilmektedir, bu da bir iç denetim mekanizması olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca kurum içerisinde iç denetçiler bulunmaktadır:

“2003 yılından beri, sadece SA8000 için demiyorum 2001 den beri diğer belgeler için de, denetime geldikleri zaman uzun süre belli bir seneden sonra şey oluyor işletme, belge, sistem körlüğü derler, o sistem ekibi ile bunun üstesinden geliyoruz. Bureau Veritas’dan da her zaman sistemin gelişerek ilerlediği konusunda yorum alıyoruz. Böyle bir faydası var. (İK Şefi, 10.04.2013)

“Bizim kendi iç denetçi personelimiz denetime gidiyor. Satın alma bölümü özellikle bu konularda daha fazla eğitim alıyor.” (İK Şefi, 10.04.2013)

Dış Denetim: Dış denetimlerin sistemi canlı tuttuğu ve denetim süreçlerinin öğretici olduğu belirtilmektedir. Ayrıca SA8000 sertifikasının kendine özgü denetim süreçlerinin özelliklerini belirtilmektedir:

“Denetimler canlı tutuyor sistemi. Uygunsuzluğunuz yoksa 6 aydan 6 aya, varsa 3 ay sonra tekrar geliyorlar.” (İK Şefi, 10.04.2013)

“Her denetim sonrası bir takım öneriler oluyor. Bunlar uygulamaya dahil ediliyor.” (İK Şefi, 10.04.2013).

“SA8000’nin denetim mekanizması biraz farklıdır. Çalışanları alırlar tek tek içeriye bizi mesela sokmazlar odaya, ya da kimle ne konuştuğunu çıkışta söylemezler. ISO 9001’de kağıt üzerinde bazı şeyleri kolaylıkla böyle uyguluyoruz diyebilirsiniz ya da denetime üç gün kala işletmenin bütün her tarafını değiştirip denetime hazır bir hale getirebilirsiniz ama SA8000’de karşısına alacağı kişi insan. 6 ay önce yaptığınız uygulamayı da orada çok rahat söyleyebilir. %10’luk bir topluluğu, 25 kişiyi tek tek ya da gruplar halinde karşısına alıp konuşuyor. Biri söylemese diğer mutlaka söyleyecektir.” (İK Şefi, 10.04.2013).

“Habersiz olduğu için pek hazırlanamıyoruz denetimlere. Haberli denetimlerde ise Yangın çizgileri silinmişse onları düzeltiyoruz. Ama öbür türlü insanlara alıp ta bakın biz size mobing uyguladık ama denetçi gelecek bunu bu şekilde söyleyin olmuyor. Bunu çok insancıl da bulmuyorum. Çağırıp insanları biz size bu şekilde davrandık ama siz bu şekilde söyleyin olmuyor. İlk belgeyi alırken bütün çalışanları topluyorsun bir şey yapıyorsun ama sonuçta baş başa kaldıkları zaman ister istemez bütün şikayetler dökülüyor.” (İK Şefi, 10.04.2013).

“Bizim her denetimimizde hedef uygulamada sıfır hatadır. Genelde üst yönetimin bakış açısı budur. Hoşlanmazlar... niye acil çıkış kapısının önünde bir şey olsun. Bu da insan faktörüdür. Çalışanların çok fazla şikayetleri oluyorsa bunun niye zamanında önlemini almadınız bu tarz şeyler. Gene yöneticilerden, bizlerden acısını çıkarırlar.” (İK Şefi, 10.04.2013).

3.4.1.4. Genel Değerlendirme

Tekstil 1 şirketi, sertifika öncesi de yasalara uydukları için uygulamalarında çok büyük bir değişiklik olduğunu belirtmez. Ancak hiç uygulamayan bir firmada önemli değişiklikler olacağına altını çizmektedir. Tekstil 1 en önemli değişikliklerin çalışma süreleri ile ilgili olduğunu ifade etmektedir:

“Şirketimizin sosyal sorumluluk anlayışı veya standarda bakışı birden bire oluşan bir yapı değil. Kuruluşundan bugüne kadar süre gelen şeyi bir yerde belgelendirdik. Zaten uygulamalarda %90’ını karşılıyorduk. Belgeyi sadece belgemiz olsun mahiyetinde aldık. %10’luk kısmı da fazla mesai ve çalışma süreleri ile ilgiliydi.” (İK Şefi, 10.04.2013)

“Şunu özellikle vurgulamak istiyorum iş kanunun uyguladığımız zaman gerekliliklerin %90’ını halletmiş oluyorsunuz.” (İK Şefi, 10.04.2013)

“Hiç uygulanmayan bir firmaya baktığımız zaman çok büyük farklılıklar olduğunu fark ediyorsunuz belki biz burada yıllardır çalıştığımız için uygulamalarımız çok sıradanmış gibi geliyor.” (İK Şefi, 10.04.2013)

Şirket, 2006 yılında JO-IN⁴⁹ projesine katılmıştır. 2007 yılında değerlendirilen şirket JO-IN Koduna neredeyse tamamen uyumlu bulunmuştur ve projede yer alan diğer konfeksiyon firmalarından daha iyi puan almıştır. Şirket, projede SA8000 sertifikasına sahip tek katılımcıdır (SAI, 2009: 39).

SA8000 sertifikası iki tür maliyet kalemi içermektedir. Bunlardan birincisi denetçiler ve danışmanlar için gerekli ücret değeri ise uyumun sağlanmasına yönelik gerekli sermaye ve yatırım, eğitim maliyetleri gibi diğer giderlerdir. Şirket kapsamında yaklaşık denetim maliyeti (denetçi kurumua ödenen para) 30,072 TL (\$18,369) olurken dolaylı giderler (eğitim, fiziksel iyileştirmeler, kişisel koruyucu ekipmanlar vb.) 56,101 TL (\$34,272) olmuştur (SAI, 2009: 42). Ancak yasalara zaten uyulması durumunda standardın maliyetinin yüksek olmayacağı belirtilir. Bu kapsamda şirket belgelendirme sürecini “büyük” bir maliyet olarak değerlendirmez:

“Bizim için ekstradan çok büyük bir maliyet getirmedi ama bir firmanın bu standardın bütün ilkelerini yapma düşüncesi varsa, hiç uygulamıyorsa büyük bir maliyet getirir. En basitini söylüyorum, sigortasız işçi çalıştıran bir firmaya siz bundan sonra bütün çalışanları sigortalı çalıştıracaksınız dediğinizde, BNW ücretinin dışında, bunu söylediğiniz aman bir geri adım atıyor. Bunun dışında ekstradan ikramiyedir, bir takım sosyal haklardır, çalışma saatleridir, bunların hepsi büyük bir maliyet getirir firmalar için. Tabi bu tarz firmalar da genelde böyle bir şeyin içine girmezler. Tabi burada belki kamunun zorlamaları gerekiyor.” (İK Şefi, 10.04.2013)

⁴⁹ JO-IN (The Joint Initiative on Corporate Accountability and Workers Rights / Kurumsal Hesapverebilirlik ve Çalışan Hakları Konusunda Ortak Girişim), projede Avrupa ve ABD firmaları ve bunların altı tedarikçisi yer almaktadır. Projenin amacı davranış kodları aracılığı ile çalışma koşullarının iyileşip iyileşmediğini izlemektir.

3.4.2. Örnek Olay 2: Tekstil 2

3.4.2.1. Neden

Şirketin kurucusu tarafından, şirket ilk kurulduğu günlerde verilen baba öğüdünün, şirketin vizyonunun, kurumsal kültürünün ve bütün politikalarının özünü oluşturduğu ifade edilmektedir:

“Senin için çalışanların insan olduğunu ve onlara iyi davranmanın senin sorumluluğun olduğunu hiçbir zaman unutma” (KİS Raporu, 2012: 15):

Bu öğüt kapsamında kurulduğu günden bu yana “önce insan” ilkesiyle hareket ettiğini ifade eden şirket insana verdiği değerin, şirketin ünlü markalarla işbirliği yapmasında önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır.⁵⁰ Bu nedenle şirket, değerlerini belirlerken, sosyal sorumluluk anlayışını da güçlü bir şekilde ortaya koyduğunu ifade etmektedir (İTKİB, 2012: 57).

“Çünkü müşteriler için skorlarımız üretim, zamanında teslimat ve sosyal uygunluk olarak ayrı ayrı değerlendiriliyor. Sosyal uygunluk skorlarının bir kısmı çevre ve iş sağlığı ve güvenliği, üst kısımda labor (çalışanlar) var.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

“Bir çekme sisteminden bahsedebiliriz. Türk firmaları üzerinde müşterilerin beklentileri var. Büyük global firmalar ile çalışıyorsanız bunların artık üretim standartları tamamen insan haklarına uygun koşullara odaklanmış durumda. Bu üretim kurgusu da tüketicinin beklentilerinden kaynaklanan bir şey. Mesela yıllar önce bizler, ya da annelerimize babalarımıza baktığımızda aman kim üretmiş, nasıl üretmiş, kimyasalı var mı yok mu bunlar sorgulanan şeyler değildi. Çok daha akıllı, bilinçli, sorgulayıcı, çevre dostu... Tabi ki tüketicilerin bu hassas yaklaşımları üretici firmalara, markalara da yansıyor. Bu yüzden büyük markalar da kesinlikle marka itibarını sarsmamak adına bu konuda hiç aflare yok. Üreticilerine sürekli bir baskı yapıyorlar. Aslında birazcık toplum ve çevre baskısı var, sürekli herkesin bir beklentisi var zaten.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

“KİS tamamen gönüllü, imza atıyorsunuz ve böyle bir şey yapacağımızı teyid ediyorsunuz. Birazcık manevi bir şey. KİS’i tamamen iyi niyet göstergesi olarak imzaladık.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

Sertifikaya sahip olmakla ile sağlanan fayda özellikle müşteri denetimlerin azalmasıdır.

Sendika Baş Temsilcisi ve İK Yetkilisi bu konuya dikkat çeker:

“Fabrikanın da kendi faydası olmasa imzalamaz, öyle değil mi?” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013)

“Müşterilerimiz SA8000 sertifikası zorunluluğu koymuyor ama şöyle bir avantajı oluyor. Müşterilerimiz bizi çok sıkı denetimlerden geçiriyorlar ama biz SA8000 belgesini alıp önelerine

⁵⁰ Tekstil 2, 2005 yılından beri Nike markasının üretim ortağıdır. Bunun dışında hazır giyimde Nike, Burberry, Esprit; ev tekstilinde ise Matheis-Schlafgut gibi firmalarla stratejik ortaklık yapmaktadır. Diğer üretim yaptığı markalar ise Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Hugo Boss, Marks and Spencer, Calzedonia, Hurley, Tchibo, Converse, Mexx ve Aeon’dur (İTKİB, 2012:56; KİS Raporu, 2012:6).

koyduğumuz zaman beş denetim bir denetime iniyor. Aslında biz SA8000'e çok yoğun enerjimizi vaktimizi harcıyoruz, maddi manevi yatırım yapıyoruz ama diyelim bir firma beş, diğeri iki denetimi eksik yaparsa belki sene de yirmi denetimden kurtulmuş oluyoruz. Denetim de o kadar zaman kaybı, her seferinde o kadar olumsuzlukların geri dönüşümü vs. maddi manevi bir sürü kaybı oluyor. Onun yerine enerjimizi SA8000'e verip oradan olumlu bir sonuç ile döndüğümüzde müşteri tatmin oluyor, SA8000 zaman kazandırıyor. Müşteri SA8000'i varmış diyor veya yeni bir müşteri geldiğinde belgelerimize bakıyor. Zaten onun kriterleri SA8000 ile paralel, bana eşleşir diyor. Ön denetimleri üstten üstten yapıyor. Belki SA8000 olmasa profesyonel denetçi tutacaklar, profesyonel denetçinin bakışı çok daha farklı ama firma içerisindeki kişilerin daha yüzeysel oluyor, bir günde bitiriveriyor. Öbür türlü onay denetimleri için üç gün falan sürüyor. İncik cıncık her şeye bakıyorlar. Hem prestiji ayrı hem de denetim yoğunluğunu azaltmış oluyor büyük ölçüde." (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

Ayrıca şirket hazır giyim sektöründe sertifikayı alan ve devam ettirebilen ilk firma olduğunu belirtmektedir⁵¹:

"Türkiye'de hazır giyim sektöründe SA8000 sertifikasını ilk alan firmayız ve devam ettirebilen de tek firmayız." (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

3.4.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

3.4.2.2.1. Belirleyici

İK uygulamalarının belirlenmesi kapsamında KİS'e de atıf yapılmıştır. Zaten bu işin içinde oldukça kapsamının öğrenildiği, araştırıldığı belirtilmektedir. Ayrıca kanunlar ve yerel mevzuata da atıf yapılmaktadır.

"KİS de çok detaylı. Bizim zaten sosyal sorumluluk politikamız bulunuyor. Onlara çok paralel hazırlanmış bir politikadır. Aslında zaten bu süreçlerin içinde olan, literatürü takip eden, denetlenen ve denetleyen aslında biz de aynı bilgi ve kültür ile fasonları denetliyoruz, onlar bize neye bakıyorsa biz de onlara bakıyoruz. Bu işleyiş içerisinde olan firmalar için yeterli. Zaten alt kırılımda sana çok da detay vermesi gerekmiyor. Zaten araştırmalarıyla bunun alt detayını biliyor oluyorsun. Orada bir tane çocuk işçi çalıştırılmaz maddesi var ise bunun alt kırılımında zaten bir sürü şeyler var. Nasıl çalıştırılır, nereye kadar çalıştırılır, çalışma saatleri nedir, haftalık ne kadardır, bilmem nedir, onların alt yapısı birazcık kanunların ve yerel mevzuat ile ilgili şeyler. Onları sen geliştirebilirsin." (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

Tekstil 1 gibi Tekstil 2 de uyguladıkları standart kapsamında devlet denetimlerini yetersiz görmektedir:

"Devlet denetimleri çok daha basit geldiği için bize bizim haberimiz bile olmuyor. Bizim standartlarımız o kadar yüksek ki SA8000 olsun, Nike olsun, müşterilerimiz arasında en kapsamlı sıkı olan Nike'tır, bizim en önemli müşterimiz. Zaten onların istedikleri koşulları sağlayınca, devletin istedikleri aaa bunu da mı yaptınız falan oluyorlar. Duymuyoruz bile. Personele geliyorsa evraklar bizim her şey kayıtlı. Bilgisayar üzerinde. Oradan gidip kayıtları inceliyorlar. (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

"Bence devlet denetimleri hiç yeterli değil.. bizim fabrikada yeterli diyeceğim. Biz olduğumuz için." (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013).

⁵¹ Şirketin sahip olduğu diğer sertifikalar ve üyelikleri BSCI, Oekotex Standard, GOTS (%100 organik pamuklu üretim), OE (%100 organik olmayan karışımli pamuktan üretim), Fair Trade'e üyelik, SEDEX'e üyeliktir (KİS Raporu, 2012: 19).

3.4.2.2.2. Çocuk İşçi Çalıştırılmaması

Şirket, sosyal sorumluluk politikası kapsamında çocuk işçi çalıştırmanın önlenmesi başlığı altında çocuk ve genç işçi çalıştırma usul ve esaslarına uygun hareket etmeyi ve 18 yaşın altında işçi çalıştırmamayı taahhüt eder (KİS Raporu, 2012: 14). İK yetkilisi ve sendika baş temsilcisinin ifadeleri de bu taahhüdün uygulandığını göstermektedir:

“Şirkette 18 yaşın altı zaten imkansız. Çocuk işçi kesinlikle çalıştırılmıyor.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

“Ufak çocuk çalıştırılmıyor, mümkün değil zaten.” (Sendika Baş Temsilici, 15.04.2013)

3.4.2.2.3. Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsiliyeti

Şirket, örgütlenme özgürlüğü ve toplu sözleşme hakkına saygı gösterilmesi kapsamında işçilerin yetkili sendikaya üye olma ve toplu pazarlık yapma hakkına saygı göstermeyi taahhüt eder (KİS Raporu, 2012: 14). Firma, zorunlu olmamakla birlikte çalışanlarına sendikaya üye olma hakkı tanımaktadır (KİS Raporu, 2012: 23). Sendikaya üye olmayan çalışan sayısı 580, sendikaya üye olan çalışan sayısı 1743'tür (KİS Raporu, 2012: 23). İK Yetkilisinin ifadesi ile firmada kurulduğundan beri sendika bulunmaktadır. Sendika baş temsilcisi de örgütlenme özgürlüğü ile ilgili bir sıkıntı olmadığını altını çizer:

“Şirketimizde örgütlenme özgürlüğü ile ilgili bir sıkıntı yok. Kurulduğundan bu yana yok. SA8000'de var zaten örgütlenme özellikle. Burada öyle bir engel yok. Desek ki burada engel görüyoruz o zaman sendikamın ne işi var burada.” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013).

Çalışanlar sendika temsilcisini de iletişim mekanizması olarak kullanmaktadır:

“Kişi geliyor, bizim buraya da geliyor derdini anlatıyor, her ne derdi olursa olsun, haksız da olsa biz haklı diyoruz zaten elimizden geldiği kadar yardımcı olmaya çalışıyoruz. Elemanın evde sıkıntısı olur işyerinde sıkıntısı olur eleman çok kızgın da geliyor, giderken gayet çok yumuşak gidiyor buradan. Biz ona aynı tepkiyi gösterirsek zaten anlamı olmaz. (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013).

“Bence her iş yerinde bir sendika olması gerekir. Çünkü neden kendimiz için demiyorum da çalışan için çok faydalı. Şimdi sendikalı çalışan bazı arkadaşlar gerçekten bilmiyor bunların değerini, sendikasız olanlar çok iyi biliyor değerini.” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013).

“Sendika ile de çok içli dışlı çalışıyoruz. Ortak çok çalışmamız var. Bir sendika baş temsilcimiz var, bir de her bölümde her katta da var, toplam 8 kişi.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

Sendika üyesi olmayan beyaz yaka çalışanlar İK departmanını iletişim mekanizması olarak kullanmaktadır:

“Beyaz yaka insan kaynaklarına gidiyor. Gerçi insan kaynaklarına hepsi gidiyor. Burada İK'nın işi daha zor. Mavi yakaya da beyaz yakaya da İK bakıyor.” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013)

Sendika temsilcileri dışında SA8000 kapsamında ayrıca bir çalışan temsilcisi olmadığı belirtilmiştir:

“SA8000 için ayrıca çalışan temsilcisi yok.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

SA8000 denetimleri kapsamında çalışanlar ile yapılan görüşmeler de çalışan temsili mekanizması olarak değerlendirilmektedir:

“Denetimlerde biliyorsunuz bireysel görüşmelerde oluyor. Bir kata gidiyorlar, sen sen gel diyorlar. Bir 10 kişi ile görüşüyorlar. Orada anlat bakalım, sana çağırıyorlar mı, çağırıyorlar mı şeklinde.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

“Biz şimdi yalın modelde çalışıyoruz. Yalın üretim bandında şöyle bir şey düşünün herkes dikeyiyor veriyor dikeyiyor veriyor bu yavaş dikti mi bant yavaşlıyor. Herkesin aynı tempoda gitmesi gerekiyor. Başına da çok canavar gibi birisini koydularsa tık tık burada birikiyor herkesin eşyası. Hani o da kızım hızlan hızlan hızlan hızlan dedikçe o da baskı hissediyorum sürekli tepemde şu kadar diktin bu kadar diktin diye diyor. Tabi bunları şikayet ediyorlar. Onla ilgili mesela bizim bir aksiyon almamızı istemişlerdi. Son denetimlerde bu sıkıntı olarak çıktı.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

“Birebir elemanları çağırıyor onlarla konuşuyor. Sıkıntınız ne diye sorduklarında elemanlar anlatıyor sonuçta, doğal olarak onlar da anlatacaklar.” (Sendika Temsilcisi, 15.04.2013).

Ancak denetimlerde beyaz yaka ile hiç görüşülmemesi dikkat çekicidir:

“Denetimlerde beyaz yaka ile hiç görüşmüyorlar. Şuan sadece mavi yaka ağırlıklı. Mavi yakanın üzerindeki stres sorgulamıyor. Beyaz yaka ile hiç görüşülüyor bile. Beyaz yakanın da farklı şeyleri var yani, kendilerini ifade edebilir, sıkıntılarını anlatabilir o yüzden bizim onları korumamıza gerek yok diye düşünülüyor. Mavi yaka daha çok konuşuyor aslında. Anında burdalar şikayetleri olduğunda. Gelişim alanı diyoruz biz bunlara.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

Şirkette düzenli aralıklarla çalışan memnuniyeti anketi yapılmaktadır (İTKİB, 2012:62). İKY Departmanı tarafından anket sonuçları, tüm departman yöneticileri ile paylaşılarak sonuca yönelik aksiyonlar alınması istenmekte ve sonuçlar takip edilmektedir. 2012 yılında Çalışan Memnuniyet anketi diğer yıllardan farklı olarak şirketin müşterilerinden Nike tarafından GFK firmasına örneklem yöntemiyle yaptırılmıştır. Bu bilgilere göre 2011 yılı çalışan Memnuniyet Anketi'nde genel memnuniyet endeksi ortalama olarak %62.4 elde edilmiştir.” (KİS Raporu, 2012: 21). İK yetkilisi ve sendika baş temsilcisi de yapılan ÇMA'ya dikkat çekmektedir:

“Çalışan memnuniyeti anketi yapılıyor. Ankette memnuniyetsiz, baskı görüyorum, ustam bana baskı uyguluyor, çağırıyor, çağırıyor, diyenler var. Birtakım şeyler yazılı anketler ile alınıyor.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

“Çalışan memnuniyeti anketi her yıl yapılıyor. Onları İK değerlendiriyor bana gelmiyor.” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013)

Çalışan temsiliyetinde kullanılan diğer bir mekanizma ise dilek-şikâyet sistemidir.

Dilek-şikâyet sisteminin iyileştirilmesine yönelik önlemler alınmıştır:

“Dilek şikâyet sistemi de güncellendi, yeni bir platforma oturttuk. Eskiden sadece dilek şikâyet kutuları vardı. O kutular üzerinden şikâyetler alınıyordu. Aralık ayında bir proje başlattık, İK sizi dinliyor diye . Şikâyet formları oluşturduk. Çalışanlar bize belirli periyotlarda gelip şikâyetlerini iletiyorlar. Sonra ben denetçiler gibi belirli periyotlarda katlardan 4-5 kişi seçiyorum, kat yöneticisine bildiriyorum, o gün içerisinde boş vakitlerinde bana geliyorlar, işte diyorum şikâyetleriniz var mı, sıkıntı var mı onları alıyoruz. Belirli günlerde arkada stand açıyoruz. O stand masasında şikâyetleri alıyoruz. Farklı farklı noktalarda şikâyetleri toplamaya çalışıyoruz. Onun haricinde rutin kutular var ama insanlar yazmıyorlar genellikle, anlatmak Türk halkına daha kolay geliyor. Oralardan çok az çıktığı için denetimlerde de bize soruyorlardı bu kutulardan hiç bir şey çıkmıyor hiç şikâyet yok mu, konuşunca bir sürü şikâyet ortaya çıkıyor diye... O yüzden sistemi biraz daha güncelledik, kutu kavramından çıkardık. Saatleri yayınladık, yemek öncesi saatler gelebilirsiniz dedik, yemeğe inerken buraya uğruyorlar, anlatıyorlar. Sonra bunların rutininde de üç aydır bu sistemi uyguluyoruz, ay sonunda katlarda problem olduğu için pilot uygulama olarak seçtik katları. Ay sonunda o şikâyetleri topluyoruz, gruplandırıyoruz, maaşlar ile, yıllık izinler ile ilgili sıkıntısı olanlar diye.. dosyaları buraya yığıyoruz, burada yapıyoruz toplantıyı hatta, kat konfeksiyon müdürü, 5. Kat, 6. Kat yöneticisi, 5. Kat sendika temsilcisi, 6 kat sendika temsilcisi, sendika baş temsilcisi, ben, sosyal uygunluktan birisi, 5-6 kişi buraya biraraya geliyoruz, şikâyetleri inceliyoruz, arkadaşlar bunları şikâyet etmiş, sendikacı işçiyi korumak durumunda, kat temsilcisi o öyle oldu, bu böyle oldu, bir karışıyoruz, nasıl düzeltebiliriz, ben araya giriyorum, şöyle mi yapsak böyle mi yapsak... onu bir raporluyoruz sonra. Alabileceğimiz aksiyonları yazıyoruz, sonra ben bir hafta içerisinde raporu toparlıyorum, üst yönetime genel müdüre falan yolluyoruz. Böyle tespit edilmiştir, bu olmuştur, ocak ayını yaptık, şubat ayında önceki aydan çözülen varsa onu da yazıp, eklenen yeni şikâyetleri de yazıp yapılması planları da yazıp böyle her ay ayın 15'ine kadar bir önceki ayın raporlarını yazıp üst yönetim ile paylaşıyoruz. “ (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

3.4.2.2.4. Çalışma Saatleri

Şirket, çalışma saatlerinin belirlenmesinde yürürlükteki kanun ve yükümlülüklerle, fazla mesaide gönüllülük esasına uymayı taahhüt eder (KİS Raporu, 2012: 14). Bu kapsamda haftalık mesai 45 saat olarak ifade edilmiştir:

“Haftalık mesai 45 saat. Beyaz yaka zaten 8:30-18:30 çalışıyor. Mavi yaka da 8:30-18:30 çalışabiliyor bazı bölümlerde. Daha çok işçilerimiz 7:00-15:00, 15:00-23:00 çalışıyor. Sadece konfeksiyon 7:00-15:00 çalışır bizde. Cumartesi de çalışıyor tabi onlar. İşletme 15:00-23:00, hatta bazı bölümlerde 23:00-7:00 çalışanlar da var. Ancak çok az bölümde 23:00-7:00 vardiyası var, işletmede erkeklerin olduğu, büyük makinelerin çalıştığı, kapatılmaması gereken yerlerde gece vardiyası oluyor.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

“Çalışma saati 8 saat. Bunun yarım saati yemek, 7,5 saat oluyor. Biz günlük fazla mesai olarak 3,5 saati zaten geçirmiyoruz. Personel de çok iyi takip ediyor gerçekten. Biri 3,5 saati geçmişse hemen bakıyor bilgisayardan kendisi hemen birebir gönderiyor. “(Sendika baş temsilcisi, 15.04.2013).

SA8000 sertifikası öncesi fazla mesailerde ve yıllık izinlerin kullanımında daha fazla problem yaşandığı belirtilmektedir:

“Önceden fazla mesai sorun oluyordu. Mesela 2-3 yıl önce ben kendim de dönüşümlü çok çalıştım. Ama hani mesai de gerekiyor. Konfeksiyon burası, hazır giyim. Yükleme yapılamazsa ne olur bizim maaşımız gecikir.” (Sendika baş temsilcisi, 15.04.2013).

“Fazla mesailer özellikle değişti. İçerde yıllık izinler çok fazla birikmişti onlar değişti. Bu seneki toplantıda en son onu yine söylediler. İçerde yıllık izinlerde yine birikme var, bir dahaki denetimde bunu istemiyoruz dediler. Denetçi, personele gidiyor her şeyi denetliyor sonuçta. Sonra birbir elemanları çağırıyor onlarla konuşuyor. Sıkıntınız ne diye sorduklarında elemanlar anlatıyor sonuçta, doğal olarak onlar da anlatacaklar. Ben her gün yaşıyorum, bana geliyor şikayetler.” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2012).

Fazla mesailerin takibine yönelik örgüt içerisinde çeşitli iyileştirmeler yapılmıştır:

“Fazla mesailer ile ilgili bir prosedür yazdık. Ona yönelik olarak ne yapabiliriz. Daha önce böyle bir prosedür yokmuş. Hangi koşullarda fazla mesai yapılabilir, tut ki mesaiye kaldın günlük çalışma, haftalık, aylık, yıllık çalışma baremleri nedir, bu mesai prosedürü kimlerin paralelinde hazırlanmıştır. Mesela orada şey vardır, TC kanunları, SA8000 maddeleri, Nike code of conduct (davranış kodu), burberry bizim bütün müşterilerimizin kodları ve SA8000 hemen baştadır kanunlardan sonra. Bunlara uygun bir şekilde prosedürün hazırladığımı deklare etmiş oluyoruz. Sonrasında da günlük olarak mesailerini takibe başladık. Her gün sabah mesai raporu geliyor, bir problem varsa, bölüm yöneticisine uyarı gidiyor, daha önce yoktu şimdi mesela bu SA8000 denetimlerinde de bu sıkıntı olarak karşımıza çıkan maddelerdi. Tabiki bu maddeleri kapatmak için sonraki denetimlerde ortaya çıkmaması için sürekli faaliyetlerinizi, güncellenmeniz, yenilenmeniz, yeni bir şey yapmanız gerekiyor. Sen önceden yapmışsın, bir sonuç alamamışsın aynı şeye devam ettiğinde sonuç alamadığında da denetçi diyor zaten bunu yapıyordunuz, olmamıştı, hani neden farklı bir şey uygulamadın demesi çok doğal. O yüzden yeni yönetim modelleri, yeni metotlar geliştirmeye çalışıyoruz. Mesela bu günlük mesai raporunun çıkması, insanların birazcık daha farkında olmasını sağladı. Bu raporları personel birimi hazırlıyor. Bizim personel birimiz biraz farklı, özlük işleri, bu tarz daha teknik işleri onlar yapıyor. Onlar hemen sabah geldi mi bir gün öncesinin mesaini sınırını aşan var mı bana raporluyor, bana gönderiyor. Varsa bir sıkıntı yöneticileri ile muhatap oluyoruz. (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

Çalışma saatlerinin SA8000 belgesinin alınmasından sonra daha sıkı bir şekilde takip edilmeye başlamasına rağmen belirli durumlarda sınırın aşıldığına dikkat çekilmektedir.

Özellikle üretimin yoğunluğu bu nedenlerden biridir:

“İK ile ilgili olarak biz fazla mesailer ile uğraşyoruz baya. Günlük 3,5 saatlik bir sınırı vardır. Bazen 2-3 saat üzerine çıkabiliyor. Üretim şu ara çok yoğun. Bunlardan sürekli DÖF (Düzeltilici, önleyici faaliyet) yiyoruz. Onlar bizim şu an alarm konularımız.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

Fazla mesailer yanı sıra yıllık izinlerin kullanımı da denetimler kapsamında ele alınmıştır:

“Fazla mesailer özellikle değişti. İçerde yıllık izinler çok fazla birikmişti onlar değişti. Bu seneki toplantıda en son onu yine söylediler. İçerde yıllık izinlerde yine birikme var, bir dahaki denetimde bunu istemiyoruz dediler.” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2012).

Mavi yaka çalışanların yanı sıra beyaz yaka çalışanların fazla mesai çalışmalarına daha az dikkat edildiği dikkat çekmektedir:

“Ben şimdi rapor hazırlıyorum, aslında 3,5 saat fazla mesai. 5 saat falan çalışmışlar diyelim. 5 saat çalışmış, fazla mesai yapmış falan, hiç bize bakmıyorsun diyor beyaz yaka çalışanlar. Biz haftasonu buradaydık, cumartesi, Pazar, sabah geldik, akşam çıktık falan diyorlar. Şuanki

koşullarda mavi yaka özellikle kontrol ediliyor ama belki bir on yıl sonra beyaz yakanın da fazla mesailerine bakılacak. Şu an daha o aşamada değiliz, kademe kademe.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

“Bugün mesela üst yönetim toplantısında bizim geçen hafta fazla mesailer ile ilgili sıkıntılarımız vardı, Şimdi mesela ben de fazla mesailer ile ilgili üç aylık bir rapor hazırladım. Onları toplantıda gündem yapıp, herkes sorgulanıyor.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

“Bir tanesi çalışan kısmındaki denetimlerde problem olan fazla mesai bir de, sosyal uygunlukta katlardaki çalışanların üretim baskısı, psikolojik olarak yıprandıklarını söylemişler. Çok böyle aralarında iletişim bozukluğu olduğunu anlatmışlar, işçi ustaya, usta işçiye bağıyor falan.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013). “Aslında fazla mesai konusuna şöyle bir bakıldığında çok da basit bir şey gibi duruyor. Fazla mesai yasak, yasaksa yapmayacaksınız. Aslında çok paraya bağlı değil, sanki böyle bu departmana gelmeden önce yasaklısın biter gibi gelirdi. Atıyorum maaşını %50 zam yapman gerekiyor belli şeylere, o birazcık daha zor. Kar elde edeceksin, bilmem ne yapacaksın. Çalışanların maaşını artıracaksın. Paraya bakar ama bu fazla mesai nasıl oluyorsa bir türlü yok edilemiyor. Herhalde tekstil sektöründe eskilerden gelen fazla mesai kültürü var. Olağan bir şey, iş hayatının bir parçası gibi. Aman iş bitsin, bir an önce bitirilsin mantığıyla, yavaş yavaş yapıyoruz, baya zapturapt altına aldık.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

3.4.2.2.5. Ücret

“Şirkette 4857 sayılı yasa uyarınca düzenlenen İş Kanunu ve TEKSİF ile işveren arasında düzenlenen TİS hükümleri uygulanmaktadır. İdari kadro (beyaz yaka) İş Kanunu’na, çalışan kadrosu (mavi yaka) ise TİS hükümlerine tâbi tutulmaktadır. Şirket, kanunlar ve toplu iş sözleşmesi ile karara bağlanan normal ve fazla çalışma ödemelerini yapmayı, çalışanlara TİS’de belirlenmiş olan sosyal yardımları sağlamayı taahhüt eder (KİS Raporu, 2012: 14). Maaşlar, ÇSGB tarafından belirlenen asgari ücret üzerinden belirlenmektedir. Yeni işe başlayanlara 3 ay süreyle asgari ücret ödendikten sonra ‘TİS’ anlaşması gereği maaşları, belirlenen oranlarda artırılmaktadır. Şirkette 3 aydan fazla süre çalışan herkesin maaşı asgari ücretin üzerindedir (KİS Raporu, 2012: 22).

İK Yetkilisi, ücret düzenlemesinin SA8000 kapsamında yapılmadığını şirkette sendika olduğu için TİS’e uygun maaş düzenlemeleinin olduğunu belirtmektedir.

“SA8000 istiyor diye bir ücret düzenlemesi yapmadık. Bizim şirketimiz sendikalı olduğu için sendika gereği zaten bizim sözleşmemizde üç ayı dolduran herkes üç ayda bir ikramiye almaya hak kazanıyor. Şuan zaten üç ayda bir alınan ikramiye üçe bölünüp maaşa yansıtılıyor. Bir maaş ikramiyenin üçte biri maaşınıza eklenmiş oluyor. Hani asgari ücret 750’ye girdiyse üç ay sonra zaten 900 küsürlerde alıyorlar. Bu zaten sendikal bir hak. Onun haricinde yine sendikal haklardan kaynaklanan üç ayını doldurduktan sonra erzak veriyoruz, 40 kg erzak, ayakkabı veriyoruz, tişört veriyoruz, kreşimiz var, eğer çocuğunuz varsa ücretsiz kreşten faydalanabiliyorsunuz, bu zaten 600-700 TL ilave oluyor. Bu haklar zaten bizim sendikal kurallarımızdan gereği gelen bir şeydi. SA8000’ini de fazlasıyla karşılamış oldu. Şirketimizde asgari ücret ile çalışan kimse yok aslında. Üç ayı doldurmuşsa herkes ikramiyesini almaya başlamış oluyor.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

İK yetkilisi TİS'in işçi hakları için her zaman daha iyi koşullar sunduğunu ifade etmektedir:

“İş Kanunu ile karşılaştırıldığında, TİS, işçi hakları açısından her zaman daha iyi koşullar sunmaktadır. Şirketimiz, TEKSİF ile işbirliği yapmaya başladığı 1983 yılı itibariyle işçi alımlarını TİS'e uygun olacak şekilde gerçekleştirmektedir.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

Sendika Baş Temsilcisi de ücretlerin asgari ücret üzerinde olduğunu ancak ücrete yönelik sıkıntıları olduğunu belirtmektedir. Sendika ücret ile ilgili olarak ikramiye hariç ücretin asgari ücret olmasını ve çalışanların çalışma sürelerine göre kıdem değerlendirmesi olmamasının sıkıntı olduğunu ifade etmektedir:

“İki yılda bir sözleşme yapıyoruz. Biz burada bütün maddeleri yazıyoruz. Asgari ücret ile çalışan yok burada. Bizde sıkıntı ikramiye düştükten sonra çalışanımızın asgari ücret ile çalışıyor olması.” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013).

“Sigortasız çalıştırma zaten olmaz. Maaşlarda gecikme olmuyor bugüne kadar çok şükür.” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013).

“Asgari ücret üzerine çok fazla çıkamadı. O konuda da bu sene bir çalışmamız var. İnşallah yeni sözleşmede kıdem farkı olarak bir şey olursa onu da gidermiş olacağız. Bizim şuanki sıkıntı yeni giren ile on yıllık çalışan arasında fark olmaması. En büyük sıkıntı o. yeni ile eski arasındaki kıdem farkının artmasını istiyoruz. Bir yıllık ve iki yıllık arasında da bir fark olsun, on yıllık ile bir yıllık arasında da bir fark olsun. O konuda bir çalışmamız var, sözleşme zamanı tabii. Sekizinci ayın birinde sözleşmemiz başlıyor. İnşallah hayırlısı ile Allah utandırmasın.” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013)

“Bizim şuanki sıkıntı yeni giren ile on yıllık çalışan arasında fark olmaması. En büyük sıkıntı o.” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013)

“Maaş da patron dan kaynaklanan da bir şey değil. Daha önceden asgari ücrete çok düşük bir oranda zam gelmesi buraları da tekstili de aynı oranda etkiliyor tabii. Biz de fazla bir şey istemiyoruz, yeni ile eski arasındaki kıdem farkının artmasını istiyoruz. Bir yıllık ve iki yıllık arasında da bir fark olsun, on yıllık ile bir yıllık arasında da bir fark olsun. O konuda bir çalışmamız var, sözleşme zamanı tabii. Sekizinci ayın birinde sözleşmemiz başlıyor. İnşallah hayırlısı ile Allah utandırmasın.” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013)

Ancak ücret kapsamında beyaz yaka çalışanlara fazla mesai ücreti verilmediği de ifade edilmiştir:

“Beyaz yaka çalışanlara fazla mesai ücreti verilmiyor. Çok sinir oluyor arkadaşlar.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

Şirkette ücretin yanı sıra sosyal yardımlar da ön plana çıkmaktadır. Çalışanların öğrenim gören her çocuğu için ‘tahsil yardımı’, evlenenlere ‘evlilik yardımı’, yeni çocuk sahibi olanlara ‘doğum yardımı’, birinci derece yakınına kaybeden ‘ölüm yardımı’, askere gitmek üzere işten ayrılanlara ‘askerlik yardımı’, ramazan ayında oruç tuttuğu için yemekhane hizmetinden yararlanamayanlara ‘yemek ücreti iadesi’, çocuk sahibi olanlara her çocuk için ‘çocuk yardımı’, yıllık izine çıkanlara ‘izin yardımı’, her

ay 5 günlük çalışma tutarında 'ikramiye ödemesi' verilmektedir. Ayrıca tüm çalışanlara dini bayramlarda 'bayram yardımı', her ay 'yakacak yardımı', fabrikanın ürettiği üründen senede 1 kez hediye, ücretsiz ulaşım yardımı, günlük ücretsiz yemekhane yardımı, üç ayda bir 40 kg 'erzak yardımı' ve ücretsiz kreş hizmeti⁵² sağlanmaktadır (KİS Raporu, 2012: 23).

3.4.2.6. Tedarikçiler

Şirket, tedarikçi firmaların sosyal uygunluk faaliyetlerini değerlendirmeyi, değerlendirme sonuçlarını aksiyon planları ile izlemeyi ve sosyal uygunluk düzeylerini kademeli olarak yükseltmeyi taahhüt etmektedir (KİS Raporu, 2012: 14). Türkiye'deki üretim tesislerinin dışında Moldova ve Mısır gibi ülkelerde fason üretim yaptırın firmanın, ülke sınırları içerisinde de birçok fason firması bulunmaktadır (İTKİB, 2012:56). Yıllık, ana fabrika ve tedarikçi denetim planına göre, her yıl mevcut tedarikçilere programlı iç denetimler düzenlenmektedir. Yeni tedarikçi ihtiyacının doğması durumunda, üretim bölümünden gelecek olan talebe göre, tedarikçi sosyal uygunluk anketi ve tedarikçi sosyal uygunluk el kitabı doğrultusunda; yeni tedarikçide sosyal uygunluk, çevre, iş sağlığı ve güvenliği konularının tamamını içerecek şekilde programlı veya programsız kapsamlı denetimler gerçekleştirilmektedir. Denetim planı, ana fabrika, tüm çalışılan fasonlar ile baskı ve nakış firmalarının 6 ayda bir denetlenmesini sağlayacak şekilde yıllık olarak hazırlanmaktadır. Denetimler bu konuda yetkin ve yetkili şirketin sosyal uygunluk takımı tarafından yapılmaktadır (İTKİB, 2012: 61).

"Bizim malımızı diken konfeksiyon bizim fasonumuz oluyor. Ama bizim kimyasal, aksesuar aldığımız tedarikçimiz oluyor. Tedarikçilerimiz sürece şöyle dahil oluyorlar biz şirket olarak bir takım kriterler söz verdiksek imza attıysak satın alma yaparken de bizim kriterlerimize uygun hem kalite hem sosyal uygunluk anlamında kriterleri sağlayan yerlerden alım yapıyoruz. Çünkü Nike bizi denetlerken aldığımız firmalara da bakıyor. Hatta bazı firmalar için onay istiyor. Hem fasonunu hem tedarikçini Nike için onaylatmak zorundasın. Bu onayda neye bakılıyor, iş sağlığı güvenliği kurallarına uygun mu üretim yapılıyor, çevreye zarar vermeden mi üretim yapılıyor, üretim için materyal alıyorsam içerisinde kesinlikle doğaya zarar vermeyen materyaller olması gibi, bunların bir sürü kriterleri var, işte bu sosyal uygunluk kriterleri kapsamında tedarikçilerimizden de onları istiyoruz. Hatta onları denetçilere denetletiriyoruz, onaylatıyoruz, onaylılardan satın alma yapmak durumundayız. Aynı şekilde üretim yaptırıklarımız için de. Üretim yaptırduğumuz fasonlarımızı da gidiyoruz, nasıl bizden her şeyi istiyorlarsa, biz de onların fabrikalarını denetliyoruz. Arkadaşlarımızın (sosyal uygunluk denetimi) zamanının büyük bir

⁵² Kreşte 0-6 yaş grubunda yaklaşık 300 çocuk ücretsiz bakılmaktadır (KİS Raporu, 2012: 7).

kısmı fasonlarda geçiyor zaten. Onaylı üretici ile çalışmak durumundayız. Yeni bir firma ile anlaşacağız ilk önce atıyorum Burberry için bir firma bulduk Burberry'nin onu onaylaması gerekiyor. Onaylarken hem kendi iş sağlığı, güvenliği kıstaslarına bakıyor, çalışan haklarına bakıyor, maaşları zamanında ödeniyor mu, çocuk işçi var mı, hangi koşullarda çalışıyorlar, onaylıyorsa onun onayladığı yerde üretim yaptırabiliyoruz zaten. Öyle bir sistem var. Onaylı tedarikçi, onaylı fason.” (İnsan Kaynakları Yetkilisi, 15.04.2013).

Tedarikçiler ve fasonlar kapsamında denetim sistemi kurulmuş olsa da buralarda aranan standartların ana üretici firmadaki kadar sıkı olmadığı ifade edilmektedir:

“Bizim iş yapış şeklimiz olarak onaylatılması şart. Onaylı olmayan yerden alım yapamazsın. Dikiş diktiremezsin. Onaylı yerlerde belirli periyotlarda denetleniyor. Orada istenenler bizdeki kadar sıkı değil. Birazcık Türkiye koşullarını da biliyorlar. Bunların hepsinin para ve zamanla gerçekleşen, belirli süreç ve belirli kültürden sonra yerleşen şeyler olduğu için... Bizim şirket şimdi 20-30 yıldır bu tür şeyler ile uğraşırken yeni kurulmuş veya kültürü çok farklı olan bir firmanın 1-2 yıl içerisinde değişmesi beklenmiyor. Onlarda birazcık daha esnek olunup aksiyon planları alındı. Belirli bir temel kriterleri var, çok kötüyse, çalışanların maaşlarını ödemiyo, çocuk işçi çalıştırıyorsa.. bunların temel bir şeyleri var, onların haricindekiler için hep aksiyon alınmıyor. Bir sonrakinde on aksiyonun ikisini kapattıysan o olur. O zaman diğer sekiz tanesinden diğerleri nasıl kapatılacak. Belki çok detaylı çok üst seviyede yapılmıyor ama bir şekilde yine de belirli kriterlerin olması gerekiyor.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

Sosyal uygunluk departmanı, hem ana fabrikaya hem de tedarikçilere sosyal uygunluk denetimleri gerçekleştirerek, gelişme alanlarını ilgili departman ve firmalara raporlamakta hem de tüm tedarikçilerini sosyal uygunluk farkındalığının artırılması için eğitimler düzenlemekte ve sosyal uygunluk gerekliliklerinin gerçekleştirilmesi için yol göstermektedir (Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012:15).

Fason üretim yapan işletmelerde sendika bulunmamaktadır ancak sendika burada da örgütlenmeyi planlamaktadır. Sendika temsilcisinin fasonlardaki çalışma koşullarına ilişkin yorumları dikkat çekicidir:

“Burada var bir tane, iki tane fason firma yeni geldi. 3. ve 4. katta. İki tane yeni geldi onlar. Biz şimdi girersek kaldırabilir mi hemen kaldıramaz. Oraya da gireceğiz. Çünkü oradan şikayetler gelmeye başladı bize. Ne gibi şikayetler fazla mesai, asgari ücret çalışması. Asgari ücret en büyük sıkıntı zaten. Yıllık izinler. Biz de yeni iş başı yapan bir sendikalarının yıllık izni 18 gün en az, beş yıla kadar 18 gün. Beş yıldan sonra 21 gün. Artıyor o şekilde. Ama onlarda o yok. 14 gün izin veriyorlarmış.” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013).

3.4.2.3. Entegrasyon

3.4.2.3.1. Yönetim Sistemi ve Yönetimin Katılımı

Şirket içerisinde sosyal sorumluluk yönetim sistemi bulunmaktadır. Bu kapsamda sosyal uygunluk standartlarına (FLA, WRAP, SAI), çevre ve iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemlerine atıf yapılmaktadır (Websitesi, Sosyal Sorumluluk, Sosyal

Sorumluluk Organizasyonu, erişim tarihi: 10.04.2013). Sosyal sorumluluğun yönetimi için organizasyon şeması şu şekilde tanımlanmıştır. Sosyal sorumluluk üst yönetim kurulu genel müdür, sosyal uygunluk müdürü ve 8 diğer müdürden oluşur. Bunun dışında çalışma grupları (sosyal uygunluk, çevre ve iş sağlığı) ve proje grupları bulunmaktadır (Websitesi, Sosyal Sorumluluk, Sosyal Sorumluluk Organizasyonu, erişim tarihi: 10.04.2013). SA8000 sisteminin yürütülmesinde üst yönetimin katılımının önemi vurgulanmaktadır. Bu kapsamda CEO'nun bireysel takibi ve üst yönetim toplantıları ön plana çıkmaktadır:

“Üst yönetimin katılımı ve onayı olmadan bu tarz çalışmaları yürütmek çok zor. Genel Müdürümüz çok sıkı takip eder bu raporları. Denetim olur hemen akşamında raporları alır, eğer eksiklikler varsa tek tek bunları sorgular, niye böyle, ne oldu, ne bitti diye.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

“Pazartesi günü bizim üst yönetim toplantıları olur, bizim direktörümüz, insan kaynakları, sosyal uygunluk, kalite ve yalın ofis direktörü. Dördü bir yere bağlı. Her birinin başında bir yönetici var. Her birimiz kendi iş alanlarımız ile ilgili sıkıntı gördüğümüz şeyleri direktörümüze söylüyoruz, direktörümüz üst yönetim toplantısında gündem yapıyor.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

Sendika yöneticisi de yöneticilerin katılımına işaret etmektedir:

“Ama gerçekten içeride de yöneticiler bu işle canla başla uğraşıyorlar.” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013).

3.4.2.3.2. İlgili Departmanlar

Sosyal sorumluluk uygulamalarının gerçekleştirilmesinde bu konu ile ilgili sürekli olarak ilgilenen departmanın olmasının olumlu etkilerinden bahsedilmektedir:

“Bunu devamlı takip eden liderliğini yapan departman olması da çok önemli bence firmalarda. Gittiğimiz eğitimlerde falan da bu tarz şeyle soruluyor. Bence bu çalışmaların sistemli, sürdürülebilir bir şekilde olması için bunu takip eden, sorumluluğunu üstlenen bir departmanın ve yöneticinin olması gerekiyor. Eğer ortada bırakılırsa İK departmanı zaten çok yoğun arada da birkaç proje de yap dendi mi, ortada kaldı mı o iş çok fazla sistematik yürüyemiyor. Bakıyorum birçok firmaya firmaların potansiyeli varken böyle departmanlar olmadığı için yapamıyor. Çünkü iş hayatının gündemi çok çok yoğun herkesin çok yoğun işleri var. Eğer bir kişi bunun sorumluluğunu üstlenmezse.. iş hedefin oluyor senin.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

İK Departmanı: İK Departmanı çalışanlar ile ilgili konuların takibini ve raporlamasını yapmaktadır:

“Labor (Çalışanlar) kısmı bizimle ilgili. Çalışanların moral ve motivasyonları, fazla mesai saatleri, engelli çalışanların durumları vb. o iki skorla bizim skorumuz ortaya çıkmış oluyor.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

“Biz tepeden dürtüyoruz. Rapor alıyoruz, gönderiyoruz, sürekli onları şikayet, tehdit eden bir konumdayız. Her gün personelden bana mesai raporları geliyor. Bir gün öncesinde kanuni sınırlar ötesinde mesai varsa hemen bölüm yöneticisine mail atıyoruz. Sizden üç kişi normal mesai sınırları dışında kalmıştır diyoruz. Bununla ilgili hemen aksiyon almanızı rica ederiz. Cc’de direktörümüz falan. Biz biraz gıcık departmanız sosyal uygunluk, insan kaynakları... o kültür yavaş yavaş oluşuyor aslında.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

Sosyal Uygunluk Departmanı: Şirkette, tüm şirkete sosyal uygunluk beklentilerinin bildirilmesini ve gerçekleştirilmesini sağlayan İnsan Kaynakları’na bağlı bir Sosyal Uygunluk Departmanı mevcuttur. Bu bölüm, hem ana fabrikada ve tedarikçilerde denetimler gerçekleştirerek gelişme alanlarını ilgili departman ve firmalara raporlamakta hem de tüm tedarikçilerini sosyal uygunluk ile ilgili beklentilerin karşılanması için geliştirmekte ve desteklemektedir. Bu bölüm aynı zamanda üçüncü parti kuruluşlar ve müşteriler tarafından gerçekleştirilen sosyal uygunluk denetimleri sırasında da müşterilere ve denetimcilere eşlik etmektedir (İTKİB, 2012: 61).

“Bu işi tamamen takip eden sosyal uygunluk departmanı var. İki kişi aktif çalışıyor. Bu departman zaten belli periyotlarda sürekli denetim yapıyor. Sosyal uygunluk departmanına bağlı İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu var. Aylık olarak toplantılar yapıyor. Bu toplantılardan çıkanlar ya da sosyal uygunluk departmanının verdikleri zaman zaman üst yönetim toplantılarında gündeme geliyor. Üç ayda bir 7S raporlarını hazırlıyorlar. Üç ayda bir kapsamlı raporlarını bölüm yöneticileri ve üst yönetim ile paylaşıyorlar. Bunlar da hep alınacak aksiyonlar. Eksik alanlarımız ile ilgili bir işleyiş oluşturuluyor. Yapılan çalışmalar zaten yıllık olarak KİS’e raporlanıyor.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

3.4.2.3.3. Bilgilendirme

Şirket, sosyal sorumluluk politikasını ve KİS’i çalışanları ile de paylaşmıştır (İTKİB, 2012:62). İK Yetkilisi, SA8000’nin çalışan haklarını içermesinden dolayı özellikle çalışanlar tarafından sahiplenilmesinin önemini belirtmektedir. Denetimlerde çıkan uygunsuzluğa bağlı olarak da çalışanlara yönelik eğitimler artırılmıştır:

“Bu çalışmalar da çalışanları motive eden şeyler. Çünkü çalışanların yararına bir takım şeyler istiyor. Ben bu eğitimi anlatırken de hep şey diyorum aslında bu denetimler, firma bizlerin çalışanların iyiliğini düşünerek bu denetimleri yapıyor. Bunların istediği her şey aslında çalışanların yararına. Çalışanların dostu bir belge. ISO 9001’i falan daha çok biliyorlar ama aslında biz çalışanlar olarak SA8000’i daha çok bilmemiz lazım. Oradaki kalite ürünün kalitesine bakıyor, ama bu geliyor senin yaşam kalitene bakıyor. İşçilerin yaşam kalitesine bakıyor bu bizim için daha önemli. Buna daha çok sahip çıkmamız lazım. Çünkü bazı şeyler yönetimin yapması gereken şeyler değil, kültürün oturması hayata geçirilmesi için işçilerin de çok büyük sorumluluğu var. Diyorum ki bu maskeyi biz sana almışız takman lazım, çünkü takmazsan denetime geldiğinde bunlar olumsuz olarak not düşülecek. Bu yüzden bizim belgemiz gidecek. Bu belge bizim haklarımızı koruyor. Bizim faydamız için. O şekilde o mantıkla hallediyorum. tepeden bakınca öyle oluyor. “ (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

“Mesela şimdi bizim en son denetimde bizim SA8000’nin yeteri kadar bilinmediğine dair eksiğimiz çıkmıştı. 3000 kişi var, aslında sürekli gazetede yayınlıyoruz ama insanlar

okumuyorlar. Duvarlarda belgeler var... bir şekilde anlatmak gerekiyor. 500-600 kişiye bizzat kendim katlara çıktım on dakika aralıklar ile 30-40 kişi geldi, nedir, bize ne sağlıyor, belgeyi ne zaman aldık, ne zaman denetimlerden geçiyoruz, özet yapıp imza karşılığında eğitim tutanağı haline getirdik. Gazetede daha çok yayınlıyoruz. Bizim gazetede bir İK, bir sosyal uygunluk sayfası var. Sosyal uygunluk sayfasında belirli aralıklarla SA8000 ile ilgili bilgilendirme yapıyoruz.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

“Sertifikayı az çok biliyorlardı bugüne kadar ama İK Yetkilimiz daha çok eğitim vermeye, insanlara tanıtmaya başladı. SA8000’in neye yaradığını, bize ne kadar faydası olduğunu, onlara biraz daha fazla eğitim vermeye başladılar. En son konuştuğumuza göre biraz daha çoğaltacaklar. (Sendika Yetkilisi, 15.04.2013).

Sosyal sorumluluk/uygunluk ile ilgili uygulamalar da müdürlerin yetkileri artırılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda müdürler ile denetim raporları paylaşılmaktadır ve müdürlere eğitimler verilmektedir:

“Şu an bu konu ile ilgili yoğun gündem oluşturmaya çalışıyoruz. Gelecek günlerde de adım adım gerçekleştirmeye çalıştığımız şeyler var. Mesela bunlardan bir tanesi, zaten üst yönetime sürekli gündem yapıp, her hafta direktörümüz, şöyle oldu böyle oldu, orda bir Genel Müdür’ün yanında müdürlere sen şunu yapmışsın, bunu yapmışsın diye söyleniyor. Onun haricinde biz şirket avukatımızdan çok ciddi bir eğitim aldıracağız yöneticilerimize. Yöneticilerin sorumlulukları, hukuki sorumlulukları nedir konusunda. Orada bir iş kazası oluyorsa birinci derecede müdürü sorumlu. Biz de sorumluyuz, takip kontrol edeceğiz ama. Hem yeni yasa ile ilgili bilgilendirme yapacağız hem de farkındalığı oluşturmak çok önemli. Bak senin mintıkan burası. Burada bir problem varsa birinci derecede yok etmekten sen sorumlusun. Yok edemedin mi, o kişinin başına bir şey geldi mi sen gidersin mahkemeye sen sorumluluğunu alırsın. Bunu insanlara anlatmak lazım sadece yöneticilik üretimi kotartmak değil. İdari anlamda bir takım şeylere, sosyal uygunluk, insan kaynakları çalışmalarını da yapmak gerekiyor. Bunu birazcık daha yaygınlaştırma. Bir iki yıl ona ağırlık vermeyi planlıyoruz. Biz takip kontrol edelim, danışmanlık gibi destek verelim ama o birimlerdeki sosyal uygunluk temsilcilerini seçelim, var zaten öyle bir kurulumuz ama daha aktif olsunlar. Onların sözleri daha çok dinlensin.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

3.4.2.3.4. Denetimler

İç Denetim: İç denetim kapsamında departmanlar kendi öz denetimlerini yapmaktadır ve 7s denetimleri yapılmaktadır:

Departmanların kendi öz denetimleri: 2012 yılında şirket bünyesindeki her departman sosyal uygunluk konusunda kendi kendini denetlemeye başlamıştır.. Sosyal Uygunluk Departmanı tarafından her bölümün kendi yapısına uygun olarak özel hazırlanan sorularla oluşturulan check-list’ler (kontrol listeleri) ile denetim yapılmaktadır.r. Her bir bölümden belirlenen İSG (Sosyal Uygunluk-Çevre- İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu) kurul temsilcilerinin liderliğinde yapılan denetimlerle sürdürülebilirlik konusunun bütün departmanlar tarafından içselleştirilmesinin hedeflendiği belirtilmektedir (KİS Raporu, 2012: 19).

7S denetimleri: 2012 yılında sürdürülebilir üretim kapsamında Tekstil 1’de 7S denetimleri başlamıştır. Yalın Ofis ve Sosyal Uygunluk departmanları tarafından tüm ofis ve üretim alanlarında 7 aşamanın denetlenerek puan verildiği, uygunsuzluklar için düzeltici aksiyonların istendiği 7S denetimlerinde 5S Yalın, 6S İş Sağlığı ve Güvenliği ve 7S ise İK ve Personel denetimlerini kapsamaktadır. Bu denetimlerde önceki yıllardan farklı olarak çevreye karşı duyarlılık, iş sağlığı ve güvenliği ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi konuları da incelenmeye başlamıştır. 7S denetimlerinin 2013 yılında firma içinde belirlenen 20 bölüme 4 ayda bir olmak üzere yılda 3 defa gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. (KİS Raporu, 2012: 19). İK Yetkilisi de bu denetimlere dikkat çeker:

“7S denetimlerimiz var bizim mesela. Eskiden 5s denetimleri vardı. Biz ona iki boyut ekledik. Türkiye’de çok üst boyutta uygulanan bir şey. Belki bizim şirket ilk uygulayan firmalardandır. 6S sosyal uygunluk boyutunu kapsıyor. Biz arada bu sosyal uygunluk denetimini yapıyorduk. 7s de labor (çalışanlar) kısmını kapsıyor. Fazla mesai var mı, engelli çalışanın çalışma koşulları uygun mu, hamile bayan çalışıyor mu, gece mesaisine kalıyor mu, böyle kanuni sınırlardaki insan hakları ile ilgili denetimler. Denetime giden iki arkadaşımızdan biri yalın ile ilgili şeylere bakıyorsa diğeri de sosyal uygunluk ile ilgili konulara bakıyor. Kimyasal kullanıyor mu, maske kullanıyor mu, raporlarına bakıyor. Bu hafta ne kadar mesaiye kaldı. Denetim komplike olarak yapılıyor. Bunu üç ayda bir rutin herkesi denetleyecek şekilde sosyal uygunluk departmanımız yapıyor.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

7S denetim raporları sonuçları bölüm müdürleri, direktörler ve üst yönetim ile paylaşılarak yöneticilerin sorumluluğu artırılmaya çalışılmaktadır:

“7S denetim raporlarında ilgili bölüm müdürleri ve direktörümüz dahil olmak üzere üst yönetim ile paylaşılıyor. Bunlar hep böylelikle her bölüm müdürünün gündemi arasına giriyor. Ama şu an şeydir bizim hep eleştirdiğimiz bir konu bize göre o bölümün direkt sorumluluğu olması gerekiyor. Ama insanlar biraz daha işe odaklı, ürün yetiştireyim, kaliteyi tamamlıyım, kendi içinde olduğu o iş döngüsünden sosyal sorumluluk ve çalışan kısmında yapılacak şeyleri atlayabiliyor. Aslında bizim hayalimizdeki modelde yöneticilerin bölümünü yönetirken ürün kalitesi, zamanında teslimat, müşteri memnuniyeti gibi ölçütleri sağlarken sosyal uygunluk ve insan hakları gibi uygulamalardan da birinci derece sorumlu olacak. Daha bu sene başladık, denetim sonuçları geliyor, sadece İK ve sosyal uygunluk departmanları tokadı yiyen taraf oluyor. Ama onu yapan kişi siz değilsiniz aslında. İşletmenin müdürünün olması lazım. Bu sene başladık. Denetim raporları, denetim sonuçları toplantılarına müdürleri de çağırıyoruz. Çünkü birinci derecede onlar sorumlu. Yani aslında biz hatırlatmak, takip, kontrol etmek durumundayız ama o kişiye mesaiye bıraktırıyorsa her an her dakika yanında takip etmem çok zor. İşletmemiz çok büyük, bir yerde kimyasal yanlış kullanılıyor ise bunu ilk görmesi ve uyarması gereken birinci derecede yetkili. Sorumluluğuna giren kişi müdür olmalı.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

Dış Denetim: SA8000 kapsamında yapılan habersiz rutin denetimler ve haberli yapılan rutin ara denetimlere dikkat çekilmektedir. Bu denetimler için her şeyin kayıtlı ve sistemli olarak tutulduğu belirtilmektedir:

“Aslında bizim denetimlerimiz habersiz oluyor. SA8000’nin rutin denetimleri bir tek haberli olur. Mesela ara denetimleri habersiz olur. O yüzden mantık olarak sürdürülebilirlikte de bu kıstastır da her an herkes gelebilecekmiş gibi hazırlıklı olunur. Mesela müşteri denetçileri de haber vermezler. Çat kapı haber verirler kapıdan, şunun denetçisi geldi, hadi bütün programın alt

üst olur, ona göre programını yaparsın. Bu yüzden de belki bir çok firma sürdüremiyor çalışmaları. Çünkü bu bir sistem gerektiriyor. Hani sen düzenli olarak her şeyini raporlaman, tutman gerekiyor. İşte o gün geliyor benim eğitim tutanaklarıma bakıyor, iş sağlığı güvenliğinde hangi eğitimler verildi diyor, bunları verdim, o zaman bölüme gidiyor, bu bölüme şunu verdin mi, verdim. O kişinin sicilini alıyor. O zaman bana bak bakalım sicil numarasına, bunun eğitiminin imzasını getir diyor. Hani sen o eğitime versen, imzasını almasan, dosyalamasan, karışıklık olsa, hazırlanılacak şeyler değil. İşini düzgün yapacaksın. Hep sistematik oturacaksınız. Her şey yazılı, imzalı, belgeli olacak.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

“KİS bir rapor iken SA8000’in yıllık denetlemesi oluyor, ara denetlemesi oluyor. Bazen ikna olmuyorlar, bu konuda bir eksiklik gördük 2 ay sonra tekrar bir ara denetime geliyorlar. O kültürle hep birşeyler hazırlıyorsun, çalışmalarını yapıyorsun. Onlara raporluyorsun. Mevcut raporları da sene sonunda derleyip toparlayıp süsleyip püsleyip KİS raporu olarak sunuyoruz.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

KİS ve SA8000 kıyaslandığında SA8000’in denetim unsuru ön plana çıkmaktadır. Denetimlerin sonunda sertifikanın kaybedilme riskinin olması prestij kaybı olarak değerlendirilmektedir:

“Biz zaten yapıyorduk, KİS bizim çalışmalarımıza ekstra bir şey katmadı. Zaten GC’nin rapor yayınlamak dışında da bir sorumluluğu yok. Şunu yaptın mı bunu yaptın mı diye seni denetleyen, kontrol eden yok. İç disiplini olan firmalara yürütebiliyor bunu. SA8000 ise denetim ile olan, baskısı ve kontrolü çok daha yüksek, getirisi götürüsü anında ölçülebilen bir şey. Denetimden geçemediniz mi belge elinizden alınıyor. Çok büyük itibar ve prestij kaybı.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

3.4.2.4. Değerlendirme

SA8000 sertifikasının ve KİS’in en önemli katkısı sistemi olmayı sağlaması olarak belirtilmektedir:

“Aslında belki şirketimizin kendi ritüelinde de böyle şeyler oluyordu, kimse bizden bir şey istemeseydi belki bu kadar planlı programlı sistematik yapılmayacaktı. Oldukça, patron dedikçe bir şeyler yapılacaktı. Ama şimdi bu öyle bir kurum kültürü haline geldi ki bunlar artık iş hayatımızın üretimimizin de bir parçası oldu. Bunlar bizim bir yere rapor yapılacakken işte üretim adetlerimiz, kapasitelerimiz sonra da sosyal sorumluluğumuz artık gösteriliyor. Yeni bir şeyleri planlı programlı sistematik olarak da yapmış olmanız gerekiyor. Çünkü müşterilerin de böyle bir beklentisi var. Aslında bu birazcık daha şirketteki çalışmaları daha sistematige ve önem derecesinin artması sebebi ile daha planlı programlı hale getirdi. Her seferinde bir şekilde hedef konuldu. Ortaya bırakılmış olursa olsun olmazsa sorun değil şeklinde değil de, hep bir hedefimiz sosyal sorumluluk planımız, projemiz oldu. Çünkü bunları anlatmak zorundayız. Mesela KİS’i imzaladık. Onun raporu yapıcay, birşeyler anlatmak zorundayız. Bir de firma kültürü de olduğu için bir şekilde hep iç kontrol hem dış kontrolle beraber sağlanmış oldu.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

“Aslında bu tarz standartlar, belgeler insanı daha sistematize ediyor. Belirli hedefler doğrultusunda daha düzenli ve rutin bir şekilde işlerini yapmasını kolaylaştırıyor. Bu belge olmasa bunlar yapılmaz mı yapılabilir ama o iç disiplini sağlamak çok daha zor olur. Patron çok kararlı olacak, departman çok kararlı olacak, hiç bir şey kaybetme riskiniz olmadan bunları yapabilmek süper bir şey, çok ala bir şey olur da ama bu belgeyi kaybetmemek için direkt bir takım şeyleri yapmak raporlamak işleri daha sistematize ettiriyor. Altı sene önce belki bu belgeyi almak için bir şey yapmıştık ama bir sene iki sene sonra zaten onun devamlılığı için yaptığınız için belirli bir süre sonra rutine oturuyor. Hani tekrardan bir şey yapılması için siz

koşturmuyorsunuz rutinde zaten öyle olması gerekiyor, öyle devam ediyor. O yüzden sistematığın oluşturulması devamlılığı ve bu yapılan çalışmaların sürdürülebilirliği için SA8000 olsun veya farklı bir belge olsun o anlamda çok önemli. Bunlar bizi motive eden şeyler.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013).

“Mutlaka olmuştur katkıları olmadı dersek yanlış bir şey söylemiş oluruz. Ama bundan önce de fabrikamız kötü değildi. SA8000 yıllık izinler, bazı farklılıklar mutlaka gelmiştir. Sadece belge ile olacak iş değil, patronun kendi desteklemesi ile...” (Sendika Baş Temsilcisi, 15.04.2013).

Sertifikanın küçük firmalar için maliyetli olabileceği belirtilirken örnek olaydaki şirket için maliyetli olmadığı ve hatta denetimlerin azalması yolu ile maliyet avantajı ve sertifika ile prestij sağladığı belirtilmektedir:

“Küçük firmalar için maliyetli olabilir ama bizim gibi global ölçekli çalışan firmalar için sağladığı denetim avantajı, prestij, müşterileriniz için sahip olduğunuz belgelerinizle şirketin konumlandırılması açısından bütçe çok etkili olmuyor. Düşünülen en son konuydu diyeyim. Aa çok pahalıymış, alsak mı almasak mı değil de biz bunun tam %100 yeterliliğini sağlayabilir miyiz, ilk önce onlar konuşuldu, hani son konu para olarak şey yapıldı. Bu kadar çok büyük döngü içerisinde o kadar çok paralar gidiyor ki nerelere.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

Diğer şirketler için maliyet kalemi olarak ücret konusu ön plana çıkarılmaktadır:

“Sertifikayı devam ettirememe sebeplerinden en önemlilerinden bir tanesi de ücret. Çünkü o an denetimde belgeyi alabilmek adına asgari ücretin üzerinde bir takım yan haklar sağlıyor. Ama bunu devam ettirebilmesi çok ciddi bir maliyet. Bütçesini yıllarca ona göre düzenlemiş olması gerekiyor. Bir iki sene sonra vazgeçiyor. Asgari ücretin üzerinde maaş verebilme taahhüdü çok zor.” (İK Yetkilisi, 15.04.2013)

3.4.3. Örnek Olay 3: Holding 1

3.4.3.1. Neden

Holding 1, holding olarak SA8000 sertifikasını alan ilk ve tek şirket konumundadır (Websitesi, erişim tarihi: 1.10.2013). Holding olarak şirketin amacı sektörlerinde farklı olduklarını gösterme, diğer grup şirketlerine örnek olma, belge sayesinde itibar kazanma ve bu kapsamda çalışan refahına yönelik uygulamaları hayata geçirmektir:

“Holding olarak 2010 yılının sonlarına doğru kendi aramızda yöneticiler ile konuşurken biz diğer sektörlerden diğer rakiplerden biraz farklıyız. Bu farklılıklarımızı nasıl perçinleyebiliriz, çalışanlarımızın mutluluğu refahı anlamında neler yapabiliriz diye zaman zaman beyin fırtınaları yaparız. Benzer şekilde böyle bir çalışma yaparken dedik ki biz SA8000 ile ilgili bir sistem kurma çalışmasına girebiliriz. Eledik, dokuduk, ön araştırmaları yaptık, ne kazanırız üzerinde daha çok odaklandık tabii ve dedik ki SA8000’i Holding olarak kurabiliriz. Dedik ki biz bunu çatı şirketimiz olan Holding’de bir kuralım, işletelim, sonuçlarını gördükten sonra diğer grup şirketlerimizde uygulayalım. Bir anlamda onların esin kaynağı olalım diye düşündük ve holding olarak böyle bir yolculuğa başladık.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

“Genelde bizde şudur zaten amaç sistemi kuralım işletelimdir, belge ikinci plandadır. Belgeyi bu çalışmaların bir tacı olarak görüyoruz.⁵³ Tabii belge bunu tamamlar, hem bunun marka değerine de katkısı olur ama bizde önemli olan belgelerin altına dolu olması. Maalesef belki siz de duyuyorsunuzdur Türkiye’de özellikle orta ve küçük işletmelerde belgeler sadece duvara asılmı dursun, göze hoş geliyor var mı var. İhaleye gireceğiz mantığı ile ele alınıyor maalesef. Biz de tüm bahsettiğim bu belgeler için gerek holding gerek yapı gerekse diğer şirketlerimiz için herhangi bir zorunluluk yok. Tamamen biz buna yönetim olarak gönüllü olduğumuz için kendi istediğimiz için bu belgelere sahip olduk.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

Kalite Müdürü, tekstil sektöründeki şirketlerinden farklı olarak müşteri zorunluluğun altında olmadıklarını vurgular:

“Bizde dediğim gibi gönüllülük, tekstil firmalarının tamamen bildiğim kadarı ile müşteri zorlaması. Yani bir değişiklik olmadı ise. Çünkü yurtdışındaki çok ünlü markalara üretim yapıyorlar ve onların da ön koşuludur SA8000 belgeniz olacak ve bunun da sürekliliğini sağlayacaksınız. Bizim belki böyle bir avantajımız var. Orada belki tamam mecburiyet var, yapmazlarsa müşteri kaybı söz konusu. Ama biz burada birincisi çalışanların refahını mutluluğunu düşünüyoruz, ikincisi de kurum itibarını düşünüyoruz. Netice itibari ile bana göre sistem belgeleri SA8000 olsun, diğer sistem veya yönetim sistemleri olsun aslında kurumun marka değerini artırıyor, marka değerine hizmet ediyor. İşin ekonomik tarafından bakarsak böyle. Diğer taraftan bakarsak da çalışan refahı, mutluluğu, işlerin verimliliği, işin ergonomisi belki çalışanlar açısından veya diğer paydaşların memnun edilmesi gibi unsurlar yatıyor.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

⁵³ Holding 1, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi (2003), ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi (2005), OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (2005), ISO 14064 Sera Gazı Envanteri Hesaplaması sistemine sahiptir ve Tüsiad-KalDer’in Ulusal Kalite Başarı Ödülü’nü almıştır (2007) (Websitesi, erişim tarihi: 1.10.2013):

3.4.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

3.4.3.2.1. Belirleyici

Şirket toplumsal, ve sosyal sorumluluk politikası kapsamında İş Kanunu ve ilgili diğer yasal düzenlemelere, SA 8000 ve tabi olduğu tüm gerekliliklere uymayı taahhüt eder, bu kapsamda İK uygulamaları ile ilgili de politikalar tanımlanmıştır (Websitesi, erişim: 1.10.2013). Genel olarak SA8000'nin standard gerekliliklerinin büyük kısmının da yasaya uyum ile çözülebileceği belirtilmektedir:

“Aslında burada SA8000'nin beklediği yasaya uyum, fazla bir şey beklemiyor, yasaya uyum sağlarsanız siz fazla mesailerde o kısmı da çözmüş oluyorsunuz. Geriye kalıyor ücret, sendikalaşma veya çalışanlarının özgürce birlik olabilmeleri, görüş düşüncelerini özgürce paylaşabilmeleri. Bu belki biraz daha zor olabilir Türkiye şartlarında.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

Yasaya uyuma işaret edilmekle beraber Holding 1'in Kalite Müdürü de devlet denetimlerinin eksikliğini altını çizerek:

“Holding'e ben geldiğimden beri hatırlamıyorum devlet denetimi. Keşke bu tür denetimler artsa. Bakanlığın da gerekçesi şu, yeterli kadromuz yok diyorlar. Ben şahsen isterim ki teftişler artsın, bu konu ile ilgili bakanlık kadrolarını geliştiresin, daha çok kişi alsın.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

Sosyal sorumlu İKY uygulamaları kapsamında standardın dokuz maddesine dikkat çekilmektedir ve şirketler arasında uygulamaların çok farklı olmayacağı vurgulanmaktadır:

“Genel olarak standardın dokuz maddesi var ve bu dokuz maddenin iskeletini oluşturan konular var, bu konularda şirketlerden şirketlere çok fazla farklılık göstermiyor. Örneğin sendikalaşmanın yolunu açık tutuyor standart, bizde şuanda sendika yok, sendika üyesi yok, ama biz ne yaptık bu konu ile ilgili, çalışanların kendilerini rahatlıkla ifade etmeleri, istek ve görüşlerini toplu olarak iletebilmeleri için çalışanların temsil edilmesi prosedürü hazırladık ve bunu çalışanlara duyurduk. Başka şirketlerde bunun işleyişinin yolu farklı olabilir. Örneğin bir sendika var ise işleyişi daha farklı olacaktır. Bunun gibi farklılıklar olabiliyor.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

3.4.2.3.2. Çocuk İşçi Çalıştırılmaması

Şirket toplumsal ve sosyal sorumluluk politikası kapsamında çocuk ve genç işçi çalıştırmamayı taahhüt etmektedir (Websitesi, erişim tarihi: 1.10.2013). Kalite yöneticisi de şirketlerinde çocuk işçi çalışmasının mümkün olmadığını vurgulamıştır.

3.4.2.3.3. Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili

Şirket toplumsal ve sosyal sorumluluk politikası kapsamında çalışanlarının bağımsız olarak temsil edilmesini taahhüt eder (Websitesi, erişim tarihi: 1.10.2013). Holdin’te sendika bulunmamaktadır. Bu kapsamda çalışan temsilcisi mekanizması ön plana çıkarılmaktadır:

“Bizde şuanda sendika yok, sendika üyesi yok, ama biz ne yaptık bu konu ile ilgili, çalışanların kendilerini rahatlıkla ifade etmeleri, istek ve görüşlerini toplu olarak iletebilmeleri için çalışanların temsil edilmesi prosedürü hazırladık ve bunu çalışanlara duyurduk. O prosedürde herhangi bir şekilde ayrımcılık, fiziksel veya sözlü şiddet, taciz, mobing veya benzeri uygulamalara maruz kalmışlarsa bunu bağımsız bir şekilde iletecekleri bir araç var. Çalışan temsilcisi kanalıyla bunun yönetime veya ilgili organlara iletebilmesinin yolu açıldı.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

Çalışan temsilcisi mekanizması SA8000 sertifikası alam süreci ile beraber uygulamaya konmuştur. Bu kapsamda bir seçim yapılmış ve prosedür tanımlanmıştır:

“Çalışan temsilcimizi bağımsız bir şekilde seçtik. Öncelikle bir duyuru yaptık sistemi kurarken, SA8000 çalışan temsilcisi nedir, ne iş yapar, nasıl seçilecek gibi konularda. 2-3 tane aday geldi. Sonra biri çekildi. İki kaldı. Sonra biz de dedik ki ikisi de olsun. İkisini yarıştırmayalım. İki de gönüllü. Reddetmiyelim kimseyi. Ona rağmen yine de bir uygulama yaptık. En azından belki de bu ikisinden birinin seçilmesini istemeyenler de olabilir düşüncesi ile. Baktık ki her ikisi de %80’ler %90’lar civarında oy aldı. İkisinin de beraber olması görüşü ağırlık kazandı. İkisini de çalışan temsilcisi yaptık. Daha sonra bu arkadaşlardan biri ayrıldı. Dolayısıyla şuanda tek bir çalışan temsilcimiz var.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

“Çalışanların temsil edilmesini prosedürde de tanımladık. O prosedürde herhangi bir şekilde ayrımcılık, fiziksel veya sözlü şiddet, taciz, mobing veya benzeri uygulamalara maruz kalmışlarsa bunu bağımsız bir şekilde iletecekleri bir araç var. Çalışan temsilcisi kanalıyla bunun yönetime veya ilgili organlara iletebilmesinin yolu açıldı. Çalışan temsilcisinin takip ettiği bir tablo var. O tabloda kimden ne zaman talep geldi, ne zaman iletti, nasıl bir yanıt verdik diye takip ediyoruz.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

“İsim konusunda kendisi karar veriyor çalışan, mesela bazısı isimsiz verebiliyor. Ne yapıyor onun için çalışan temsilcisinin masasına kağıt bırakabiliyor, kimin bıraktığı belli değil. Hatta bilgisayar çıktısı bile olsa daha iyi olur, el yazısından da anlaşılmaz. Ama şimdiye kadar bir veya iki kişi kimliğini gizledi. Onun dışında genelde hepsi gelip bize de söylediler. Bu konu ile ilgili bir sıkıntı var, çalışan temsilcisine ilettim, haberiniz olsun dediler. Şu ana kadar bu konu ile ilgili bir sıkıntı yaşamadık. Ama tabi şöyle bir dezavantajımız var sayımız az olduğu için talep sayımız fazla değil. 2 yıllık süreçte topladığımız 35-40 tane falandır. Kişi başı bir tane falan gelmiştir ortalama.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

“Önemli olan o taleplerin çözülmesi şekli, çözülebilmesi veya. Bazen hiç olmayacak talepler de olabiliyor. Onlara bir şey yapamıyoruz ama makul olanlar, sağlığını veya kişinin burada rahat çalışmasını etkileyebilecek unsurlar varsa onlara karşı tedbirler alıyoruz. Binanın havalandırma sistemini iyileştirdik örneğin onun dışında sosyal aktivitelere zaman ayrılması için halı saha maçları, bowling turnuvaları, happy hourlar... o tarz etkinliklerimiz oldu. Yine bir tür tanıma takdir sistemi, çok büyük değil belki ama, kişinin doğum gününde kart gitmesi, masasının üstüne çiçek konulması, tebrik edilmesi, doğum günü pastasının kesilmesi, bunun gibi ya da doğum yaptıysa çeyrek altın, evlendiyse yarım altın ile ödüllendirilmesi gibi küçük tanıma takdir çalışmalarımız oldu.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

“Tüm bu gelişmeler SA8000 ile beraber oldu.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

SA8000 denetimleri kapsamında çalışanlar ile yapılan görüşmeler çalışanların kendini ifade etmeleri için bir mekanizma olarak görülmektedir ve bu mekanizmanın iç iletişimi artırdığı ifade edilmektedir:

“Gerek taşeronlar, gerek çalışanlar ile olan görüşmeleri psikolojik rahatlatma seansı olarak görenler olabilir, bir takım sıkıntıları varsa onu söylüyor, ne oluyor denetçi bize bunları isim vermeden söylüyor. Biz de zaten dün denetçiye aynısını söyledik, çalışanlar görüştüğünden sonra bazısı geliyor bana görüştüm diyor, söylemesine gerek yok ben zaten uzaktan takip ediyorum kimin görüştüğünü, belki sormamı bekliyor ne konuştunuz falan diye, ben hiç sormuyorum, etik olmaz diye sormuyorum, sanki şirket aleyhine bir şeyler söyledi de ben ondan kuşkulandım da öğrenmek istiyordum gibi bir izlenim yaratmak istemediğim için sormuyorum. Buradaki olumlu havayı biraz daha artırıyor o anlamda. Şimdiye kadar hep öyle oldu, bundan sonra da öyle olacağını tahmin ediyorum ben. En önemli fark bu aslında. Buradaki iç iletişimi artırdı, bir anlamda eskiye oranla biraz daha pozitif bir iş ortamı oluştuğunu düşünüyorum ben...” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

Diğer iki şirket örneğinde olduğu gibi çalışanlar ile iletişim mekanizmalarından bir diğeri çalışan memnuniyeti anketidir. ÇMA’ların SA8000 sertifikası öncesinde de yapıldığı belirtilmektedir:

“ÇMA’lar bizde SA8000 yokken de yapılırdı, varken de yapılıyor, birçok şirket gibi yapmış olmaktan ziyade gerçekten beklentiyi alıp, neleri iyileştirebiliriz üzerinde fikir yoruyoruz. Sonuçları çalışanlar ile paylaşıyoruz. Pek çok şirket belki bunu paylaşmıyor bile. Yapıyorlar belki ama yasak savmak için yapıyor olabilirler bir kısmı. Biz bu konuda çok çok iyiyiz demiyorum. İddialı bir laf olur belki ama bir anlamda boyumuzun ölçüsünü biliyoruz. Bu anlamda her yıl kademeli olarak ilerlediğimizi düşünüyorum.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

“Bazı durumlarda çalışan memnuniyeti anketinde ifade edilemeyenler çalışan temsilcisi aracılığı ile iletebilirler veya unutmuş olabilirler. ÇMA’larda biz isim yazmalarını istemiyoruz zaten. Dışardan bir firmaya yaptırmıyoruz ama kendi içimizde analiz ediyoruz sonuçları ve bir aksiyon planı hazırlıyoruz ve bunun da çalışanlar nezdinde olumlu bir izlenim bıraktığını düşünüyorum. Ki bunu katılım oranlarından da anlıyoruz. %95 gibi falan ÇMA’lara katılım gerçekleşiyor bizde. Onun dışında genel olarak olumlu bir izlenim yarattığını düşünüyorum.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

3.4.2.3.4. Çalışma Saatleri

Çalışma saatleri kapsamında yasal çalışma saatlerine uyulduğu hatta maksimum çalışma saati süresinin altında çalışıldığı belirtilmektedir:

“İş kanununa baktığımızda çalışma saati 45 saatken bizde 42,5 saattir. Pazartesi-Cuma sabah 8:00, akşam 17:30 çalışıyoruz ve öğle arası bir saat dinlenme arası oluyor.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

Fazla mesai saatlerinde de yasal sınırlara uyulduğu bu konuda SA8000 sertifikasının alınması ile beraber belirli iyileştirmeler yapıldığı belirtilmektedir:

“Fazla mesai çok fazla olmuyor, dönemsel olabiliyor, örneğin muhasebe departmanının yıl sonuna doğru bir yoğunluğu olur. Bütçecilerin yılbaşı ve aybaşlarında bir yoğunluğu oluyor.

Olursa da yasal iş kanunlarının altında oluyor. Vakti zamanında standardı ilk kurmaya, işletmeye başladığımız dönemlerde fazlaydı. Dedik ki artık idari işlere bakın sınırları aşıyoruz veya zorluyoruz, dengelememiz lazım. Artık onlar daha iyi iş planlaması yaptılar. Çok çok kritik durumlarda fazla mesai söz konusu oluyor. Olursa da zaten hep yasal sınırın altında kalıyor.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

SA8000 ile beraber iyileştirme yapılan diğer bir konu yıllık izin sürelerinin kullanılmasına ilişkindir:

“Biz özellikle bazı kişilerin izinlerinin birikmiş olduğunu fark ettik ve bunun için zorlama anlamında bir mail gönderdik. Dedik ki bir yıl içerisinde birikmiş izinlerinizi sıfırlayın. Bundan sonra da birikmiş izninizi en fazla bir yıl kadar tutabileceksiniz. Mutlaka bu konuda zorlama yapıyoruz artık.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

3.4.2.3.5. Ücret

Şirket, çalışanlarına uygun bir yaşama ücreti vermeyi taahhüt etmektedir (Websitesi, erişim: 1.10.2013). SA8000 kapsamında standarda uygun ücret prosedürü yazılmıştır:

“Ücret hesaplamasını prosedür olarak da tanımladık. BNW’yu hesaplamak için standartta onun formülü var. Ama o standart genel tabi. Dünyanın her yerinde aynı şekilde algılanmayabilir. Biz orada TÜRK-İŞ’in verilerini kullandık.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

Ücret hesaplaması bir standarda göre bir de çalışanlar ile görüşmeler yaparak kalitatif yöntem ile hesaplanmaktadır. Bu kapsamda ücretlerde bazı iyileştirmeler yapılmıştır, ancak üç kişinin ücretinin bu rakamı karşılamadığı belirtilmiştir:

“BNW ücretini biz de hesaplıyoruz da önemli olan o rakamı verebilmek. BNW hesaplamasından yan haklar düşülebilir, yol, yemek, kıyafet yardımı yapıyoruz bazı çalışanlara, onun yanı sıra yok bizde ama prim, ikramiye gibi uygulamalarımız olsaydı onlar da düşürülebilecekti. Bizim hesaplamalarımıza göre o rakam 1800 TL civarında. BNW’yu kalitatif dediğimiz yöntem ile çalışanlarımız ile birebir görüşerek hesapladık, bizim kendi gerçeğimizi gördük. Bir tarafta ideal olan bir gerçek var, olursa tabi ki daha iyi, bir de gerçekte bizim hani düşük ücret alan veya o potaya giren kişilerin giderlerine bakıyoruz. Kiraya ne kadar veriyor, ne kadar gıda harcaması yapıyor, sağlık, eğitim ve benzeri ona göre bir rakam hesaplıyoruz. Biz onu sağlıyoruz ama BNW’yi 3-5 kişi için sağlayabilmiş değiliz” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

“Ücretler o belirlediğimiz rakamın altındaydı, onu biraz daha yaklaştırdık. BNW olmasa da kalitatif yöntem ile belirlediğimiz ücretin altında olanlara yönelik küçük iyileştirmeler oldu. Kıyafet yardımları yapıldı, hani normal örnek veriyim %10 zam ise onlara %12-13 zam yapıldı gibi dengelemeler yapıldı. Şu an üç kişi falan tam rakamı karşılamıyordur. Ama yakınlar, çok da uzak değiller yani o sınıra. Belki hani 50-100 o civarda bir farklılık var” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

Şirkette saat ücretli çalışan bulunmamaktadır. Fazla mesai ücreti sadece destek elemanlarına verilmektedir. Beyaz yaka olarak tabir edebileceğimiz çalışanlar fazla mesai ücreti almamaktadır:

“Saat ücretli de yok bizde. Fakat destek personelimiz fazla çalışma yaptıkları zaman fazla mesai ücreti alıyorlar. Onun dışındaki birimler almıyor. Fazla mesai yapan kişiler, biz sınırlama yapınca, azaltınca şikayetleri oldu. Çünkü fazla mesaiden ek ücret aldıkları için. Belli kişiler yapıyordu fazla mesai. Destek elemanları fazla mesai ücret alıyor ama diğer beyaz yaka çalışanlar almıyor” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

3.4.2.3.6. Tedarikçiler

Şirket, taşeron ve tedarikçilerinin de dahil olduğu bir yönetim sistemi kurmayı ve bu konularda sürekli gelişmeyi taahhüt etmektedir (Websitesi, erişim tarihi: 1.10.2013). SA8000 kapsamında tedarikçilere eğitim verilmektedir, e-posta ile bilgilendirme ve denetim yapılmaktadır:

“Neticede SA8000'nin diğer sistemlerden en önemli farkı da bilinçlenme silsilesini diğer sektörlerde, diğer kişilere de yayabilmek. Bu daha çok tedarikçiler aracılığı ile oluyor. Tabi ki Türkiye koşullarında çok zor bir şey. SA8000'ni bilenler açısından da bu çok ütopyik gelebilir Biz şirket olarak SA8000 sistemini kurduk belgelendirdik ama yaptık bitti diye bir şey yok. Bu sürekli tekrarlanan hep üzerine bir şeyler daha konularak iyileştirilen ileriye götürülen bir sistem. Ve bu sebeple de yavaş yavaş tedarikçilerimize denetimlere başladık. Onlarla da SA8000 ile ilgili gereklilikleri paylaştık, beklentilerimizi anlattık. Bu şekilde bir yola girdik.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

“Tedarikçi denetimi çalışılmakta olan tedarikçilerin SA8000 standardı hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak ve standardın genel çerçevesine uyumlarını sağlamak amacıyla belirli zamanlarda uygun görülen tedarikçilere SA8000 denetimi yapılır. Bu denetimlerde tedarikçi denetim soru listesi formu (check list) kullanılır. Herhangi bir uygunsuzluk tespit edilirse düzeltici faaliyet başlatılır.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

“Biz bütün tedarikçilerimize bir bilgilendirme yaptık. Bu bir toplantı şeklinde olmadı ama birebir görüşmelerde de anlatıyoruz. Fakat tamamında maille sistemi kurduğumuzu, niçin kurduğumuzu, onlardan beklentilerimizi anlattık ve çok da güzel geribildirimler aldık. Bir anlamda onlara dedik ki artık hazır olun size de yavaş yavaş ismine belki denetim denmeyebilir ama biraz daha sevdirecek de yapılması gereken bir şey. Klasik denetim anlayışından biraz farklı yapıyoruz biz bunu. Diğer türlü ürkütmek de bir olasılık. Ürküttüğünüz zaman insanları soğutabilirsiniz. Biz biraz sevdirecek biraz zorlayarak onları da SA8000 zincirine dahil etmeyi hedefliyoruz.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

Holding kapsamında şirket denetimlere güvenlik firmasından başlamıştır ve diğer destek hizmetlere bu denetimlerini yaygınlaştıracaktır. Diğer üretim firmaları ile kıyasalandığında Holding'in daha az tedarikçisi olduğu belirtilebilir:

“Sadece Holding olarak 150 civarında tedarikçimiz var. Denetim planlamasını idari işler yapıyor. Güvenlik firmasından başladık. Güvenlik firmasının denetimini yaptık geçtiğimiz günlerde. Muhtemelen yemekhane firması yani yemek ve temizlik hizmetini aldığımız firma ikinci sırada olacak zannedersenem. Bir önceliklendirme yapacağız bulgularla ilgili. En önemli gördüğümüz artık kaç bulgu varsa onlara yönelik tedarikçiden iyileştirme planı isteyeceğiz” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

Kalite Müdürü, tedarikçi denetimlerinin SA8000 kapsamında geliştirildiğini vurgulamaktadır:

“Bizim en önemli eksikliklerimizden biri tedarikçi denetimi, onu giderdik.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

Tedarikçiler de bu denetim mekanizmasını bir iletişim mekanizması olarak gördüklerinden memnuniyetlerini aktarmışlardır:

“Eskiden taşeronlara çok farklı bakılırdı, bir anlamda üvey evlat muamelesi yapılırdı, kaldı ki aynı çatı altında çalışıyoruz belki şirketlerimiz farklı, ama şimdi biz de kendimizi şirketin bir ferdi olarak görüyoruz diyorlar. Ne biliyim bayramlarda çikolata, şeker vs. dağıtılması, şirketin promosyon malzemeleri, ajanda, takvim vs. bu tür şeyler de veya babalar günü, anneler günü, sevgililer günü gibi özel günlerde taşeronlar ihmal edilmez, unutulmaz, insanlara ne dağıtılıyorsa, mutlaka aynısından onlara da verilir, bu anlamda bir ayrımcılık yok. O yüzden çok sahiplenmiş durumdalar. Bunun en önemli değişiklik olduğunu düşünüyorum. Hatta görüşmelerden sonra taşeronlar daha iyimser bir hava ile geliyorlar karşımıza. Çok memnun olduk, tekrar gelecek mi, ne zaman gelecek diye” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

3.4.3.3. Entegrasyon

3.3.3.3.1. Yönetim Sistemi ve Yönetimin Katılımı

Çalışan temsilcisinin yaptığı bilgilendirmeler ve yönetim temsilcisi ile yapılan toplantılar yönetim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Bu toplantılarda denetim sonuçları, anketler vb. değerlendirilmektedir:

“Çalışan temsilcisinin yaptığı briefler haricinde yönetim temsilcisi ile yaptığımız toplantılar var. Bu toplantılarda 6 ayda bir gözden geçiriyoruz. Denetim sonuçlarına bakıyoruz, iç ve dış denetim sonuçları, düzeltici önleyici faaliyetlerimize bakıyoruz, tedarikçi denetim sonuçlarına bakıyoruz, yine bütünsel olarak çalışanlardan alınan geri bildirimlere bakıyoruz, bunun gibi SA8000 performansını etkileyen konulara bakıyoruz. Anketler, memnuniyet anketleri, yemekhane, temizlik memnuniyeti anketleri gibi pek çok anket yapılıyor, onların sonuçlarına bakıyoruz. Yapılabilecek iyileştirmeler varsa onları planlıyoruz. Bu gibi genel konuları değerlendiriyoruz.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

SA8000 sertifikasının alınmasında ve sürdürülmesinde CEO ve direktörün desteği ve sürece katılımı vurgulanmaktadır:

“CEO’muz bu sistemin kurulması konusundaki ilk beyin adamlarından biri diyebilirim. Zaman zaman karşılaşırsanız bana sorar hep SA8000’de ne yaptınız, ne durumdasınız, normal rutin bilgilendirme toplantılarımızda olur ama onun haricince bir de gördüğü zaman sorar. Zaman zaman yaptığımız toplantılarda hani hiç benim düşünemediğim şeyleri bile kendisi söyler. Birçok şirketin tepe yöneticisi az önce söylediğim gibi yönetim sistemleri ve kaliteye duvarda duran bir belge olarak bakar maalesef, bizim en önemli farkımız bu.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

“Direktörümüz için de aynı şey geçerli. Beraber çalışıyoruz kendisi ile o da aynı şekilde, o ikisinin varlığı gerçekten burada yönetim sistemlerinin varlığı için bir sigorta.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

3.4.3.3.2. İlgili Departmanlar

Sistemin uygulanmasında tüm departmanların ilgili olduğu ancak özellikle ve İK ve Kalite Direktörlüğünün ön plana çıktığı belirtilmektedir. Özellikle İK bölümünün prosedürlerin uygulanmasına ilişkin rolü vurgulanmaktadır:

“İnsan kaynakları ve kalite direktörlüğü olarak yürütüyoruz biz ama diğer departmanlar ile de tabii ki ilişkisi var.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

“İnsan kaynakları zaten bu işin en önemli boyutu. Prosedürler zaten İK ile ilgili. Seçme yerleştirme, eğitim geliştirme, performans, disiplin gibi konulara ilişkin prosedürlerin oluşturulmasında zaten İKcı arkadaş destek verdi bize. Bana göre İK, SA8000'nin iskeletidir. İK departmanı yoksa veya bu konu ile ilgili mesai harcayan yoksa SA8000 çok amacına ulaşamaz. Çünkü İK bir şirkete misyon katar. Dışarıdan gelen kişilere karşı da olumlu bir intiba yaratır. Ve en önemlisi de İK çalışanlar ile yönetim arasında köprüdür. Ne oranda etkili insan kaynağı personeline sahipseniz şirket olarak da o oranda başarılı olursunuz. Türkiye’de maalesef insan kaynaklarına yeterince önem verilmez, personelcilik olarak görürler genelde. Ama maalesef bu doğru değil, bizde de zaten böyle algılanmaz, böyle algılansaydı zaten İK ve kalite direktörlüğü olmazdı. Bu unvan doğrudan CEO’ya bağlı çalışır. Bizim böyle bir avantajımız olduğunu düşünüyorum ben.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

3.4.3.3.3. Bilgilendirme

SA8000 sistemi kurulurken çalışanlara standarda ilişkin eğitim verildiği, bu eğitimlerin oryantasyon programına dahil edildiği ve zaman zaman özellikle dış denetimler öncesi hatırlatma eğitimleri verildiği belirtilmektedir:

“SA8000’i kurduğumuz zaman tüm çalışanları bu yönde eğitmemiz gerekiyor. Sistemi kurduktan sonra eğitimleri verdik, ama çok fazla olmasa da tek tük ayrılanlar oluyor. Yeni gelenlerin de oryantasyonunu yapıyoruz. Bu bir saatlik bir sunumdur ama bu bir saate ilave olarak yaklaşık bir saat SA8000’i anlatıyoruz. Niye kurduk, neler yaptık. Sizden beklentimiz nedir, bir sıkıntı yaşadığımız zaman ne yapacaksınız, neyi nerede bulacaksınız, hangi prosedürlere göre hareket edeceğiz, istek, şikayet ve dilekleri hangi kanallar aracılığı ile ileteceksiniz gibi konularda bilgilendirmemizi yapıyoruz. Zaman zaman insanların beyninde tabii bunlar unutulabiliyor, bunu tazelemek içinde biz dış denetimler öncesinde bir bilgilendirme seansı yapıyoruz.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

SA8000 eğitimi vasıtası ile çalışanların haklarını sahiplenmesi bir iyileştirme olarak değerlendirilmektedir:

“Özellikle dışarıdan gelen denetçiler bunu söylüyor bize, çalışanların SA8000 kanalıyla haklarını sahiplenmeleri çok üst düzeyde olmuş, özellikle bunu taşeronlar için söylüyorlar.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

Çalışanlar yanında özellikle yöneticilere de bilgilendirme yapıldığı vurgulanmaktadır:

“Yöneticiler de burada önemli bir nokta. Çalışanların penceresinden baktığınız zaman tamam bilgilendiriyoruz belki, istek şikayet ve sıkıntılarını iletin diyoruz ama yöneticileri de ihmal etmemek gerekiyor. Yöneticiler de örneğin farkında olmadan mobing yapıyor olabilir. Bunun farkında olmalarını sağlıyoruz. Bakın iletişim çok önemlidir. İletişim kazası bile karşı tarafta

mobing olarak algılanabilir. Bunlara dikkat etmeleri için onları da bilgilendirme seanslarına katıyoruz.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

3.4.3.3.4. Denetimler

İç Denetim: İç denetimler denetçi olarak görev yapan çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca iç denetimlerde çalışan görüşmelerinin şeffaf olarak yapılabilmesi için dışarıdan hizmet alma yoluna da gidilmektedir ve farklı farklı denetçiler ile çalışılmaktadır:

“Şuan beş tane denetçi arkadaşımız var. Denetçi arkadaşlarımızla toplantı yapıyoruz. Ben onlara kısaca, yaklaşık 1 saat süren bir sunum yapıyorum. SA8000’i hatırlatıyorum, prosedürleri anlatıyorum. Geçmiş iç ve dış denetim raporlarını gösteriyorum, bulgularımızı gösteriyorum, hangileri açık, hangileri kapalı, hangilerine dikkat edelim gibi konularda ben onları yönlendiriyorum. Sonrasında iç denetim prosedüründe detayları mevcut bunların ben onları kısaca özet geçiyorum kendilerine, soruları hazırlamalarını ve denetim öncesinde benimle paylaşmalarını istiyorum. Bazen sorulması gereken sorular unutulabiliyor çünkü. Checklistlere (kontrol listeleri) yazılması gerekenler unutulabiliyor. Eğer gerekirse bu konuda onları uyarıyorum. Dış denetçiler ile koordinasyonu sağlıyorum. Hangi denetimleri onların yapacağını belirliyorum. Zaten çalışanlarla veya taşeronlarla olan görüşmeleri dış denetçilere yaptırıyoruz. Buarada binamızdaki taşeron çalışanları ile de görüştürüyoruz sadece bizim çalışanlarımız ile değil örneğin danışmadaki kişiler bizim çalışanımız değil güvenlik firması çalışanları, onlar da bizim çalışanımızmış gibi görüşmelere dahil oluyorlar. Toplu görüşme veya birebir görüşmelere giriyorlar. Yine yemekhane hizmetini alıyoruz, benzer şekilde onlarla da görüşmeler sağlanıyor. Plan hazırlıyorum, sonrasında tüm Holding personeline duyuruyoruz.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

“Mesela normalde iç denetimleri şirket içi personel yapar, ama biz burada özellikle çalışanlar ile görüşmenin objektif olması için çalışanların kendisini rahatça ifade edebilmesi, görüş, sıkıntı, istek ve temennilerini rahat bir şekilde iletebilmeleri açısından dışarıdan bir denetçi ile çalıştık. Daha önce başka bir denetçi ile çalışmıştık. Bu sene sadece farklı bir kişiden alalım dedim. Farklı bir göz görsün diye. Oldukça faydalı ve verimli bir denetimdi.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

Dış Denetim: SA8000 kapsamında daha önce yukarıda ifade edildiği gibi rutin denetimler yapılmaktadır. Bu denetim raporlarının da şirket içerisinde ilgili kişiler ile paylaşıldığı vurgulanmıştır:

“Birinci aşama ve ikinci aşama denetimleri oldu ilk sistemi kurarken. Genelde sistemleri kurarken böyle oluyor eğer ilk kez kuruyorsanız.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

“Rapor iç denetçiler ile paylaşılır, niye çünkü onlar zaten bir sonraki denetimde bunu referans alacaklar veya SA8000’i aramızda en iyi bilenler olarak o raporu görmeleri onların en doğal hakkı. İkincisi bu raporların muhatapları bizde o rapor sonrası aksiyon alması gereken süreç sahipleri. Süreç sahipleri yönetici olabilir veya olmayabilir, önemli değil. Aksiyon alması gereken her kişi çalışan temsilcisi de olabilir bu, CEO da olabilir, direktör de olabilir fark etmez. Biz muhatapları ile paylaşıyoruz.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

3.4.3.4. Değerlendirme

SA8000 sertifikası ile beraber özellikle ücretler, çalışan temsilcisi ve tedarikçi denetimleri konusunda değişikliğe gidildiği vurgulanmaktadır:

“Bir kısım değişiklikler belki zaten yapılacaktı ama belge olmasaydı bir kısmı da olmazdı. Ücret, çalışan temsilcisi, tedarikçi denetimi muhtemelen olmazdı. Bizim en önemli eksikliklerimizden biri tedarikçi denetimiydi, onu giderdik. Ücretler o belirlediğimiz rakamın altındaydı, onu biraz daha yaklaştırdık. Bunun gibi değişiklikleri yaptık...” (Kalite Müdürü, 17.04.2013)

Sertifikanın sağladığı olumlu intiba ve refah karşısında maliyeti gider olarak görülmemektedir. Ayrıca çalışan sayısının az olması ve şirketin sistem kurma konusunda deneyimli danışmanlık vb. gibi diğer maliyetleri de azaltmıştır:

“Mutlaka maliyeti var ama buna gider olarak bakmıyoruz. Buna bir kazanç olarak bakıyoruz. Çünkü bunun taşeronlar veya çalışanlar nezdinde bıraktığı olumlu intiba ve onların refahı anlamında memnun etmeleri noktasında bence faydalı oldu. Maliyet konusunda çalışan sayımız az olduğu için bize yüksek maliyetleri olmadı. Bir de yıllardır ben de sistemler ile iç içe olduğum için danışmanlık maliyetlerimiz de bizim düşük oldu. Bizzat ben kendim kurdum. Danışmandan belli noktalarda yönlendirmeler aldım sadece. Ayda bir kere, toplamda danışman altı veya yedi kere gelmiştir. Bilmiyorum başka sektörlerde belki daha yoğun çalışmış olabilir danışman. Yedi-sekiz adam gün aldığımız hizmet. Bana göre oldukça da düşük maliyetlerle bu sistemi kurduk. Bu maliyetler de standarttır zaten. Belirli kuruluşlarca belirli adam gün ve belgelendirme ücreti bellidir zaten. Çok yüksek maliyeti olmadı. Diğer taraftan maliyet olarak bakılabilecek bizlerin mesailerı vardı, neticede ben ve yardımcı olan diğer arkadaşlarım mesai harcıyoruz. Onları da tabii ki bu kapsamda düşünmek lazım. Herhangi bir rakam telaffuz edemiyorum şu anda ama bir maliyeti oldu. Bana göre düşük bir maliyet.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

Holding 1 maliyet nedeni ile daha fazla çalışanı bulunan şirketlerinin belgeyi almasının zor olduğunu vurgular:

“Örneğin başka bir şirketimizde 1000’e yakın kişi çalışıyor ve çoğunluğu mavi yaka, yani saat ücretli çalışanlardan oluşuyor. Böyle bir sektörde uygulamak gerçekten kolay değil, zor.” (Kalite Müdürü, 17.04.2013).

3.4.4. Örnek Olay 4: Holding 2

3.4.4.1. Neden

Topluluk KSS Uzmanı, genel olarak sosyal sorumluluk uygulamalarına ve özel olarak sosyal sorumluluk raporlamalarına dahil olunmasının tek bir nedeni olmadığını altını çizmektedir. Topluluk kapsamında öne çıkan nedenler ise aile kültürü, topluluk olarak iyi vatandaş olma çabası, bu konuların risk yönetimi kapsamında ele alınması, rekabet avantajı sağlanması ve bu tür sertifikaların sistemli bir yönetim modeli sunuyor olmasıdır:

“Yıllar geçtikçe gördüm sosyal sorumlu uygulamaların sadece bir nedeni yok. Hepsi bir arada gerçekten. Kişilerin ya da şeylerin bu kadar etkili olabileceğini düşünmezdim. Ama bu işin içine girdikçe daha fazla gördüm. Her bireyin, her departmanının farklı bir motivasyonu olabilir. Orada inanılmaz parlayan bir neden, vs. yok yani. Gerçekten çok grit bir yapı. Önemli olan herkes için neden gerekli olduğunu çok takmadan, onların alabileceği şekilde işi sunmak. Çünkü her departmanın, her bireyin farklı bir misyonu var hayatta. Bu işlerin sürdürülebilir olması için de gerçekten bir fayda üretmek gerekiyor. Şeye çok takılmamak lazım, bu işler iyi olunduğu için mi yapılıyor, etik midir... bu nedenle de yapılıyor. Mesela bizim kurucumuzun oğlu da olan yönetim kurulu üyemize sorsanız mesela niye yapıyoruz diye. Doğru olduğu için yapıyorum der mesela. Çünkü onların aldığı bir aile etiği var, bir şey var ama hani şirket geneline baktığımızda CEO’sundan, İK direktörüne, oradan iletişim sorumlusuna farklı nedenler var. Bir şirket eninde sonunda hissedarlarına karşı sorumlu.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013)

“Birincisi kesinlikle iyi vatandaşlık durumu geçerli, bir şirketin sosyal lisans denen meselesi var ya, faaliyet gösterdiği alanda, coğrafyada toplumsal kabullenışı alması gerekiyor. Bunun içinde bu tarz çalışmaları yapması gerekiyor. Bu biraz itibar yönetimi ile bağlantılı olan tarafı. O tabiki var, olması gerekiyor zaten. İkinci tarafı risk meselesidir. Bizim topluluğumuz gibi çok uzun süreli köklü şirketler zaten risk analizini devamlı yapar. Mümkün olduğu kadar bunu engellemeye çalışır. Çevresel konular ve insan hakları konuları de temel prensipler. O da bu kapsamda ele alınıp yönetilmeye çalışılıyor. Hissedarlara karşı da bir sorumluluk. Halka açık bir şirket olduğu için de yapılması gereken şeyler. Ama yani topluluk üzerinde benim en büyük gördüğüm neden aile kültürü aşında. En en neden dersiniz kültürünün getirdiği bir şey. Daha önceden de yapıyormuş ama şimdi daha sistemli bir şekilde yapılıyor.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013)

“Hem işçi ve çevre hareketine yeni araçlar sunuyor hem de onun dışında şirketlerin bunlar ile başa çıkabilmesi ve sürdürülebilir olabilmesi için önemli.. rekabet avantajı üçüncü faktör zaten. Rekabette ortak zeminde buluşmak çok önemli, ben yapıyorum, ben de yapıyorum, ne yapıyorsun, herkes bunun üzerinden reklam çabasında.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013)

“Ama tabi diğer şeylere baktığımızda ISO, OHSAS olmazsa olmaz konumdadır.⁵⁴ Her şeyden önce bizimki gibi binlerce işçinin çalıştığı şirketlerde bir sisteme ihtiyaç var. Yani olmadan olmuyor. O sistemi sıfırdan kuracağınıza mevcut bir sertifikayı almaya uğraşmak daha kolay oluyor.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013)

⁵⁴ Topluluğun OHSAS 18001 belgeli 56 adet ve ISO 14001 belgeli 66 adet tesisi bulunmaktadır.

Holding CEO'su ise sosyal sorumluluk kapsamında ele alınabilecek konuların en az finansal ve operasyonel riskler kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır ve bunları başarı ile uygulayabilen şirketlerin lider olabileceğinin altını çizmektedir:

“Günümüz iş dünyası için iklim dengesinin korunması, insan haklarının güçlendirilmesi ve sosyoekonomik gelişimin desteklenmesi gibi konular en az finansal ve operasyonel riskler kadar önem taşımaktadır. Bu gibi toplumsal beklentilere, yarattıkları değer zinciriyle yanıt verebilen kuruluşlar dönüşen ekonomik düzenin lider aktörleri olabileceklerdir.” (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 1).

KSS Uzmanı, SA8000 sertifikasının ise özellikle tekstil sektöründe daha çok müşteri talebi ile gerçekleştiğine dikkat çekerken çalışan sayısı az olan şirketlerin ise sertifikayı reklam amaçlı alabileceğini belirtmektedir:

“SA8000 daha çok dışardaki müşterilerin istemesi ile olan bir şey. İplik işi ile uğraşan şirket çok içselleştirmiş durumda. Biz yapıyoruz ama rakiplerimiz yapmayınca zor duruma düşüyoruz yaklaşımı tekstilde en çok duyulan şey oluyor. 50 kişilik bir holdingin uygulaması da biraz reklam gibi oluyor.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

Diğer bazı şirket örneklerinde de ifade edildiği gibi topluluk kurucularının insana verdiği önem bu uygulamaların temelini oluşturmaktadır. Bu kapsamda Topluluk için Kurucularının söylediği “En Değerli Varlığımız İnsan Kaynağımızdır” ifadesi Topluluğun insan kaynaklarının temel yaklaşımını özetlediği belirtilmektedir. Bu kapsamda topluluk çalışanlarına değer verildiği ve çalışan haklarına saygılı davranıldığı vurgulanır (Topluluk Faaliyet Raporu, 2012: 122; Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012:12).

3.4.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

3.4.4.2.1. Belirleyici

Sosyal sorumlu uygulamaların belirleyici olarak ulusal ve uluslararası mevzuat, KİS tanımlanmıştır ve bu uygulamalarının topluluk şirketleri, tedarikçiler ve iş ortakları tarafından benimsenmesi beklenmektedir:

“Başta KİS'in ilgili maddeleri olmak üzere, ulusal mevzuat ve uluslararası sözleşmelerle ilan edilmiş insan hakları hükümleri uyarınca düzenlenmiş politika ve prosedürlerle, başta örgütlenme hakkı olmak üzere insan hakları güvence altına alınmakta, Topluluk şirketlerinin faaliyetleri dahilinde ayrımcılığın, çocuk işçiliğinin, zorla ve zorunlu çalışma uygulamalarının önüne geçilmektedir. Topluluk şirketleri, tedarikçi ve iş ortaklarından da benzer çalışma normlarını karşılamalarını bekleyerek ve çeşitli takip uygulamaları gerçekleştirerek etki alanları dahilinde de bu koşulların sağlanmasına katkı vermektedir. Topluluk şirketlerinde, insan kaynakları politika ve süreçleri uzmanlık birimlerince yönetilmekte, başta iş sağlığı ve güvenliği olmak üzere birçok konuda çalışan temsilinin sağlandığı organlar oluşturulmaktadır.” (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 7)

Topluluk KSS Uzmanı KİS'in sosyal sorumluluk uygulamalarına yol gösterici olmak üzere kaynak sunduğunu vurgulamaktadır:

“Aslında KİS baya bir ilerleme sağladı, özellikle materyal üretme konusunda. Nasıl yapacağım diyen biri siteye girip kaynaklara ulaşabilir. İnsan hakları çalışma standartları ve çevre konusu artık şirketler için olmazsa olmaz temel şeyler. Okuduğunda onu anlayabiliyor.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

Evrensel insan haklarına ve uygulamalarına verilen önemin Topluluk Etik Davranış Kuralları'nın 3.8.2. maddesinde yer alan “KİS ile belirlenmiş ilkelere uygun olarak hareket etmek, çalışanlar, bayiler, tedarikçiler ve yetkili servisler ile kurumsal vatandaşlık örneği göstermek” ilkesi ile de desteklendiği belirtilmektedir (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012:10). Topluluk KSS Uzmanı tüm bu belirleyicilerin yanında küreselleşen dünyada devletin regülasyon eksikliğine dikkat çeker ve bunun alternatif yapılar ile çözülmesi gerektiğini belirtir:

“Benim en önemli sonuçlarımdan biri, Holding'e geldiğimde de bunu gördüm, devlet küreselleşmenin ve büyük değer zincirlerinin karşısında ciddi bir regülasyon eksikliğine sahip. Bu süreci yönetebilecek bir yapı şu anda dünyada yok. O devasa boşluğu dolduracak alternatif yapılara ihtiyaç var. Kendi ülkesi içinde bile yaptırım konusunda ciddi sıkıntılara sahip. Bir şirket bir şey yapmak istiyorsa yapar, yapmak istemiyorsa yapmaz yani.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

KSS Uzmanının işaret ettiği alternatif mekanizmalar sivil toplumun bilinçlenerek hesap sorması ve medyanın bu konuya daha fazla ilgi göstermesidir:

“Borsada İMKB sustainability endeksinin geliştirilmesi bir türlü bitirilemedi. O tür araçların çok faydalı olacağını düşünüyorum. Çünkü yurtdışında zaten bunların örnekleri var. Borsayı sürdürülebilirlik endeksi ile yönetmek şirketlerin bu konudaki motivasyonlarını artırıyor. Tabii bu büyük şirketler için geçerli bir konu. Onun dışında aslında dürüst olmak gerekirse bu işin her zaman kim denetçisi olacak bunu sormak lazım. Sivil toplum! Türkiye'de bu konuda güçlü bir sivil toplum yok. Bu zamana kadar olan hareketlere bakıyorsunuz kot taşıma işçiliğinde hiçbir isim karalaması yapılamadı, çünkü elde kanıtlayacak bir veri yoktu. Bir halk baskısı, müşteri baskısı yapılamadı. Boykot baskısı. Bu zamana kadar yapılmış en güçlü çalışma Bergama halk hareketi. Orada da belli bir firmaya karşı şey oldu. Son dönemde Anadolu'ya karşı Greenpeace'in yönettiği kampanya var. Benzer görülebilecek. Tersane işçileri var bir de. Ama onda da yine bir marka yok. Ama genele baktığımızda gerçekten bir elin parmaklarını geçmiyor. Son dönemdeki olaylara baktığımızda gezi direnişinin bizim alanımızı da çok etkileyecek bir şey olduğunu düşünüyorum. Türkiye'de ilk defa insanlar bu seviyede hakları konusunda bir bilinçlenmeye vardılar. Sonuçta bu bireysel ve toplumsal hakları açısından bir şey yürütüyorlar ve bu devlete dönük bir şey. Yarın öbür gün bu şirketlere de yönelebilir ki başladı zaten. Yakın dönemde bu konuların çok çok daha önemli olacağını düşünüyorum. İnsanlar hesap sormayı, şeffaflık talep etmeyi öğrendi. Hesap verebilir, şeffaf yapılar yıllardır konuşuluyordu da kimse hesap sormadığı için bir anlamı yoktu.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013)

“Geçen sene REC sivil toplumun kapasitesini geliştirmek konusunda bir eğitim yaptı, Anadolu Efes, Sabancı ve biz ortak olarak basın mensuplarına raporlama eğitimi verdik. Jo Confino'yu getirdik, 19 tane gazeteciye eğitim verildi. Rapor nasıl okunur ve sürdürülebilirlik meseleleri neden önemlidir. Orada da mesela ilk başta inanılmaz bir tepki (resistance) ile karşılaşıyorsunuz. Türkiye'de zaten düşünce özgürlüğü yok da vs. diye.. Jo Confino bunun aslında gazetecilik içinde de bir kariyer yolu olduğunu anlatmaya çalıştı ve basına bu konuda düşen sorumluluklar üzerine, halkı bilgilendirme amaçlı. Basının hali ortada ama bu konuda o atölye çalışmasından

sonra bu konuya olan ilginin arttığını düşünüyorum. Bu konuda kendini biraz daha yetiştiren gazeteciler oldu.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

3.4.4.2.2. Çocuk İşçi Çalıştırılmaması

KSS Uzmanı topluluk şirketlerinde çocuk işçi çalıştırmanın kesinlikle mümkün olmadığını ifade etmiştir. Bu yaklaşım şirket politikası olarak da ifade edilmektedir:

“Toplulukta kesinlikle çocuk işçi çalıştırılmamaktadır” (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012:10).

3.4.4.2.3. Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili

Topluluk, faaliyet gösterilen ülkelerdeki yerel kanunlar ve düzenlemelere aykırılık göstermediği ölçüde Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Deklarasyonu’nun 23.(4) maddesiyle Birleşmiş Milletlerin 1948’de kabul ettiği bireylerin birlik kurma ve organize olmalarına ilişkin anlaşmanın 2., 3., ve 4. maddeleri uyarınca bireylerin sendikalara üye olma haklarını gözettiğini ifade etmiştir. Bu kapsamda çalışanların sendikaya üye olma ve toplu iş sözleşmesi yapma özgürlüğüne saygılı olduğunu belirtir (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012:11).

Periyodik olarak düzenlenen endüstri ilişkileri koordinasyon toplantıları ile sürecin çalışma barışı korunarak yürütüldüğü vurgulanmaktadır. Bu kapsamda Avrupa Birliği müktesebatı, yerleşik Topluluk personel uygulamaları ve KİS’in içeriğine uygun biçimde sendikalarla sürekli, sağlam ve yapıcı sosyal diyalogun korunması ve geliştirilmesi hedefine yönelik çalışmaların düzenli olarak yürütüldüğü belirtilmektedir. 2012 yılında yapılan mevzuat değişikliğine de değinilerek bu değişikliklere Topluluk şirketlerinin hızlı adaptasyonunun sağlandığı ve yeni yasalardan kaynaklanan zorunlulukların yerine getirildiği belirtilmiştir (Topluluk Faaliyet Raporu, 2012: 48). KİS raporlaması kapsamındaki işyerlerinde çalışan 45.505 kişi sendikalıdır (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012:11). Görüşme yapılan KSS uzmanı de işçilerinin çoğunun sendikalı olduğunu vurgulamaktadır:

“Bizde tabii sendikalı işçilerin çoğu. Örneğin topluluk bünyesinde bulunan bir bankamız da sendikalı. Beyaz yaka sendikası var orada da. Çoğunda sendika var zaten, olmayamında da beyaz yaka temsilcisi vardır. Olmadığını hiç duymadım.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

Topluluk kapsamında her yıl düzenli olarak çalışan bağlılığı ve memnuniyeti araştırmaları yapılmaktadır. Bu anketlerle çalışanların bağlılık ve memnuniyetinin ölçüldüğü ve bağlılığa etki eden unsurların incelendiğı belirtilmektedir. Topluluk şirketlerinin çalışan bağlılığına ilişkin hedefler verilmektedir ve iyileştirme faaliyetleri yakından izlenmektedir (Topluluk Faaliyet Raporu, 2012: 48). 2011 yılından bu yana uygulanmakta olan çalışan bağlılığı araştırması sonuçları doğrutusunda topluluk genel bağlılık skoru %39 olarak tespit edilmiştir. Çalışma dahilinde 47.074 adet anket doldurulmuş ve anket doldurma oranı %83 olarak gerçekteleşmiştir. Önceki dönem uygulamaları ile kıyaslandığında doldurulan anket sayısının arttığı da gözlemlenmiştir (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 14)

Çalışanların görüş, fikir ve taleplerinin alınması konusunda şirketlerde öneri sistemlerinin etkin olarak işletildiğı vurgulanmaktadır. Çalışanlardan gelen öneriler ilgili prosedür çerçevesinde değerlendirilmektedir. Başarılı önerilerin sahipleri prosedürlerde belirtilen kriterler etrafında değerlendirilerek ödüllendirilmektedir. Raporlama kapsamındaki şirket çalışanlarından 2012 yılı içerisinde 433.647 öneri gelmiş, bu önerilerin 341.672 tanesi uygulamaya konulmuştur (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 14).

3.4.4.2.4. Çalışma Saatleri

Çalışanların iş hayatı-özel hayat dengesinin korunmasına yönelik uygulamaların Toplulukta özen gösterilen bir husus olduğu ifade edilmektedir. Şirketlerin insan kaynakları bölümleri de insan kaynakları politikalarıyla ilgili bu uygulamaları desteklemektedir. Topluluk işyerlerinde yasaların izin verdiği sınırlar dahilinde haftalık 45 saatlik çalışma sistemi uygulanmaktadır. Ayrıca yasada öngörülen sürelerin daha da üstünde yıllık ücretli izin kullanma imkanı olduğu belirtilmektedir (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012:15). Ayrıca Toplulukta zorla/zorunlu tutarak çalıştırma uygulaması bulunmadığının da altı çizilmektedir (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012:10).

KSS Uzmanı insan hakları ile ilgili bölümde fazla mesai bilgilerine yer verilebileceğini ancak kendi KİS veya KSS raporlamasında fazla mesai ile ilgili bilgiye yer verilmediğini belirtmektedir. Bu kapsamda sendikanın rolüne de değinilmektedir:

“Bizde tabii sendikalı işçilerin çoğu. Örneğin topluluk bünyesinde bulunan bir bankamız da sendikalı. Beyaz yaka sendikası var orada da. Çoğunda sendika var zaten, olmayanında da beyaz yaka temsilcisi vardır. Olmadığını hiç duymadım.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

3.4.4.2.5. Ücret

Ücret politikasında sistematik bir yaklaşım uygulandığı belirtilmektedir. Topluluk ücret sistemi dahilinde yönetilen çalışan ücret ve yan hakları, güncel ücret piyasaları gözetilerek rekabetçi ve adil politikalar ışığında belirlenmektedir. Ücret seviyelerinin tespitinde çalışanın yaptığı iş ve üstlendiği sorumluluk önem taşımaktadır. Cinsiyetin, çalışan ücretlendirmesinde fark yaratan bir faktör olmadığı vurgulanmaktadır. Kapsam dışı çalışanların ücret seviyeleri, yapılan işin zorluğu, işi yaparken kullanılan bilgi beceri seviyesi ve üstlenilen sorumluluklar dikkate alınarak ve küresel olarak yaygın biçimde kullanılan bir sistemle değerlendirilmektedir (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 13). Kapsam içi çalışanlar için ise üye oldukları sendika ile yapılan toplu görüşme sonucu imzalanan TİS kapsamında ücret ve diğer parasal haklar belirlenmektedir (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 13). Sendikalı işyerlerinde yetkili sendikalarla (Türk Metal Sendikası, Petrol-İş Sendikası, Tek-Gıda İş Sendikası, T. Denizciler Sendikası, Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası) müzakere edilerek TİS’ler imzalanmaktadır (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 11). Topluluk bünyesindeki şirketler için 7 ayrı iş kolunda 7 sendikayla toplu sözleşme görüşmeleri yürütülmektedir (Topluluk Faaliyet Raporu, 2012: 48).

Ülkede geçerli olan asgari ücretin yasal bakımdan dikkate alındığı belirtilmekle beraber Topluluk genelinde ücret politikalarının asgari ücret seviyesinin üzerinde belirlendiğinin altı çizilmektedir. Topluluk genelinde brüt ücretlere ilave olarak yılda 4 maaş tutarında ikramiye ve sosyal yardım paketi aylık olarak ödenmektedir. İkramiye ve sosyal yardım paketinin etkisi dikkate alındığında, aylık asgari ücret tutarının yaklaşık %48 üzerine çıkılmaktadır (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 13).

İşyerlerinin birçoğunda yönetmelikle veya TİS ile belirlenmiş ve çalışanların bilgilerine, eğitimlerine, tecrübelerine ve yaptıkları işin riskine göre oluşturulmuş iş gruplandırmaları mevcuttur. Bu iş gruplandırmalarında, piyasadaki emsal ücretlere ve her bir işin kendine özel durumuna dikkat edilerek uygulanan bir ücret yapısı vardır. İlave olarak, çalışanlar iş gruplarına ve başarılarına bağlı olarak yönetim primi, satış primi, performans primi, teşvik primi gibi ek ödemelere tabidir. Tüm bu durumların da fiili ücret yapısını asgari ücretten oldukça farklılaştırdığı vurgulanmaktadır (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 13)

Topluluk KSS uzmanı da minimum ücretin asgari düzeyin üzerinde olduğunu vurgulamaktadır:

“En minimum ücretimiz asgari ücretin üzerinde.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

İş kademelerinde dar bant modeli uygulanmaktadır. Dar bant kademe modeli ile kademeler arası ayırım kolayca yapılmakta, çalışanların bir üst kademeye terfileri kolaylaştırılmakta, aynı kademe içindeki ücretleri mümkün olduğunca eşitlemek için, eşit işe eşit ücret ödeme prensibi uygulanmaktadır (Topluluk Faaliyet Raporu, 2012: 46).

Holding, Üst Düzey Yöneticilerinin ücretlendirmesini sürdürülebilir finansal ve operasyonel performansla ilişkilendirmektedir. Topluluk Üst Düzey Yöneticilerinin ücret ve primden oluşan gelirlerinin büyük bölümü performansa bağlı olarak ödenir. Performansın belirlenmesinde “Balanced Score Card” (Dengelenmiş Hedefler Tablosu) yöntemi kullanılmakta, hedef kartlarında iş sonuçları ve ekonomik karlılık önemli ağırlığa sahip olmaktadır. Üst Düzey Yöneticilerin primleri; hedef prim, şirket performansı ve bireysel performansa göre hesaplanmaktadır. Bu kapsamda “performans yönetimi sistemi” ile değerlendirilmektedir. Toplulukta çalışan beyaz yakalı personelin tümü yıllık olarak performans değerlendirmesine tabidir. 2012 yılında 2.900 orta kademe yönetici ve 300 üst düzey yönetici bu değerlendirme sürecine dahil olmuştur. Performans değerlendirme süreci kapsamında çalışanlarının sosyal, çevresel ve etik açıdan değerlendirmesine yer verebileceği “Takdir” puanı, her çalışanın bir üst yöneticisi tarafından dikkate alınmaktadır (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 14). Toplulukta üst düzey çalışanların iş değerlendirmeleri, ücretleri, kademeleri ve

primleri için onay işlemleri ile yılsonu ücret ve prim bildirimleri elektronik bir sistem olan E-Onay Sistemi üzerinden yapılmaktadır.

Topluluk kapsamında sağlanan yan haklar şöyle sıralanabilir: ...Ailem Programı ile Topluluk çalışanlarına, Topluluk şirketlerinin ürün ve hizmetlerinden sağlanan özel avantajlar, düzenlenecek dönemsel kampanyalar ile de ekstra avantajlar sunulmaktadır. 2012 yılı sonu itibariyle programın yaklaşık olarak 89.000 üyesi bulunmaktadır.

01 Kasım 1967'de Topluluk şirketlerinde çalışan ve aynı zamanda Sosyal Güvenlik Kurumu'na tabi olan personele, "ek sosyal güvence ve yardım" sağlamak amacı ile kurulmuş Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı, bir sosyal güvenlik kurumudur. Vakıf, üyelerine toptan ödeme, emekli aylığı, sağlık sigortası, finansman yardımı hizmetlerini sunmaktadır. Ayrıca vefat eden üyelerin varislerine ve malûl olan üyelere tazminat ödemesi yapılmaktadır. Üyeler brüt ücretlerinden her ay Vakıf'a katkıda bulunurken, şirketleri de aynı miktarda bu birikime ilave katkı sağlamaktadır. Üyelerden ve şirketlerden alınan bu tutarlar finansal piyasalarda değerlendirilerek çoğaltılmakta üyelere emeklilik dönemleri için sunulmaktadır. Holding Emekli Sandığı Vakfı'nın 2012 yılsonu itibarı ile 52.318 aktif üyesi, 268 emekli üyesi vardır (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 14-15).

3.4.4.2.6. Tedarikçiler

Topluluğun insan haklarına yönelik yaklaşımının topluluk şirketleri ve tedarikçileri tarafından benimsenmesinin önemli olduğunu altı çizilmektedir:

"Topluluk olarak başta çalışanlarımız olmak üzere yarattığımız değer zincirindeki diğer tüm paydaşlarımız nezdinde insan haklarına saygılı ve duyarlı uygulamaları yaygın hale getirmeye çalışır, bu bilincin gelişmesi için kesintisiz katkıda bulunuruz. Evrensel insan haklarının korunmasına yönelik duruşumuz ve hassasiyetimizin Topluluk şirketleri ve tedarikçilerimiz tarafından da benimsenmesini bekleriz." (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012:10)

Holding yönetim kurulu üyesi bu amaçlarını bir kongrede şöyle ifade etmiştir:

"Bu ilkelerin uygulama noktasında başlangıç noktası öncelikle kendi kapımızın önüdür. Ancak bir sonraki aşamada şirketlerimize ve etkileşim içinde olduğumuz tüm değer zincirlerine ve paydaşlara yayılması gerekir."

Bu ilkelerin gereği olarak çalışma süreci başlangıcında tedarikçilerinden yazılı taahhüt alındığı ve ilgili uygulamaların sıkı bir şekilde takip edildiği vurgulanmaktadır (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 10). Ancak KSS uzmanı bu alandaki eksikliklerine dikkat çeker:

“Bu en büyük hayalimiz diyebilirim. Çok zor bir yandan, ama yavaş yavaş da oluyor. Onun içinde tedarikçilerden de davranış kodlarını talep etmek var. Bazı firmalarımız bunu çok iyi uyguluyor. Daha da genişletilmesini istiyoruz. Bir iki sene içerisinde yaygınlaştırmayı planlıyoruz. Ama şu an bizim için bütün tedarikçilerimizi süper denetliyoruz demek çok zor. Çünkü tedarikçi sayımızı bile bilmiyoruz.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

3.4.4.3. Entegrasyon

3.4.4.3.1. Yönetim Sistemi ve Yönetimin Katılımı

Holding tarafından belirlenen insan kaynakları politikaları ve stratejileri, Topluluk şirketleri tarafından faaliyet gösterdikleri sektörün niteliklerine uygun olarak yapılan özelleştirmelerle şekillendirilerek takip edilmektedir. Şirketlerin yayımladığı personel yönetmelikleriyle, çalışanların sosyal hakları, çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği gibi konulara yönelik ilkeler belirlenmekte, oluşturulan sistem ve prosedürlerle yönetilmekte, uygulama ve elde edilen performans sonuçları şirket ve Holding düzeyinde takip edilmektedir (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 7). Bu kapsamda topluluk şirketlerinin ayrıca sözleşmeyi de imzalamasına da gerek duyulmamıştır:

“Şirketlerin ayrıca imzalamasına gerçekten gerek duymuyoruz. Tek elden yürütülmesinin daha iyi bir sistem olduğunu düşünüyoruz. Çünkü yine öbür türlü herkes kendi yaptığını sunacak. Biz de bütün büyük şirketlerin kendi raporları var zaten. Holdingin koordinatörlüğü ortak bir yönetim anlayışı sağlıyor. Böylece şirketlerimizin en temel faaliyetlerini raporluyor ve takip edebiliyoruz böylece.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013)

“Holding olmanın en büyük olayı o aslında, zaten biraz sopa gibiyiz. Tüm holdingte çalışanların görevi ne, tamamen denetlemek, koordine etmek, her şeyin yasalara uygun halde yapılmasını sağlamak.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

Topluluk kapsamında da yönetimin katılımının ve desteğinin önemi vurgulanmıştır:

“Şirketlerin çoğunun bence bu alanda başarılı olabilmesi için en büyük gereklilik şirketlerin kurucularının ve yöneticilerinin bu işe inanmasıdır. Onun dışında gerçekten çok zorlu bir süreç oluyor. Hem yukarıdan aşağıya hem aşağıdan yukarıya doğru bir ikna sürecinin olması gerekiyor. Biz orada baya şanslıydık. Çünkü kurumu hali hazırda çok köklü bir kültürü var. Kurucumuz zamanında tarihe geçecek konuşmasında “ülkem varsa, bende varım” demiş. O da aslında günümüzün sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik anlayışında olan bir mefhum. O yüzden bizim için yeni bir şey başlatmak çok zor olmuyor. Tabi çok büyük bir topluluk, 86000 çalışanı var. Onlarca şirketi var, bir sürü bayisi var. Bunların geneline yeni bir işi yaygınlaştırmak gerçekten çok emek, zaman ve sistem gerektiren şeyler. Ama temel mefhum

olarak bunu niye yapıyoruz ki sorusu ile karşılaşmıyoruz. O bizim için çok büyük bir avantaj.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013)

Raporlama sürecinin başlamasına ilişkin olarak da CEO ve genel müdürlerin katılımı vurgulanmıştır:

“Raporlama sürecinin başlatılabilmesi için bizim CEO’dan genel müdürlere süreç başlıyor diye mail gidiyor. Genel müdürlerden süreç yöneticilerini atamasını yapması isteniyor.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013)

Yönetimin katılımı için başka mekanizmaların da geliştirilmesi hedeflenmektedir:

“Raporlama için bu sene yapacaktık da zamanını kaçırdık, seneye artık genel müdürlerin hedef kartlarında olacak. Zaten olmasa da iş yürüyordu da gene de daha fazla sahiplenmeleri için gerekiyor.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

3.4.4.3.2. İlgili Departmanlar

Sürdürülebilirlik Koordinasyon Komitesi: Topluluk şirketlerinde kurumsal sorumluluk çalışmaları, sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlık perspektifinde ele alınmaktadır. Holding bünyesinde oluşturulmuş olan Sürdürülebilirlik Koordinasyon Komitesi, Topluluk şirketleri faaliyetlerinin eşgüdüm içinde yönetilmesi, oluşan performansın değerlendirilip kamuoyuna açıklanması çalışmalarını gerçekleştirmektedir (Topluluk Faaliyet Raporu, 2012: 102). Bu koordinasyon için de sürdürülebilirlik yönetim sistemi kullanılmaktadır. SAP sayesinde raporlamada bir hiyerarşi sisteminin kurulduğu ve daha güvenilir veriler edinildiği belirtilmektedir:

“SAP’nin sürdürülebilirlik yönetim sistemi diye bir sistemini kullanıyoruz. Onun üzerinden veri topluyoruz. Her şeyde, 35 veya 50 KPI üzerinden topluyoruz, belli KPI’larımız var GRI hepsi. O KPI’ler üzerinden bütün şirketler aynı KPI’lere yanıt veriyorlar. Her biri her başlık için atama yapıyor. Her birinin bir regional lead’i (bölgesel lider) var. Süreci yönetmekte sorumlu kişi. O regional lead (bölgesel lider), her bir KPI’ı kendi şirketinde birine atıyor. Çevre ile ilgili ise çevre uzmanına atıyor. En alttaki kişiye veri girişçisi deniyor. Veri girişçisinin üzerinde yöneticisi olan onay mercii var. Bazen tek kişi çalışıyorsa yönetici ile veri girişçisi aynı kişi oluyor. Ondan sonra bunların hepsi her şirkette bir veya iki kişi olan regional lead’e geliyor. Bunlar son bir mantıksal kontrolünü yapıyor. Anlamsız bir veri var mı falan diye.. her konuya hakim olamıyorlar ama genel olarak rakamları değerlendirebiliyorlar. Onların son kontrolünden bize geliyor. Bizim burada bir çalışma grubumuz var: İnsan kaynaklarından, denetimden bir koordinatör, sosyal sorumluluk koordinatörü ve çevre kurulu başkanından oluşuyor. Herkes kendi sorumluluğundaki verileri baştan sona tekrar kontrol ediyor. Sonra raporlama danışmanı şirkete veriler gidiyor. Son kontrolü yapıyorlar. Baya, 10 kere falan kontrol edilen bir mekanizma. Bu sürecin başlatılabilmesi için bizim CEO’dan genel müdürlere süreç başlıyor diye mail gidiyor. Genel müdürlerden süreç yöneticilerini atamasını yapması isteniyor” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

“SAP sistemi bizim baya bir hayatımızı değiştirdi. Çünkü daha önceden excel sheetlerde toplanıyormuş, 14 şirketten yüzlerce veri topladığımızda baya bir kabusmuş. SAP hayatımızı çok kolaylaştırdı mı? – Hayır. Hatta sistem defalarca çöktüğü için daha da zorlaştırdı. Ama en

azından söylediğim hiyerarşik mekanizmayı kurabildik. Daha önce o yoktu. Daha önce her şirkette bir sorumlu vardı, gönderiyorsunuz, cevap veriyor, iyi diyorsunuz. Ama bu sefer veri girişçisi, onay mercii, süreç yöneticisi gibi farklı kontrol mekanizmaları oluşturabildik. Tekrar tekrar kontrol edilince veriler daha güvenilir, içimize sinen bir hal almaya başladı. Oydu en büyük değişiklik. Geçen sene sistemin göstergelerini tekrar gözden geçirip düzeltmeye çalıştık. Bu yıldan itibaren iki yıla yaygınlaştırmak itibariyle hedefleri netleştirmek. Şu ana onun üzerinde çalışıyoruz.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013)

İK Direktörlüğü: Raporlama ve sürecin takibi kapsamında İK Direktörlüğünün kendi alanı kapsamında sorumlulukları bulunmaktadır:

“İnsan kaynakları kısmı tamamen insan kaynakları direktörlüğü tarafından yönetilir. Orada bütün şirketlerin bağlı olduğu bir sistem var. Yine izleme ve raporlama faaliyetleri de onlar tarafından yürütülüyor. İK Direktörlüğü ile partner gibiyiz bu konuda. İnsan kaynakları bir direktörlük, onun altında bir koordinatörlük ilgileniyor bu konu ile. Tabii bir de orada endüstriyel ilişkiler koordinatörlüğü var. Sendika, toplu sözleşme boyutlarını bu koordinatörümüz yürütüyor.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

Etik Davranış Kurulu: KİS dışında tüm Topluluk şirketlerinde uygulanan ve çalışanların müşterilerle, devletle, hissedarlarla, rakiplerle, tedarikçi, bayi, yetkili satıcı ve servislerle olan ilişkilerini düzenleyen “Etik Davranış Kuralları ve Uygulama Prensipleri” bulunmaktadır. Bu metinde, çevrenin korunmasına ve KİS’e de atıfta bulunmaktadır. Holding Etik Davranış Kuralları ve Uygulama Prensipleri, tüm Topluluk şirketleri için bağlayıcıdır (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012:12). Bu kapsamda tüm şirketlerde kural ihlallerini denetleyen ve uyumu sağlamak üzere görevli Etik Davranış Kurulları oluşturulmuştur (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 7).

3.4.4.3.3. Bilgilendirme

KİS’e yönelik eğitimler sistematik olarak yapılmamaktadır, ilk imzalandığında yapılmış daha sonra devamı getirilmemiştir ancak yeniden yapılması planlanmaktadır:

“Zamanında yapılmış bildiğim kadarı ile KİS ilk imzalandığında çok geniş bir bilgilendirme ve paydaş toplantıları yapılmış. Ama şimdi tabii üzerinden baya zaman geçti. Tekrar birşeyler yapmayı düşünüyoruz.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

Bunun dışında topluluk içerisinde diğer etik davranış kuralları ve uygulama prensiplerine yönelik eğitimler verildiği görülmektedir:

“Etik Davranış Kuralları ve Uygulama Prensipleri” 11 Ekim 2010 tarihinde şirketlerimize duyurularak yazılı hale getirilmiş ve tüm Topluluk çalışanlarına duyurulmuştur. İşe yeni giren tüm çalışanlar personel yönetmeliğinin bir eki olan Holding Etik Davranış Kuralları ve Uygulama Prensipleri hakkında bilgilendirilmektedir ve ayrıca, çalışanlar bu kaynağa dahili

portal üzerinden erişebilmektedirler. Etik Davranış Kuralları kamuoyuna açık internet sitesinde yayınlanmamaktadır.” (Topluluk Faaliyet Raporu, 2012: 124).

Sürdürülebilirlik yönetimi kapsamında süreç yöneticileri ayrıca eğitimler almaktadır:

“Süreç yöneticileri her sene buraya gelip bir eğitim alıyorlar. Her sene bu eğitimi tekrarlıyoruz. Ondan sonra da raporlama işi sürüyor.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

3.4.4.3.4. Denetimler /Raporlamalar

GRI, Topluluğun KSS 2012 yılı raporunun GRI G3 kapsamında B seviyesini karşıladığını teyid etmiştir. Çalışma ve insan hakları konularında iki alan dışında tam bilgi verildiği vurgulanmıştır (Topluluk KSS Raporu, 2012: 41).

Daha önce de belirtildiği gibi SA8000 standardı kapsamında denetimler sertifika devamlılığını sağlarken KİS kapsamında raporlamalar yapılmaktadır. KSS uzmanı da bu ayrıma dikkat çekmektedir:

“SA8000 ile KİS arasında çok büyük fark var. KİS sadece bir çerçeve (framework), bir bakış açısı sunuyor. KİS’in derdi çok farklı. 2000 yılında bin yıl kalkınma hedefleri tartışılırken ve şirket krizleri bu kadar had safhada iken özel sektörün kendi kendine inisiyatif alıp, gidebileceği tek bir code of conduct (davranış kodu) gibi bir şey yaratmaya çalışıyorlar. Bunu yapabilmek için de çok basit bir şey sunmak gerekiyor. Yoksa şirketlerin tepkisini çekerler ve dahil olunmaz. O yüzden o on ilkeye sadece temel hakları sıkıştırabiliyorlar.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013)

KSS uzmanının dikkat çektiği diğer bir konu bu raporlama sisteminin her sene geliştiği ve bu kapsamda şirket uygulamalarının da gelişebileceğidir:

“Şimdi ilk başta baktığımızda iki yılda bir kez raporlama yeten hiçbir denetim mekanizması olmayan ve çok basit bir formatta şunu yapıyor musun yapıyorum diyebileceğin, ve her sene sadece iki tane bölümü açıklayınca yeten bir mekanizmaydı. Ama her geçen yıl, git gide şey oluyor... zaten ben başından beri UNDP'nin (United Nations Development Programme, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı) İstanbul ofisinde çalışırken, orası aynı zamanda KİS ofisiydi... o zamanki haline ve şimdiki haline baktığımda şeyi görüyorsunuz... eğer bir şirket KİS'in altına imza attıysa, imza atma kısmı çok kolay ama raporu yazmaya başladıysa o zaman ciddi anlamda gelişme başlıyor. Yani atarak hiçbir şey yazmak mümkün değil. Uygulamanız varsa anlatırsınız, yoksa zaten anlatacak bir şeyiniz yoktur. Ayrıca birşeyi kırk kere söylerseniz olur. Bizde çocuk işçi yok, çocuk işçi yok dersenez, özellikle küçük şirketler için konuşuyorum tabiki, büyük şirketler için yanlış beyan söz konusu olamayacak bir şey de, yanlış beyan yapsa bile bence zamanla düzeltebileceği bir şey.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013)

KİS ve GRI arasındaki işbirliğinin de raporlamaların kapsamını geliştirdiğine vurgu yapılır. Raporlama seviyesi geliştikçe daha fazla yönetim sistemine entegre etmek gerekmektedir:

“Bir de seviyeler çıkmaya başladı, GRI ile işbirliği, iki seneye kalmadan KİS’de GRI mecburi olacak yani GRI’ı bir şirket yapıyorsa şimdi GRI 4 çıktı, bütün yönetim sistemine entegre etmeyi gerektiriyor, eğer hani yapmıyorsanız öyle bir raporlama yapmanız mümkün değil, yani artık

yönetim araçları ile raporlama araçları gitgide birbirinin içine girmeye başladı. O anlamda KİS'in çok daha fazla potansiyeli olacağını düşünüyorum. Tabi SA8000 günlük operasyonları şekillendiren bir şey. Diğer biraz daha politika dokümanı gibi ama oradan başlayıp her zaman SA8000 kadar komplike bir yapıya evrilme durumları var şirketlerin. Ama SA8000 her zaman en zoru tabii. Türkiye'de ne kadar tutulabileceğini bilmiyorum.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

Topluluk kapsamında raporlama sürecindeki gelişmeler şu şekilde ifade edilmektedir:

“Bizim bir de şöyle bir şeyimiz var, her sene rahatımız kaçıyor, illa bir iyileştirme daha iyi ne yapsak diye uğraşan bir ekibiz. O anlamda ben geldiğimde daha vaka bazlı bir raporlama yapıyordu. Anecdotal reporting deniliyor ona.. hani anlatım tarzında. Raporlama öyle yapılmış ama gerçekte arka planda GRI'a göre veri toplanıyormuş. Hani bizim o klasik bir şey oturmaktan yapmayalım, cesur bir şekilde çıkmayalım yaklaşımından dolayı ilk GRI'a ait raporlama 2010 yılına ait raporlama oldu. Aslında hiç bir şey demeden ben GRI B'ye göre raporlayacağım diyebilirsiniz. Onu öyle yaptığımızda niye öyle yaptın, yalan söyleme falan demiyor ama bir de GRI onaylı versiyonu var bunun. Biz onaylısını yapıyoruz, rapor bittikten sonra GRI'a gönderiyoruz. Onlar onaylayıp sonuna bir mektup koyuyorlar. O zaman GRI onaylı oluyor. Biz de ilk başta o göstergeleri kullandığımızı söylemeden kullanmak şeklindeydi. Her sene raporlama eğrimizde ciddi bir fark vardır. 2010 yılına ait 2011 yılı Nisan ayında yayınladığımızda ilk defa GRI onaylı rapor oldu. GRI onaylı raporu yayınladığımızda ona paralel şekilde bu SAP sistemini kurduk.”

KİS kapsamında yapılan raporlamanın de dönemsel bir iş olmadığı bütün sene takip edilmesi gerektiğinin de altı çizilmektedir:

“Raporlama süreci bütün sene alert (ayık) olmayı gerektiren bir süreç. Gönderdim ben sana, veriyi gir deyince, yapılacak bir şey değil. O yüzden bütün sene boyunca herkesin kendi KPI'ları ile ilgili sorumluluğu oluyor.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013)

KİS ve GRI kapsamında yapılan kontroller ifade edilmiştir ancak bunun SA8000'de olduğu gibi doğruluğu kontrol etmek şeklinde olmadığına da dikkat çekilir, bu kapsamda beyan esastır:

“İlerleme bildirimini yaptığınız zaman her zaman ilerlemeyi göstermek zorundasınız. Eğer gösteremezseniz, bu sene ben bunu yaptım diyip raporu yayınlarsanız zaten kabul edilmez rapor. En temel kontrolü oradan yaparlar. Tabiki bir önceki raporu açıp karşılaştırma yapmıyor, o KİS'i ilgilendiren bir şey değil. Önemli sizin beyanınızda ne beyan ettiğiniz. İlerleyişi beyan etmek esas. İlerleyişi beyan etmek için de rakamsal karşılık vs. Rakamlarının doğru olup olmadığı ilgilendirmiyor. Kontrol etmeleri de mümkün değil. O yüzden şekilsel bir inceleme yapıyorlar. Şekilsel incelemeyi de bir önceki seneye göre açıklama yapılmış vs. falan diye.. GRI incelemesi de tablo üzerinden yapılıyor. Her bir göstergesi nasıl açıkladığımızı beyan ediyorsunuz. Onlar da geri dönüp bakıyorlar, gerçekten öyle mi açıklamış mı diye. Ona göre level ını belirleyip, damgasını basıyor. Onlar da doğruluğuna bakmıyor.”

Raporlama seviyesinin geliştirilmesinde kapsamında topluluk olunmasından dolayı bazı kısıtlara da dikkat çekilmektedir:

“Ben bizim holdingte advanced (ileri) seviyeyi yapılabilir olarak görmüyorum. Devamlı zaten elmayı armudu patlicamı birarada toplamaya çalışıyoruz. Bir otel ve otomobil fabrikasını aynı şeyde anlatması çok çok zor. O yüzden niyet etsek de yapamıyoruz.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

KİS kapsamında kaynaklanmayan ancak Holding'in kendi uygulama sisteminden kaynaklanan bazı denetimler de söz konusudur:

“Süreç yöneticilerini maksimum derece de iç denetçilerden oluşturmaya çalıştık, o da şuradan öğrendiğimiz bir şeydi, BITC'in (Business in the Community) bir konferansı vardı üç sene önce. Oraya gittiğimizde çok iyi uygulamalar dinledik ve çoğunluğunda iç denetim mekanizmasının aktive edilmesini çok işe yaradığını gördük. İç denetçiler sadece birçok farklı konuya hakim oluyor ve otoriteleri oluyor içeride. O tarafı daha işin içine çektiğimizde çok rahatladık. Onlar dışında bir iç denetçisi yoksa şirketin raporlamadan sorumlu kişi genelde kurumsal sosyal sorumlulukçu, insan kaynakları veya çok az yerde de iletişimci olabiliyor. Onlar da rapor yazma işi onlarda olduğu için yazıyor” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

“Yolsuzluk, çevre ve insan hakları konusunu yine denetim denetler. Bu konularda proje bazlı değil ama bütün yönetim sistemlerine entegrasyon meselesi var.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

“Bu kapsamda tüm şirketlerde kural ihlallerini denetleyen ve uyumu sağlamak üzere görevli Etik Davranış Kurulları oluşturulmuştur.” (Topluluk Sosyal Sorumluluk Raporu, 2012: 7).

3.4.4.4. Değerlendirme

KSS Uzmanı tarafından KİS mevcut konjektürde etkili araç olarak tanımlanmıştır. Ancak diğer bir taraftan da İK uygulamalarının yasalar tarafından belirlenmesi nedeni ile bu sözleşme olmasa da çok fazla değişiklik olmayacağını altı çizilmiştir:

“Bence şirketlere kesinlikle katkı sağlıyor ve mevcut konjektürde etkili araçlar..” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

“İnsan Kaynaklarının çok rijit bir yapıları var yasalar doğrultusunda. O yüzden onlar için çok zor bir şey olmuyor. Hali hazırda zaten bunları denetliyorlar, kontrol ediyorlar. O yüzden bizim gözümüzden bakıldığında zaten bu olmasa bile bizim departman olmazdı belki ama İK her zaman bu konular ile ilgilenirdi. O anlamda bu olmasaydı da bizimkilerin hayatında çok fazla bir şey değişmezdi.” (KSS Uzmanı, 24.06.2013).

KSS Uzmanı sosyal sorumluluk uygulamalarını “kriz anında gemiden ilk atılacak olan uygulamalar” olarak görülebileceğini belirtir. Ancak örgüt içerisinde bunun olmasına engel olmak için “gerçekten ayağı yere basan ve herkes için geçerli işler yapmak gerektiğini” belirtir. Bu bakış açısı ile sosyal sorumluluk rehber ve standartları maliyet olarak değerlendirilmez.

3.4.5. Örnek Olay 5: İlaç 1

3.4.5.1. Neden

Sosyal sorumlu uygulamalara dahil olmanın nedenleri günümüz iş dünyasının kurallarının değişmesi ve sürdürülebilirliğin önem kazanması ve bu faaliyetlere dahil olmanın şirkete katkılarının olması olarak sıralanmaktadır:

“Günümüz iş dünyasının kuralları değişiyor, artık şirketlerin “sürdürülebilir” olabilmeleri ve başarılı olarak nitelendirilebilmeleri için yalnız karlılığa odaklanmaları yetmiyor. Şirketlerin paydaşlarına karşı ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarının bilincinde olması, bu sorumlulukları yerine getirme çabasında olmaları gerekiyor.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011:50)

Şirketin Genel Müdürü bu katkıları şöyle ifade eder ve bu katkıların sadece şirket düzeyinde olmadığını sektöre, ülkemize ve dünyamıza da katkıları olduğunu altını çizer:

“Bu çalışmaların iş verimliliğimizi artırmanın ve risklerimizi azaltmamızın yanı sıra, şirketimize değer kattığını, aile duygusunu pekiştirdiğini, paydaşlarımızla bizi yakınlaştırdığını ve toplumdaki yerimizi sağlamlaştırdığını gözlemliyorum. Ben ve direktör arkadaşlarım bu olumlu sonuçların, şirketimizi geleceğe taşımada önemli etkenler olduğuna inanıyoruz (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 7).

“Sorumlu şirket” olarak nitelendirilmeye başlamak onur verici bizim için. Çalışanlarımız, müşterilerimiz ve topluma karşı sorumluluklarımızın her zaman bilincindeydik ancak kapsamlı sürdürülebilirlik stratejimizin 2010 yılı itibariyle tüm süreçlere girmeye başlamasıyla asıl yansımaları gözlemlemeye başladık diyebilirim. Türk ilaç sektöründe ve iş dünyasında sürdürülebilirlikle ilgili pek çok ilke imza attık. Bu çalışmaların firmamızın itibarına katkısı çok büyük. Kendi geleceğimize olduğu kadar, sektörümüze, ülkemize ve dünyamızın geleceğine de yatırım yapan bir firma olarak akılda kalmak, başka bir boyuta geçmek demek. (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 7)

Sosyal sorumluluk konusunun ele alınmasının nedenlerinden bir diğeri de hem örgütsel hem de sektörel itibar arayışıdır:

“Kurum itibarımızın omurgasını oluşturan değerlerimiz, “İtibarımızı yönetmekten daha önemli bir işimiz olamaz” ilkemizi de kapsıyor. İtibarımızı yönetmek konusunda yolumuzu aydınlatan ilhamı “Değerlerimiz”den alıyoruz. Bu değerler ise insan mutluluğu, gelecek nesillere saygı, etik ilkeli yönetim, değişim ve başarıya tutkusu olarak tanımlanmıştır.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 24-25).

“Şirket olarak biz sadece ilaç endüstrisinde değil tüm sektörler arasında kurum itibarını etkin bir şekilde yönetme ve bu konuda “örnek” şirketler arasında gösterilme hedefine iş modelimiz içinde yer vermekteyiz. Sürdürülebilirlik konusunda uluslararası standartlara uygun içerikte politika ve süreçlerin tanımlanmış olması kurum itibarına en fazla girdi sağlayan hususlar arasındadır.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 42)

“İtibar yönetim modelimiz kapsamında; gelecek nesillere saygı ve etik ilkeli yönetim değerlerimizle şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak için kurumsal sorumluluklarımızı yerine getirmek için gayret gösteriyoruz. Çalışan hakları, iş sağlığı ve güvenliği, çalışan gelişimi, fırsat eşitliği, toplumsal yatırım, ürün sorumluluğu, adil rekabet, etik, satın alma, çevre koruma, enerji

verimliliği, süreç ve ürün inovasyonu ve yasalara uyum gibi konular gündemimizden hiç düşmüyor.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 51)

“Kurumsal itibar, sadece şirketimizde değil tüm ilaç sektörünün en öncelikli ele alması gereken konudur. Yapılan paydaş araştırmaları da bunu net bir şekilde ortaya koymuştur.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 42)

Sektörel olarak bu konuya önem verildiği İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası (İEİS) Türkiye Genel Sekreteri tarafından da dile getirilmektedir:

“Sendikamız da sürdürülebilirlik konusuna büyük önem vermektedir. 2010 yılında, öncülüğümüzde, endüstrimiz, pek çok firmanın katılımıyla KİS’i imzalamıştır. Sektörel anlamda bu tür bir katılımın tüm dünyaya örnek oluşturacak bir ilk niteliği taşıması bizler için mutluluk verici olmuştur.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 65).

Kurumsal İletişim Müdürü ve İK Uzmanı da bu itibar arayışına ve şirketlerinin bu konudaki lider konumlarına dikkat çekmektedir:

“Tüm aslında bizim bunları yapış nedenimiz bizim bir itibar yönetim modelimiz var. İtibar yönetim modelinin önemli parçalarından birisidir sürdürülebilirlik. Açıkçası tüm bu çalışmaların hem kendi çalışanlarımız, hem ailelerimiz, hem kendi paydaşlarımız nezdinde bizim itibarımızı artırdığını düşünüyoruz. Aslında hiç kimse bunları karşılıksız da yapmıyor. Biz itibarımızı artırmak istiyoruz. Bu ilaç sektörünün itibarını artırıyor. Maalesef ilaç sektörü.. genel müdürümüz ilaç sektörünün itibarının silah kaçakçılığı ile eş düzeyde algılandığını söylüyor. Gerçekten de öyle, aslında hem dünyada hem Türkiye’de biz insanların sağlıklarını iyileştirmek, yaşam sürelerini, kalitesini artıran bir sektör olmamıza rağmen maalesef bu sağlık ve ticari beklentiler bir arada olunca yönetilemiyor. Türkiye’de burada derneklerin de çok önemli görevi var. Yabancı ilaççılar ile yerli ilaççıların bir araya gelmesi ve aslında tüm paydaşların bu sektörün itibarı için aynı masa etrafında biraraya gelerek itibarı nasıl arttırabiliriz çalışması gerekiyor. Bu kurumsal sorumluluk raporlamaları, KİS imzacılığı önemli şeyler.. çok sevinerek görüyorum ki ben daha önce Türkiye’de maalesef raporlama yoktu. Firmalar zaten diyorlardı ki bizim globalde raporlamamız var, biz de Türkiye olarak bizden istenen çevre vs. şeyleri veriyoruz, rapora girdi sağlıyoruz diye. Bizim raporumuz baya bir ses getirdi ve ilham verdi. Bizden sonra Roche, GlaxoSmithKline gibi şirketler de Türkiye raporlamalarını yapmaya başladılar. Bu anlamda çok önemsiyorum. Türkiye’nin 2023 hedefi var. Daha fazla ihracat yapalım vs. bunları yapabilmek için Türkiye markasına yatırım yapmak gerekiyor.⁵⁵ Tüm bu çalışmaların da, bizim raporumuz her sene GRI’da en iyi rapor uygulamaları arasında yer alıyor, dünyadaki pek çok insan da Türklerin böyle bir bakış açısı var diye algılarını değiştiriyor. O yüzden itibarını çok artırdığını düşünüyoruz ülkemizin de. Ancak öyle 2023’e gidebiliriz. Yoksa kimse Türkiye’yi alıcı satıcı olarak görmek istemiyor karşısında. Tırnak içinde hala gelişmekte olan ülke olarak görüyorlar. Bize hem çalışanlar, hem de ülkenin itibarı anlamında katkılar getirdiğini söyleyebilirim.” (KİM, 27.06.2013).

“Öncü olmanın getirdiği farklılık ve keyif de çok farklı. O yüzden şirketinize daha çok bağlanıyorsunuz. Çalışanların tutundurulması açısından önemli şeylerden bir tanesi bu. Çıkış mülakatlarında da dile getiriyorlar söylüyorlar.” (İK Uzmanı, 27.06.2013).

İtibar arayışı ötesinde şirketin kurumsallaşma çabası ve Avrupa Kalite Yönetim Modeli uygulaması sosyal sorumluluk uygulamalarının sistemli bir şekilde ele alınmasının başlatıcısı olmuştur:

⁵⁵ İlaç1, 48 ülkeye ihracat yapmaktadır ve şirketin Moldova, Gürcistan, Bosna Hersek ve Arnavutluk’ta temsilcilik ofisleri bulunmaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 71).

“Bizim de aslında hikayemiz şöyle başlıyor, 1998 yılında kurumsallaşmaya karar vermiş şirket, aslında bir aile şirketi, 1998 yılında çok vizyoner bir kişi olduğu için aile şirketi olarak devam etmeyi istemediği için kurumsallaşmayı önemsememiş, EFQM’i uygulamaya başlamışız, aslında bizim hikayemiz buradan başlıyor, bu model 9 tane kriter üzerine... 8. Kriter toplum ile ilgili sonuçlar.. dolayısıyla biz 1998’den beri bu bakış açısı ile topluma katkı sağlama bakış açısı ile yola çıktığımız için şanslıyız.” (KİM, 27.06.2013)

“2009 yılında Avrupalıları davet ettik, ilk değerlendirmede olmadı, çünkü biz Türkiye normlarında gayet iyiyiz ama Avrupalılar o dönemde sürdürülebilirliği çok etkin bir biçimde konuşurken bizim yaptıklarımız tabii ki daha çocukça kalıyordu... 2009 yılında olmadı. 2010 yılında Avrupa’daki yanardağın külleri dolayısıyla değerlendiriciler gelemeyi Avrupa’dan. 2011 yılında Avrupa’da üç yıldır hiç kimseye layık görmedikleri Avrupa Büyük Kalite Ödülünü biz aldık. Alırken de, Avrupa’dan değerli değerlendiriciler vardı, 6-8 kişilik takımlar geliyor ve bir hafta boyunca didik didik ediyorlar her türlü sistemi. Orada bu sefer artık biz 2009’dan itibaren iyice ilerlemiştik, özellikle sürdürülebilirlik, sorumlu şirket olma tarafında, çok etkilendiklerini dolayısıyla... Sürdürülebilirlik de çok önemliydi. Etkilendikleri noktalar oldu.” (KİM, 27.06.2013).

Avrupa Kalite Yönetim modeli dışında şirketin sahip olduğu diğer sertifikalar, ödüller ve üyelikleri de dikkat çekicidir.⁵⁶ Kurumsal İletişim Müdürü bu uygulamalar için bir zorunluluk ile karşı karşıya olmadıklarını, iyi, sorumlu şirket olma motivasyonlarının bulunduğunu belirtmektedir ancak ileride zorunluluk olacağı düşüncesine de sahip olunmaktadır. Bu zorunluluk gerçekleştiğinde de erken başlayanların avantaj elde edeceğine inanılır:

“Şu anda hiçbir zorunluluk yok. Bize niye yapıyorsunuz diye sorduklarında da tamamen iyi bir şirket, sorumlu bir şirket olmak için diyoruz. Yoksa kimse bizi zorlamıyor. Biz borsaya kote bir şirket değiliz, çalışanlarımız rapor rapor diye kapımızda şey yapmıyor. Bu bir bakış açısı. Borsaya kote olmasan da aslında iyi bir şirket olarak örnek bir şirket olarak bunun yapılacağını anlatmaya çalışıyoruz biz. Daha gidilecek çok daha yol var.” (KİM, 27.06.2013)

“Tartışmalardan bir tanesi de gönüllü olarak mı kalmalı, yasalar ile zorunluluğa mı dönüştürülmeli vs. Bir zaman sonra, bu zamanın da çok gecikeceğini zannetmiyorum ben. Kısa bir zaman içerisinde pek çok raporlama zorunlu hale gelecek. O zaman işte şirketler bir hayli zorlanacaklar. Bizim gibi bu yolculuğa çok daha önce çıkan şirketlerin de kazançlı olacağını düşünüyorum.” (KİM, 27.06.2013).

⁵⁶ İlaç 1, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 Belgelerine sahiptir. TÜSİAD-KalDer-Ulusal Kalite Büyük Ödülünü, TÜSİAD-KalDer-Ulusal Kalite Büyük Ödülünü, İlaç sektörü kategorisinde Kariyer.net – İnsana Saygı Ödüllerini (2007, 2008, 2009, 2010), Özel Sektör Gönüllüler Derneği ve PERYÖN Gönülden Ödüller “PERYÖN Özel Ödülünü” (2008), KSS Türkiye - CSR Europe Türkiye’de “KSS Çözümleri Ödülünü, 2009 CSR Europe İşletme 2020 Türkiye Temsilcisi (2010), Avrupa İş Ödülü-Rubend’Honneur Ödülünü (2010), TÜSİAD – KalDer Mükemmellikte Süreklilik ödülünü (2010), Avrupa Kalite Büyük Ödülünü (2011), Özel Sektör Gönüllüler Derneği Gönülden Ödüller’de “En yaratıcı Proje” ve “En Başarılı Gönüllü” Ödülünü (2011) almıştır. Ayrıca İlaç 1’in •REC Türkiye – İklimPlatformu - İklim Değişikliği Liderler Grubu, PERYÖN, WWF, TEMA, Türkiye Etik ve İtibar Derneği, Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, ÖSGD, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği ve İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası üyelikleri bulunmaktadır.

Uygulamaların iyileştirilmesi için de sektörel işbirlikleri ve ortaklaşa çalışmaların etkisi vurgulanır. Bu kapsamda KİS Yönetim Kurulu'nun KİS'i sektörel olarak yayma stratejilerinden de bahsedilir:

“Kıyaslama çok önemli. Biz Avrupa kalite ödülünü alırken kıyaslamalarınızı görmek istiyoruz demişlerdi. Hiç kimse açmıyor kapılarını, herkesin kapıları kapalı. Yani ona gidiyoruz ilaç sektörü kapalı. Biz bunun sıkıntısını çok seçtik, Avrupa kalite ödülünü aldığımızda Genel Müdürümüz dedi ki kapılarımız herkese sonuna kadar açık. Bir yıl boyunca 49-50 şirkete kapılarımızı açtık. Size anlattığımız şeylerin, yarım günlük bir günlük olduğunu düşünün, ne kadar bilgi birikimimiz varsa anlatıyoruz. Ne kadar şirketler birbirleri ile uygulamaları paylaşıyor, iyi uygulamalarını ortaya çıkarırlarsa o kadar gelişir. Çünkü biz 2300 tane şirket çalışanı olarak ülkeyi kurtaramayız. Biz buranın kahramanları falan değiliz. Herkesin kendi çevresini düzenlemek üzere çaba sarfetmesi ama bir şirketin soluğunun bittiği yerde diğerinin başlaması gerekiyor.” (KİM, 27.06.2013)

“KİS Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı'nın da çok önemli misyonları var. Sektörel bazda, ki Türkiye bu şey de önemli benchmarklardan bir tanesi oldu. Sektörel bazlı otomotivi, ilacı biraraya getirdiler. Şimdi turizmi yapmak istiyorlar. Sektörlerin biraraya gelmesi, derneklerin işine girmesi, biz de bu derneklere üyeyiz, ilaç eczacılık sendikası da raporluyor. Dolayısıyla böyle topyekun dernekler, sektörler vs. ile hareket etmenin çok önemli olduğuna inanıyorum. İyi bir çalışma.” (KİM, 27.06.2013)

“Herkes taşın altına elini sokuyor olursa çok daha anlamlı olacak.” (İK Uzmanı, 27.06.2013).

3.4.5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

3.4.5.2.1. Belirleyici

Şirketin sosyal sorumlu İKY uygulamalarının temelini kanunlar, yönetmelikler ve örnek olabilecek politikalar oluşturmaktadır:

“Kanunlara, yönetmeliklere ve resmi yönlendirmelere tam uyum sağlamakla birlikte, bunların ötesinde tüm şirketlere örnek olabilecek politikaları kültürümüzün bir parçası olarak görürüz (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 51).”

“Şirket, sosyal, çevresel ve ekonomik etkilerinin ve paydaşlarına karşı sorumluluklarının bilincinde olarak; etik, şeffaf ve hesap verebilir bir kurumsal yönetim anlayışıyla sürdürülebilirliğe hizmet etmeyi, iş anlayışının ve kurum kültürünün ayrılmaz parçası olarak görmektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 32).”

“Sürdürülebilirlik göstergeleri nezdinde insan kaynakları uygulamalarımız ve çevresel zararlarımızın en aza indirilmesi çabalarımızda önemli gelişimler kaydettik. Pek çok uygulamamız örnek alınıyor (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 7).”

İlaç 1'in çalışan hakları politikası KİS'in temel ilkelerine yönelik maddeler içermektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 94). Kurumsal İletişim Müdürü de bu konuya dikkat çeker:

“Bizim zaten insan kaynakları politikamız var, orada o haklar net olarak tanımlanmıştır. Çalışanlar bizim önemli bir sorumluluk alanımız. Hem onların kariyer anlamında geliştirilmesi,

hem farklı yaratıcı insan kaynakları uygulamaları hem de iş sağlığı ve güvenliği boyutu var” (KİM, 27.06.2013).

3.4.5.2.2. Çocuk İşçi Çalıştırılmaması

Şirket kapsamında çocuk işçi çalıştırılmamasının zaten bilincinde olduğu ve bu konuda özellikle tedarikçilere de dikkat edildiği belirtilmektedir:

“Çocuk işçi çalıştırılmamasını gerektiğini bunun zaten çok bilincinde olan bir firmayız. Bununla birlikte tedarikçilerimizle yaptığımız sözleşmelerimizde bunun olmasına çok dikkat ediyoruz.” (İK Uzmanı, 27.06.2013)

3.4.5.2.3. Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili

Çalışan hakları çerçevesinde çalışanların sendikalaşma hakkının kısıtlanmadığı belirtilmektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 94) ama şirkette sendikal örgütlenme yoktur. Bunun yerine çalışanlara yönelik başka iletişim ve temsil mekanizmaları tanımlanmıştır. İK Uzmanı da bu mekanizmalara dikkat çeker:

“Sendika yok. Çalışanların iletişim kurması için bir çok nokta var. Kurullar var, proje ekip çalışmaları var, kalite çemberleri var. Bireysel öneri sistemi var. Bireysel öneride bulunabiliyorlar. Ve en önemlisi açık kapı toplantı sistemi var. İsteyen, gerekirse bir üretim çalışanı genel müdürün kapısını çalıp, şu gün şu saat açık kapı toplantı sistemi kapsamında, iki haftada bir haftanın Salı günleri oluyor, bizzat genel müdür ile görüşüp, her türlü iletişimi kurabiliyor. Üretim çalışanı da, bir güvenlik görevlisi de genel müdür veya üst yönetimden istediği kişi ile iletişim kurabiliyor.” (İK Uzmanı, 27.06.2013).

“32 kurulumuz var... insan kaynakları ve mavi yaka iletişim kurulu da bunun içinde..” (İK Uzmanı, 27.06.2013).

Şirket içerisindeki kurullar aracılığıyla çalışanların yönetsel kararların bir parçası olması ve ekip çalışmasının desteklendiği belirtilmektedir. 2011 yılı itibarıyla 32 farklı kurul bulunmaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 28). Bu kurullar içerisinde sürdürülebilirlik kurulu, etik kurul, sosyal ve sportif aktivite kurulu, kurumsal iletişim kurulu, insan kaynakları kurulu ve mavi yaka iletişim kurulu yer almaktadır. 2011 yılında 330 çalışan kurullarda yer almıştır, bu katılım oranı hedeflenen değerin üç katına yakındır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 159).

Bu kurullardan bir tanesi de mavi yaka iletişim kuruludur. Mavi yaka iletişim kurulu toplantıları da üç ayda bir gerçekleştirilmektedir. Bu kurul kapsamında çalışanların bilgiye erişimini hızlandırmak, etkin iletişim ağı kurmak ve memnuniyeti saptamak, kurum içi iletişim araçlarına yönelik beklentileri saptamak ve aktivitelere katılımı

artırmak hedeflenmektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 159). Kurumsal İletişim Kurulunda kurum içi ve dışı iletişim konularının ele alınmaktadır, üç ayda bir gerçekleşmektedir; sponsorluğunu Genel Müdür'ün, başkanlığını Kurumsal İletişim Yöneticiliği'nin yaptığı bir kuruldur (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 164). Kurumsal İletişim Müdürü ve İK Uzmanı da bu kurulların çalışma sistemlerine ve katkılarına dikkat çekmektedir:

“Bu hem çalışanların yönetsel süreçlerin içine katılmasını hem de ekip çalışmasını teşvik ediyor. Ben iki kurula başkanlık yapıyorum birincisi sürdürülebilirlik ikincisi kurumsal iletişim kurulu ve mavi yaka iletişim kuruluna da. Bu kurulların içerisinde çok çeşitli bölümlerden insanlar oluyor. Hiçbir şekilde yolumuzun kesişmeyeceği insanlar var ve ben o kişiler ile bir hedef için beraber çalışıp sanki bir iş süreciymiş gibi onları o konuda inandırmak, o konuda çalışma yapmalarını sağlamak falan inanılmaz daha farklı ve inovatif şekilde oluyor. Çünkü çok farklı üretim müdürü ile benim karşı karşıya gelip bir şey çalışıyor olmamdan çok farklı bir şey çıkıyor.” (KİM, 27.06.2013)

“Ya da bir üretim çalışanı, pozisyon ve title (unvan) düşünmeyin, çalışan temsilcileri de olabiliyor, o ortamda insanların iletişimleri, etkileşimleri de artıyor. Birbirlerini çok daha iyi tanıyorlar. Ekip çalışmasına daha fazla yatkın oluyorlar. Sadece kendi bölümleri değil, farklı bölümler arasında da iletişimi destekleyen bir yapı.” (İK Uzmanı, 27.06.2013)

Ayrıca politika ve ilkelerle, iş yerinde karşı karşıya kaldıkları yasa ve uygulamalar arasında tutarsızlık olduğunu düşünen çalışanlar, soru ve şikâyetlerini üst yönetime, yöneticilerine, İnsan Kaynakları bölümüne ve Etik Kurul'a bildirebilmektedirler (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 94).

Şirket içerisinde ÇMA da uygulanmaktadır. İK Uzmanı, 1999 yılından bu yana çalışan memnuniyetinin artarak ilerlediğini düşünmektedir. Bunu da çalışanların şirket uygulamalarının içerisinde yer almalarına, yer bulmalarına bağlamaktadır. Bu kapsamda Danışma birimlerinin kurulması, Özel Sağlık Sigortası'nın yaygınlaştırılması, Özel Sağlık Sigortası'na aile bireylerinin dahil edilebilmesi, Aktivite ekipleri, Açık kapı toplantıları ve Sosyal sorumluluk projeleri, Ailem ve Çocuk Dünyası uygulamaları sıralanmaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 166).

Yaratıcı Fikir Platformu, yeni ya da iyileştirilmiş ürünler, hizmetler, süreçler ve toplumsal etkileşimler ortaya çıkarmak için fikirler üretmek ve çalışanların yaratıcılıklarından yararlanarak, sürekli ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratmak amacıyla oluşturulmuş bir platformdur. 2011 yılında web sitesi üzerinde “Yaratıcı Fikir Platformu” oluşturulmuş ve tüm paydaşların yaratıcı fikirlerini paylaşabileceği bir online bir sistem kurulmuştur. Sadece çalışanların değil,

tüm paydaşların yaratıcı fikirleri desteklenmekte ve değerlendirilmektedir (Yaratıcı Fikir Sayısı 2010 yılı: 42 adet, 2011 yılı: 13 adet (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011:160).

Bireysel Öneri Sistemi (BÖS) ise Mavi Yakalı çalışanların iyileştirmeye yönelik görüşlerini ortaya koymalarını sağlayan, yenilikçi ve yaratıcı girişimlerini destekleyen, gelen önerileri değerlendiren ve uygun bulunan önerileri uygulamaya alan bir sistemdir. Uygun bulunarak yaşama geçirilen önerilerin sahipleri, önerinin sağladığı fayda oranında ödüllendirilmekte ve tüm kuruluşa duyurusu yapılmaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 161). 2006 yılında 442, 2007 yılında 217, 2008 yılında 136, 2009 yılında 483, 2010 yılında 738 ve 2011 yılında 549 adet öneri gelmiştir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 161).

3.3.5.2.4. Çalışma Saatleri

Şirket içerisinde fazla mesai uygulaması bulunmaktadır ve bu kapsamda da fazla mesai ücreti ödenmektedir. Fazla mesailer çalışanlar tarafından planlanmakta ve yöneticilerin onayı ile gerçekleştirilmektedir. Fazla mesai çalışması yapan çalışanların çalıştıkları süreler kanunlar tarafından belirlenmiş olan oranlara göre ilgili ayda bordrolara yansıtılarak ödenmektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 94). İK Uzmanı da fazla mesai uygulamasının olduğunu ve bu kapsamda ücret ödemesi yapıldığını belirtmektedir:

“İşe girdiğinizde fazla mesainin yapılabilir olduğu ve bunun karşılığında da fazla mesai ücreti ödeneceği yazıyor.” (İK Uzmanı, 27.06.2013).

Raporda belirtildiği üzere gerçekleşen fazla mesai hedeflenenden daha fazladır:

Tablo 32
Fazla Mesailerin Toplam Çalışma Süresine Oranı (%)

	2007	2008	2009	2010	2011
Gerçekleşen	5,33	5,37	3,37	4,30	4,46
Hedef	5,00	5,00	3,50	4,00	3,50

Kaynak: Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 94

Raporda fazla mesai, hakaret ve ayrımcılıkla ilgili açılan davalara da yer verilmiştir. Bu kapsamda 2011 yılında üç dava açıldığı görülmektedir:

Tablo 33
Fazla Mesai, Hakaret ve Ayrımcılıkla İlgili Açılan Davalar

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Davalar	0	2	1	1	1	3
Fazla Mesai	0	2	1	1	1	3
Diğerleri	0	0	0	0	0	0

Kaynak: Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 166

3.4.5.2.5. Ücret

Ücret yönetiminin yasal çerçevede ve kayıt altında izlenmesi sağlanmakta ve hiçbir şekilde kayıt dışı çalıştırma ve ödeme yapılmadığı kontrol altına alınmaktadır. Ücret artışları, Performans Yönetim Sistemi (PYS), ekonomik göstergeler, yasal artışlar ve ücret araştırmaları dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Devletin çalışanların emekli olmaları için tanımladığı yasal uygulamalar kapsamında şirket, çalışanları için yasal olarak belirlenen emeklilik primlerini yatırmaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 98). Bununla beraber İlaç 1 şirketinde fazla ücret ödemesi bulunduğu ifade edilmektedir:

“Biz fazla mesai ücreti ödeyen bir firmayız. İşe girdiğinizde fazla mesainin yapılabilir olduğu ve bunun karşılığında da fazla mesai ücreti ödeneceği yazıyor. O yüzden bu koruma altında. Bu mesainin ücretini de alıyorlar, ücret olarak yansıyor. Bazıları için çok motive edici bile olabiliyor.” (İK Uzmanı, 27.06.2013).

Ücret politikası belirlenirken genel kabul görmüş HAY İş Değerleme ve Kademelendirme Sistematiği, Towers Watson, Poyraz Danışmanlık ve Mercer Human Resource Consulting firmalarının yaptıkları ücret araştırmalarından faydalanılmaktadır. Yasal gereklilikler ve bu gereklerin de ötesinde ücret dışı ek olanaklar, kaynaklar ve servisler planlanmakta ve uygulanmaktadır.

Yıllar bazında ücret artışları enflasyonun üzerinde gerçekleştirilmektedir. Mavi yakalı çalışanların ücretlerinde farklılık yaratabilmek amacıyla artış yüzdeleri beyaz yakalı çalışanlara oranla yüksek tutulmaktadır. Ücret Yönetim Sistemi kapsamındaki gradeler (kademeler), hem ücrete esas teşkil etmekte hem de yan hakların uygulamasında kullanılmaktadır. Grade bazında pozisyonlara özel yan haklar tanımlanmıştır. İşe alımı yapılan, çalışan, şirketten ayrılan hiçbir çalışana da cinsiyet nedeniyle ayrı bir ücret ve emeklilik politikası uygulaması bulunmadığı da belirtilmektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 99).

Şirkette çalışanlara doğum, ölüm, bayram, yıllık izin ve evlenme yardımları, servis, tüm çalışanlara yılda 4 kez ikramiye uygulaması, öğle yemekleri ve sabah kahvaltısı, fazla mesaiye kalan çalışanlar için akşam yemeği, görev gereği buldukları il dışına çıkan çalışanlaragünlük harcırah ödemesi, tüm çalışanlara ferdi kaza sigortası hakları sunulmaktadır. Bunun dışında saha çalışanlarına ve üst düzey yöneticilerine yönelik başka ek ödemeler de bulunmaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011).

3.4.5.2.6. Tedarikçiler

Şirket, işbirliklerini çalışma ilişkilerine göre tanımlamaktadır. Bu kapsamda tedarikçi, işbirliği, proje işbirliği ve stratejik – kritik tedarik ve işbirlikleri tanımlanmıştır⁵⁷ (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 28-29). Şirket içerisinde yer alan kurullardan biri tedarik zinciri ve işbirlikleri kuruludur (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 28-29). Paydaş beklenti ve ihtiyaçları kapsamında tedarikçilere yönelik mekanizmalar da tanımlanmıştır. Bu kapsamda tedarikçilere yönelik anketler, toplantılar ve denetimler yapılmaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 189).

2009 yılında 568 ve 2010 yılında 580 tedarikçi ankete katılırken 2011 yılında 192 stratejik – kritik işbirliği tedarikçisi ankete dahil olmuştur ((Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 189). 2007-2011 yılları arasında hedeflenen ve gerçekleşen denetim sayılarına bakıldığında gerçekleşen sayının genellikle bir fazla olduğu görülür. 2007 yılında 49 olan denetim sayısı 2011 yılında 75'e yükselmiştir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 190). Bu değerlendirmelerden stratejik- kritik işbirliği yapılan tedarikçilerden bir bölümünün denetlendiği anlaşılmaktadır. Tedarikçilerin denetimlerine sürdürülebilirlik/sosyal sorumluluk konusu son birkaç yıldır konunun önem kazanması ile dahil edilmiştir. Kurumsal İletişim Müdürü bu kapsamda tedarik

⁵⁷ Tedarikçi: Ana işi yapmak için gerekli olan malzeme, ürün veya hizmetleri satın alınan 3 yıldan az süreli iş ilişkisidir.

İşbirliği: Kuruluş ve işbirliği yaptığı unsurlar arasında her iki taraf için de değer üreten veya değer katan ve yılda 6 ve daha fazla sipariş verilen, 3 yıldan fazla süreli çalışma ilişkisidir.

Proje İşbirliği: Kuruluş ve işbirliği yaptığı unsurlar arasında her iki taraf için de değer üreten veya değer katan proje temelli çalışma ilişkisidir.

Stratejik – Kritik Tedarik ve İşbirlikleri: GMP kritik malzeme ve hizmet alınan tüm tedarikçi ve işbirlikleri ile stratejileri hayata geçirmek için önemi yüksek olan ve aynı zamanda ana iş hedeflerinde sıçramalı katkı sağlayabilecek nitelikteki tedarikçi ve işbirlikleridir.

zinciri kurulunun etkililiğinden bahsederken İK Uzmanı da tedarikçiler arttıkça denetimlerin zorlaştığını belirtmektedir:

“Biz eskiden tedarikçileri sadece iş anlamında GMP (Good Manufacturing Practices, iyi imalat yöntemleri) olarak regülasyonlara göre denetliyorduk. Son birkaç yıldır bu sürdürülebilirlik konuları çok ağırlık kazandığı için sürdürülebilirlik kurulu olarak dedik ki tedarik zinciri kuruluna lütfen bundan sonra bundan sonra tedarikçi değerlendirme anketinizde şunlar şunlarda olsun dedik ve bu konuları değerlendirmenizi ve raporlamanızı istiyoruz diyerek onların sistemlerinin içine girdik.” (KİM, 27.06.2013)

“Bizde her birim her yıl kimle çalışıyorsa tedarikçilerini denetler. tabii büyüdükçe iş zorlaşıyor.. yönetmek zor... büyüdükçe uygulama anlamında çok zorlanıyorsunuz.” (İK Uzmanı, 27.06.2013)

Tedarikçiler kapsamında işbirliği seçimi yapılırken talepler Tedarik Zinciri ve İşbirlikleri Kurulu (TZİK)’na sunulmaktadır ve kurul tarafından değerlendirilerek son hali verilmektedir. Bu kriterler her yıl güncellenmektedir. Bu kriterler esas alınarak seçimler Tedarikçi İşbirliği Seçme Ön Değerlendirme Formu (TİSÖDF) yardımıyla gerçekleştirilir. TİSÖDF’de belirtilmiş olan yetkinlik kriterlerinin en az % 60’ını sağlayan kuruluşlar tedarikçi olarak seçilir. Tüm tedarikçilerde aranan genel kriterler yasa ve regülasyonlara uygunluk, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 sertifikasyonlarına sahip olma, KİS’de belirtilen insan hakları ve çalışma koşullarına ilişkin maddelere uygun yaklaşım, rekabetçi fiyat, referans firma listesi, firmanın tatminkâr geçmişi ve yeni ürün/inovasyon yeteneğidir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 189).Tedarikçi denetimleri ön denetim ve periyodik denetim olmak üzere iki aşamada yürütülür. Bir kuruluşun onaylı tedarikçi listesine alınması için talep gelmesi ile Kalite Güvence Departmanı tarafından “Değişiklik Kontrol Süreci” başlatılmaktadır. Bu ön denetim olarak adlandırılır. Firmanın onaylı tedarikçi listesine alınmasından sonra ise periyodik denetimin yapıldığı belirtilir. Hem ön denetim esnasında hem periyodik denetimlerde ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ve KİS kapsamında kalite sistemi, çevre, iş sağlığı ve güvenliği, çocuk işçi çalıştırma, çalışma ortamı koşulları gibi konular incelenmektedir. İK Uzmanı da tedarikçilere yönelik politikadan ve bu kapsamda özellikle çocuk işçi çalıştırılmaması konusuna özen gösterdiklerini belirtmektedir:

“Aynı zamanda tedarikçiler ile ilgili de bir politikamızın olması gerekiyor. Bahsettiğimiz çocuk işçi çalıştırma vs. muhakkak tedarikçiler ile çalışırken sözleşmede madde kapsamında belirtiyoruz. Zaten çok özen gösteren bir firmayız, çocuk işçi çalıştırılmamasını gerektiğini bunun zaten çok bilincinde olan bir firma ile birlikte tedarikçilerimizle yaptığımız sözleşmelerimizde bunun olmasına çok dikkat ediyoruz.” (İK Uzmanı, 27.06.2013)

Bu bulgulara göre eğer önemli eksiklikler varsa eksiklerin tamamlanması beklenir ya da firma onaylanır ve bir sonraki denetime kadar firmadan eksikleri tamamlamaları istenir. Firmaya eksiklerini tamamlamaları konusunda yol gösterilmektedir. Bu kapsamda nasıl yapılacağı açıklanır, tavsiyede bulunulur, bilgi desteği verilir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 190).

Denetimler dışında tedarikçi ve işbirlikleri ile GMP, Kalite, Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği Standartları ve Yönetim Sistemleri ile ilgili ve teknik konularda bilgi ve deneyimler karşılıklı paylaşılarak sürekli iyileşmeye katkı sağlandığı vurgulanmaktadır. Bu kapsamda “Formel Kıyas İşbirlikleri” oluşturulur. Periyodik ve ihtiyaca göre yapılan toplantılar, “İş Ortakları Zirvesi”, fokus grup çalışmaları ile TMA’dan sağlanan geri bildirimlerde tedarikçi ve işbirliklerinden gelen yenilikçi yaratıcı fikirler MDA’da değerlendirilir. ihtiyaç duyulduğunda karşılıklı fikir alışverişi, teknik destek, iyileştirme, planların paylaşılması ve sorun çözme amaçlı toplantılar da gerçekleştirilmekte, yasa ve mevzuat değişiklikleri, ilgili birimlerce yazılı olarak paylaşılmaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 190). Genel Müdür de özellikle 2011 yılı içerisinde tedarikçilerin bilinçlenmesine yönelik özel çaba sarfedildiğini belirtmektedir:

“2011 yılı İş Ortakları Zirvemizin de ana odağı sürdürülebilirlikti. Tedarikçilerimizin konuyla ilgili bilinçlenmesi, kendi firmalarında sorumlu şirket uygulamaları başlatmaları adına teşvik edici olmaya çalıştığımız etkili şirket içi ve dışı bilinçlendirme seminerleri, özel günlerde paylaşımlar yaparak bilginizi artırmaya çalıştık.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 7)

3.4.5.3. Entegrasyon

3.4.5.3.1. Yönetim Sistemi ve Yönetimin Katılımı

Şirkette sosyal sorumluluk/sürdürülebilirlik konuları yönetim sisteminin bir unsuru ele alınmaktadır ve sisteme entegre edilmektedir:

“Bir şirkette sürdürülebilirliğin ya da kurumsal sorumluluğun yaşayabilmesi veya gelişmesi için bir kere şirketin ana hedeflerinin, stratejilerinin içine girmesi, tüm süreçlerinin, politikalarının içinde olması gerekiyor. Biz burada öyle yaptık. Bizim bir stratejik planlamamız var. 4 yıllık planlarımız. 2011-2014 dönemindeyiz biz. Her sene de yıllık plan, bütçe döneminde de gözden geçiriyoruz. Bütün sürdürülebilirlik ile ilgili konular, hem kendisinin bir üst süreci var hem de ilgili süreçlerin içine de girmiş durumda. Böyle olunca ilerliyorsunuz, diyelim ki tedarikçinize bakıyorsunuz, insan kaynaklarına bakarken de sürdürülebilirlik nosyonu ile neler ekleyebiliriz buna bakıyorsunuz. KSS olarak ben buna bakıyorum o burada, iş stratejilerim de burada dersiniz o iş yürümüyor. O yüzden bunları entegre etmek gerekiyor en önemlisi.” (KİM, 27.06.2013)

Kurumsal İletişim Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkanı, şirketteki mevcut yönetm modelleri sayesinde bu entegrasyon sürecinin zor olmadığını ancak sürekli iyileştirme çalışmalarının devam ettiğini belirtmektedir:

“Şirketin içerisinde EFQM yönetim modeli var, oradan geliyor, 1998’den beri zaten biz toplumla ilgili bütün sonuçlarımızı, ne kadar vergi ödemişizden tutun ne kadar sosyal sorumluluğa para harcamışız, çevre anlamında çevreyi daha az kirletmek adına şekillendirmişiz.” (KİM, 27.06.2013).

“Süreçler ve performans göstergeleri bazlı bir yönetimimiz var. Bu sayede, sürdürülebilirlik bağlantılı yeni göstergeleri, var olan süreçlere eklemek zor olmadı. Yönetici ve direktörlerimizin ortak bir yönetim dili konuşabilmesi sürdürülebilirlik yaklaşımının şirkete hızlıca entegre olmasını mümkün kıldı. Ancak tabii ki henüz iyileştirmeye açık pek çok konumuz var. Bir bir ele alıyoruz hepsini.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 5) (Yönetim Kurulu Başkanı)

“Tabi buranın değerleri de çok önemli. Değerler hep bir arka planda dayalı bir omurga gibi. Bizim kurumsal değerlerimizden bir tanesi başarıya tutkusu. Bu şirket bir şey yaptığında daha iyi bir şey yapmak üzere bir çaba, gayret içerisine girer. Biz EFQM şeyine baş koyduğumuzda önce 2004 yılında mükemmellikte yetkinlik diye bir belge almışız, sonra 2006 yılında Türkiye’nin ilk ulusal kalite ödülünü aldık, ilaç sektöründe hala ilk ve tektir. Sonra bu yetmemiş... 2006 yılında ulusal kalite ödülü alınca neden Avrupa’da olmasın denmiş.” (KİM, 27.06.2013).

Tüm bu süreçler rapor yazma sürecine de katkı sunarak sistemli bir şekilde ilerlenmesini sağlamaktadır:

“Raporlama işin en kolay tarafı, onu biz bir iletişim aracı, bir çıktı olarak değerlendiriyoruz açıkçası ama raporu yazmak çok kolay olmuyor, insanları en çok endişelendiren birinci şey o raporun içine girdi sağlayacak süreçlerin oluşturulması ve sürekli izleme, değerlendirme.. dolayısıyla sürekli bir veri toplama ve onları işletme (proses etme) üzerine.” (KİM, 27.06.2013)

Diğer şirket temsilcilerinin de ifade ettiği gibi bu İlaç 1 örneğinde de yönetimin katkısı vurgulanmaktadır. Özellikle Genel Müdürün sosyal sorumluluk konusunda vizyoner oluşu ve bu konuya ilişkin çeşitli platformlarda görev alması şirketteki uygulamaları da geliştirmektedir:

“Tabi bu işler yönetimin de desteği ile oluyor, yönetim desteklemezse bu işleri çıkaramazsınız.” (KİM, 27.06.2013)

“Bizim genel müdürümüz çok vizyoner bir beyefendi ve özellikle gönüllülük konusuna çok inanıyor. İki sene boyunca özel sektör gönüllüleri derneğinin yönetim kurulu başkanı. Sürdürülebilir kalkınma derneğinin yönetim kurulu üyesi. Bunlar bilinçsiz hareketler değil bunların hepsi sivil toplum kuruluşlarının içinde olup oradan bizim besleyeceğimiz, hem bizim besleneceğimiz yapılar kurmak üzerine. Dolayısıyla Genel Müdürümüz o mantalitede olduğu için gittikçe göstergeler artmaya başladı.” (KİM, 27.06.2013)

3.4.5.3.2. İlgili Departmanlar

Sürdürülebilirlik Kurulu: Şirket içindeki tüm bölümleri temsilen karar yetkisi olan kişilerden oluşan ve genel müdür tarafından desteklenen bir Sürdürülebilirlik Kurulu

bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik Kurulu, tüm iş stratejilerinin sürdürülebilirlik yaklaşımıyla uyumlu olmasına yönelik stratejik planlar yapmakta; hedefler belirlemekte ve uygulamayı izleyip değerlendirmektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 52).

Etik Kurul: Yönetim Kurulu Başkanı tarafından İş Etiği Prosedürü'nün işleyişini sağlamak üzere Etik Kurul oluşturulmuştur. Çalışanların etik ilkeler ile ilgili gündelik iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler tarafından ulaştırılan etik konulu bildirim ve şikayetler, Etik Kurul'da görüşülmektedir. Etik Kurul çalışmalarına temel oluşturacak İş Etiği İlkeleri ve Politikaları; yasalar, toplumsal değerler ve kuruluş değerleri göz önünde bulundurularak aldığı kararları doğrudan Yönetim Kurulu Başkanı'na raporlamaktadır. Kararlar Yönetim Kurulu Başkanı'nın onayı ile uygulamaya alınır. 2011 yılı içerisinde İnsan Haklarına aykırılık teşkil edecek bir durum ile ilgili Etik Kurulumuz'a herhangi bir şikayet olmadığı belirtilmektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 46).

İK Departmanı: İK Departmanının gerek kendi görev alanındaki raporlamalar kapsamında gerekse de sistemin iyileştirilmesi kapsamında çeşitli platformlarda projelere ve eğitimlere katılarak süreci geliştirdiği belirtilmektedir:

“İK'nın da kendi sorumluk ve faaliyet alanlarında raporlamaları var. Kurumsal İletişim Koordinatörlüğünde gidiyor. Bir Danışmanlık firması ile bir işbirliğimiz var. Her bölümün çalışması gereken konular var, İK'nın demografik verileri güncellemesi gerekiyor, yeteneği keşfetmekte, bulup şirkete çekmekte, onları geliştirmekte farklı uygulamalarımız var ise bu sene onları güncelledik. Eğitim modülümüzde farklı uygulamalarımız var ise onları güncelledik. Bunları da şeffaf bir şekilde diğer tüm paydaşlarımıza, işbirlikçilerimize, adaylarımıza sunmuş oluyoruz, paylaşıyoruz. Sürdürülebilirlik kurulumuz var, kurul buna karar veriyor. Her bölümün hazırlaması gereken başlıklar çıkartılıyor, ilgili bölümlere gönderiliyor, ilgili bölümler üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getiriyor. İK'nın başlıkları neler olabilir diye baktığımızda çalışanlarımızın demografik verileri önemli, sosyal sorumluluk projesi geliştirmiş miyiz, hangi başlıklarda sosyal sorumluluk projeleri geliştirmişiz, aldığımız ödüller var mı, yetenek yönetimi olsun, işe alım olsun, sosyal sorumluluk projesi olsun bunları paylaşıyoruz. Bunun dışında işe alımda, performans yönetiminde, onurlandırma ve ödüllendirmede, çalışanların katılımını teşvik etmede ya da eğitim konularında yeniliklerimiz var ise bunları paylaşıyoruz.” (İK Uzmanı, 27.06.2013).

İK departmanı bu süreçte dahil olduğu iletişim ağlarından da faydalanarak konu ile ilgili eğitimler almakta ve başka projelere de katılmaktadır:

“İnsan hakları konusu ile ilgili biz bir eğitim aldık. Bir Danışmanlık şirketinin çalışması vardı. Hollanda'dan bütçe aldığı ve bütçe kapsamında şirketleri desteklediği bir çalışma. Biz bunun içerisinde yer alan bir firmayız. Ben de dahil olmak üzere üç tane arkadaşım, gönüllü olarak gittik bir cumartesi-pazar eğitim aldık. Bu eğitim sonunda ne yaptık, KİS kapsamında şirketimizde insan hakları uygulamaları neler bununla ilgili bir pre-test yapıyoruz. Şimdi pre-testi bitirdik. Yaklaşık 500 tane çalışan katılım gösterdi. Webinar'lar düzenleyeceğiz. Webinar konularımız genel olarak şunlar insan hakları konusunda çalışanlarımız ne kadar bilgi sahibi danışmanlık şirketi bu konuda destek verecek. İkinci webinar konusu mobing. Burada uzman

psikoloğumuz var, mobing konusunu bize anlatıyor olacak. Üçüncü webinar konumuz toplumda cinsiyet ayrımcılığı. Danışmanlık şirketinin bir vakıf üniversitesi ile işbirliği var ve bu üniversite danışman olacak. Ve sonunda şirketimizdeki insan hakları uygulamaları nelerdir, bunu çalıştık, webinar üzerinden çalışanlarımız ile paylaşıyor olacağız. Post testimizi yapcaz, bunu kitapçığa çevirerek sunacağız.” (İK Uzmanı, 27.06.2013)

3.4.5.3.3. Bilgilendirme

Çalışanların ve yöneticilerin sürdürülebilirlik konusunda eğitimler aldığı belirtilmektedir:

“Bizim bütün çalışanlarımız sürdürülebilirlik ile ilgili yarım gün ve eğer yönetici ve müdürler ise tam günlük eğitimlerden geçtiler bir kere. Oryantasyon programı içinde bütün bunlar anlatılır, faz 1 dediğimiz saha kadrosunun 45 günlük otelde kapalı kaldıkları eğitimde orada da muhakkak anlatılır” (KİM, 27.06.2013)

Genel Müdür de 2011 yılı içerisinde alınan sürdürülebilirlik eğitimlerine dikkat çekmektedir:

“Genel Müdürlük’te, üretim tesislerimiz ve sahadaki tüm çalışanlarımız sürdürülebilirlik eğitimlerini aldılar, çalışanlarımızın konuyla ilgili yetkinliklerinin artması, kendi şirketlerinin sürdürülebilirlik çalışmaları hakkında bilgi sahibi olmaları ve onlara sürdürülebilirlik odağında gönüllülük imkanları yaratmak adına bu eğitimler gerçekten de çok önemliydi.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 7)

“2010 yılında tüm çalışanlarımızın katılımını hedeflediğimiz Etik İklili Yönetim eğitimini, işe yeni giren çalışanlarımız ve daha önce eğitimlere katılım sağlayamayan çalışanlarımız için 2011 yılında da uygulamaya devam ediyoruz. Ayrıca portal ve web sitesinde de tüm paydaşlarımızın ulaşabileceği şekilde yayınlıyoruz. 2011 yılında uygulanan toplam etik eğitimi saati 2715,44 olarak gerçekleşmiştir.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 46).

İK Uzmanı da çalışanların insan haklarına yönelik tüm süreçler hakkında bilgi sahibi olduğunu, bu konuda kriterlerin çok net olduğunu vurgulamaktadır:

“Biz zaten şeffafız, fırsat eşitliğini çok sağlıyoruz gerek işe alımda, gerek kariyer, yetenek yönetim sisteminde, kriterlerimiz çok belli kim hangi pozisyona atanabilir, kriterlerin hepsi deklare edilmiş durumda. Bunu portalda başka noktalarda paylaşıyoruz, çalışanlar bu konuda çok bilgi sahibi olduğu için fırsat eşitliğine inanıyorlar. İnsan haklarının insan kaynakları boyutunda uygulanan pek çok uygulamamız var. Etik kurulumuz var, çalışanlar nereye şikayette bulunabileceklerini biliyor, böyle bir mekanizmanın olduğundan haberdarlar.” (İK Uzmanı, 27.06.2013)

3.4.5.3.4. Denetimler / Raporlama

Şirket, 2010 yılında GRI onaylı Türkiye’nin ilk A seviye sürdürülebilirlik raporunu, 2011 yılında ise GRI onaylı A+ seviye sürdürülebilirlik raporunu yayınlamıştır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 90). 2011 yılı raporunda iki uluslararası standard

olan GRI G3.1 raporlama standardı ve KİS İlerleme Bildirimi raporlama standardı örnek alınmıştır. İki standart ve ilgili göstergeleri birbirini desteklediğinden entegre bir endeksle göstergeleri bir araya getirilmiştir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 13). İlgili standartların kullanımı yoluyla gerekli veriler, Sürdürülebilirlik Kurulu denetimi ile ilgili birimlerden fokus grup toplantıları yapılarak sağlanmıştır. Raporun hazırlanmasında, sürdürülebilirlik danışmanı olan bir şirketten hizmet satın alınmıştır. (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 13). Rapor verileri, Deloitte tarafından dış denetim sürecinden geçirilmiş ve rapor GRI A+ seviyesinde bir rapor olarak tescillenmiştir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 13). Sürdürülebilirlik Kurulu, tüm diğer kurullarla yakın ilişkiler kurarak ve paydaş beklentileri hakkında bilgi toplayarak raporda yer alacak konuları gözlemlemiş ve müzakere etmiştir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 12).

Kurumsal İletişim Müdürü ve Genel Müdür raporlama kapsamında GRI'ı tercih ettiklerini belirtirken her sene de kendileri ve raporlamalarını geliştirdiklerini vurgulamaktadır:

“Biz GRI'ı kullanıyoruz. Avrupa'da ve tüm dünyada en fazla kullanılan raporlama çerçevesi. Bu iyi oluyor çünkü aynı çerçeveyi kullandığımızda verileri kıyaslanmak anlamında da çok çok önemli oluyor. (KİM, 27.06.2013).

“Bizim hikâyemiz şöyle biz kurumsal sorumluluk raporunu ilk yayınladığımız sene dedik ki böyle sorumlu bir şirket olarak ilham verici olalım. Ondan sonra böyle bir rapor yayınlayalım dedik. Kendimizi de çok sıkımayalım dedik. Aslında biz GRI'nın C standardında bir rapor baz aldık, orada biliyorsunuz kapsama göre gösterge sayıları var, ama raporun sonuna onu endekslemedik öyle bir rapor çıkardık. Aslında o GRI C seviye bir rapordur. Sonra ertesine hep kendini aşma, başarıya tutkumuz var dedim ya GRI onaylı B seviye rapor çıkaralım dedik. Gittikçe göstergeler artmaya başladı, aaa baktık ki biz A seviyesinde bir rapor çıkartıyoruz. Bize bile sürpriz oldu açıkçası, biz B seviye düşünürken A seviye rapor yayınladık.” (KİM, 27.06.2013).

“Bu seneki raporumuzu dış denetimden geçirdik. Bu süreç bizim için çok öğretici oldu. Süreçlerimizin yönetiminde iç kontrol mekanizmalarımızda geliştirmemiz gereken noktaları ortaya koyduk ve hesap verebilirlik ilkemize hizmet edecek yeni uygulamalar başlatmamıza vesile yaratmış olduk. Her sene raporumuzda daha fazla veri ve gösterge paylaşarak kendimizi geliştirmeye çalışıyoruz; ancak sadece veri paylaşmak yeterli değil. Hedef koymak ve hedeflere ulaşma yolunda sürekli iyileştirme çalışmaları yürütmenin bizi sürdürülebilirlik misyonumuza daha çok yaklaştıracığına inanıyoruz. Bazı hedeflerimize ulaşamadığımız pek tabii ki oluyor, önemli olan taahhütlerimizden vazgeçmemek ve onları gerçekleştirmek için çaba sarf etmeye devam etmek.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 6) (Genel Müdür)

Raporlama sürecinde GRI'ın da sürekli raporlama süreçlerini geliştirdiğine dikkat çekilmektedir:

“Tabii ki her sene GRI da paydaşları ile oturup gittikçe zorlaştırıyor işleri. Yeni çerçeveler şey yapıyor. Biz o zaman G3’te A seviye rapor çıkarmıştık. Bunu da yaparken bir takım şeyler öğreniyorsunuz, bizim normalde sistemimizde takip ettiğimiz çok fazla gösterge var. Ama GRI’ a baktığımızda farklı bir kırılım istiyor falan. Biz böyle olunca dönüyor diyor ki insan kaynaklarına GRI artık bunları istiyor, lütfen artık bunları takip edecek şekilde süreçlerimizi revize edelim. İşte iyileştirme fırsatı dediğimiz şey buradan geliyor. O göstergeleri alıp süreçlerimizi nasıl iyileştirebiliriz, göstergeleri nasıl takip edebiliriz, bir sürü yeni gündem geliyor.” (KİM, 27.06.2013).

“KİS iş dünyasına ilham vermek amacıyla en basit şekilde hazırlanmış 10 tane madde. Bu konuları ısıtmak için aslında bir başlangıç ona inanıyorum. Bizim raporlarımızda muhakkak o 10 madde çok önemli, ama biz mutlaka ileri seviyede GRI’ın 120 küsur tane gösterge içinden Türkiye ve sektöre uymuyorsa hepsini not ederek açmaya çalışıyoruz. Geçen seneki raporumuzda GRI yine gözden geçirmişti paydaşları ile. G3.1 diye daha fazla kırılım, daha fazla şeffaflaşmaya zorladığı bir şeydi. Biz geçen seneki raporumuzu G3’te de yapabiliydik ama kendimizi zorlamayı sevdiğimiz için G3.1’de raporlama yaptık. Ve oradan da yine bir takım göstergeler varsa çevre ve İK vs. bunları hemen ilgili süreçteki arkadaşlarımız ile paylaşıp bizim sistemlerin içine sokarak ilerliyoruz. Yeni G3.1’de A seviye rapor çıkarmak için uğraşıyoruz. GRI da G4’ü çalışıyor.” (KİM, 27.06.2013).

3.4.5.4. Değerlendirme

İlaç 1 örneği kapsamında KİS’in iyi olma gayretinde olan şirketlere yol gösterici olduğu ve bu konuda ilgili kişilerin bilinçlenmesini sağladığı belirtilmektedir:

“Mükemmel şirket diye bir şey yok, ama iyi olma gayreti içinde olan sorumlu şirketler var.” (KİM, 27.06.2013).

“Bilinçlenmek farklı bir şey. Benim bile bilinç seviyem çok arttı. İnsan hakları lebi-derya bir konu ama eğitime gittiğinizde aaa bu da mı buna giriyormuş diyoruz.” (İK Uzmanı, 27.06.2013).

Şirketin sosyal sorumluluk yolunda da sürdürülebilirlik konusunda bir son nokta olmadığı sürekli gelişimi hedefledikleri ifade edilmektedir:

“Şirketimiz olarak sürdürülebilirliği bir fırsat olarak değerlendiriyoruz. Sürdürülebilirlik konusunda birçok kuruluşun örnek aldığı bir şirketiz fakat gidecek daha çok yolumuz olduğunu biliyoruz. Sürdürülebilirlikte bir varış yeri, son nokta yoktur. Bizler bu yola baş koyduk. Yol aldıkça farklı tecrübelerden geçiyor, yeni şeyler öğreniyor, süreçlerimizi iyileştiriyor ve mükemmelliğe daha çok yaklaştığımızı düşünüyoruz.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2011: 52).

Maliyet değerlendirmesi kapsamında ise asıl maliyet kalemlerinin raporlamadan değil değişen mantaliteye uygun uygulamalardan kaynaklandığı belirtilmektedir. Bu nedenle KİS ya da GRI kapsamındaki uygulamaların maliyeti örgütten öğüte değişiklik gösterebilir:

“En başında da söylediğim gibi sadece raporlama olarak bakmamak gerekiyor. Raporlama en son iletişim ayağı. O da hiç fena olmayan bir bütçe. Ama önemli olan içerdeki süreçler, sistemler kurgulanması. Pahalı olan kısmı o. İnsan kaynaklarına yatırım yapmak, ne biliyim bizim Genel müdürümüz her yıl Harvard’a gider, orada eğitim alır, oradan bir şeyler öğrenip, şirketteki çalışanları nasıl geliştirebilirim mantalitesi ile gelip, neye daha fazla yatırım yapabiliriz asıl

pahalı olan kısım o. Ya da biz bir makine alacaksak çevreye uygun bir şey almamız gerekiyor. X liraya daha ucuzu varken biz Y liraya daha pahalısını almak zorundayız. Dolayısıyla tüm bunlar o mantalite ile çok maliyetli.” (KİM, 27.06.2013)

3.4.6. Örnek Olay 6: Otomotiv 1

3.4.6.1. Neden

Şirketin neden sosyal sorumluluk faaliyetlerine dahil olduğu değerlendirildiğinde amacın şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak ve bu sayede ülkenin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunmak olduğu görülmektedir. Sürdürülebilirliğin sağlanmasında kurumsal yönetim ilkeleri ve raporlamaları etkili araçlardır. Bu araçların kurumun itibarına da etkisi vurgulanır:

“Bir şirketin ömrünün uzun olması, insana dayalı, ekonomik varlığını gelecek yıllara başarıyla taşıması aynı zamanda ülkenin sürdürülebilir kalkınması yolunda oldukça kıymetli bir etki yaratmaktadır.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 8) (Yönetim Kurulu Başkanı)

“Şirketimizi bugüne kadar kurumsal yönetim ilkelerinden taviz vermeyen tavrı sayesinde şirketin sürdürülebilirliği açısından oldukça değerli kazanımlar elde etmiştir.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 8) (Yönetim Kurulu Başkanı)

“Şirket olarak biz çok iyi biliyoruz ki, günümüz iş dünyasında başarı ve itibar birbirine güçlü bağlarla bağlıdır ve bu bağı koparmak ise anlık hatalara açıktır.” (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012:12) (İcra Kurulu Başkanı)

Görüşme yapılan marka müdürü ise sürdürülebilirlik vurgusu ile beraber bu konuya artan ilgiyi artan bilinçlenmeye ve özellikle halka açık şirketler için yatırımcıların ilgisine bağlamaktadır:

“Çağın gerektirdikleri artık, insanlar ve toplumlar tükettikleri kadarını yerine koymak zorundalar. Şirketlerin sürdürülebilir olması için onlarla birlikte odak alanlarının, paydaşlarının devamlılığı olması gerekiyor. Şirketlerin ana amaçları nasıl sürdürülebilir büyüme, sürdürülebilir karlılıkta bunun getirisinde mutlaka bütün çevresine, odak alanlarına, paydaşlarına eşdeğer etki ile sürdürülebilir bir şekilde devam etmesini sağlamak.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

“11 sene önce böyle bir şey yoktu. İnsanlarda biraz algı ve bilgi seviyesi yükseldi, ama bence biraz da trend oldu sürdürülebilirlik kelimesi... ama artık tam anlamıyla sosyal sorumluluğun bir hayırseverlik, bir sponsorluk olmadığı anlaşıldı. En azından bu bile insanlarda net bir hale geldi. Şuanda yatırımcılar, akademisyenler ve bu işleri takip edenler bakıyor.. yatırımcılar bakmaya başlamış benim duyduğum kadarı ile. Gerçekten bu halka açık şirketlerde belli şekilde göz ardı edilmeyen dökümanlardan bir haline geldi. Tüketicinin bilinci ile alakalı. Biz bunu belli platformlarda anlatmaya çalışıyoruz. Ne kadar çok firma yapar, ne kadar çok rapor çıkartılırsa bu çok daha fazla duyulacak.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

Örnekleme oluşturan diğer şirketler gibi İlaç 1'in de sosyal sorumluluk alanında ödülleri ve üyelikleri bulunmaktadır. Tüm bu süreçlere dahil olmanın KİS'in imzalanmasında etkili olduğu düşünülür⁵⁸ (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 22).

⁵⁸ Otomotiv 1'in aldığı ödüller Jüri Özel Ödülü', KSS Çözümleri Pazaryeri 2012 (Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği) ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunu En Çok Arttıran Şirket', (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği)'dir. Üyelikler arasında da Türkiye Kalite Derneği, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Çevre Koruma ve Ambalaj Atıkları Değerlendirme Vakfı, Türk

3.4.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

3.4.6.2.1. Belirleyici

KİS kapsamına insan hakları, çalışma koşulları, çevre koruma ve yolsuzlukla mücadele gibi konularda geliştirilmiş olan on temel prensip çerçevesinde ortak mücadele vermek için girişimde bulunacağını beyan etmiştir (Websitesi, erişim: 11.10.2013)⁵⁹. Sosyal sorumlu İKY uygulamaları kapsamında şirketin çalışanlar ve iyi iş ortamı politikası, insan hakları politikası bulunmaktadır ve etik kod geliştirmişlerdir. “Çalışanlar ve iyi iş ortamı politikası” ile çalışan memnuniyeti, çalışan sağlığı ve güvenliği, sürdürülebilir istihdam, çalışanların eşit haklara sahip olması ve çalışanlarla açık ve şeffaf iletişim, üst yönetimle doğrudan diyalog platformları hedefler olarak kamuya açıklanmıştır (Kurumsal Yönetim Raporu, 2012: 81).

İnsan Hakları Politikası taahhütleri ise KİS ve BM Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi’ne dayandırılmaktadır. Tüm çalışanların ve iş ortaklarının da bu ilkelere ve İnsan Hakları politikasına uygun davranması beklenmektedir. Bu kapsamda insan haklarıyla ilgili ulusal ve uluslararası yasa ve yönetmelikler esas alınmaktadır. Ayrıca faaliyette bulunulan bölgelerde yaşayan halkın haklarının gözetileceği ve hak ihlallerine karşı önlemler alınacağı da belirtilmektedir (Websitesi, Etik Kod, 2012: 5, erişim tarihi: 12.10.2013). İnsan haklarına saygı kavramının tüm iş süreçlerine entegre edileceği insan hakları politikası ile taahhüt edilmektedir. Diğer bir taraftan da şirket Türkiye’de kamuya açık biçimde İnsan Hakları Politikasını açıklayan ilk Türk şirketlerinden biri olmakla gurur duymaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 88).

Küresel standartlarda hazırlandığı belirtilen ve Türkiye’nin yurtdışından adaptasyon olmayan ilk Etik Kodu olduğu vurgulanan etik kod ile de şirket, çalışanları, müşterileri, iş ortakları ve rakipleri ile ilişkilerinde dürüst ve etik davranış sergileyeceğinin sözünü vermektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 9). Marka ve Medya Müdürü de bu etik koda dikkat çeker:

“Etik kodu çıkardık, biz uyarılma olmayan, kendi, bize öz, bizim ihtiyaçlarımıza, kültürümüze göre etik kod yazdık. Yaklaşık 70-80 sayfalık, baya detaylı bir çalışmadır ve uyarılma değil.

Sanayicileri ve İşadamları Derneği ve Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu bulunmaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012:23)

⁵⁹ Şirketin dahil olduğu grup 2 Mayıs 2007 tarihinde BM Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni imzalamıştır (Websitesi, erişim: 11.10.2013).

Danışman nezdinde 6-7 kişilik bir ekibin yapmış olduğu bir şeydir.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

Ayrıca çalışanların en önemli paydaşları olduğu çeşitli fırsatlarda dile getirilmiştir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012):

“Kilit paydaşı olarak gördüğü çalışanlarının verimli iş yapma süreçlerini sorumluluk anlayışıyla pekiştirerek hem toplumsal anlamda, hem de Şirket değeri için vazgeçilmez bir katkı olduğunun bilincindedir.”

“Değişen iş dünyası yapısı, farklılaşan beklentiler ve koşullar, günümüzde şirketlerin çalışanlarını sadece yönetmelerini değil, onlarla işbirliği yaparak, diyalog kurmalarını, beklentilerini sorgulamalarını da gerektirmektedir.”

“Bununla birlikte en önemli sermayenin insan kaynağı olduğuna inanıyor, insan haklarını koruyor, güvenli ve adil bir çalışma ortamı yaratmak için çalışıyor, mesleki gelişime önem veriyor ve tüm çalışanlarımıza eşit fırsatlar sunuyoruz. Çalışanlarımıza sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamak ise sorumluluklarımızın başında gelmektedir.”

3.4.6.2.2. Çocuk İşçi Çalıştırılmaması

Çocuk işçi çalıştırılması konusunda yasal sınırların dışına çıkılamayacağı özellikle belirtilmektedir. Şirketin halka açık bir şirket olması da bu konudaki denetimleri artırmaktadır:

“Halka açık bir şirket olduğumuzdan dolayı kanuni şeyler çerçevesinde iç dış farklı farklı denetimler geçirdiğimizden dolayı yasaların dışına çıkmak çok mümkün olmayan detaylar.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

3.4.6.2.3. Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili

Şirkette, sendikal örgütlenme bulunmamaktadır. Bunun yerine başka iletişim kanallarının ön plana çıktığı görülmektedir. Her türlü bilgilendirmenin öncelikle çalışanlara, sonrasında da diğer dış paydaşlara yapmak konusunda özellikle hassasiyet gösterildiği vurgulanmaktadır. Çalışan memnuniyeti kapsamında “En fazla çalışılmak istenen şirket olmak, çalışan sirkülasyonunu minimumda tutmak” hedefi vurgulanır ve bu kapsamda beklenti analizi, anketler, açık kapı toplantıları, sürekli ve şeffaf diyalog, anne ve bebek politikaları, KPI'lara atıf yapılır. Çalışanlarla diyalog kapsamında ise Açık ve şeffaf iletişim, üst yönetimle doğrudan diyalog platformlarının kurulması hedeftir. Bu hedefe ulaşmak için açık kapı toplantıları, öneri sistemleri, anketler uygulanacağı belirtilir (Websitesi, erişim: 12.10.2013).

2010 yılında gerçekleştirilen çalışan memnuniyeti anketi 2012 yılı sonunda aynı sorular ve aynı yöntem ile çalışanlara tekrar uygulanmıştır. Sonuçlarının 2013 yılında çalışanlarla paylaşarak yeni aksiyon planlarının oluşturulması planlandığı ifade edilmektedir. Çalışan memnuniyeti anketi 2 yılda 1 kez yapılmakta olup, beyaz yakalarda online, mavi yakalar ve destek personel için de dağıt-topla yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmektedir. 2012 yılı çalışan memnuniyeti anketi sonucu %62,6 olarak gerçekleşmiştir. Yönetici ve çalışanlarla anket sonuçları detaylı olarak paylaşılmakta, her birimle toplantılar düzenlenmekte ve geribildirim alınmaktadır. En son 2012 yılında düzenlenen anket sonuçlarının 2013 yılında çalışanlarla paylaşılmasının ardından alınacak önlemler ve hedefler belirlenecektir. (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 64). Görüşme sırasında da çalışan memnuniyeti anketleri planlı, sistemli bir çalışma olarak öne çıkarılmıştır:

“Artık çalışanlarımızın da memnuniyetini ölçüyoruz. Bu kadar planlı, düzenli bir araştırma daha önce yoktu. İç müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti araştırmaları yapıyoruz.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

"Bir Fikrim Var" / "Bir Önerim Var" sistemleri altında: "Bir Fikrim Var" ile şirket içi günlük iş yaşamı ile ilgili öneri, fikir ve şikayetler iletilmektedir. Aynı zamanda "Bir Önerim Var" sistemi ile çalışanlar şirketin iş süreçlerine ilişkin iyileştirme önerilerini paylaşmaktadır (Websitesi, Kurumsal Sorumluluk, Sosyal Paydaşlar İle İlişkiler, erişim: 12.10.2013). 2012 yılında mavi yaka çalışanların kullanımına yönelik kiosklar yerleştirilmiştir ve bu kiosklar üzerinden öneri sistemine erişim sağlanmıştır. 2013'te kiosk kullanımının artırılması planlanmaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 61). 2012 yılında toplam 220 adet öneri gelmiştir. Gelen önerilerin 94'üyle ilgili çalışma onaylanmıştır. Onaylanan bu önerilerden hayata geçirilenlerden 100.000 TL getiri planlanmaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 61). Marka ve Medya Müdürü de öneri sisteminin hem süreçlerde iyileştirmelere neden olduğunu hem de firma için önemli katkılar sağladığını vurgulamaktadır:

“Bunlar açıkçası gözden kaçan, çalışanın işini yaptığı sırada farketmediği, iş yapış süreçleri ile ilgili yapısal düzeltmeler. Çalışan öneri sistemi diye bir sistem ortaya koyuyorsunuz. Çalışanlara diyorsunuz ki işimizi daha iyi nasıl yapabiliriz. Bunun çok ayrı eğitimleri de alıyoruz. 2011 yılında 165.000 TL'lik tasarruf aslında az da bir tasarruf değil. Bizim şirket hacmindeki bir firma için küçük bir rakam ama bu sadece çalışanlardan gelen öneriler ile bir süreç iyileştirmesi. Burada sadece maddi olarak yazıyor ama yeni raporda iş süreçlerinde zamana karşı olan da yazıyor.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

Açık kapı uygulamaları/yönetim bilgilendirme toplantıları kapsamında her çalışanın ilgili yöneticisiyle dilediği zaman doğrudan iletişim kurabildiği belirtilmektedir. Ayrıca üç ayda bir düzenlenen Yönetim Bilgilendirme Toplantılarında yöneticiler ile üst yönetim Şirketin faaliyetleri ve işleyişi konusunda bilgi paylaşımında bulunmaktadır. (Kurumsal Yönetim Raporu, 2012: 97). İnsan Kaynakları Departmanı tarafından her uygulama değişikliğinde ve yıl sonlarında İK süreçlerinin detaylı biçimde paylaşıldığı İletişim Toplantılarına tüm şirket çalışanları katılabilmektedir (Kurumsal Yönetim Raporu, 2012: 97). Görüşme yapılan Marka ve Medya Müdürü de bu iletişim kanallarına dikkat çekmektedir, Marka ve Medya Müdürü'nün çalışanların iletişimi konusunda dikkat çektiği diğer bir araç etik hattıdır:

“Açık kapı buna bir örnektir. Belirli periyotlar ile çalışanlar üst düzey yöneticilerimiz ile biraraya gelip neyle ilgili konuşmak istiyorlarsa konuşacakları ortamlar yaratılıyor Daha sonrasında açık kapı toplantıları, belirli periyotlarla çalışanların yöneticilerle direktman sıkıntılarını paylaşabilecekleri bazı projelerimiz var. Sürekli bir iç iletişimimiz vardır, İK'nın ve kurumsal iletişimin üstlendiği. Belirli periyotlar ile müdürlerimize, şeflerimize kurum içi iletişim sürekli sağlanır yönetim bilgilendirme toplantıları ile. Bir intranetimiz var. Bizim için çok önemli olan öneri sistemimiz var. 2011 yılında toplam 576 tane öneri gelmiş.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

“Etik kod ile ilgili etik hattımız vardır. Direkt İK tarafından dinlenen. Bu da bizim açımızdan bir ilk. Bunu da bu sene ki raporumuzda yayınlayacağız detayını.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

3.4.6.2.4. Çalışma Saatleri

Fazla mesai konusunda sıkıntı yaşanmadığı belirtilmekle beraber fazla mesai kavramının değişen yüzüne de dikkat çekilmektedir. Bu kapsamda çalışanlar şirket içerisinde çalışmasa bile laptop veya cep telefonları ile fazla mesai yapabilmektedir:

“Beyaz yaka fazla mesai almıyor ancak çoğunlukla kalıyor sonuçta bu yazılı kurallardan bir tanesi.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

“Fazla mesaiden ne kastedildiği de önemli. İlla burada kalıp çalışması mı size göre fazla mesai, akıllı telefon mudur fazla mesai, yoksa hepimiz yanımızda laptop taşıyoruz bu mudur fazla mesai. Sonuçta mobinge girmediği ve insanların da belirli sınırlarını zorlamadığı sürece bizi bu konuda herhangi bir sıkıntı yaşamadık.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

3.4.6.2.5. Ücret

Ücret konusunda özellikle halka açık bir şirket olunmasından dolayı yasaların dışına çıkmanın çok mümkün olmadığı vurgulanmaktadır:

“Halka açık bir şirket olduğumuzdan dolayı kanuni şeyler çerçevesinde iç dış farklı farklı denetimler geçirdiğimizden dolayı yasaların dışına çıkmak çok mümkün olmayan detaylar.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

Diğer bir taraftan ücret sisteminin temelini iş kademelendirme altyapısı oluşturduğu belirtilir. Bu kapsamda şirket bünyesindeki görevler için, yapılan işin büyüklüğü göz önünde bulundurularak iş kademeleri belirlenmekte, piyasa araştırmaları ve iç analizler sonucunda bu kademeler için ideal ücret seviyeleri oluşturulmaktadır (Websitesi, erişim, 12.10.2013). Ayrıca performansa dayalı ücretlendirme ve ödüllendirme politikaları da yer almaktadır.

Marka ve Medya Müdürü de fazla mesai ücretine ilişkin bilgilendirme yapmıştır. Bu kapsamda beyaz yaka fazla mesai yapsa da ücret almamaktadır, mavi yaka için fazla mesai ücreti ödemesi bulunmaktadır:

“Beyaz yaka fazla mesai almıyor ancak çoğunlukla kalınıyor sonuçta bu yazılı kurallardan bir tanesi.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

Sağlık sigortası, hayat sigortası, yemek ve servis tüm çalışanların yararlandığı sosyal haklardır (Kurumsal Yönetim Raporu, 2012: 97). Çalışanlara sağlanan diğer sosyal haklar da cep telefonu (marka limiti), şirket aracı (model ve benzin limiti), benzin/yol parası yardımı, kreş hakkı, taşınma yardımı ve evlilik yardımudur (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 67). Çalışanlara sağlanan brüt ücret ödemeleri %51’lik, yemek %1,5’luk, servis %2’lik, prim %29’luk ve sağlık ve hayat sigortası %0,79’luk oranlara sahiptir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 91). "Bir Önerim Var" adıyla hayata geçirilen öneri ve ödül sistemi kapsamında da verilen puanlar çerçevesinde öneri sahiplerinin ve proje katılımcılarına ödül verilmektedir (Websitesi, 12.10.2013).

3.4.6.2.5. Tedarikçiler

2012 yılında fiili olarak çalışılmış tedarikçi sayısı 486’dır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 89). Tedarikçi seçim kriterlerinde sektörel bazlı değerlendirilme yapılmıştır. Bu değerlendirmeler 2013 yılı içinde tüm tedarikçiler ile yapılarak tamamlanacağı belirtilmektedir. Sektör bazındaki değerlendirme ve seçim kriterleri tedarikçinin atık yönetimi, çalışan güvenliği, çalışan personel yeterliliği gibi denetimleri içermektedir 2013 yılında fiili tedarikçi denetimlerine çocuk işçi çalıştırmama başlığı da eklenecektir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 89).

Tedarikçiler Listesi, “Tedarikçi Kalite Sistem Denetimi Soru Listesi”ne göre ve belirli kriterlere göre oluşturulur. Bu kriterler tedarikçinin; TSE, ISO 9001 Sertifikası/TSE kalite belgeli olması, üretici tarafından onay sertifikalı olması, şirket tarafından denetimli olması, tavsiye edilmesi, uzun süreli çalışma deneyiminin olması ve grup şirketleri tarafından seçilmiş olmasıdır. Temizlik hizmeti, yemek hizmeti, matbaa alımları, personel taşımacılığı, güvenlik gibi ana hizmet alanlarında firma seçim ve değerlendirme kriterleri oluşturulduğu ve 2012 yılı için çalışılan şirketlere bu kriterlere göre değerlendirmeleri yapıldığı belirtilmektedir. Marka ve Medya Müdürü de KİS’in ilkelerinin tedarikçi sözleşmelerinde de arandığını belirtmektedir:

“Bu 10 maddelik sözleşmeyi üçüncü partiler ile yaptığımız sözleşmelerde onların da taahhütlerini almak üzere ek doküman olarak koyduk.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

Diğer bir taraftan etik kod, sadece şirketin yönetici ve çalışanlarını değil, tedarikçiler de dahil olmak üzere birlikte iş yapılan tüm paydaşları işaret etmektedir (Kurumsal Yönetim Raporu, 2012: 81). Tedarikçilerle yapılan tüm sözleşmelerde şirketin etik ilkeleri kapsamında çalışan sağlığı ve güvenliği, insan hakları, çocuk işçi çalıştırmama, ekolojik çevreye saygı konularının yer aldığı bir protokol imzalatılmaktadır. 2011 yılında tedarikçilerle yapılan sözleşmelere bir ek protokol hazırlanarak ekonomik, çevresel ve sosyal risklerin öngörülmesi ve şirketin kurumsal sorumluluk vizyonunun tedarikçiler arasında da benimsenmesinin sağlandığı belirtilmektedir (Kurumsal Yönetim Raporu, 2012: 93). Tedarikçiler birinci grup/öncelikli paydaş olarak ele alınarak paydaşlar ile olan mevcut diyalog platformları aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

“CRM Karnesi, Bilgilendirme Toplantıları, Faaliyet Raporları, İnternet Sitesi, Ziyaretler, Tedarikçi Kalite Yönetmeliği.” (Websitesi, Kurumsal Sorumluluk, Paydaş Haritası, Sayfa 2, erişim: 12.10.2013).

3.4.6.3. Entegrasyon

3.4.6.3.1. Yönetim Sistemi ve Yönetimin Katılımı

Kurumsal Sorumluluk stratejisi ve bu stratejiye bağlı olarak 2010 yılında oluşturulan politikaları, şirketin iş stratejilerinin en etkin parçası olarak değerlendirilmektedir ve değer zincirinin her aşamasında ve iş yaşam döngüsünün her adımında bu taahhüde uygun biçimde hareket ettiği belirtilmektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 25). Bu kapsamda kurumsal sorumluluk stratejisinin yönetim sistemine entegre edilmeye çalışıldığı belirtilebilir. Marka ve Medya Müdürü de bu çalışmaların belirli bir sistem içerisinde başlatıldığına işaret etmektedir:

“2009 yılında biz KİS kapsamında odak alanlarımızı belirledik. Odak alanlarımızı nelerdir çevre, ekonomi, toplum ve müşteriler. Bu odak alanlarımızda neler yapabiliriz diye düşündük. İlk önce bir KSS takımı kurduk. KSS takımı, şirketin farklı fonksiyonlarında, birimlerinde farklı seviyelerde (levellarda) çalışan arkadaşlarımızı aldık araştırma toplantısı yaptık. Yaklaşık üç gün boyunca şirketimizin odak alanları nelerdir, biz hangi paydaşlarımıza ne yakınlıkta durmalıyız, neler yapmalıyız.. bu çerçevede ana stratejimizi belirledik. Paydaş alanlarımızı ve odak alanlarımızı belirledik demin saydığım gibi. Ve bu işe imzayı attık.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

Otomotiv 1 firmasının Marka ve Medya Müdürü bu tür uygulamaların gönüllü olarak kalmasına işaret etmekle beraber hayırseverlik kategorisinden çıkarılıp ana iş kollarına dahil edilmesi gerekliliğini vurgular:

“Bence gönüllü olarak kalmasında fayda var. Bir şeyi zorunluluk haline getirdiğiniz zaman onun özelliğini ve dokusunu kaybediyorsunuz. Ama bunu da bir bağış, hayırseverlik olarak görmeyip ana iş kollarında yapmış oldukları sektörlerde ve buna paralel olarak etki alanları çerçevesinde yapmaları hem şirketlere, hem toplumlara hem de paydaşlara katkı olacaktır. Hem de kişisel gelişime faydalı olacaktır.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013).

Şirket Yönetim Kurulu, kurumsal sorumluluk stratejisinden sorumlu en üst yetkili kurul görevini üstlenmiştir. Her yıl kurumsal sorumluluk raporu aracılığıyla kamuyla paylaşılan sosyal, çevresel ve ekonomik performans bu kurulun onayıyla yayınlanmaktadır. İcra Kurulu ise doğrudan performansları izleyen ve denetleyen bir komite görevini üstlenmiştir. Temsil edilen tüm markalardan ve operasyon birimlerinden yöneticilerin yer aldığı kurumsal sorumluluk takımı ise strateji, politika ve hedeflerin geliştirilmesinden, bunların hayata geçirilmesinden, izlenmesinden, raporlanmasından ve sürdürülmesinden sorumludur. Kurumsal sorumluluk takımı her yıl bu alanda gösterdikleri performansla ilgili bir üst yöneticileri tarafından değerlendirilmekte ve sonuçları skor kartlarına işlenmektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 25). Görüşme yapılan Marka ve Medya Müdürü de Yönetim Kurulu ve

İcra Kurul'nun bu süreçteki katılımına dikkat çeker, benzer süreç etik kodun geliştirilmesi sürecinde de yaşanmıştır:

“Bu şirketin ana stratejisi, şirketin ana stratejisi şirketin yönetim kurulu, icra kurulu tarafından alınıyor. Şirketimiz ilk bu işe soyunurken icra ve yönetim kurullarının desteği ile dahil oldu.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013).

Çalışmaların sonuçları 2012 yılında Üst Yönetimi'ne sunularak geri bildirimler değerlendirilmiş ve Etik Kod 2012 yılında hayata geçirilmiştir. (Kurumsal Yönetim Raporu, 2012: 81).

Ayrıca KSS ekibinde yer alan kişilerin ve yöneticilerin bu alandaki faaliyetleri de performans değerlendirmesi kapsamında ele alınmaktadır. Bu da yönetimin katılımını ve sahiplenmesini artırıcı bir araç olarak değerlendirilebilir:

“Örneğin KSS ekibindeki (30 kişilik ekibin) arkadaşlarımızın KSS performansları iş hedefleri dahilinde. Benim, başka bir arkadaşımın ve bağlı olduğumuzun direktörün katsayısı daha yüksek, rapora birebir etki ettiğimiz ve katkı sağladığımız için. Proje hedefinden tut, raporun zamanlamasına, veri akışına kadar farklı farklı KPI'lar karnelerinde ölçümlenen detaylar.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013).

3.4.6.3.2. İlgili Departmanlar

Kurumsal Sorumluluk Yönetimi kapsamında liderlik ve taahhüt Yönetim Kurulu, yönetim ve izleme İcra Kurulu ve performans Takip, içselleştirme ve raporlama Stratejik Pazarlama ve Kurumsal İletişim Departmanı, Kurumsal Sorumluluk Takımı ve Kurumsal Sorumluluk Danışmanı tarafından gerçekleştirilmektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 26).

Kurumsal Sorumluluk Takımı: Şirket, 2011 yılında tüm Şirket yöneticilerinden oluşan Kurumsal Sorumluluk Takımı'nın katılımıyla düzenlediği 6 adet çalıştayla Ekonomik, Sosyal ve Çevresel politikalarını belirlemiş ve Yönetim Kurulu'nun onayıyla 2011 Kurumsal Sorumluluk Raporu'nda bu politikaları beyan etmiştir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 14). Kurumsal Sorumluluk Takımı her yıl bu alanda gösterdikleri performansla ilgili bir üst yöneticileri tarafından değerlendirilmekte ve sonuçları skor kartlarına işlenmektedir. (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 25). Ayrıca 2012 yılında Kurumsal Sosyal Sorumluluk hedefi, 27 çalışanın performans hedefleri arasında yer almış, bu hedeflerin tamamı gerçekleştirilmiştir. (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 66). Marka ve Medya Müdürü de kurumsal sorumluluk takımı ile sürecin başladığına ve zamanla sistemin oturduğuna dikkat çeker ve bu süreçte danışmanlık hizmeti alındığını da vurgular:

“Paydaş analizleri ekip ile beraber yapıldı. Az kişilik bir ekip değil, 30 kişilik bir ekipti. Öncesinde tamamen bir kür şeklinde 3 gün, danışman eşliğinde kendi içimizde bir araştırma çalışması yaptık, workshop diyelim daha doğrusu. Bizimki yaklaşık 10-15 tane paydaştan odak alanından bunu gerçek anlamda birebir etkilendiğimiz, etkilediğimiz başlıklara ayırdık. Bu 30 kişilik ekip özellikle ilk iki sene neredeyse her hafta 3 saatlik toplantılar halinde bir araya geldi.. bizim için bir emekleme süreciydi, ne yapmak gerekiyor nasıl ilerlemek gerekiyor, road map ne olacak, fakat daha sonrasında sistem gayet oturdu. Zamanlama planı oturdu.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

“Bu yola çıktığımızdan beri kim ile çalışalım diye çok araştırmasını yaptık. Bu her sene değişecek bir konu değil. Bu kurumu anlayacak, bu kurumu bilecek, bu kurumun diline hakim olacak, iş yapışını öğrenecek.. yaklaşık 4 seneden beri yola çıktığımız aynı firma ile devam ediyoruz. Bundan sonra ne olur, en fazla şirket içerisinde bir KSS departmanı kurularak, bundan sonra gideceği yol o gibi gözüküyor, inhouse yapabiliriz. KSS departmanımız yok ama 30 tane gönüllümüz var.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

Etik Kod Komitesi: 2012 yılında yayınlanan etik kod da Kurumsal Sorumluluk Takımı'nın bir alt komitesi olarak oluşturulan Etik Kod Komitesi tarafından hazırlanmıştır. Bir yıllık süre içinde çok sayıda küresel örnek incelenmiş, şirketin iç süreçleri, denetim ve disiplin prosedürleri dikkate alınmış ve doğrudan sektörümüzde temsil edilen segmentte yaşanan ya da yaşanması olası riskli vakalar analiz edilerek Etik Kod'a örnek vaka olarak eklenmiştir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 27).

İnsan Kaynakları: İK departmanı çalışan memnuniyeti ile ilgili araştırmaları yürütmekte, etik kod kapsamında iç denetim departmanı ile beraber denetimleri yürütmektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 17). Ayrıca İnsan Kaynakları departman yöneticileriyle ortak çalışmalar yürütülerek etik kodun işlerliği üzerinde de çalışılmıştır. (Kurumsal Yönetim Raporu, 2012: 81).

3.4.6.3.3. Bilgilendirme

Kurumsal sorumluluk takımının farklı kişilerden oluşturulmasının hem çalışanlar hem de departmanlar arasında bilgilendirmeyi sağladığı belirtilmektedir:

“Bir kere bu 30 kişiyi farklı departmanlardan seçmemizin nedeni bütün departmanlara bu bilgi eşit seviyede iletilsin, onlara da bilgi sağlansın diye. Örneğin bir markada pazarlamadan bir arkadaşımız var, fakat SSH (satış sonrası ile ilgili) satışla ilgili dataları farklı farklı insanlardan almak zorunda. Biraz daha içerdeki bilincin artması konusunda etkili. Daha sonrasında bilgilendirme ekranlarımızda günlük önemli mesajları çok informatik/infogratik şekiller ile insanları bilgilendirmeye çalışıyoruz. Bu sene başladığımız markaların etkinliklerinde KSS temasını işlemeye başladık. Şirketimizin KSS temasının ne olduğunu anlatmaya çalıştık. Burada çalışanlarımız, bayilerimiz, belli tema çerçevesinde bu olayı içselleştirmeye çalıştılar. En son bu 3-4 senedir yaptıklarımızı güzel informatik/infogratik film haline getirmeye çalıştık. Toplantılardan önce büyük ekranlarda, intraweberlerde insanları biraz daha eğlendirerek işin içine dahil etmeye çalışıyoruz. “ (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

“Etik İlkeler Prosedürü” oluşturulmuş ve intranette çalışanlara duyurulmuştur. Etik İlkeleri tüm paydaşların bilgisine hem kurumsal sorumluluk raporu kapsamında, hem de internet sitesi üzerinden kamuya açıklanmaktadır. İcra Kurulu Başkanı Etik Kodun içerdiği politika ve ilkeleri çalışanlara yayarak şirketin bundan böyle etik dışı bir iş yapma biçimini kesinlikle reddettiğini belirtmektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012). 2013 yılında da Etik Kodun çalışanların %100’üyle paylaşılarak bu konuda farkındalığın artması için çalışmalar sürdürüleceği aktarılmaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 27). Ayrıca 2011 yılında gerçekleştirilen araştırma sonucunda, şirket değerlerini çalışanların sözleriyle anlatan bir kitapçık ve CD yayınlanarak çalışanlara dağıtılmıştır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 64).

Marka ve Medya Müdürü de oryantasyon programı kapsamında verilen insan hakları eğitimine dikkat çeker:

“Bir kere insan hakları kapsamında tüm çalışanlarımız yönelik bir e-öğrenme modülü tasarladık ve oryantasyon programımıza dahil ettik.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

3.4.6.3.4. Denetimler / Raporlama

Otomotiv 1, Türkiye’de sektörünün ilk Kurumsal Sorumluluk Raporunu yayınlamıştır (Websitesi, erişim: 11.10.2013). Tüm raporlama süreci Pazarlama ve Kurumsal İletişim Birimi tarafından yönetilmekte ve İcra Kurulu’na raporlanmaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 25). Şirket, 2009 yılından beri GRI raporlama çerçevesine uygun kurumsal sorumluluk raporu yayınlamaktadır (Kurumsal Yönetim Raporu, 2012: 95). 2012 yılı raporu G3.1 çerçevesine uygun biçimde ve B düzeyinde yayınlanmıştır. Raporda ISO26000 Sosyal Sorumluluk Standardı beklentileri de dikkate alınmış ve rapor kapsamında yayınlanan indekste gerekli açıklamalara yer verilmiştir. Kurumsal sorumluluk raporu aynı zamanda KİS İlerleme Bildirimi amacıyla da yayınlanmaktadır (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 14).

Şirketin “Ekonomik Kalkınma, Çevre, Çalışanlar, Müşterilerimiz ve Toplumsal Katılım” etki alanları çerçevesinde uyguladığı iyileştirme faaliyetlerini ve gelişim noktaları da raporda açıklanmaktadır. İlerki dönemde de şirketin sosyal, çevresel ve ekonomik olarak ayırdığı etki alanları içinde yer alan öncelikli konulardaki örnek teşkil eden performanslarını daha geniş bir alana aktarma konusunda çalışmaların yürütülmesi

planlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda 2012 Kurumsal Sorumluluk Raporuna 3 Yetkili Satıcının da performansları eklenmiştir. Nihai amacın ise tüm yetkili satıcıları dahil etmek olduğu belirtilmektedir (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 12). Marka ve Medya Müdürü de raporlama için şirket içerisinde yürütülen sisteme dikkat çeker, bu kapsamda kurum içi bir yazılım uygulanmaktadır. Raporlama kapsamında sürecin sürekli iyileştirildiğine ve daha fazla veri paylaşıldığına dikkat çekilir:

“Veri toplamak derken ölçümleme zaten her zaman zor. Fakat bunun için belirli sistemler ve prosedürler var. İlk adaptasyonda tabii zorlandık. Bunların hepsi plan, program çerçevesinde takibi yapılırsa düzeltilen şeyler. Raporun söylediğim gibi şöyle bir avantajı var. Geçen sene ne kullandım, bu sene kullandım, bir karşılaştırma yapabiliyorsun. Rapor GRI onaylı olduğu zaman da bunun nedenini açıklamak zorundasın. Bir süreci yanlış mı işlettik, bunu daha nasıl iyileştirebiliriz, sürekli takip halinde olmanız gereken bir detay.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

“Yeni raporumuz şu şekilde hazırladık. Çok basit bir şekilde sharepointte oluşturduğumuz inhouse bir yazılım ile... 2013 yılında 2012 yılı raporunu çıkarıyoruz. Her şey veriye dayalı ama bazı detaylar unutulabiliyor. Bu detayların an an takip edildiği ve konsolide etmenin kolay olduğu kendimiz dışardan satın almadan sharepointte IT departmanımızın uyarladığı bir program var.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013).

“2009 yılından beri işin içindeyiz, B tipi rapor çıkartıyoruz, iki sene C den sonra B oldu. Bu sene de B tipi rapor çıkaracağız. Biz bu işe gerçekten önem veriyoruz ve devamlılığının sağlanmasında fark yaratacak, topluma katkı sağlayacak bir done olduğunu düşünüyoruz.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013).

“Belli başlı indicatorler var takip etmek zorunda olduğumuz, her sene bir sonraki sene için hedef verdiğimiz, geliştirdiğimiz.. içine katmamız gereken, ölçümleme kriteri yapmamız gereken... en basitinden söylemek gerekirse bu sene 2012 raporunda 2011'den ne farklı diyecek olursanız yetkili satıcıları da dahil ettik, üç tane yetkili satıcımızı pilot proje olarak aldık.. biz hangi indikatörler ile hesap veriyorsak, hesap vermek doğru kelime değil raporlamamız gerekiyorsa aynı şekilde yetkili satıcılarımızı da dahil ettik. Zaten bizim perakende kanalımız rapora dahildi, 6 yetkili satıcımız ile şimdi 3 tane daha normal yetkili satıcımız dahil oldu. Bizim amacımız 2016-2017 yılında tüm yetkili satıcılara bunu entegre etmek ve raporu çıkartmak. Her sene farklı farklı indikatörlerde yeni gelişimler sağlanıyor örneğin bu çalışan kanalında kişiye sağlanan eğitimler olur, kadın oranı olur, işten ayrılma olur, adam başı eğitim olur. Örneğin çevre konusunda ilk sene yapmadık ikinci sene servislerimize road optimizasyonu yaptırдық. En kısa, en az yakıt tüketimi ile insanların nasıl ulaşımını sağlarız buna baktık.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013).

Sosyal sorumluluk raporunun kurumsal yönetim raporuna katkısı da vurgulanmaktadır. Şirket kurumsal yönetim rapor puanının en çok arttıran şirket olmuştur:

“Halka açık bir şirket olduğumuz için kurumsal yönetim raporu da çıkartıyoruz. Biz geçen sene puanımızı en çok arttıran şirket seçildik ki raporun buna gerçekten çok büyük bir katkısı var. Hakketen notun artışına KSS raporunun çok büyük bir artışı var.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.06.2013)

3.4.6.4. Değerlendirme

KİS ve GRI raporlamalarının özellikle farkındalığı sağladığı ve sistemli İmaya katkıda bulunduğu belirtilmektedir:

“Bu raporlamalar farkındalığı sağlar, sürdürülebilirliği sağlar. Topluma katkı sağlar. Ve bunun raporlanıyor olması kayıt altına girip devamlılığını sağlar. Sürekli iyileştirmek için size farkları ortaya koyar.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.09.2013)

“Biz 2009’dan önce çevreye duyarız, atıklarını bertaraf etmeyen, çalışanlarına iyi davranmayan bir şirket değildik. Bunu imzalayınca işler tam tersi olmadı, biz bunları daha planlı, daha programlı öncelikli iş hedeflerimize alarak hayata geçirdik. Örneğin biz hedef odaklı çalışırız. Tüm arkadaşlarımızın yıllık hedefleri vardır, yazılı sistemde kayıtlı. Bu sürdürülebilir yaşam için, şirketin hayatını devam ettirebilmesi için olması gereken bir şey. Olmazsa olmazlardan bir tanesi. Biz daha işin içine girdikçe şunu gördük, farklı farklı şeyler yapılıyor fakat GRI İndeksi, indicatorler, bunların belirli bir düzen içerisinde, belli ölçümler dahilinde her sene takip edilerek ve iyileştirme hedefleri konularak çok daha iyi bir hale gelmesini sağlıyor.” (Marka ve Medya Müdürü, 28.09.2013)

İcra Kurulu Başkanı da raporlamalar sayesinde çalışmaların ölçümlenebildiğine dikkat çekmektedir:

“Çalışmalarımızı raporlamamız sayesinde bugün gerçekleştirdiğimiz faaliyetlerin sonuçlarını ölçümleyebiliyor, topluma ve habitatımıza kattığımız değeri daha net bir şekilde görebiliyoruz. Buradan yola çıkarak uygulamalarımızı daha etkin bir şekilde yönetebilmekte ve topluma fayda yaratacak bir yönde geliştirebilmekteyiz. (Kurumsal Sorumluluk Raporu, 2012: 11-12) (İcra Kurulu Başkanı)

3.5. Örnek Olayların Genel Değerlendirmesi

3.5.1. SA8000 Sertifikasına Sahip Olma, Küresel İlkeler Sözleşmesi İmzacısı Olma ve Küresel Raporlama Yapma Nedenleri

Örgütlere neden SA8000 sertifikasına sahip oldukları, KİS imzaladıkları ve/veya GRI raporlaması yaptıkları sorulduğunda zorlayıcı, normatif ve bilişsel unsurların etkili olduğu ve örgütlerin fayda arayışında oldukları görülmüştür.

Zorlayıcı mekanizmalar olarak Tekstil 1 ve Tekstil 2 örnek olaylarında örgütlerin uluslararası müşterileri yönlendirici olmuştur. Buradaki baskı yasal baskı/düzenleme gibi değildir ancak bu örgütler SA80000 sertifikasına sahip olmak gerekliliğini hissetmektedirler. Çünkü zaten müşterileri aynı konularda kendi denetimlerini yapmaktadır. Yine sürdürülebilirlik konusunun önem kazanması ve bu konudaki bilinçlenme Tekstil 2, İlaç 1 ve Otomotiv 1 örneklerinde baskı olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel alanın aktörlerinin bu sosyal sorumluluk standartları dışında diğer yönetim belgelerine de sahip olması (Tekstil 1), EFQM kapsamında konunun kapsamlı olarak ele alınmaya başlanması (İlaç 1), yatırımcıların konu ile ilgilenmesi (Otomotiv 1) ve bu sistemlerin bir yönetim modeli sunuyor olması (Holding 2) normatif mekanizmalar olarak değerlendirilmektedir.

Örnekleme oluşturan örgütlerin ortak noktası şirket kurucularının değerlerine ve aile kültürüne atıf yapmaları (Tekstil 1, Tekstil 2, Holding 2) ve iyi, sorumlu şirket olma çabalarıdır (Tekstil 2, Holding 1, Holding 2, İlaç 1) ki bu unsurlar bilişsel mekanizmalar başlıkları altında ele alınabilir.

SA80000 sertifikası sahibi olmanın, KİS'i imzalamanın ve/veya GRI raporlaması yapmanın faydalarına da dikkat çekilmektedir. Buna göre SA8000 sertifikasına sahip Tekstil 1 ve Tekstil 2 şirketleri sertifika sayesinde müşteri denetimlerinin azaldığını belirtirken, Tekstil 1 ayrıca başka pazarlara erişimlerinin de kolaylaştığını ifade etmektedir. Fayda kategorisi altında Holding 2 rekabet avantajı sağlamayı vurgularken, İlaç 1 şirket değerinin artabileceğine ve paydaşlar ile ilişkilerinin gelişebileceğine dikkat çekmektedir. Holding 1 ve Otomotiv 1 bu uygulamalar sayesinde örgütsel olarak itibar

sağlayacaklarını belirtirken, İlaç 1 hem örgütsel hem de sektörel olarak itibar kazanabileceklerine işaret etmiştir.

Ayrıca örneklemede yer alan tüm örgütlerin sektörlerinde ilk olma, öncü olma ve lider olmaya vurgu yaptıkları görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerin proaktif bir yaklaşım sergiledikleri ifade edilebilir.

Tekstil 1 ve İlaç 1 ayrıca bu uygulamaların ileride zorunluluğa dönüşeceği beklentisini taşımaktadır.

Tablo 34
Örgütlerin SA8000 Sertifikasına Sahip Olma ve BM KİS ve/veya GRI Raporlaması Yapma Nedenleri

Kuramsal İlişki	Kodlar	Belge	Firma
Zorlayıcı Baskılar	Uluslararası müşterilerin yönlendirici olması ve beklentileri	SA8000 SA8000/KİS	Tekstil 1, Tekstil 2
	Sürdürülebilirlik konusunun önem kazanması ve bu konudaki bilinçlenme	SA8000/KİS KİS/GRI KİS/GRI	Tekstil 2, İlaç 1, Otomotiv 1
Normatif Mekanizmalar	Diğer yönetim belgelerine de sahip olması	SA8000	Tekstil 1
	Avrupa Kalite Yönetim Modeli kapsamında konunun kapsamlı olarak ele alınmaya başlanması	KİS/GRI	İlaç 1
	Yatırımcıların konu ile ilgilenmesi	KİS/GRI	Otomotiv 1
	Bu sistemlerin bir yönetim modeli sunuyor olması	KİS/GRI	Holding 2
Bilişsel Mekanizmalar	Şirket kurucularının değerlerine ve aile kültürüne atıf yapmaları	SA8000 SA8000/KİS KİS/GRI	Tekstil 1, Tekstil 2, Holding 2
	İyi ve sorumlu şirket olma çabası	SA8000/KİS SA8000 KİS/GRI KİS/GRI	Tekstil 2, Holding 1, Holding 2, İlaç 1
Fayda	Müşteri denetimlerinin azalması	SA8000 SA8000/KİS	Tekstil 1, Tekstil 2
	Başka pazarlara erişim kolaylığı	SA8000	Tekstil 1
	Rekabet avantajı	KİS/GRI	Holding 2
	Şirket değerinin artması & paydaşlar ile ilişkilerin gelişmesi	KİS/GRI	Otomotiv 1
	İtibar kazanma	SA8000 KİS/GRI KİS/GRI	Holding 1, Otomotiv 1, İlaç 1
	İlk, öncü ve lider olma isteği	SA8000 SA8000/KİS SA8000 KİS/GRI KİS/GRI KİS/GRI	Tekstil 1, Tekstil 2, Holding 1, Holding 2, İlaç 1, Otomotiv 1
	İleride zorunluluk olacak beklentisi	SA8000 KİS/GRI	Tekstil 1, İlaç 1

3.5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

3.5.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Belirleyicileri

Örgütlerin İKY uygulamalarının belirleyicilerine bakıldığında tüm örgütlerin öncelikli olarak yasa ve yönetmeliklere vurgu yaptığı görülmektedir. Bununla beraber BM Evrensel İnsan Hakları Beyanamesi gibi uluslararası sözleşmelere de atıf yapılmaktadır (Holding 2, Otomotiv 1). İK politikalarının ve uygulamalarının belirlenmesinde örgütlerin sahip oldukları veya imzacısı oldukları SA8000 standardı ve/veya KİS etkili olmaktadır. Burada özellikle SA8000 standardının “çok katı kuralları olduğu” (Tekstil 1, İK Şefi) ve “şirketten şirkete farklılık göstermesinin çok da mümkün olmadığı” (Holding 1, Kalite Şefi) belirtilmektedir. KİS’in de “detaylı olduğu” (Tekstil 2, İK Yetkilisi), “materyal üretme konusunda ilerleme sağladığı ve nasıl yapacağım diyen birinin siteye girip kaynaklara ulaşabileceği” (Holding 2, KSS Uzmanı) belirtilmektedir. Tekstil 2 şirketinin İK yetkilisi ayrıca “bu rehberlerin alt kırılımında çok da detay vermesine gerek olmadığını, araştırmalarla bunların öğrenildiğini veya kanunlar ve yerel mevzuat ile ilgili olduğunu” belirtmektedir.

SA8000 ve ulusal yasaların kıyaslanmasına ilişkin nokta ilgi çekicidir. Tekstil 1 şirketinin İK Şefi “iş kanunu uygulandığı zaman SA8000’nin %90’ını halletmiş olduğunu ancak Türkiye’de iş kanununun getirmiş olduğu gereklilikler, kanunun yönetmelikleri uygulanmadığı için çalışanlara yönelik bir şey yapıldığı zaman bunun büyük bir lütfmuş gibi anlaşıldığını” ifade etmektedir. Benzer şekilde Holding 1’in Kalite Müdürü de aslında “SA8000’nin yasaya uyum beklediğini bunun dışında da ücret ve çalışan temsili konusunun halledilmesi gerektiğini” belirtmektedir.

Tablo 35
Örgütlerin İKY Uygulamalarının Belirleyicileri

Belirleyici	Tekstil 1	Tekstil 2	Holding 1	Holding 2	İlaç 1	Otomotiv 1
Yasa ve Yönetmelikler	X	X	X	X	X	X
Uluslararası Sözleşmeler				X		X
SA8000	X	X	X			
KİS		X		X	X	X

Türkiye bağlamında yasalara uyulduğu ifade edilmekle beraber yasaların uygulanmasındaki denetimlerin eksikliğine (Tekstil 1, Tekstil 2, Holding 1) ve kayıtdışılık (Tekstil 1) problemlerine dikkat çekilir. Bu da araştırmanın arka planında verdiğimiz kurumsal çevreyi yansıtır.

3.5.2.2. Çocuk İşçi Çalıştırılmaması

Örnekleme yer alan örgütlerin tümü yasalara uygun olarak çocuk işçi çalıştırılmadığını taahhüt etmektedir ve bu konuda taviz vermedikleri görüşmeler sırasında gözlenmiştir. Dolayısıyla kuramsal ilişki uyuma yöneliktir. Bunda özellikle örgütlerin kayıtlı işletmeler olması, iş kanununun diğer maddelerine göre çocuk işçilik ile mücadele konusuna daha fazla önem verilmesi etkilidir. Tekstil sektöründe bulunan Tekstil 1, minimum çalışma yaşını 18 yaş üstü (19’undan gün almış) olarak belirlerken Tekstil 2, 18 yaş olarak belirlemiştir.

Tablo 36
Çocuk İşçi Çalıştırılmaması Politikası

Şirket	Belge	Kuramsal İlişki
Tekstil 1	SA8000	Uyum
Tekstil 2	SA8000/KİS	Uyum
Holding 1	SA8000	Uyum
Holding 2	KİS/GRI	Uyum
İlaç 1	KİS/GRI	Uyum
Otomotiv 1	KİS/GRI	Uyum

3.5.2.3. Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili Mekanizmaları

SA8000 standardı ve KİS kapsamında sendika kurulması gerekliliği bulunmamaktadır ancak işverenlerin örgütlenme özgürlüğünü engellememesi gerekir. Üretim sektöründe bulunan Tekstil 1 ve Tekstil 2 şirketlerinde ve Holding 2’ye bağlı topluluk şirketlerinde sendikal örgütlenme bulunmaktadır. Ancak sendikalar SA8000 veya KİS kapsamında kurulmamıştır. Genellikle şirketlerin kuruluşlarından itibaren bulunmaktadır. Dolayısıyla bu rehber ve standartlar yeni bir örgütlenmeye neden olmamıştır.

Çalışan temsilcisi mekanizması SA8000 sertifikası bulunan şirketlerde işlerlik kazanması gereken bir mekanizmadır ve temsilcinin seçimle göreve gelmesi gerekir. Tekstil 1’de sendika temsilcisi ve çalışan temsilcisi aynı kişidir, Tekstil 2’de sendika

temsilcisi dışında çalışan temsilcisi olmadığı belirtilmiştir ve Holding 1 şirketinde seçimle ile belirlenmiş çalışan temsilcisi bulunmaktadır.

SA8000 ara ve sertifika denetimlerinde denetçiler çalışanların %10'luk bir kısmı ile görüşmektedir. Bu da çalışanların kendilerini ifade edebildikleri bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Tekstil 1, Tekstil 2 ve Holding 1 şirketlerinde denetçilerin çalışanlar ile görüştüğü ifade edilmektedir.

Örgütlenme mekanizmaları dışında örgütlerde çalışanların temsiline yönelik diğer mekanizmalar bulunmaktadır. Çalışan memnuniyeti anketlerin tüm örgütlerde yapıldığı ve dilek, şikayet ve öneri sistemlerine benzer şekilde işlerlik kazandırıldığı görülmüştür.

Çalışan temsili kapsamında İlaç 1 şirketinde kurulların etkin olarak çalıştığı ve İlaç 1 ve Otomotiv 1 şirketinde de çalışanların etik kurul veya etik hatta şikâyetlerini iletebildiği belirtilmektedir. Holding 1'de de etik kurulun daha çok denetim mekanizması gibi faaliyet gösterdiği ifade edilmiş, çalışanların direkt şikayette bulunup bulunmadığı belirtilmemiştir.

Tablo 37
Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili Mekanizmaları

Şirket	Tekstil 1	Tekstil 2	Holding 1	Holding 2	İlaç 1	Otomotiv 1
Sendika	X	X		X		
Sendika Temsilcisi/Çalışan Temsilcisi	X	X	X			
Çalışanların Denetçiler ile Görüşmesi	X	X	X			
Çalışan Memnuniyeti Anketi	X	X	X	X	X	X
Öneri, Şikayet, Dilek Sistemleri	X	X		X	X	X
Kurullar (Mavi yaka, iletişim kurulu vb.)					X	
Etik Kurul/Hat			X		X	X

Tekstil 1, Tekstil 2 ve Holding 1 şirketlerinde çalışan temsilcisi bulunmaktadır. Tekstil 1 şirketinde çalışan temsilcisi seçimi yapıldığı ancak sendika temsilcisi ile aynı kişi olduğu ifade edilmiştir. Tekstil 1 şirketinde yeni işe alınanlar ilk başta sendikaya

katılamazken SA8000 kapsamındaki temsilci için oylama yapabilmektedir. Tekstil 2 şirketi de sendika temsilcisi dışında çalışan temsilcileri olmadığını belirtmiştir. Sendika bulunmayan Holding 1 şirketi ise SA8000 sertifikalandırma sürecinde seçim sonucu belirlenen çalışan temsilcileri bulunduğunu belirtmiştir. Ancak Holding'de çalışan sayısının 50 olması nedeni ile çalışan temsilcisine ulaşan talep sayısının iki yıl içerisinde 35-40 tanedir. İki sendikalı örgütte ve çalışan sayısı az olan Holding 1 standardın gerekliliğine uyum sağlanmaktadır ancak çalışan temsilcisi mekanizmasının sembolik değer taşıdığı ifade edilebilir.

SA8000 ara ve sertifika denetimlerinde denetçiler çalışanların %10'luk bir kısmı ile görüşmektedir. Bu da çalışanların kendilerini ifade edebildikleri bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Tekstil 1 ve Holding 1 şirketleri denetçilerin tüm çalışanların %10'luk bir kısmı ile görüştüğünü ifade ederken, Tekstil 2 şirketinde beyaz yakalı çalışanların görüşmeye dahil edilmediği belirtilmekte ve bu bir gelişim alanı olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle Tekstil 1 ve Holding 1'de çalışanların denetçiler ile görüşmesinde uyum söz konusu iken, Tekstil 2'de ayırma (kaçınma) olduğu ifade edilebilir.

Tablo 38
SA8000 Belgesine Sahip İşletmelerde Çalışan Temsilciliği ve Denetçilerin Çalışanlar İle Görüşmesi

Kod	İfade	Firma	Kuramsal İlişki
Çalışan Temsilcisi	“Sendika baş temsilcimiz, sendika temsilcimiz vardı ve de bunun dışında ekstradan bir de SA8000 dedi ki biz bunu kabul etmiyoruz, siz bir de çalışan temsilcisi seçin dedi. Aynı kişi ama ayrıca onun için bir seçim yapıldı.”	Tekstil 1	Uyum
	“SA8000 için ayrıca çalışan temsilcisi yok, sendika temsilcisi var.”	Tekstil 2	Kısmi Uyum
	“Çalışan temsilcimizi bağımsız bir şekilde seçtik.”	Holding 1	Uyum
Denetçilerin Çalışanlar ile Görüşmesi	“Biliyorlar ki bir gün denetçi gelecek ve şikayetlerini belirtebilecekler. Üretimden, listeden eleman seçiliyor. Beyaz yaka da denetimlerde %10'luk görüşme kısmına (denetçi ile birebir mülakatlar) katılır.”	Tekstil 1	Uyum
	“Denetimlerde biliyorsunuz bireysel görüşmelerde oluyor. Bir kata gidiyorlar, sen sen gel diyorlar.” “Sonra birebir elemanları çağırıyor onlarla konuşuyor. Sıkıntınız ne diye sorduklarında elemanlar anlatıyor.”	Tekstil 2	Uyum
	“Denetimlerde beyaz yaka ile hiç görüşmüyorlar. Şuan sadece mavi yaka ağırlıklı. Mavi yakanın üzerindeki stres sorgulanıyor. Beyaz yaka ile hiç görüşülüyor bile.”	Tekstil 2	Ayırma (Kaçınma)
	“Gerek taşeronlar, gerek çalışanlar ile olan görüşmeleri psikolojik rahatlatma seansı olarak görenler olabilir, bir takım sıkıntılarını varsa onu söylüyor.”	Holding 1	Uyum

3.5.2.4. Çalışma Saatleri ve Fazla Mesai

Örgüt düzeyinde yapılan araştırmada resmi olarak yasaya uygun çalışma saati sürelerinin tanımlandığı görülmektedir Ancak uygulamada bazı farklılıklar karşımıza çıkar.

SA8000 sertifikası olan işletmelerde normal çalışma saati dışında fazla mesailerin ve yıllık izinlerin kullanımının takibine ilişkin bir takım önlemler alındığı belirtilmiş ve iyileştirmeler yaşandığı vurgulanmıştır. Alınan bu önlemler arasında üç vardiyadan dörtlü vardiyaya geçiş, belirli bölümlerde çalışanların birbirinin işini öğrenmesi, fazla mesaisi yoğun bölümler için lojman tahsisi (Tekstil 1), fazla mesai takip prosedürünün yayınlanması ve her sabah bir önceki güne ilişkin fazla mesai raporunun yazılması

(Tekstil 2) ve mesai yoğunluğu yüksek bölümlerde daha iyi iş planlamasının yapılması (Tekstil 3) bulunmaktadır. 50 kişinin çalıştığı Holding 1’de fazla mesai sürelerinin yasal sınırlar kapsamında olduğu ifade edilmiştir. Bu da sektöre ve çalışan sayısına bağlı olarak örgütler arasında farklılıklar olabileceğinin göstergesidir. Fazla mesai sürelerinin takibi ve fazla mesai sürelerinin azalması ile beraber yıllık izinlerin kullanımında da iyileştirmeler olduğu ifade edilmektedir. Bu iyileştirmeler arasında yıllık izinlerin kullanımının takibinin daha sıkı yapılması ve yıllık izinlerin kullanılması için uyarılarda ve zorlamalarda bulunulması gelmektedir. Yıllık izinlerin kullanılmasına ilişkin denetimlerde zaman zaman problemler çıktığı da ifade edilmektedir. Fazla mesai ve yıllık izinlerin kullanımına ilişkin problemlerin ortaya çıkarılmasında SA8000 denetimleri etkili olmaktadır.

Tablo 39
SA8000 Sertifikalı Örgütlerde SA8000 Öncesi Çalışma Saatleri ve Çalışma Saatine İlişkin Alınan Önlemler

Firma	SA8000 Öncesi Çalışma Saatleri	SA8000 Sonrası Alınan Önlemler
Tekstil 1	“İlk etapta bizim en önemli problemimiz çalışma saatleriydi. Çalışanların %60-70’inde bir problem yoktu, %40’lık bir bölümün çalışma saatlerinde problem vardı.” “SA8000 öncesi işyerinde çalışanların haftada 50-60 saat çalıştıkları oluyordu.”	4 vardiyaya geçiş, Yedek eleman tahsisi, Lojman tahsisi, Yıllık izinlerin takibinin daha sıkı yapılması
Tekstil 2	“Önceden fazla mesai sorun oluyordu.” “Fazla mesailer özellikle değişti. İçerde yıllık izinler çok fazla birikmişti onlar değişti.”	Fazla mesai takip prosedürünün yazılması, Günlük fazla mesai raporunun yayınlanması
Holding 1	“Vakti zamanında standardı ilk kurmaya, işletmeye başladığımız dönemlerde fazlaydı.” “Biz özellikle bazı kişilerin izinlerinin birikmiş olduğunu fark ettik.”	Daha iyi iş planlamasının yapılması, Yıllık izinlerin takibinin daha sıkı yapılması, İzinlerin kullanılması için uyarı/zorlama yapılması

Ancak bu önlemlere rağmen standarda uymayan uygulamalar olabildiği ifade edilmiştir. Bu uygunsuzluklar arasında zaman zaman fazla mesai sürelerinin aşılması (Tekstil 1, Tekstil 2) ve mavi yakalı çalışanların mesai takibine gösterilen özenin beyaz yaka çalışanları için gösterilmemesi (Tekstil 2) bulunmaktadır. Fazla mesai sürelerinin aşılmasındaki en büyük neden özellikle tekstil sektöründeki üretim baskısı ve vardiya amirlerinin/birim yöneticilerinin süre kısıtlarına uymaması gelmektedir. Bu kapsamda

sertifika şartlarına ilişkin örgüt içerisinde bilgilendirme konusunun önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 40
SA8000 Sertifikalı Örgütlerde Çalışma Saatine İlişkin Kaçınma İfadeleri

Firma	İfade	Kod	Kuramsal İlişki
Tekstil 1	“Zaman zaman ufak tefek de olsa çalışma saatleri ile ilgili sorunlar yaşayabiliyoruz. Çok nadirde olsa 3 saat çalışması gerekiyorsa 4 saat olabiliyor. Uygulamadan kaynaklanan bazı şeyler... başındaki bakımcının şeyi falan...”	Fazla Mesai	Kaçınma (bazen)
Tekstil 2	“Bize bakmıyorsun diyor beyaz yaka çalışanlar. Biz haftasonu buradaydık, cumartesi, Pazar, sabah geldik, akşam çıktık falan diyorlar. Şuanki koşullarda mavi yaka özellikle kontrol ediliyor.” “bizim geçen hafta fazla mesailer ile ilgili sıkıntılarımız vardı,”	Fazla Mesai	Kaçınma (bazen)
	“Bu seneki toplantıda en son onu yine söylediler. İçerde yıllık izinlerde yine birikme var, bir dahaki denetimde bunu istemiyoruz dediler.”	İzin Kullanımı	Kaçınma (bazen)

SA8000 sertifikasına sahip olanlar dışında KİS imzacısı olan üç şirket GRI.G3 (Holding 2) ve GRI.G3.1 (İlaç 1, Otomotiv 1) seviyelerinde raporlama yapmaktadır. Çalışma saati raporlaması KİS veya GRI kapsamında bir zorunluluk değildir. Ancak çalışma saati konusu KİS kapsamında insan hakları başlığı altında, GRI kapsamında ise çalışan ve/veya insan hakları başlıkları altında ele alınabilir. Holding 2 “Çalışma Hayatı” başlığı altından topluluk şirketlerinde iş-özel hayat dengesine dikkat edildiğini belirtirken yasalar dahilinde haftalık çalışma saatinin 45 saat olduğunu beyan etmiştir. Ancak KSS uzmanının da belirttiği gibi fazla mesai raporlanmamaktadır. KSS Uzmanı fazla mesai konusunun “zorunlu çalıştırma” başlığı altında da ifade edilebileceğine dikkat çekmektedir. İlaç 1 de çalışan hakları prensipleri kapsamında kanunlara uygun çalışma saatleri prensiplerini uyguladığını belirtmektedir. İlaç 1 aynı başlık altında fazla mesailerin toplam çalışma süresi oranına hedef ve gerçekleşen kıyaslaması ile yer vermektedir. Buna göre 2011 yılı için hedeflenen oran %3,50 iken gerçekleşen oran %4,46’dır. Fazla mesai ile ilgili olarak 2011 yılı içerisinde 3 dava açıldığı da

belirlenmektedir. Otomotiv 1'in Marka ve Medya Müdürü "fazla mesai yapmanın yazılı kurallardan biri olduğunu ve mobinge girmediği sürece sıkıntı olmadığını" ifade etmektedir. Ancak raporlamada fazla mesai ile bilgi bulunmamaktadır. Otomotiv 1, yetkilisinin dikkat çektiği bir konu ise fazla mesai kavramının değişen yüzüdür. Bu kapsamda sadece şirket içerisinde geçirilen fazla süreler değil, laptop veya cep telefonları ile şirket dışında da fazla mesai yapılabilmektedir ve bunun takibi şirket içerisinde yapılan mesailer kadar kolay değildir. KİS imzacısı işletmelerde fazla mesaiye ilişkin elde edilen veriler gevşek bağlaşım (kaçınma) olarak kodlanmıştır. Ancak İlaç 1 örneğinde fazla mesai konusuna ilişkin raporlamada (GRI.G3.1-A+) daha fazla veri sunulması ileride KİS ve GRI kapsamında daha fazla önem verileceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 41
KİS İmzacısı İşletmelerde Fazla Mesaiye İlişkin Kaçınma İfadeleri

	İfade	Kod	Kuramsal İlişki
İlaç 1	Fazla mesailerin toplam çalışma süresine oranı %: Gerçekleşen: 4,46 Hedef: 3,60	Fazla Mesai	Kaçınma (bazen)
	Fazla mesai konusuna ilişkin 2011 yılında üç adet dava açılması	Fazla Mesai	Kaçınma (bazen)
Otomotiv 1	"Beyaz yaka fazla mesai almıyor ancak çoğunlukla kalınıyor sonuçta bu yazılı kurallardan bir tanesi." "Fazla mesaiden ne kastedildiği de önemli. İlla burada kalıp çalışması mı size göre fazla mesai, akıllı telefon mudur fazla mesai, yoksa hepimiz yanımızda laptop taşıyoruz bu mudur fazla mesai."	Fazla Mesai	Kaçınma

SA8000 sertifikası sahibi üç şirket ile KİS imzacısı olan ve GRI raporlaması yapan üç şirketi kıyasladığımızda ise SA8000'nin bu konudaki net kapsamı ve denetim süreci aracılığıyla konunun daha sıkı takip edildiği, uygunsuzlukların ortaya çıkarılabildiği ve mevcut uygunsuzlukların giderilmeye çalışıldığı görülmektedir. Ancak hem SA8000 sertifikası sahibi hem de KİS imzacısı ve GRI raporlaması yapan işletmelerde fazla mesai konusunda yaşanan sıkıntılar ve/veya bu konunun raporlarda ele alınmaması kaçınma olduğunu göstermektedir. Bu da mevcut yasalar/kurumsal çevre kapsamında konunun sıkı takip edilememesi ve çalışanların bu konudaki haklarını bilmemesi ile ilgili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

3.5.2.5. Ücret

SA8000 standardı kapsamında BNW ücret hesaplaması bulunmaktadır. BNW'ya alternatif olarak kalitatif ücret hesaplama yöntemi de kullanılabilir. Temel ücrete ek olarak sağlanan tüm yan haklar bu ücret hesaplaması kapsamında değerlendirilmektedir. Türkiye'de SA8000 sertifikasına sahip işletmeler standartta verilen formül yerine kalitatif yöntem ile belirli sayıda çalışan ile görüşüp, yaşam masraflarını değerlendirerek (Tekstil 1, Holding 1) hesaplamaktadır. Çalışanları TİS imzalayan Tekstil 1 ve Tekstil 2 de sözleşme kapsamında asgari ücretin üzerine çıktıklarını belirtmektedirler. Dolayısıyla SA8000 sertifikalı örgütlerin standart kapsamındaki BNW hesaplamasından kaçınmakta, kalitatif yöntem veya TİS ile ücretleri belirleme yoluna gitmektedir. Ayrıca sağlanan yan haklar hesaplama dahil edilmektedir. Bu hesaplamalar doğrultusunda asgari ücretin üzerine çıktığı görülmektedir. Ancak SA8000 öncesinde de Tekstil 1 ve Tekstil 2 de ücretler asgari ücreti üzerindedir. Holding 1 örneğinde ise SA8000 kapsamında bazı ücret iyileştirmelerine gidilmiştir. Bu kapsamda örgütler BNW hesaplama yönteminden kaçınırken, kalitatif yöntem veya sendika ile sözleşmeleri kullanmakta bu şekilde asgari ücret uygulamasına uyum göstermekte hatta asgari ücretin üzerine çıkmaktadır.

Tablo 42
SA8000 Sertifikasına Sahip Örgütlerde Ücret

Firma	Hesaplama Yöntemi				Minimum Ücret	Kuramsal İlişki	
	BNW (Standart)	Kalitatif Yöntem	Sendika ile Toplu Sözleşme	Yan haklar		Standartta Uyum	Asgari Ücrete Uyum
Tekstil 1		X	X		Ulusal Ort. %30 fazla	Kaçınma	Uyum
Tekstil 2			X	X	Asgari ücret üzerine çıkılıyor. Deneme süresi sonrası 3 ayda 4 maaş	Kaçınma	Uyum
Holding 1		X	Yok		(1800 TL) BNW'yi, 3-5 kişi için sağlayabilmiş değiliz	Kaçınma	Uyum

SA8000 sonrası ücret değerlendirmesi yapıldığında Tekstil 1'de iki ayrı görüş bulunmaktadır. Bunlardan birincisi bazı iyileştirmeler olduğunu ifade ederken, ikinci bir

grup bu iyileşmenin sendika sözleşmesi kapsamında olduğunu vurgulamaktadır. Tekstil 2’de de SA8000 öncesi sendika sayesinde ücret koşullarının sağlandığı belirtilmektedir. Bu görüşlere karşılık Holding 1’de ise bazı iyileştirmelere gidilmiştir.

Tablo 43
SA8000 Sertifikası sonrası Ücret İle İlgili Görüşler

Firma	SA8000 Sonrası Ücret İle İlgili Görüşler
Tekstil 1	SA8000 sertifikasının alınması ile beraber çalışanların bazı haklarına özellikle nakdi olmayan yardımlarda bazı iyileştirmeler olmuştur (sağlık yardımı, yemek yardımı vb.). Diğer bir taraftan ise ücretler ve ek sosyal haklar kapsamındaki iyileştirmelerin TEKSİF kontratı kapsamında tüm çalışanlar için yapıldığı SA8000’in bu gelişmelerde etkili olmadığını ifade edenler de bulunmaktadır (SAI, 2009:47).
Tekstil 2	“Bu haklar zaten bizim sendikal kurallarımızdan gereği gelen bir şeydi. SA8000’ini de fazlasıyla karşılamış oldu.”
Holding 1	“Ücretler o belirlediğimiz rakamın altındaydı, onu biraz daha yaklaştırdık. BNW olmasa da kalitatif yöntem ile belirlediğimiz ücretin altında olanlara yönelik küçük iyileştirmeler oldu.”

KİS imzacısı ve GRI raporlaması yapan örgütlerde ise sistematik ücret yaklaşımı ve performans değerlendirme sistemi ön plana çıkarılmaktadır. Holding 2’nin raporlama kapsamında 45.505 çalışanı sendikalıdır ve 7 ayrı iş kolunda 7 sendikayla toplu sözleşme görüşmeleri yürütülmektedir. Bu hesaplamalar doğrultusunda asgari ücretin üzerine çıkıldığı görülmektedir.

Tablo 44
KİS Sözleşmesi İmzacısı / GRI Raporlaması Yapan Örgütlerde Ücret

	Hesaplama Yöntemi			Minimum Ücret	Kuramsal İlişki (Asgari Ücret)	
	Temel Ücret	Sendi ka	Yan haklar			
Holding 2	Sistematik ücret yaklaşımı	Performans değerlendirme sistemi	X	X	4 brüt maaş ikramiye + sosyal yardım paketi= asgari ücretin %48 üzerine çıkılıyor	Uyum
İlaç 1	Sistematik ücret yaklaşımı	Performans değerlendirme sistemi	Yok	X	Minimum ücret, asgari ücretin %123? (2011)	Uyum
Otomotiv 1	Sistematik ücret yaklaşımı	Performans değerlendirme sistemi	Yok	X		Uyum

4857 İş Kanunu’nun 41. Maddesine göre her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde elli yükseltilmesi, fazla

sürelerle çalışmalarda, her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen ücret miktarının yüzde yirmibeş suretiyle ödenir. Fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma yapan işçi isterse, bu çalışmalar karşılığı zamlı ücret yerine, fazla çalıştığı her saat karşılığında bir saat otuz dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında bir saat onbeş dakikayı serbest zaman olarak kullanabilir. SA8000 ve KİS'in kapsamında bu maddeyi desteklemektedir. Ancak araştırmamızda “beyaz yakalılara” yönelik fazla mesai ödeme uygulamasının Tekstil 2, Holding 1, Otomotiv 1 de olmadığı, dolayısıyla örgütlerin bu gereklilikten kaçınmaya çalıştığı görülmüştür. Araştırmanın arka planı kapsamında fazla mesai ödemelerine ilişkin Türkiye’deki uygulamaları hatırlayacak olursak (Avrupa Komisyonu, 2013; Lally, 2005) mesai ödemeksizin yapılan fazla mesailere dikkat çekilmektedir. Bunda hem iş kanununun kapsamı hem de bu alandaki denetlemelerin henüz kurumsallaşmaması etkili olmaktadır.

Tablo 45
Fazla Mesai Ödemesi

	Firma	Sahip Olduğu Belge	Kuramsal İlişki
Mavi Yakalı/Destek Personele Fazla Mesai Ödemesi Olan Firma	Tekstil 1	SA8000	Uyum
	Tekstil 2	SA8000/KİS	Uyum
	Holding 1	SA8000	Uyum
	Holding 2	KİS/GRI	Uyum
	İlaç 1	KİS/GRI	Uyum
	Otomotiv 1	KİS/GRI	Uyum
Beyaz Yakalı Personele Fazla Mesai Ödemesi Olan Firma	İlaç 1	KİS/GRI	Uyum
Beyaz Yakalı Personele Fazla Mesai Ödemesi “Olmayan” Firma	Tekstil 2	SA8000/KİS	Kaçınma
	Holding 1	SA8000	Kaçınma
	Otomotiv 1	KİS	Kaçınma

3.5.2.6. Tedarikçiler

SA8000 standardı, standardın maddelerine sadece sertifika sahibi şirketlerin değil, bu şirketlerin tedarikçilerinin de uyması gerektiğini vurgular. Bu kapsamda tedarikçiler denetlenebilir ve tedarikçilerden beklentiler açıkça belirtilebilir. KİS kapsamında ise tedarikçilerdeki sosyal uygunluk ve çalışma koşulları sözleşmenin ikinci ilkesi olan “İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalıdır” kapsamında değerlendirilebilir. Buna göre şirketler “tedarik zincirlerindeki çalışanlar için insan haklarını korumak üzere açık politikalara sahip olmalı ve insan hakları politikalarının

uygulanıp uygulanmadığını takip etmek üzere izleme sistemini” kurmalıdır. Tedarikçi denetimleri ve burada gerçekleştirilen faaliyetler ve şikayetler ise GRI.4. raporlama seviyesinde emek (LA14, LA15) ve insan hakları (HR11) başlıkları kapsamında yeni ele alınmaya başlayan bir konudur. Tedarikçilere ilişkin örgütlenme özgürlüğü, çocuk işçi çalıştırılmaması ve zorla ve zorunlu çalıştırmama konusu ise GR3.1. ve GR.4’de ele alınmaktadır.

Örnekleme konu olan tüm örgütler tedarikçi denetimi yaptığını ifade etmektedir. Ancak tüm tedarikçilerin denetlenemediği de aktarılmaktadır. Tekstil 1, tedarikçilerin %50’sinin denetlenebildiğini söylerken tedarikçilerin “biraz muallak bir konu” olduğunu ifade eder. Holding 2 ise topluluk olarak çok fazla şirkete ve tedarikçiye sahip oldukları için tedarikçi sayılarının tam bilinemediğini ve topluluktaki bazı şirketlerin bu denetim süreçlerini daha iyi yürütebildiğini vurgulamıştır. İlaç 1 de tedarikçi sayısı arttıkça denetlemenin zorlaşacağını belirtmektedir. Otomotiv 1 de 2013 yılı içerisinde tüm tedarikçilerin denetlenebileceğini belirtmektedir.

Tablo 46
Denetlenen Tedarikçilerin Kapsamı

	Belge	İfade	Kod	Kuramsal İlişki
Tekstil 1	SA8000	“100 tane tedarikçiniz varsa bunların %50 sini denetleyebiliyorsunuz.”	Denetim Kapsamı	Kısmi Uyum
Tekstil 2	SA8000/ KİS	“Yıllık ana fabrika ve tedarikçi denetim planına göre her yıl mevcut tedarikçilere programlı iç denetimler düzenlenmektedir.”	Denetim Kapsamı	Uyum
Holding 1	SA8000	“Yavaş yavaş tedarikçilerimize denetimlere başladık.”	Denetim Kapsamı	Kısmi Uyum
Holding 2	KİS/GRI	“Ama şu an bizim için bütün tedarikçilerimizi süper denetliyoruz demek çok zor. Çünkü tedarikçi sayımızı bile bilmiyoruz.”	Denetim Kapsamı	Kaçınma
İlaç 1	KİS/GRI	“Tabii büyüdükçe iş zorlaşıyor.. yönetmek zor... büyüdükçe uygulama anlamında çok zorlanıyorsunuz.” Ziyaret edilen/denetlenen tedarikçi sayısı (2011): 75 Tedarikçi Memnuniyetine Katılan Tedarikçi /İşbirliği (2010): 580 Tedarikçi Memnuniyetine Katılan Stratejik – Kritik Tedarik ve İşbirliği: 180	Denetim Kapsamı	Kısmi Uyum
	KİS/GRI	“Tedarikçi seçim kriterlerinde sektörel bazlı değerlendirilme yapılmıştır. Bu değerlendirmeler 2013 yılı içinde tüm tedarikçilerimiz ile yapılarak tamamlanacaktır.”	Denetim Kapsamı	Kısmi Uyum

Tedarikçi denetimlerinin kapsamına baktığımızda ise sertifika sahibi, sözleşme imzacısı ve/veya raporlama yapan şirketlerde olduğu gibi tüm konuları kapsamadığı veya sıkı olmadığı görülmektedir. Burada özellikle öne çıkan maddeler çocuk işçi çalıştırılmaması (Tekstil 1, İlaç 1, Otomotiv 1), sigorta kaydı ve çalışma saatidir (Tekstil 1).

Tablo 47
Tedarikçi Denetimi Konuları

Firma	Belge	İfade	Kod	Kuramsal İlişki
Tekstil 1	SA8000	“Özellikle çalışma koşulları, çocuk işçiliği ve benzeri uygulamaları olan firmalar ile mümkün olduğunca çalışmamaya çalıştık.”	Denetim Konusu	Kısmi Uyum
Tekstil 2	SA8000/ KİS	“Onaylarken hem kendi iş sağlığı, güvenliği kıstaslarına bakıyor, çalışan haklarına bakıyor, maaşları zamanında ödeniyor mu, çocuk işçi var mı, hangi koşullarda çalışıyorlar. Belki çok detaylı çok üst seviyede yapılmıyor ama bir şekilde yine de belirli kriterlerin olması gerekiyor.”	Denetim Konusu	Kısmi Uyum
		“Bir firma bizim kadar sosyal sorumlu olmasa da en azından çocuk işçi çalıştırmaması gerektiğini bilmeli ya da çok fazla çalışma saati olmadığını ve sigorta dökümlerini görebileceğimiz bir denetimden geçirmeye çalışıyoruz.”	Denetim Konusu	Kısmi Uyum
Holding 1	SA8000	“Bir anlamda onlara dedik ki artık hazır olun size de yavaş yavaş ismine belki denetim denmeyebilir ama biraz daha sevdirerek de yapılması gereken bir şey. Klasik denetim anlayışından biraz farklı yapıyoruz biz bunu. Diğer türlü ürkütmek de bir olasılık.”	Denetim Konusu	Kısmi Uyum
Holding 2	KİS/GRI	“Bu en büyük hayalimiz diyebilirim. Çok zor bir yandan, ama yavaş yavaş da oluyor. Bazı firmalarımız bunu çok iyi uyguluyor. Daha da genişletilmesini istiyoruz.”	Denetim Konusu	Kısmi Uyum
İlaç 1	KİS/GRI	“Hem ön denetim esnasında hem periyodik denetimlerde ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ve KİS kapsamında kalite sistemi, çevre, iş sağlığı ve güvenliği, çocuk işçi çalıştırma, çalışma ortamı koşulları gibi konular incelenmektedir.”	Denetim Konusu	Kısmi Uyum
		“Çocuk işçi çalıştırılmamasını gerektiğini bunun zaten çok bilincinde olan bir firma ile birlikte tedarikçilerimizle yaptığımız sözleşmelerimizde bunun olmasına çok dikkat ediyoruz.”	Denetim Konusu	Kısmi Uyum
Otomotiv 1	KİS/GRI	Sektör bazındaki değerlendirme ve seçim kriterleri tedarikçinin atık yönetimi, çalışan güvenliği, çalışan personel yeterliliği gibi denetimleri içermektedir. 2013 yılında fiili tedarikçi denetimlerine çocuk işçi çalıştırmama	Denetim Konusu	Kısmi Uyum

		başlığı da eklenecektir		
--	--	-------------------------	--	--

Tedarikçilere yapılan denetimler sonuçlara göre bazı yaptırımlar uygulanmaktadır. Bu kapsamda çalışan sağlığı ve güvenliği, çocuk işçi çalıştırılması ve maaş ödenmemesi gibi temel konularda uygunsuzluk olduğunda sözleşme iptali söz konusu olabileceken diğer konularda eksikliklerin giderilmesi ve/veya iyileştirme/aksiyon planları istenmektedir.

Tablo 48
Tedarikçi Denetimi Sonucunda Uygulanan Yaptırımlar

Firma	Belge	İfade	Kod	Kuramsal İlişki
Tekstil 1	SA8000	“Çalışan güvenliği standardına uyulmaması nedeni ile bir tedarikçi uyarılmış ve daha sonra sözleşme sona erdirilmiştir.”	Denetim Yaptırımı	Uyum
Tekstil 2	SA8000/ KİS	“Yeni kurulmuş veya kültürü çok farklı olan bir firmanın 1-2 yıl içerisinde değişmesi beklenmiyor. Onlarda birazcık daha esnek olunup aksiyon planları alındı. Belirli bir temel kriterleri var, çok kötüyse, çalışanların maaşlarını ödemiyor, çocuk işçi çalıştırıyorsa.. bunların temel bir şeyleri var, onların haricindekiler için hep aksiyon almıyor. Bir sonrakinde on aksiyonun ikisini kapattıysan o olur. O zaman diğer sekiz tanesinden diğerleri nasıl kapatılacak.”	Denetim Yaptırımı	Uyum
Holdig 1	SA8000	“Herhangi bir uygunsuzluk tespit edilirse düzeltici faaliyet başlatılır.” “En önemli gördüğümüz artık kaç bulgu varsa onlara yönelik tedarikçiden iyileştirme planı isteyeceğiz.”	Denetim Yaptırımı	Kısmi Uyum
İlaç 1	KİS/GRI	“Bu bulgulara göre eğer önemli eksiklikler varsa eksiklerin tamamlanması beklenir ya da firma onaylanır ve bir sonraki denetime kadar firmadan eksikleri tamamlamaları istenir.”	Denetim Yaptırımı	Kısmi Uyum

Denetimler sosyal uygunluk departmanı veya iç denetçiler tarafından yürütülmektedir. Tekstil 2 şirketinin tedarikçilerinin denetimini ayrıca uluslararası müşteriler de yapmaktadır. Holdig 1 denetimlerin çalışanlar ile görüşme kısmı için danışmanlık şirketinden hizmet de satın almaktadır.

Tablo 49
Denetimi Yapan Departmanlar

Firma	Belge	Denetim Yapan Departmanlar
Tekstil 1	SA8000	Satın Alma, İç Denetçi
Tekstil 2	SA8000/KİS	Sosyal Uygunluk Departmanı, Uluslararası Müşteriler
Holding 1	SA8000	İç Denetçi, Danışman
İlaç 1	KİS/GRI	Kalite Güvence, TZİK Her birim

Denetimler dışında tedarikçilerin bilgilendirilmesine yönelik diğer mekanizmalar ise tedarikçilerin kendi öz denetimlerini yapması (Tekstil 1, Holding 1), bilgilendirme (Holding 1), tedarikçilerden davranış kodlarının talep edilmesi (Holding 2), sosyal uygunluğa ilişkin madde içeren protokollerin imzalanması (Otomotiv 1) ve diğer iletişim mekanizmalarıdır (İlaç 1, Otomotiv 1).

Tablo 50
Tedarikçilere Yönelik Diğer Mekanizmalar

Mekanizmalar	Firma	Sahip Olduğu Belge
Tedarikçilerden Öz Değerlendirme Yapmalarının İstenmesi	Tekstil 1	SA8000
	Holding 1	SA8000
Bilgilendirme	Tekstil 2	SA8000/KİS
	Holding 1	SA8000
	İlaç 1	KİS/GRI
Protokol İmzalanması/Yazılı Taahhüt	Holding 2	KİS/GRI
	Otomotiv 1	KİS/GRI

Bu değerlendirmeler ışığında SA8000 sertifikasını 2003 ve 2005 yılında alan Tekstil 1 ve Tekstil 2 şirketleri dışında SA8000 sertifikasını 2010 yılında alan, 2010 yılından beri KİS imzacısı olan İlaç 1 ve Otomotiv 1 şirketlerinde tedarikçi denetimi konusunun yeni ele alınmaya başladığını ve bu nedenle ön kurumsallaşma aşamasında olduğunu söyleyebiliriz (Tolbert ve Zucker, 1996). 2006 yılından itibaren KİS imzacısı olan Holding 2 ise örgütsel alanın diğer aktörlerine göre bu konu günlük uygulamalarından ayrı tutulmaktadır. SA8000 sertifikasına sahip şirketlerde ise denetimler daha fazla kurumsallaşmıştır.

3.4.3. SA8000, KİS ve GRI'in Entegrasyonu

3.4.3.1. Yönetim Sistemi ve Yönetimin Katılımı

SA8000 standardının, KİS sözleşmesinin ve GRI'in yönetimi için örgütlerin entegrasyon stratejilerine bakıldığında uygulamaların şirketlerin sahip olduğu diğer yönetim sistemlerine entegre edildiği ve/veya sosyal sorumluluk stratejisi ile iş stratejilerini bütünleştirme yoluna gidildiği görülmektedir. SA8000 standardının entegre edilmesi, standardın yönetim sistemi başlığı altında zaten bir gerekliliktir. KİS sözleşmecisi ve/veya GRI raporlaması yapan kurumlar ise kendi insiyatifleri ile yönetim sistemlerini oluşturmaktadır.

Holdinglein uygulamalarını kıyasladığımızda ise Holding 1'in SA8000 sertifikası sadece holdingi kapsarken Holding 2'nin KİS sözleşmesi ve GRI raporlaması tüm topluluk şirketlerini kapsamaktadır.

Tablo 51
Yönetim Sistemi

	Yönetim Sistemi	Belge	Şirket
Diğer Yönetim Sistemlerine Entegrasyon	Entegre Yönetim sistemi	SA8000	Tekstil 1
	Diğer yönetim sistemleri ile entegre sosyal sorumluluk yönetim sistemi	SA8000/KİS	Tekstil 2
	Diğer yönetim sistemleri ile beraber çalışan temsilcinin bilgilendirmesi, yönetim temsilcisi ile yapılan toplantılar	SA8000	Holding 1
	EFQM sistemine entegrasyon	KİS/GRI	İlaç 1
İş Stratejisi ile Bütünleştirme	İş stratejileri ile bütünleştirme	KİS/GRI	İlaç 1
	KS stratejisini şirketin iş stratejisi ile bütünleştirme	KİS/GRI	Otomotiv 1
Merkezi Koordinasyon	Raporlamalar Holding tarafından yapılmaktadır, şirketlerin ayrıca imzalamasına/raporlama yapmasına gerek duyulmamıştır	KİS/GRI	Holding 2

Örnekleme oluşturan örgütlerin ortak noktası sosyal sorumluluk uygulamalarının etkililiği için yönetimin desteğinin ve/veya katılımının gerekli olduğunu vurgulamalarıdır. Bu kapsamda çeşitli vesileler ile CEO, genel müdür, yönetim kurulu, icra kurulu ve direktörlerin desteği belirtilir.

Tablo 52
Yönetimin Katılımı

Firma	Belge	Yönetimin Katılımı
Tekstil 1	SA8000	Tepe yönetimin desteği ve takibi, Yönetim Toplantıları
Tekstil 2	SA8000 KİS	CEO'nun takibi, Üst Yönetim Toplantıları:
Holding 1	SA8000	CEO'nun takibi , Direktör desteği, Yönetim toplantıları
Holding 2	KİS GRI	CEO, raporlama süreçlerini başlatıyor Genel Müdür, süreç yöneticilerini atıyor Müdürlerin hedef kartlarında da olması hedefleniyor
İlaç 1	KİS GRI	Genel Müdür'ün desteği
Otomotiv 1	KİS GRI	Yönetim Kurulu: stratejiden sorumlu ve onaylayıcıdır. İcra Kurulu: izleme ve denetleme yapar.

3.5.3.2. Departmanlar

SA8000 standardının, KİS'in ve GRI'ın gerekliliklerinin hayata geçirilmesi ve bu gerekliliklerin örgüte entegrasyonu için belirli departmanlar ve/veya kurullar bu görevi üstlenmektedir. Bunun en uç boyutu olarak da sosyal uygunluk departmanının kurulması görülmektedir (Tekstil, 2). Bunun dışında entegre yönetim sistemi kurulu (Tekstil 1) ve kalite departmanı (Holding 1) süreç sahipliğini üstlenmektedir. Özellikle KİS/GRI raporlaması yapan şirketlerde ise çeşitli departmanlarının temsilcilerinden oluşan komite ve kurullar (İlaç 1, Otomotiv 1) bu görevi üstlenmektedir. Topluluk kapsamında bulunan tüm şirketler adına raporlama yapan Holding 2 ise her şirketten temsilciler bulunan sürdürülebilirlik koordinasyon komitesi ile süreci yürütmektedir.

Standardın ve sözleşmenin uygulanması ve raporlamaya ilişkin bilgi toplanması dışında stratejik pazarlama ve/veya kurumsal iletişim departmanları raporlama sürecini yürütmektedir.

KİS/GRI raporlaması yapan işletmeler raporlama süreci için danışmanlık hizmeti desteği de almaktadır. SA8000 sertifikasına sahip Holding 1'de iç denetimlerini yapmak üzere danışmanlık hizmeti desteği alınmıştır.

Tablo 53
İlgili Departmanlar

Firma	Belge	Departman
Tekstil 1	SA8000	Entegre Yönetim Sistemi Komitesi
Tekstil 2	SA8000 KİS	Sosyal Uygunluk Departmanı Kurumsal İletişim
Holding 1	SA8000	Kalite Departmanı Danışman (İç Denetim)
Holding 2	KİS GRI	Sürdürülebilirlik Koordinasyon Komitesi Kurumsal İletişim ve Dış İlişkiler Raporlama Danışmanı
İlaç 1	KİS GRI	Sürdürülebilirlik Kurulu Kurumsal İletişim Raporlama Danışmanı
Otomotiv 1	KİS GRI	Kurumsal Sorumluluk Takımı Stratejik Pazarlama ve Kurumsal İletişim Raporlama Danışmanı

Örnekleme yer alan örgütlerde bulunan İK departmanları kendi rutin faaliyetleri dışında SA8000, KİS ve GRI'nın gerekliliklerine göre bir takım ek roller üstlenmektedir. SA8000'nin gerekliliklerine göre uygulamaların takibi ve prosedürlerin oluşturulması, KİS ve GRI kapsamında İK başlıklarına uygun izleme ve raporlama bu roller arasında yer almaktadır.

Tablo 54
İKY Departmanının SA8000, KİS ve GRI Gereklilikleri Kapsamındaki Rolü

Firma	Belge	İKY'nin Rolü
Tekstil 1	SA8000	Takip
Tekstil 2	SA8000 KİS	Takip Raporlama
Holding 1	SA8000	Takip
Holding 2	KİS GRI	İzleme ve Raporlama
İlaç 1	KİS GRI	İzleme ve Raporlama
Otomotiv 1	KİS GRI	İzleme ve Raporlama

3.5.3.3. Bilgilendirme

Özellikle SA8000 kapsamında çalışanların standart kapsamını bilmelerinin önemi vurgulanmaktadır. Bu denetçilerin de denetimlerde dikkat ettiği bir konudur. Tekstil 1'de eğitim vermenin zorunlu olduğu ve özellikle işe ilk girişten sonra eğitim verildiği belirtilirken, bu eğitimlerin çalışanların haklarını sahiplenmelerine ve daha fazla

bilinçlenmelerine neden olduğunu vurgulanmaktadır. Tekstil 2 de SA8000 kapsamında çalışanların haklarını öğrenmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu kapsamda iç iletişim kanalı olan dergilerde yazılar yayınlandığı ve duvarlardaki belgeler ile çalışanların dikkatinin çekildiği belirtilmektedir. Ancak denetimlerde çalışanların tam olarak bilgi sahibi olmadığının da ortaya çıktığını işaret edilmiştir. Bu nedenle de İK çalışanlara ulaşmak için çalışanların bulunduğu katlara gidilerek 30-40 kişiye 10’ar dakikalık eğitimler verilmektedir. Holding 1 de sistem kurulurken, oryantasyon sırasında ve denetimler öncesi eğitimler verildiğini belirtmektedir ve denetimlerde çalışanların haklarını sahiplendiğinin ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Holding 2’de ise eğitimlerin sistematik olarak yapılmadığı ancak tekrar yapılmasının planlandığı belirtilmektedir. Holding 2’de süreç yöneticileri her yıl eğitim almaktadır. İlaç 1 ve Otomotiv 1’ de çalışanlara ve yöneticiler oryantasyon eğitimi verildiğini ve çeşitli iletişim kanalları ile (portalda bilgilendirme, Günlük informatik/infogratik şekiller vb.) eğitime katkı sunulduğunu belirtilmektedir. Ayrıca Holding 2, İlaç 1 ve Otomotiv 1’de çalışanlara yönelik etik davranış kuralları ve etik kod eğitimi verdiklerini ifade etmektedirler. Ayrıca çeşitli mekanizmalar ile yöneticilerin de katılım ve bilgilendirilmesi artırılmaya çalışılmaktadır (Tekstil 2, Holding 1, Holding 2, İlaç 1).

Tablo 55
Bilgilendirme Mekanizmaları

Bilgilendirme Mekanizmaları	Belge	Firma
İşe giriş / oryantasyon eğitimi kapsamında eğitim verilmesi	SA8000 SA8000 KIS/GRI KIS/GRI	Tekstil 1 Holding 1 İlaç 1 Otomotiv 1
Sistem kurulurken verilen eğitimler	SA8000	Holding 1
Denetim öncesi verilen eğitimler	SA8000	Holding 1
Denetim sonuçlarında eksikliklere bağlı olarak eğitimler verilmesi	SA8000	Tekstil 2
Diğer bilgilendirme mekanizmaları (portal, günlük informatik bilgiler)	KIS/GRI KIS/GRI	İlaç 1 Otomotiv 1
Sözleşme ilk imzalandığında verilen eğitim	KIS/GRI	Holding 2
Etik Davranış Kuralları/Etik Kod Eğitimi	SA8000 KIS/GRI KIS/GRI	Holding 1 İlaç 1 Otomotiv 1

3.5.3.4. Denetim ve Raporlama

SA8000 sertifikasına sahip işletmelerde ara denetimler ve belge yenileme denetimleri yapılmaktadır. Bu denetimlerin “sistemi canlı tuttuğu ve sistemli olmayı gerektirdiği”

belirlenmektedir (Tekstil 1, Tekstil 2). Bununla beraber denetim sürecinin öğretici olduğu ve denetim raporlarının kurum içerisinde paylaşılmasının kurum içi bilgilenmeye katkı sunduğu ifade edilmektedir (Tekstil 1, Tekstil 2, Holding 1).

SA8000 sertifikasına sahip olan işletmelerde dış denetim mekanizmaları da iç denetim mekanizmalarına da işlerlik kazandırılmıştır. Bu kapsamda kurum içerisinde iç denetçiler bulunmakta (Tekstil 1, Tekstil 2, Holding 1), departmanlar kendi denetimlerini yapmakta ve sosyal uygunluk departmanı denetimleri yapılmakta (Tekstil 2) ve iç denetimler için danışmanlık firmalarından hizmet satın alınabilmektedir (Holding 1).

Hem KİS imzacısı hem de SA8000 sertifikası sahibi Tekstil 2’de “KİS’in çalışmalarına ekstra bir şey katmadığı, KİS’in rapor yayınlamak dışında da bir sorumluluğu, denetleme ve kontrol mekanizması olmadığı” vurgulamırken “KİS’i iç disiplini olan firmaların yürütebildiği belirtilmektedir. Buna kıyasla SA8000 “denetim ile olan, baskısı ve kontrolü çok daha yüksek, getirisi götürüsü anında ölçülebilen bir sistem” olarak tanımlanmaktadır.

Hem SA8000 sertifikasına sahip hem de KİS imzacısı Tekstil 2 dışında KİS imzacısı olan Holding 2, İlaç 1 ve Otomotiv 1 KİS raporlamalarını GRI kapsamında yapmaktadır. Örgütlerin ortak noktası her sene kendi raporlarının ve GRI’ın raporlama sisteminin geliştiğini belirtmeleridir. Üç örgüt de raporlama seviyeleri için GRI’ın onayını alırken sadece A seviyesinde raporlama yapan İlaç 1 ayrıca bir dış denetim firmasından onay almaktadır, bu dış denetim sürecinin de öğretici olduğu belirtilmiştir. Ancak raporların kapsamlarının denetlenme sürecinde verilerin doğruluğuna değil, kapsamına bakılmaktadır. Raporlar için veri toplama sürecinde ise SAP, kurum içi yazılım gibi çeşitli mekanizmalar da kullanılmaktadır. Burada Holding 2, çeşitli sektörlerdeki ve çeşitli büyüklükteki topluluk şirketleri adına raporlama yaptığı için raporlama sürecinin zorluklarından da bahsetmektedir. Halka açık bir şirket olan Otomotiv 1 ise GRI raporlaması sayesinde kurumsal yönetim raporlarını da geliştirdiklerini vurgulamaktadır.

Tablo 56
Denetim ve Raporlama Mekanizmaları

	Belge	Firma
Dış denetim	SA8000 SA8000/KİS SA8000	Tekstil 1 Tekstil 2 Holding 1
İç Denetim		
İç Denetçi Mekanizması	SA8000 SA8000 SA8000	Tekstil 1 Tekstil 2 Holding 1
Departmanların kendi öz denetimlerini yapması	SA8000	Tekstil 2
Sosyal uygunluk departmanı denetimleri (7S denetimleri)	SA8000	Tekstil 2
İç denetim için danışman desteği alınması	SA8000	Holding 1
Raporlama		
KİS Raporu	SA8000/KİS	Tekstil 2
GRI kapsamında KİS raporlaması	KİS/GRI	Holding 2 İlaç 1 Otomotiv 1
GRI onayı	KİS/GRI	Holding 2 İlaç 1 Otomotiv 1
Rapor için dış denetim	KİS/GRI	İlaç 1
Rapor için veri toplama aracı kullanılması (SAP, kurumiçi yazılım)	KİS/GRI	Holding 2 Otomotiv 1

3.5.4. SA8000, KİS ve GRI'in İKY'ye Etkisi Genel Değerlendirme

Çocuk işçi çalıştırılmaması, örgütlenme özgürlüğü ve çalışan temsili, çalışma saatleri, ücret ve tedarikçi ilişkileri başlıkları dışında görüşülen örgüt temsilcilerinden SA8000, KİS ve GRI'in etkisini değerlendirmeleri istenmiştir. Burada dikkat çekilen nokta İK uygulamaları üzerinde asıl yasaların etkili olduğudur (Holding 2) ve bir şirkette yasalara zaten uyuluyorsa SA8000 ve/veya KİS/GRI'in çok büyük bir değişiklik getirmeyeceğidir (Tekstil 1, Holding 2). Nitekim araştırmanın daha önceki aşamalarında sosyal sorumlu İKY uygulamalarının belirleyicileri sorulduğunda SA8000'nin kapsamına ilişkin "iş kanunun uyguladığımız zaman standardın gerekliliğinin %90'ını halledilmiş olduğu" (Tekstil 1), ve "aslında SA8000'nin beklediğinin yasaya uyum olduğu ve geriye ücret ve çalışanların örgütlenmesi ve temsili konusunun kaldığı" belirtilmiştir. Bu doğrultuda SA8000 standardının özellikle ücret, çalışan temsilcisi ve tedarikçiler konusunda değişikliğe neden olduğu vurgulanmıştır (Holding 1). Ayrıca SA8000, KİS ve GRI'in sosyal sorumluluk konusunda sistemli olmayı sağladığı

(Tekstil 2, Otomotiv1), ölçüleme yapmaya olanak sunduğu (Otomotiv 1) ve bilinçlenmeyi ve farkındalığı arttırdığı da belirtilmiştir (İlaç 1, Otomotiv1).

Tablo 57
SA8000, KİS ve GRI'in Etkisinin Genel Değerlendirmesi

Firma	Belge	Değerlendirme
Tekstil 1	SA8000	“Şirketimizin sosyal sorumluluk anlayışı veya standarda bakışı birden bire oluşan bir yapı değil. Kuruluşundan bugüne kadar süre gelen şeyi bir yerde belgelendirdik. Zaten uygulamalarda %90’ını karşılıyorduk. Belgeyi sadece belgemiz olsun mahiyetinde aldık. %10’luk kısmı da fazla mesai ve çalışma süreleri ile ilgiliydi.” “Denetimler canlı tutuyor sistemi.”
Tekstil 2	SA8000 KİS	“Bazı şeyler belki yapılırdı ama en büyük katkısı sistematize etmesi, belki belge olmasa da yapılırdı ama sistemli olmazdı.” “Ama bundan önce de fabrikamız kötü değildi. SA8000 yıllık izinler, bazı farklılıklar mutlaka gelmiştir.”
Holding 1	SA8000	“Ücret, çalışan temsilcisi, tedarikçi denetimi muhtemelen olmazdı. Bizim en önemli eksikliklerimizden biri tedarikçi denetimiydi, onu giderdik. Ücretler o belirlediğimiz rakamın altındaydı, onu biraz daha yaklaştırdık.”
Holding 2	KİS/GRI	Bence şirketlere kesinlikle katkı sağlıyor ve mevcut konjektürde etkili araçlar ama İnsan Kaynaklarının çok rijit bir yapıları var yasalar doğrultusunda. O yüzden onlar için çok zor bir şey olmuyor. Hali hazırda zaten bunları denetliyorlar, kontrol ediyorlar. O yüzden bizim gözümüzden bakıldığında zaten bu olmasa bile bizim departman olmazdı belki ama İK her zaman bu konular ile ilgilenirdi.
İlaç 1	KİS/GRI	“Bilinçlenmek farklı bir şey. Benim bile bilinç seviyem çok arttı. İnsan hakları lebi derya bir konu ama eğitime gittiğinizde aaa bu da mı buna giriyormuş diyoruz.” “Yol aldıkça farklı tecrübelerden geçiyor, yeni şeyler öğreniyor, süreçlerimizi iyileştiriyor ve mükemmelliğe daha çok yaklaştığımızı düşünüyoruz.”
Otomotiv 1	KİS/GRI	“Biz 2009’dan önce çevreye duyarız, atıklarını bertaraf etmeyen, çalışanlarına iyi davranmayan bir şirket değildik. Bunu imzalayınca işler tam tersi olmadı, biz bunları daha planlı, daha programlı öncelikli iş hedeflerimize alarak hayata geçirdik.”

Behnam ve MacLean (2011), SA8000’in iş süreçlerinde anlamlı değişiklik gerektirdiğinden ve dışsal denetleme/içsel gözetim maliyetlerinden dolayı SA8000’in, KİS ve GRI’a kıyasla maliyetinin daha yüksek olduğunu belirtir. Ancak örneklememizde yer alan SA8000 sertifikasına sahip şirketler SA8000’ni özellikle SA8000 öncesi de yasalara uyuluyorsa maliyetli olarak değerlendirmez (Tekstil 1), ve hatta SA8000 sertifikası sayesinde diğer müşteri denetimlerinin azalması (Tekstil 2) ve sertifikanın sağladığı prestij, intiba ve refah (Tekstil 2, Holding 1) maliyeti azaltan diğer unsurlar olarak sıralanır. Ayrıca şirketlerin çeşitli sistemleri kurmada deneyimli olması ve çalışan sayısının az olması maliyeti azaltan unsurlardır (Holding 1).

Behnam ve MacLean'a (2011) göre KİS sözleşmesini imzalamak ve GRI raporlaması yapmak daha az maliyetlidir. İlaç 1 Kurumsal İletişim Müdürü "Raporlamanın en son iletişim ayağı olarak görüldüğüne, bunun da aslında hiç fena olmayan bir bütçe gerektirdiğine" dikkat çeker ve diğer bir taraftan da asıl maliyetleri raporlamadan ziyade "içerideki süreçlerin ve sistemlerin yeniden kurgulanmasının" oluşturduğunu belirtir. Dolayısıyla bu rehberin gerekliliklerinden ziyade bu rehberler vasıtası ile sağlanan öğrenme ve bilinç artışına göre kurgulanacak süreçler ve sistemler de maliyet unsuru olarak görülebilir. Bu maliyet de şirketten şirkete göre değişecektir.

Tablo 58
Maliyet Değerlendirmesi

Firma		Maliyet
Tekstil 1	SA8000	Yasalara zaten uyuluyorsa maliyet olarak değerlendirmez
Tekstil 2	SA8000 KİS	Maliyet olarak görülüyor, denetimlerin azalması avantaj, sertifika prestij olarak değerlendiriliyor
Holding 1	SA8000	Maliyet olarak görülüyor, getirdiği itibar ve refah kapsamında. Çalışan sayısının az olması ve sistem kurmada deneyimli olmaları maliyeti azaltan başka bir unsur.
Holding 2	KİS GRI	Gerçekten ayağı yere basan ve herkes için geçerli işler yapılır maliyet unsuru olarak görülmez.
İlaç 1	KİS GRI	Raporlama iletişim unsuru olarak görülüyor, maliyetli olan ise içeride süreçlerin iyileştirilmesi ve bu kapsamda yatırımların yapılmasıdır.

3.5.5. Değerlendirme ve Tartışma

DiMaggio ve Powell (1983) ve Scott'ın (2008) tanımlamalarına uygun olarak SA8000 sertifikasına sahip olunmasının, KİS'in imzalanmasının ve GRI raporlaması yapılmasının ardında daha çok normatif, bilişsel mekanizmalar ve fayda arayışı yatmaktadır. Tekstil sektöründe uluslararası müşterilerin yönlendirmesi ise zorlayıcı mekanizma olarak değerlendirilebilir. Örgütlerin ana amacı meşruiyet elde etmektir. Bu nedenler aynı zamanda Türkiye'de sosyal sorumluluk örgütsel alanını (DiMaggio ve Powell, 1983; Scott, 2008) yeniden şekillendiren mekanizmalar olmuştur. Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk'ün (2009) ifade ettiği gibi Türkiye'de sosyal sorumluluk örgütsel alanında hayırseverlikten KSS'ye geçişin izleri görülür ve bu standart ve rehberler bunda etkilidir.

SA8000 standardının, KİS sözleşmesinin ve GRI raporlamasının örgütlerin İKY uygulamalarına etkisi değerlendirildiğinde SA8000'nin çalışma saatleri, yıllık izin kullanımı ve tedarikçi denetimleri konusunda olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir. Sendikaya sahip olmayan bir işletmede ise bazı çalışanların ücretlerin artırılmasına katkı sağlamıştır. KİS imzacısı veya GRI raporlaması yapan işletmelerde bu rehberler kapsamında çalışma saatleri, yıllık izin veya ücret konusunda bir etki söz konusu olmamıştır. Ancak daha üst bir seviye olarak nitelendirebileceğimiz GRI-3.1. A+ seviyesinde fazla mesaiye ilişkin veri paylaşımında bulunulmuştur. Bu farklılıklar şöyle yorumlanabilir: SA8000 çalışma saatleri ve fazla mesai konusunda kesin ilkelere sahiptir ve SA8000 denetimleri kapsamında bu konular denetçiler tarafından incelenmektedir. Dolayısıyla bu ilkeler kapsamında örgütlerin uygulamalarını ilkelere ayırması daha az muhtemeldir (Behnam ve Maclean, 2011) ve bu kapsamda Türkiye'de çalışma ilişkilerinin sunduğu çerçevenin ötesine geçebilirler. KİS ve GRI kapsamında ise bu konuda bir kesin hüküm yoktur ancak örgütlerin insan hakları başlığı altında bu konuyu ele almaları beklenebilir. Dolayısıyla kaçınmaya daha açıktır.

SA8000 standardına sahip örgütlerde çalışan temsilcisi mekanizması bulunmaktadır. Ancak sendikaya sahip iki işletmede ve çalışan sayısının az olduğu Holding 1'de bu mekanizmanın sembolik etkiye sahip olduğu görülmektedir. Nitekim Hiscox vd., (2008) ve Anner (2012) de sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık konusunda önemli bir değişikliğe neden olmadığına dikkat

çekmektedir. Örgütler, ÇMA, dilek, şikayet ve öneri sistemlerinin uygulanmasında “eşbiçimlilik” gösterirken sendikal örgütlenme konusunda sektörlere göre farklılık göstermektedirler. Sendikal örgütlenme, kuruluşların ilk kuruldukları aşamadan beri vardır yoksa standart veya rehberin bir etkisi olmamıştır. Zaten bu standart ve rehberlerde böyle bir amacın güdümediği de vurgulanmaktadır (SAI, 2008; UNGC, 2013c).

SA8000, KİS ve GRI’ın İKY faaliyetleri üzerindeki doğrudan etkisinden ziyade dolaylı etkilerinden de bahsetmek gerekir. Pek çok araştırmada da bu etkilerden söz edildiği görülür (Nelson, Martin ve Ewert, 2007; Schembera, 2012). Araştırmamız kapsamında SA8000 sertifikasına sahip örgütler bu dolaylı etkiler çalışanların denetçiler ile görüşmesi, çalışanların bilinçlenmesi, denetimlerin sistemi canlı tutması, denetim kapsamında öğrenme, sosyal uygunluk konusunda yöneticilerin sorumluluğunun artırılması olarak çıkmaktadır. KİS ve GRI’da ise temel vurgu sistemli olma, raporlama sürecinde gelişme, verileri kıyaslama ve çalışanların bilgilendirilmesi üzerindedir.

Örgütlerde SA8000, KİS ve GRI’ın nasıl uygulandığına baktığımızda benzer yapıların örgüt içerisinde kurumsallaştığı görülmektedir, dolayısıyla bir eşbiçimlilikten söz edebiliriz. Buna göre sistemlerin yürütülmesinde yönetimin desteği vardır ve sistemler örgütlerin iş stratejileri ile bütünleştirilmeye çalışılmaktadır. Burada dahil olduğu tüm topluluk şirketleri adına raporlama yapan Holding 2 ve şirketleri arasında daha gevşek bir bağın olduğu ifade edebiliriz. Holding 2’nin takibinde yapılan işler, işletmelerde süreç yöneticisi liderliğinde yürütülmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde yayılımı daha sınırlı olmaktadır. Tepe yönetimin katılımı dışında çalışanların ve ara kademe yöneticilerin süreçlere dahil olması da entegrasyon stratejilerini etkilemektedir. SA8000 denetimleri öncesi ve sonrasında verilen eğitimler ve denetçilerin bu konudaki takipleri bilgilendirme konusuna daha fazla önem verilmesini sağlamıştır. Ancak Holding 2 dışında KİS imzacısı İlaç 1 ve Otomotiv 1 de örgütsel bir yaklaşım olarak bilgilendirme konusu üzerinde durmaktadır. Sürecin yönetilmesini üstlenen departmanlara baktığımızda ise konunun entegre yönetim sistemi, sosyal uygunluk departmanı, kalite departmanı ve çeşitli komiteler tarafından ele alındığı görülmektedir. Ayrı bir sosyal uygunluk departmanının kurulması ise kurumsallaşmanın ileri bir safhası olarak tanımlanmaktadır. Bunun dışında kurumsal iletişim, stratejik pazarlama departmanları

ve danışmanlar sistem kurulmasında veya raporlama yapılmasında destek hizmet sağlamaktadır.

Tüm entegrasyon süreçlerini ve örgütler üzerindeki kurumsal baskıları göz önünde bulundurarak Boiral'ın (2007) geliştirdiği model ile örgütlerin stratejilerini sınıflandırabiliriz. Uluslararası müşterilerin baskılarından dolayı Tekstil 1 ve Tekstil 2 yüksek kurumsal baskı altında olarak nitelendirilmiş, diğer örgütler ise zorlayıcı değil ancak dahil oldukları ağlar aracılığı ile normatif ve özellikle işletmelerinin sahiplerinin değerlerine bağlı olarak bilişsel bir baskı altındadır. Yukarıda belirtildiği gibi Holding 2 topluluktaki tüm örgütler adına raporlama yaptığı, bilgilendirme ve ara kademe yöneticilerin dahil olmasındaki kısıtlara bağlı olarak düşük katılım sergiliyor olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 59
Kurumsal Baskı ve Entegrasyon Stratejilerinin Genel Değerlendirmesi

Kurumsal Baskı	Yüksek	Törenselleştirilmiş Entegrasyon	Mobilize Entegrasyon Tekstil 1, Tekstil 2
	Düşük	Ayrılmış Entegrasyon Holding 2	Proaktif Entegrasyon Holding 1, İlaç 1, Otomotiv 1
		Düşük	Yüksek
		Dahili Katılım	

Uyum ve Kaçınma Tartışması

İKY uygulamaları kapsamında farklı konu başlıklarına göre farklı mekanizmaların uyum veya kaçınmada etkili olduğu görülmektedir. Çocuk işçi çalıştırılmaması konusunda yasanın açık olması, standart ve rehberlerin de bunları desteklemesi durumunda kayıtlı işletmeler⁶⁰ yasa ve sertifika/rehberlere tam uyum göstermektedir. Çalışma saatleri kapsamında ise yasanın fazla mesai saatlerine yönelik açık hüküm içermemesi ve yasanın uygulanmasına yönelik yaptırım eksikliği; standardın açık hüküm içermemesi ve denetim eksikliği; örgüt düzeyinde ise örgüt üzerindeki üretim baskısı, çalışanların haklarını bilmemesi ve yöneticilerin konuya dikkat etmemesi kaçınmayı artırmaktadır. Standart kapsamında açık hüküm içermemesi, konunun denetim

⁶⁰ Örneklemin kayıtlı işletmelerden oluşması nedeni ile tartışmaya kayıt dışı işletmeler dâhil edilmemiştir.

kapsamında ele alınması, artan rapor düzeyi; örgüt düzeyinde ise sendikalı olma, çalışanların haklarının bilincinde olması, yöneticilerin ve İK'nın konunun takibini yapması ve çalışanların haklarının bilincinde olması uyumu artırmaktadır. İzin kullanımı kapsamında ise yasanın uygulanmasına yönelik yaptırım eksikliği, standardın açık hükümler içermemesi ve denetim eksikliği ve örgüt üzerindeki üretim baskısı kaçınmaya neden olmaktadır. Standardın açık hüküm içermesi, konunun denetim kapsamında ele alınması, çalışanların haklarının bilincinde olması, yöneticilerin ve İK'nın konunun sıkı bir şekilde takibini yapması uyumu olumlu olarak etkilemektedir. Asgari ücretin üzerinde ücret belirlenmesinde ise standardın açık hüküm içermesi ve denetimi, örgütsel politika olarak tanımlanan ücret düzeyi ve bu kapsamda sağlanan yan haklar ve işyerinde sendikalı örgütlenme bulunması asgari ücretin üzerinde ücrete olanak sağlamaktadır. Ancak diğer bir taraftan standardın tanımladığı ücret düzeyinin yüksek olması alternatif hesaplama yöntemlerinin geliştirilmesine ve standarttan kaçınılmasına neden olmaktadır. Örgütlenme düzeyinde ise standart ve rehberlerin çok etkili olmadığı görülmektedir. Araştırmamız kapsamındaki örgütlerde kurulduklarından beri sendika vardır, standart ve rehberler kapsamında bir dönüşüm olmamıştır. Tedarikçilerdeki sosyal sorumlu İKY uygulamalarına ilişkin olarak ise örgütler standart ve rehberlerin açık hüküm içermesine, uluslararası müşterilerin baskısına ve kendi proaktif yaklaşımlarına bağlı olarak uyuma yönelmektedir. Denetimler kapsamında denetlenen tedarikçi sayısının tüm tedarikçileri içermemesine ve konular kapsamında ise denetim konularının standart ve rehberlerdeki tüm konuları kapsamamasına göz yumulabilmektedir. Bu yaklaşım bir taraftan kaçınmayı artırırken diğer bir taraftan da bu konuları yeni ele alan örgütlere öğrenme imkânı sağlamaktadır. Örgütlerdeki tedarikçi sayısının artması ise kaçınmaya neden olmaktadır.

Uyum ve kaçınmaya ilişkin konu bazındaki tüm bu değerlendiremler kurumsal çevre, standart ve örgüt düzeyi göz önünde bulundurularak Tablo 60'da biraraya getirilmiştir.

Tablo 60
Sosyal Sorumluluk Standart ve Rehberlerine Uyuma ve Kaçınmaya Neden Olan Faktörler

	Uyum	Kaçınma
Çocuk İşçi Çalıştırılmaması		
Kurumsal Çevre	Yasanın açık olması	
Standart	Açık hüküm içermesi	
Örgüt	Kayıtlı işletme olma	
Çalışma Saatlerinin Yasal Sınırlarda Tutulması		
Kurumsal Çevre		Yasanın fazla mesai saatlerine yönelik açık hüküm içermemesi, yasanın uygulanmasına yönelik yaptırım eksikliği
Standart	Standartın açık hüküm içermesi/denetim kapsamında ele alınması (SA8000) <i>Rapor seviyesi (GRI)</i>	Standartın açık hüküm içermemesi/denetim eksikliği (KİS)
Örgüt	<i>Sendikalı olma, Çalışanların haklarının bilincinde olması, Ara kademe yöneticilerin takibini yapması, İK'nın sıkı bir şekilde takibini yapması Çalışanların haklarının bilincinde olması</i>	<i>Örgüt üzerindeki üretim baskısı (üretim sektörü) Çalışanların haklarını bilmemesi Ara kademe yöneticilerin çalışma saatlerine dikkat etmemesi</i>
İzin Kullanımı		
Kurumsal Çevre		Yasanın uygulanmasına yönelik yaptırım eksikliği
Standart	Standartın açık hüküm içermesi/denetim kapsamında ele alınması (SA8000)	Standartın açık hüküm içermemesi/denetim eksikliği (KİS)
Örgüt	<i>Çalışanların haklarının bilincinde olması, Yöneticilerin takibi yapması, İK'nın sıkı bir şekilde takibini yapması</i>	<i>Örgüt üzerindeki üretim baskısı (üretim sektörü)</i>
Asgari Ücretin Üzerinde Ücret		
Kurumsal Çevre		
Standart	Açık hüküm içermesi	<i>Standartın ücret düzeyinin yüksek olması</i>
Örgüt	<i>Sendikalı olma, Küçük işletme (SA8000) Sağlanan yan haklar</i>	
Fazla Mesai Ücretlerinin Ödenmesi		
Kurumsal Çevre		Yasanın uygulanmasına yönelik yaptırım eksikliği
Standart	Standartın açık hüküm içermesi/denetim mekanizması	Denetim sırasında standartın gerekliliğinin günlük uygulamadan ayrılmasına göz yumulması
Örgüt	Örgütsel politika olarak fazla mesai ücretlerin ödenmesi Sendika olması Çalışanların haklarının bilincinde olması	Çalışanların haklarının bilincinde olmaması
Örgütlenme Özgürlüğü		
Kurumsal Çevre		Yasanın kısıtlayıcı çerçevesi

Standart		
Örgüt	Kuruluş aşamasında sendikali olma	
Tedarikçiler		
Kurumsal Çevre		
Standart	Standartın/rehberin açık hüküm içermesi	Denetimler kapsamında gevşek bağa göz yumulması
Örgüt	Örgüt üzerinde müşterilerinin baskısı Proaktif yaklaşım sergileme	Tedarikçi sayısının artması Yeni kurumsallaşma aşamasında olması

Örgütsel alanın aktörleri olarak SA8000 sertifikasına sahip, KİS imzacısı ve GRI raporlaması yapan örgütleri ele aldığımız çalışmamızda örgütsel alandan kaynaklanan çelişen baskılar (Boxenbaum ve Jonsson, 2010) olduğu görülmemiştir. Standart ve rehberlerin kapsamına yönelik uyum ve kaçınma tartışmalarının odağında Meyer ve Rowan'ın (1977) işaret ettiği etkililik yer almaktadır. Etkililik ve belirsizlik kapsamında örgütlerin standart ve rehberlerin gerekliliğinden kaçınarak çalışanlara sınırları da aşan fazla mesai yaptırdığı, fazla mesai ücretlerin ödenmediği görülmektedir. Oliver'ın (1991) örgütün baskılara cevap biçimini kurumsal baskıların nedenine, kim tarafından dayatıldığına, uyulması gereken kurumların örgütün amaçları ile uyum derecesine, kurumsal baskıların yasalar mı yoksa normlar ile mi yayıldığına ve kurumsal baskıların gerçekleştiği bağlama dayandığını belirtmiştik. Araştırma konumuz ile ilgili olarak Oliver'ın işaret ettiği neden, aktör ve kontrol faktörlerinin etkili olduğunu gördük. Oliver'a göre örgütlerin üzerindeki kurumsal baskı meşruiyete dayalı ise, bağımlı oldukları bir bileşen tarafından yansıtılıyorsa ve kontrolün kaynağı zorlama veya yayılım ise uyumları artar ve kaçınma yanıtını tercih etmezler. Baskıların kaynağı yine meşruiyet ise kaçınma oranı düşük, ancak baskıların kaynağı çok çeşitli ise ve kontrol zorlama veya yayılım ile sağlanıyorsa kaçınma makul seviyede olabilir. Bu bakış açısına göre uluslararası müşterilerine karşı meşruiyet arayışında olan ve bunlara bağımlı olan örgütler uyumu daha çok tercih edebilir; yine meşruiyet odaklı ama bir zorlama veya baskı altında olmayanlar ise kaçınmada makul bir yol izleyebilir. Ancak bu alanlarda genellikle uyum gösterilse de zaman zaman kaçınma sergilenmektedir (çalışma saatleri, izin haklarına uyum vb.). Bu da yine Meyer ve Rowan'ın (1977) ve Goodstein'ın (1994) işaret ettiği kurumsal baskıların teknik çıktılar üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Örgütler, teknik verimliliklerini korumak üzere bir taraftan meşruiyetlerini korurken diğer bir taraftan da uygulamalarını ayırmaktadırlar. Bunda da baskıların niteliği, kim tarafından yönlendirildiği ve araştırma çerçevemize uygun olarak içlerinde

buldukları kurumsal çevre ve dahil oldukları standart ve rehberin yaptırım mekanizmaları etkilidir.

Literatür değerlendirmesine dayalı olarak uygulama maliyetinin yüksek olmasının (Westphal ve Zajac, 1994), geç benimseme ve isteksiz cevap verme durumunda kalınmasının (Westphal ve Zajac, 1994; Rao, Greve ve Davis, 2001), uygulama için bilgi temelinin açık olmamasının/belirsiz olmasının ve uygulamaların sosyal olgu kazanmamasının (Goodrick ve Salancık, 1996) ayırmada etkili olduğunu belirtmiştik. KSS özelinde ise makro seviyede daha güçlü ve yasal düzenlemelere bağlı olarak uyumun (Locke, Qin ve Brause, 2006); denetim, düzenleme gibi etkin KSS altyapısının ve zorlayıcı ve normatif baskıların yokluğunda (Jamali ve Neville, 2011; Terlaak, 2007) kaçınmanın artacağını ifade etmiştik. Standart özelinde de maliyet (Behnam ve Maclean, 2011; Schembera, 2012), yaptırım mekanizması, ziyaret ve denetim (Behnam ve Maclean, 2011; Locke, Qin ve Brause, 2006; Weil ve Mallo, 2007), şeffaflık (Schembera, 2012) ve uyum güvencesi (Behnam ve Maclean, 2011) arttıkça uyumun; sertifikalandırılanlar ile kurumlar arasındaki çıkar ilişkisi (Naveh vd., 1999; O'Rourke, 2002), standardın açık olmaması ve belirsizlik ile (Behnam ve Maclean, 2011; Schembera, 2012) kaçınmanın ortaya çıkabileceğini literatür değerlendirmesinde ele almıştık. Örgüt seviyesinde ise tepe yöneticilerin bağlılığının (Weaver vd., 1999), işletmeler için pozitif bir imaj (Stevens vd., 2004), stratejik/rekabetçi avantaj sağlayacağına inanılmasının (Behnam ve Maclean, 2011:66), örgütlerin proaktif yaklaşım sergilemesinin (Barrientos ve Smith, 2006), markalar ile resmi ortaklık bağlarının bulunmasının ve fabrikaların daha küçük olmasının (Locke, Qin ve Brause, 2006) uyumu artırdığı belirtilmekteydi. Buna karşılık yönetimin taahhüdünün olmaması (Weaver vd., 1999) ve standart ve sertifikalara en düşük seviyede uyum (Aguinis ve Glavas, 2012; Tenbrunsel, Wade-Benzoni, Messick & Bazerman, 2000) kaçınmayı arttırmaktaydı. Bu değerlendirmelerde Westphal ve Zajac (1994) maliyet arttıkça ayırmanın artacağını belirtirken, Behnam ve Maclean (2011) SA8000'nin maliyetinin yüksek olmasının uyumu artırdığını belirtmekteydi. Araştırma sonucumuzda özellikle ücretler konusunda maliyetin artmasının kaçınmayı artırdığını söyleyebiliriz. Kaçınma ve uyum tartışmaları kapsamında yukarıda ele alınan konular dışında sosyal sorumlu İKY uygulamalarına uyumda sendikalı olmanın, çalışanların haklarının bilincinde olmasının, tepe yönetim dışında ara kademe yöneticilerin ve İKY personelinin

uygulamalarının takibini yapmasının uyumu artırdığı konusunda verilere ulaştık. Örgüt üzerindeki üretim baskısının (üretim sektörü), çalışanların haklarını bilmemesinin ve ara kademe yöneticilerin uygulamaların takibini yapmamasının kaçınılmaz etki olduğunu belirtebiliriz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada gelişen sosyal sorumluluk konusundan yola çıkarak sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin İKY üzerindeki etkisini ele aldık. İKY'nin sosyal sorumluluk kapsamında iki rolü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi “sosyal sorumlu” İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesi, diğeri ise sosyal sorumluluk faaliyetlerine İK aracılığı ile destek olunmasıdır. Tez araştırması kapsamında sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin İKY üzerindeki etkisi sosyal sorumlu olarak tanımlanan İKY uygulamaları ele alınarak değerlendirildi. Araştırmada kurumsal kuram tezin kuramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Bu çerçevede hem örgütlerin içerisinde bulunduğu bağlam, hem de örgütlerin bu bağlamdaki uygulamaları araştırmaya konu edilmiştir.

Kurumsal kuram çerçevesinde çok katmanlı bir çerçeveye dayalı olarak oluşturduğumuz araştırma modeline göre öncelikli olarak SA8000, KİS ve GRI sosyal sorumluluk standart ve rehberlerin kapsam ve uygulamasını ele aldık. Bu rehber ve standartların uygulandığı bağlamın etkili olduğunu belirtmek amacıyla da Türkiye'deki kurumsal çerçeveyi çalışma ilişkileri sistemi çerçevesinde değerlendirdik. Araştırma süreci kapsamında iki temel kaygı güdülmekteydi. Bunlardan birincisi kurumsal çevrenin bu standart ve rehber için nasıl bir bağlam oluşturduğu, ikincisi ise örgütlerin böyle bir bağlamda bu standart ve rehberleri nasıl yorumladıklarıydı. İKY uygulamalarını ele aldığımız örgütler için 4857 İş Kanunu ve 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu zorlayıcı bir baskı iken, SA8000, KİS ve GRI normatif bir baskı oluşturmaktaydı. Bu kapsamda örgütlerin uygulamalarını çocuk işçi çalıştırılmaması, çalışma saatleri, ücret, örgütlenme özgürlüğü ve çalışan temsili ve tedarikçiler kapsamında değerlendirdik.

Araştırma sonucunda sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin kapsam ve etkisini ele alırken değerlendirmelerin konu odaklı yapılmasının yerinde bir yaklaşım olduğu görülmüştür. Kurumsal kuramın ayırma kavramını kullanarak SA8000, KİS ve GRI'ı açıklık, benimseme maliyeti, yaptırım mekanizmalarının varlığı ve uyum güvencesine göre inceleyen Behnam ve MacLean (2011), SA8000'nin KİS'e kıyasla daha fazla entegre edilebileceğine dolayısıyla örgütlerin daha fazla uyum sergileyeceğine dikkat çeker. GRI'in ise daha kesin ve detaylı raporlama standartları sunmasına rağmen uymama durumunda yaptırım mekanizmalarının olmadığına ve uyum güvencesi

aranmadığına işaret eder. Araştırmamız kapsamında görüşmeciler KİS'in de açık ilkeler içerdiğini belirtmiştir.⁶¹ Burada KİS'in insan haklarına saygı duyulması ve insan hakları ihlalleri kapsamında suç ortağı olunmaması ilkeleri yoruma daha açıktır. Bu gibi belirsizlik durumlarında örgütler dar veya geniş kapsamlı bir uygulama yoluna gidebilmektedir (Blindheim, 2012). Ancak KİS kapsamında çocuk işçi çalıştırılmaması yönünde bir belirsizlik söz konusu değildir. Bu konudaki ilkeleri SA8000 ile paraleldir. KİS ve GRI arasındaki işbirliğine bağlı olarak da bu ilkeler netleştirilmeye çalışılmaktadır. Behnam ve MacLean (2011), iş süreçlerinde anlamlı değişiklik gerektirdiğinden ve dışsal denetleme/içsel gözetim maliyetlerinden dolayı SA8000'nin, KİS ve GRI'a kıyasla maliyetinin daha yüksek olduğunu belirtir. Ancak örneklememizde yer alan SA8000 sertifikasına sahip şirketler SA8000'ni özellikle SA8000 öncesi de yasalara uyuluyorsa maliyetli olarak değerlendirmez ve hatta SA8000 sertifikası sayesinde diğer müşteri denetimlerinin azalması ve sertifikanın sağladığı prestij, itibar ve refah maliyeti azaltan diğer unsurlardır. Bunun karşısında Behnam ve MacLean'a (2011) göre KİS sözleşmesini imzalamak ve GRI raporlaması yapmak daha az maliyetlidir. Ancak KİS'i imzalayan örgütler maliyetleri raporlamadan ziyade "içerdeki süreçlerin ve sistemlerin yeniden kurgulanmasının" oluşturduğunu belirtir. Dolayısıyla rehberin gerekliliklerinden ziyade bu rehberler vasıtası ile sağlanan öğrenme ve bilinç artışına göre kurgulanacak süreçler ve sistemler maliyet unsuru olarak görülebilir. Bu maliyet de şirketten şirkete göre değişecektir. SA8000'de önemli bir maliyet kalemi olarak değerlendirilen ücretler konusunda da çeşitli kaçınma alanlarının olduğu görülmüştür veya örgütler zaten sendikalı ise veya çalışan sayısı az is maliyet o kadar da artmamaktadır. Yaptırım mekanizmaları açısından ise yine SA8000'nin ayırmaya daha az olanak sağladığı belirtilmektedir (Behnam ve MacLean, 2011). Bu kapsamda belgenin kaybedilme riski örgütler üzerinde bir baskıdır. Bununla beraber KİS'in de yaptırım mekanizmalarını artırmaya çalıştığı, raporlama süreçlerine göre listeden çıkarma önlemlerinin alındığı görülmüştür ve örgütler bunu itibar kaybı olarak değerlendirmektedirler. Kanımızca bu standart ve rehberler arasında uyuma yönelik en önemli yaptırım mekanizması kanıt gerekliliğidir. Araştırmamıza konu olan

⁶¹ Araştırmacı UNGC'nin sitesinden sözleşmenin kapsamına ilişkin kaynaklara ulaşabilmiştir. Belki örgütler açısından yabancı dil bilgisinin problem olabileceği düşünülmektedir. Ancak burada da Rasche'nin (2012) bahsettiği yerel ağlar devreye girmekte ve sözleşmelerin ülke bağlamına uygulanmasına yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Türkiye örneğinde de iletişim ağının ağ oluşturma ve materyal üretme konusunda etkin çalıştığı görülmüştür (KİS Türkiye, 2013).

standart ve rehberler içerisinde uyuma ilişkin kanıt arayan tek standart SA8000'dir. Bu mekanizma denetçiler aracılığıyla işletilir. Ancak denetçiler de belirli alanlarda inisiyatif kullanabilmektedir. Dolayısıyla standart ve rehberler kapsamında şunu söyleyebiliriz: standart ve rehberler konu odaklı incelenmelidir; konulara göre açıklığı ve maliyeti değişebilmektedir. Uyum ve kaçınmaya yönelik sundukları çerçevelerde de yaptırım mekanizmaları ve kanıt gerekliliği etkilidir, ancak bunların hangi kurumsal çevrede uygulandığı ve örgüt düzeyinde nasıl uygulandığı da göz ardı edilmemelidir. Bu standart ve rehberlerin yayılımı "açık KSS" kapsamında ele alınır ve şirketin takdirine dayalıdır (Matten ve Moon, 2005). Ancak bu standart ve rehberlerin etkisini anlayabilmek, başka bir ifade ile sembolik veya esas değişikliğe veya ne tür bir yakınsamaya neden olduğunu anlayabilmek için örtük KSS kapsamında ele alınan kurumsal çevrenin etkisinin gözden kaçırılmaması gerekmektedir.

"Kurumsal bağlam" örgütlerin ve bireylerin içerisinde gömülü olduğu ve davranışlarını etkileyen bir takım politik, ekonomik ve sosyal kurum anlamına gelmektedir. Kurumsal çerçeveyi çalışma ilişkileri sistemi olarak sınırlı tuttuğumuz araştırmamızda bu standart ve rehberlerin kapsamını kurumsal çevre ile kıyaslama yoluna gitmiştik. 4857 sayılı iş kanununda çocuk işçi çalıştırılmaması, çalışma saatleri ve izinler, asgari ücret ve fazla mesai ücretleri ve dar kapsamda asıl işveren/alt işveren ilişkisi, 6356 sayılı kanunda ise sendikalar ve toplu iş sözleşmesi hükümleri yer almaktadır. Bu düzenlemelerin bazı maddelerinin düzenleniş itibari ile esnek olması (fazla mesai süresi), denetim eksikliğine dayalı olması (fazla mesai süresi ve ödemesi), kısıtlayıcı bir çerçeve sunması ile (örgütlenme özgürlüğü) ve dar kapsamlı olması (tedarikçi ilişkileri) nedeni ile günlük uygulamalardan kaçınmaya imkân sağladığı görülmüştür.

Böyle bir kurumsal çevrede "SA8000 sertifikasına sahip, KİS imzacısı ve GRI raporlaması yapan örgütlerin İKY uygulamaları nasıl etkilenmektedir?". Çoklu örnek olay araştırması ile bu soruya cevap aranmıştır. Böyle bir çevrede yasalar örgütlerin İKY uygulamaları üzerinde zorlayıcı baskı, rehber ve standartlar ise normatif baskı sunmaktadır. Türkiye bağlamında SA8000, KİS ve GRI'nın çocuk işçi çalıştırılmaması hükümleri eşbiçimlilik gösterir ve kayıt dışı sektörde çocuk işçi çalıştırılması problemleri görülürken, kayıtlı sektörlerde görülmez. İş kanununda çalışma saatleri kapsamında fazla mesai günlük ve yıllık limitler dahilinde ve ayrıca haftalık/yıllık

izinler tanımlanmıştır. Ancak uygulamada fazla mesai saatlerinin yüksek olduğu ve izinlere riayet edilmediği görülmektedir. Buna kıyasla SA8000'nin haftalık mesai uygulaması daha nettir ve uygulamalarda denetimi yapılmaktadır. KİS ve GRI kapsamında ise açık bir hüküm yoktur, örgütler bu konuları insan hakları kapsamında ele alabilir. Ücret konusunda SA8000, BNW hesaplamasına dayalı olarak asgari ücretin üzerinde bir ücret tanımlarken fazla mesai ücretlerinin primli olarak ödenmesini belirtir ve bunların denetimleri yapılmaktadır. KİS ve GRI kapsamında ise yine açık bir hüküm yoktur, örgütler bu konuları insan hakları kapsamında ele alabilmektedir. Türkiye'de fazla mesai ödemeleri yaygın bir problemdir. Türkiye'de örgütlenme kapsamında kısıtlayıcı bir yasal çerçeve olduğunu belirtmiştik. SA8000 ve KİS örgütlenme özgürlüğüne saygı duyulmasını ifade etmekle beraber ulusal mevzuatın ötesinde hüküm içermemektedirler. SA8000 sadece çalışan temsilcisi seçilmesini öngörmektedir, bunun da etkisi sembolik kalabilmektedir. Küreselleşme ve ÇUŞ'ların yayılımına bağlı olarak tedarikçi ilişkileri ve bu zincirdeki İK uygulamaları geniş kapsamlı olarak ele alınmaya başlanmıştır. Türkiye'deki iş kanunu kapsamında asıl işveren-alt işveren ilişkisi tanımlanmıştır ancak bu geniş anlamdaki tedarikçileri içermemektedir. SA8000 ise sertifikaya sahip olan örgütün bu ilkeleri tedarikçileri kapsamında da uygulamasını beklemektedir. KİS kapsamında konu insan hakları kapsamında dolaylı olarak ele alınabilecekken, GRI G3.1. ve G4 kapsamında göstergeler ile tanımlanmıştır.

Bu değerlendirmelerden sonra SA8000 sertifikasına sahip, KİS imzacısı ve GRI raporlaması yapan örgütlerin İKY uygulamaları araştırmanın odağını oluşturmaktadır. Bu örgütlerde “sosyal sorumluluk standart ve rehberleri nasıl kurumsallaşmaktadır ve İK uygulamalarını nasıl etkiler?” sorusuna cevap ararken örgütlerin SA8000'ne sahip olma, KİS'i imzalama ve GRI raporlaması yapma nedenleri dolayısıyla üzerlerindeki baskılar, bu standart ve rehberlerin örgüte entegrasyonun nasıl sağlandığı göz önünde bulundurulmuş, etkileri değerlendirilmiş ve örgütlerin uyum ve kaçınma sergiledikleri alanlar ortaya konmuştur. Türkiye bağlamında SA8000'nin çalışma saatleri ve izin, bir ölçüde ücret ve tedarikçi denetimleri konusunda olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KİS ve GRI'nın da tedarikçi denetimleri konusunda farkındalık yarattığı görülmüştür. Ancak KİS ve GRI'nın asıl etkisi çalışanların bilinçlendirilmesi, İK ve yöneticilerin süreçlere dahil edilmesi yönünde olmuştur. Ayrıca raporlar diğer paydaşların genel olarak sosyal sorumluluk ve özel olarak sosyal sorumlu İKY

uygulamaları konusunda daha fazla bilgiye sahip olmasını sağlayacak araçlar olarak yayınlanmaktadır. Yine araştırma sonucumuza dayalı olarak çalışanların haklarının bilincinde olmasının, tepe yönetim dışında ara kademe yöneticilerin ve İKY personelinin uygulamalara dahil olmasının uyumda etkili olduğunu belirtebiliriz. Bu nedenle tüm bu süreçlerde edinilecek bilginin örgüt içi sosyal sorumlu İKY uygulamalarını artırmada etkisi bulunmaktadır. Ancak bu süreçler gerek ulusal bağlamda yapılacak düzenlemeler ve denetim, gerekse de yeni ihtiyaçlara göre küresel bağlamda geliştirilecek standart ve rehberler ile desteklenmelidir.

Araştırma Önerileri

Schembera'nın (2012:40) ifade ettiği gibi amaç deklare edilen ve gerçekte uygulanan arasındaki farkı ortaya çıkarmak ise nitel araştırma kaçınılmazdır. Bu tez araştırması kapsamında sosyal sorumluluk örgütsel alan (DiMaggio ve Powell, 1983) olarak alınmış, örgütsel alan konu odaklı (Kostova ve Roth, 2002) olarak seçilmiştir. Örgütsel alandaki uygulamaların değerlendirilmesine çoklu örnek olay araştırma stratejisi uygundur. Bu kapsamda veri olarak görüşme yapılan yetkililerden elde edilen bilgiler ve örgüt tarafından yayınlanan belgelere dayanılmış, çalışanlar araştırma sürecine dahil edilememiştir. Araştırma başka bir şekilde tekrar yinelenmek isterse, teoriyi test edecek, onaylayacak, doğruluğunu tartışacak ya da teoriyi genişletmek için gerekli bütün koşulları karşılayacak (Yin, 2009) bir örnek olay seçilerek tekli örnek olay çalışması kapsamında çalışanları da kapsayabilir.

Hiscox vd., (2008) çeşitli kodları benimseyen ve benimsemeyenler arasındaki temel farkın koddan kaynaklanıp kaynaklanmadığını ortaya koyabilmek için kodun benimsenmesinden önceki verilerin de önemli olduğunu vurgular. Bu nedenle herhangi bir standardın veya sözleşmenin imzacısı olacağını bildiğimiz/olmak üzere olan örgütler kapsamında çalışmalar yürütülebilir veya örgütlerin geçirdiği gelişimi görmek üzere longitudinal (boylamsal) veri incelemesi yapılabilir.

Bu araştırma kapsamında herhangi sosyal sorumluluk standardının sahibi veya imzacısı örgütler araştırmaya konu edilmiştir. Dolayısıyla örgütlerin bu standartlar ile belirli alanlarda bir uyum ve/veya uzlaşma göstermesi beklendiğinden manipüle etme veya karşı çıkma stratejileri araştırmaya konu edilmemiştir. Bu standart veya rehberlerin

imzacısı/sahibi olmayan örgütler üzerinden örgütlerin bu cevapları da araştırmaya konu edilebilir.

Araştırma, çalışma ilişkileri sistemi çerçevesinde belirli İKY uygulamalarına odaklanmıştır. Araştırma sırasında ayrımcılık, disiplin uygulamaları gibi konu başlıklarını içerecek şekilde genişletilebilir. Araştırma kapsamına bir örgütün tedarikçileri de eklenerek standart ve rehberlerin tedarikçi uygulamaları üzerindeki etkisi de araştırma konusu olarak ele alınabilir.

KSS örgütsel alanında uygulamaların sahibi işletmeler dışında alanı şekillendiren danışmanlık şirketleri, eğitim kurumları, meslek birlikleri ve sendikalar bulunmaktadır. Bu örgütler üzerinden de KSS'ye yönelik araştırmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca saha araştırması sürecinde araştırmaya konu edilen örgütlerin temsilcilerinin hayırseverlik ve KSS ikileminin dışında sosyal sorumluluğu tanımlarken kurumsal sorumluluk, sosyal uygunluk, sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlık kavramlarını sıkça kullandığı gözlenmiştir. Dolayısıyla önümüzdeki zamanlarda sosyal sorumluluk örgütsel alanında yeni kavramsallaştırmalar ile karşı karşıya kalabileceğimizi ve alanın yeniden şekillendirilmesine yönelik çalışmalar yapılabileceğini söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

- Ağtaş, Ö. B. (2009). Promoting Core Labor Standards through the Performance Standards of the IFC: The Case of Turkey (Global Union Research Network), Geneva: ILO
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 254-285.
- Abrahamson, E., Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44, 708-740.
- Aguinis, H., Glavas A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 20 (10), 1-37.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32 (3), 836-863.
- Aguinis, H., Glavas A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 20 (10), 1-37
- Akiş, B. (2007). Türk İş Sistemindeki Değişimin Holdingler Arası İşbirliğine Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aksoy, B. (2007). Bir Meslek Örgütünün Kurumsal Değişimdeki Yeri: Türkiye Sağlık Alanı Örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S., Öztürk, E. B. (2009). Türkiye'de Hayırseverlikten Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 103-143.

- Ang, S., Cummings, L. L. (1997). Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing. *Organization Science*, 8 (3), 235-256.
- Anner, M. (2012). Corporate Social Responsibility and Freedom of Association Rights : The Precarious Quest for Legitimacy and Control in Global Supply Chains. *Politics & Society*, 40, 609-644.
- Aravind, D., Christann, P. (2011). Decoupling of Standard Implementation from Certification: Does Quality of ISO 14001 Implementation Affect Facilities' Environmental Performance?. *Business Ethics Quarterly*, 21 (1), 73-102.
- Argüden, Y. (2007). Küresel İlkeler Sözleşmesi. <http://www.arguden.net/tr/makaleler/kuresel-ilkeler-sozlesmesi/> (Erişim Tarihi: 10.06.2013).
- Athanasopoulou, S. (2012). The Social Context of Corporate Social Responsibility: Enriching Research with Multiple Perspectives and Multiple Levels. *Business and Society*, DOI: 10.1177/0007650312449260
- Avrupa Komisyonu, (2004). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu. http://www.ab.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/Turkiye_Ilerleme_Rap_2004.pdf (Erişim tarihi: 10.9.2013)
- (2005). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu. http://www.ab.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/Turkiye_Ilerleme_Rap_2005.pdf (Erişim Tarihi: 9.9.2013)
- (2007). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu, <http://www.ab.gov.tr/index.php?p=46224&l=1> (Erişim Tarihi: 9.7.2013)
- (2008). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu, <http://www.ab.gov.tr/index.php?p=46224&l=1> (Erişim Tarihi: 9.7.2013)
- (2010). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu, http://www.ab.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/turkiye_ilerleme_rap_2010.pdf (Erişim Tarihi: 9.7.2013)

- (2011). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu. http://www.ab.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/2011_ilerleme_raporu_tr.pdf (Erişim Tarihi: 9.8.2013)
- (2012). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu, http://www.ab.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/2012_ilerleme_raporu_tr.pdf (Erişim Tarihi: 9.8.2013)
- (2013). Türkiye Düzenli İlerleme Raporu http://www.abgs.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/2013_ilerleme_raporu_tr.pdf (Erişim Tarihi: 9.10.2013)

- Barley, S. R. (1986). Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*, 32, 78-108.
- Barley, S. R., Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and Structuration, Studying the Links Between Action and Institution. *Organization Studies*, 18, 93-117.
- Baron, D.P. (1995). Integrated strategy: market and nonmarket components. *California Management Review*, 37, 47-65.
- Barrientos, S., Smith, S. (2006). Report on ETI Impact Assessment 2006. Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Bayraktaroğlu, S. (2002). *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Becht, M., & Röell, A. (1999). Blockholdings in Europe: An International Comparison. *European Economic Review*, 43, 1049-1056.
- Behnam, M., MacLean T. L. (2011). Where Is The Accountability In International Accountability Standards?: A Decoupling Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 45-72.
- Benligiray, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi* (Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 1714, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No. 193). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. Newyork: Doubleday Anchor.

- Berthoin Antal, A., Sobczak, A. (2007). Corporate Social Responsibility in France: A Mix of National Traditions and International Influences. *Business & Society*, 46, 9-32.
- Bielak, D., Bonini S. M. J., Oppenheim J.M. (2007). CEOs on Strategy and Social Issues, The McKinsey Quarterly, Web exclusive, http://www.savethewildup.org/blog/wp-content/uploads/2007/11/ceos-on-strategy-and-social-issues_mckinsey.pdf, (Erişim Tarihi: 01.02.2011).
- Blindheim, B. T. (2012). Institutional Models of Corporate Social Responsibility: A Proposed Refinement of the Explicit – Implicit Framework. *Business & Society*, 30, 1-37
- Boiral, O. (2007). Corporate Greening Through ISO 14001: Arational Myth?. *Organization Science*, 18 (1), 127-146 .
- Boxenbaum, E. & Jonsson, S. (2010). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. Greenwood, R, Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* içinde (s. 78-98), London: Sage.
- Brammer, S. (2011). Employment Relations and Corporate Social Responsibility. Keith Townsend & Adrian Wilkinson (Ed.), *Research Handbook on the Future of Work and Employment Relations* içinde (s. 296-318). London: Edwar Elgar.
- Brunsson, N. & Jacobsson B. (2000). The Contemporary Expansion of Standardization. Nil Brunsson & Bengt Jacobsson (Ed.), *A World Of Standards* içinde (s. 1-17), NewYork: Oxford University.
- Brunsson, N. & Jacobsson B. (2000). Following Standards. Nil Brunsson & Bengt Jacobsson (Ed.), *A World Of Standards* içinde (s. 127-150), NewYork: Oxford University.
- Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy*, Oslo: Abstract Liber.
- Budd, J. (2004). *Employment with a Human Face*. New York: Cornell University.
- Buğra, A. (2010). Devlet ve İş Adamları. 7. Baskı. (1. Baskı, 1994). İstanbul: İletişim.

- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Social Paradigms And Organisational Analysis: Elements of The Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Campbell, J. L., (2006). Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49, 925-938.
- Campbell, J. L., (2007). Why Would Corporations Behave In Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 22 (3), 946-967.
- Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. July-August, 39-48.
- Carroll, A. B. (1993). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western College.
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility Concepts and Practices. Crane, Andrew, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. S. Siegel (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* içinde, (s. 19-47). New York: Oxford University.
- Center for Private International Enterprise and Social Accountability International (SAI) (2009), *From Words to Action: A Business Case for Implementing Workplace Standards*.
- Christensen, T, P. Lagreid (2003). Administrative Reform Policy: The Challenges of Turning Symbols into Practice. *Public Organization Review: A Global Journal*, 3, 3-27.
- Christmann, P., Taylor G. (2006). Firm Self-Regulation through International Certifiable Standards: Determinants of Symbolic versus Substantive Implementation, *Journal of International Business Studies*, 37, 863-878.

- Coffee, J. C., Jr. (2001). The Rise of Dispersed Ownership: The Roles of Law and The State in The Separation of Ownership and Control. *Yale Law Journal*, 111, 1–82.
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996). *Making Sense of Qualitative Data*. California: Sage
- Collings, D. G. & Wood G. (2009) Human Resource Management A Critical Approach. D. G. Collings, ve G. Wood (Ed.), *Human Resource Management A Critical Approach* içinde, (s. 1-16) Newyork: Routledge.
- Cooke, F. L., He, Q. (2010). Corporate Social Responsibility and HRM In China: A Study Of Textile And Apparel Enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16 (3), 355-376.
- Crane, A., Matten D., Spence L. J. (2008). Corporate Social Responsibility: In A Global Context. Andrew Crane, Dirk Matten, Laura J. Spence, (Ed.), *Corporate Social Responsibility Readings and Cases in A Global Context* içinde, (s. 3-21). New York: Routledge.
- Çağlar, Ş. A. (2009). Çocuk İşçiliğinin Sona Erdirilmesi Türkiye Deneyimine Kapsamlı Bir Bakış, <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/areas/cocukisciligipdf/turkcecocukisciliginekapsamlibakis.pdf> (Erişim Tarihi: 01.08.2011).
- Çakar, M. & Danışman, A. (2012). Kurumsal Kuram, Cenk Sözen ve Nejat Basım (Ed.), *Örgüt Kuramları* içinde (s. 241-269), İstanbul: Beta.
- Çankaya, O. G. (2002). Türk İş Hukukunda Alt İşveren Kavramı, Uygulamada Asıl İşveren- Alt İşveren İlişkilerinden Doğan Bazı Sorunlar. *Kamu-İş*, 6 (4), <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/642.pdf> (Erişim Tarihi: 01.06.2011).
- Çelik, A. (2012). Yeni Sendika Yasası Ne Getiriyor, Ne Götürüyor?. <http://t24.com.tr/yazi/yeni-sendikalar-yasasi-ne-getiriyor-ne-goturuyor/5858> (Erişim Tarihi: 9.11.2012).
- Çelik, A., Lordoğlu, K. (2006). Türkiye’de Resmi Sendikalaşma İstatistiklerinin Sorunları Üstüne. *Çalışma ve Toplum*, 2006/2, 11-30.

- Çetik, M., Akkaya Y. (1999). *Türkiye’de Endüstri İlişkileri*. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Çetindamar, D. ve Husoy, K. (2007). Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 76, 163-176.
- Çocuk ve Genç İşçilerin Çalıştırılma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (6 Nisan 2004/25425 R.G
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.5457&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> (Erişim Tarihi: 9.7.2012).
- ÇSGB, (2007). 2007 Temmuz Ayı İstatistiği.
<http://www.cs.gb.gov.tr/cs.gbPortal/cs.gb.portal?page=u ye> (Erişim Tarihi:)
- (2013a). 01.07.2013-31.12.2013 Asgari Ücret.
<http://www.cs.gb.gov.tr/cs.gbPortal/cgm.portal?page=asgari> (Erişim Tarihi: 4.9.2013).
- (2013b). 2013 Temmuz Ayı İstatistiği.
http://www.cs.gb.gov.tr/cs.gbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/cs.gb/dosyalar/istatistikler/2013_temmuz_6856 (Erişim Tarihi: 28.08.2013).
- Daft, R., Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-285.
- Davis, G.F., Marquis, C. (2005). Prospects for Organization Theory in the Early Twenty-First Century: Institutional Fields and Mechanisms. *Organisation Science*, 16 (4), 332–343
- De Bakker, F., Groenewegen, P., Den Hond, F. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business Society*, 44 (3), 283-317
- Delmas, M. A., Montes-Sancho, M. J. (2011). An Institutional Perspective on the Diffusion of International Management Standards: The Case of the Environmental Management Standard ISO 14001. *Business Ethics Quarterly*, 21 (1), 103-132.

- Derry, R., R. Green (1989). Ethical Theory in Business Ethics: A Critical Assessment. *Journal of Business Ethics*, 8, 521-533.
- Dimaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dobbin, F. R., Sutton, J. R, Meyer, J. W., Scott, R. W. (1993). Equal Opportunity Law and The Construction of Internal Labor Markets. *American Journal of Sociology*, 99, 396-427.
- Dobbin, F.R., Sutton, J. R. (1998). The Strength of a Weak State: The Rights Revolution and The Rise of Human Resources Management Divisions. *American Journal of Sociology*. 104, 441-476.
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Dokuzuncu Kalkınma Planı (2006), <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/ix/9kalkinmaplani.pdf> (Erişim Tarihi: 28.08.2013).
- Edelman, L. B., Uggen, C., Erlanger, H. S. (1999). The Endogeneity of Legal Regulation: Grievance Procedures as Rational Myth. *American Journal of Sociology*, 105, 406-454
- Edelman, L. B. (1992). Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law. *American Journal of Sociology*, 97, 1531-1576.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy Management Review*, 14(A), 532-550.
- Erdoğan, S. (2006). *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Sendikacılık*. Ankara: İmge.
- Ferris G. R., W. A. Hochwarter, M. R. Buckley, G. Harrell-Cook, D.D. Frink (1999). Human Resource Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25 (3), 385-423.

- Fiss, P. C., Zajac, E. J. (2004). The Diffusion of Ideas over Contested Terrain: The (Non)Adoption of A Shareholder Value Orientation Among German Firms. *Administrative Science Quarterly*, 49, 501–534.
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage.
- Frederick, W. C. (1986). Toward CSR3: Why Ethical Analysis as Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review*, 28, 126-141.
- Frederick, W.C. (1994). From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought. *Business and Society*, 33, 150-164.
- Freeman, E. R. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*. 24 (2), 233-236.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.*, Boston: Pitman.
- Freeman, E. R. (2008). Stakeholder Management: Framework and Philosophy. Crane, A., Matten, D. & Spence, L. J. (Ed.), *Corporate Social Responsibility Readings and Cases in A Global Context* içinde (s.111-139), New York: Routledge.
- Fuentes-Garcia, F. J., Nunez-Tabales J. M., Veroz-Herradon, R. (2008). Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, 82, 27-44.
- Garriga, E. ve Mele, D. (2008). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping The Territory. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. S. Siegel (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* içinde (s.47-83), NewYork: Oxford University.
- George, E., Chattopadhyay, P., Sitkin, S. B. (2006). Cognitive Underpinnings of Institutional Persistence and Change: A Framing Perspective. *Academy of Management Review*, 31, 347-365.
- Gerde, V.W., Wokutch, R. E. (1998). 25 years and going strong: A content analysis of the first 25 years of the Social Issues in Management Division Proceedings. *Business & Society*, 37 (4), 414-446.

- Gilbert, D. U., Rasche, A. (2008) Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives - a Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 82, 755-773
- Goodrick, E., Salancık, G. (1996). Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births. *Administrative Science Quarterly*, 41, 1-28.
- Goodstein, J. D. (1994). Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues, *Academy of Management Journal*, 37 (2), 350-382.
- Gökçe, O. (2006). *İçerik Analizi - Kuramsal ve Pratik Bilgiler*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics*, 36, 261-278.
- Greenwood, M. (2012). Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda. *Online Journal of Business Ethics*, doi: 10.1007/s10551-012-1354-y
- Greenwood, R, Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organisational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21, 1022-1054.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (2008). Introduction. Greenwood, R, Oliver, C., Sahlin, K. ve Suddaby, R. (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* içinde (s. 1-47), London: Sage.
- GRI, (2013a). UNGC and GRI Partnership. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/alliances-and-synergies/Pages/UNGC-and-GRI.aspx> (Erişim Tarihi: 5.9.2013)
- GRI, (2013b). Küresel Raporlama Girişimi. <https://www.globalreporting.org/languages/Turkish/Pages/default.aspx>, (Erişim Tarihi: 10.7.2013).

- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A Review and Research Agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.
- Haack, P., Schoeneborne, D., Wickert, C. (2012). Talking the Talk, Moral Entrapment, Creeping Commitment? Exploring Narrative Dynamics in Corporate Responsibility Standardization. *Organization Studies*, 33, 815-845.
- Hall, P. A. & Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University
- Heald, M. (1970), *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, The Press of Case Western Reserve University, Cleveland.
- Heidenheimer, A., Hecl, H., & Adams, C. T. (1990). *Comparative Public Policy: The Politics of Social Choice in America, Europe and Japan*. New York: St. Martin's.
- Hemphill, T. A. (2005). The United Nations Global Compact: the business implementation and accountability challenge. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1 (4), 303-316.
- Hiscox, M., Schwartz, C, Toffel, M. (2008). Evaluating the Impact of SA 8000 Certification. (Working Papers, 08-097).
- Hiss, S. (2009). From Implicit to Explicit Corporate Social Responsibility: Institutional Change as a Fight for Myths. *Business Ethics Quarterly*, 19 (3), 433-451.
- Hoffman, A. W. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry, *Academy of Management Journal*, 42, 351-371.
- Hollingsworth, R. & Boyer, R. (1997). *Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production*. Cambridge:Cambridge University.
- ICEM (2002), *World Conference For The Energy Industry, Industry Report*, 27-29 Kasım 2002, ICEM, Rome.

- ILO, (2008). Committee of Experts on the Application of Convention and Recommendations (Erişim Tarihi: 10.4.2013).
- ILO, (2010). Uluslararası Çalışma Örgütü Çocuk İşçiliğinin Sona Erdirilmesi Uluslararası Programı. <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/areas/child.htm> (Erişim Tarihi: 28.08.2013)
- ILO (2011) Working Time, Working time in the twenty-first century, Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements, 17–21 October 2011.
- ILO (2013) Convention Report. Report of the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations, International Labour Conference, 102nd Session, 2013.
- İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri (İTKİB) (2012), İş Modelleri, Türkiye’deki Tekstil ve Konfeksiyon Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları, İstanbul.
- ITUC, (2012). Trade Policy Review, Report For The WTO General Council Review of The Trade Policies of Turkey, 21 and 23 February, 2012, Geneva: ITUC.
- Jackson, G., Apostolakou, A. (2010). Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?. *Journal of Business Ethics*, 94, 371–394
- Jamali, D. (2010). MNCs and International Accountability Standards Through an Institutional Lens: Evidence of Symbolic Conformity or Decoupling. *Journal of Business Ethics*, 93, 617-640.
- Jamali, D., Neville, B. (2011). Convergence Versus Divergence of CSR in Developing Countries: An Embedded Multi-Layered Institutional Lens. *Journal of Business Ethics*, 102, 599-621.
- Jiang, R. J., & Bansal, P. (2003). Seeing the need for ISO 14001. *Journal of Management Studies*, 40 (4), 1047-1067.

- Jones, M. T. (1999), The Institutional Determinants of Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 20, 163-179.
- Jones, T., A. Wicks. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review* 24 (2), 206–221.
- Kağmıçoğlu, D. (2007). *Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk*. Yayınları, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kamoche, K. (1994). A Critique and a proposed reformulation of strategic human resource management, *Human Resource Management*, 4 (4), 29-47.
- Kaufman, E. B. (2007). The Development of HRM in Historical and International Perspective. P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Ed.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management* içinde (s. 19-47), New York: Oxford University.
- Kepenek, Y. & Yentürk, N. (2000). Türkiye Ekonomisi, İstanbul: Remzi.
- Kimerling, J. (2001). Corporate Ethics in The Era of Globalization: The Promise and Peril of International Environmental Standards. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 14, 425–455.
- King, A., Lenox. M. (2000). Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 698-717.
- KİS Türkiye (2011). (2011). BM Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu Prensipleri. http://www.globalcompactturkiye.org/docs/cop_policy_feb11_tr.pdf (Erişim Tarihi: 9. Temmuz. 2013).
- KİS Türkiye, (2013a). Amaç ve Faaliyet Alanları. <http://www.globalcompactturkiye.org/amac-ve-faaliyet-alanlari/> (Erişim Tarihi: 9. Temmuz. 2013).
- (2013b). Kilometre Taşları. <http://www.globalcompactturkiye.org/kilometre-taslari/> (Erişim Tarihi: 9. Temmuz. 2013).

- Knudsen, J. S. (2011). Company Delistings from the UN Global Compact: Limited Business Demand or Domestic Governance Failure?. *Journal of Business Ethics*, 103, 331–349
- Koç, Y. (1999a). *Workers and Trade Unions in Türkiye*, Ankara: TÜRK-İŞ.
- Koç, Y. (1999b). Türkiye’de Yabancı Sermayeli Şirketlerde Sendikalaşma, Ankara: TÜRK-İŞ Eğitim Yayınları, No. 39.
- Koray, M. (1992). *The Industrial Relations System in Turkey Developments, Problems and Expectations*. İstanbul: Friedrich Elbert Foundation.
- Kostova, T., Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 215-233.
- Kurumsal Sorumluluk ve İşçi Hakları Ortak Girişimi (2004). Türkiye Üzerine Arka Plan Çalışması Versiyon 2004-1, Türk Hazır Giyim Endüstrisinde Çalışma Koşulları ve Sosyal Denetim Hakkında Temel Bilgiler. <http://www.join.org/Hazir.pdf> (Erişim Tarihi: 08.09.2013).
- Kuş, E. (2006). Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lally, A. (2005), Türkiye Hazır Giyim ve Tekstil Sektöründe Ücretler, <http://www.join.org/pub/docs/Bilgilendirme%20Yazisi%20no%202%20Ucretler-JoIn-wages-turkish.pdf> (Erişim tarihi: 9. Temmuz. 2013).
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and reality*. London: Macmillan.
- Legge, K. (1996). Morality Bound, *People Management*, 25 (2), 34-36.
- Lijphart, A. (1984). *Democracies: Patterns of Majoritarian and Consensus Government in Twenty-One Countries*. New Haven, CT, & London: Yale University.
- Lipset, S. M., & Rokkan, S. (1967). *Party Systems and Voter Alignments*. New York: Free Press.

- Locke, R., Qin, F., Brause, A. (2006). Does Monitoring Improve Labor Standards? Lessons from Nike. Corporata Social Responsibility Initiative, (Working Paper No. 24). Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71–89.
- Margolis, J. D., Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48 (2) 268-305
- Massie, R. K. (2000). Effective codes of conduct: Lessons from the Sullivan and CERES principles. O. F. Williams (Ed.), *Global Codes of Conduct* içinde (s. 280–294), South Bend, IN: University of Notre Dame.
- Matten, D. & Jeremy M. (2005). A Conceptual Framework for Understanding CSR. Andre Habisch,, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (Ed.), *Corporate Social Responsibility Accross Europe* içinde (s.335-356), Springer.
- Matten, D., Jeremy M. (2008). Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2), 404-424.
- Maurice, M. & Sorge, A. (2000). *Embedding Organizations*. Amsterdam: John Benjamins.
- McWilliams, A., Siegel, D., Wright, P. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 1-18.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, J. W. & Scott, R. W. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hilss, CA: Sage.
- Miller, P. (1996). Strategy and Ethical Management of Human Resources, *Human Resource Management Journal*, 6 (1), 5-18.

- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle ve Donna J. Wood (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Molina, O., & Rhodes, M. (2002). Corporatism: The Past, Present and Future of a Concept. *Annual Review of Political Science*, 5, 305–331.
- Muirhead, S. (1999), “*Corporate Contributions: The View From 50 Years*”, The Conference Board, New York.
- Murphy, P. (1978). An Evolution: Corporate Social Responsiveness. *University of Michigan Business Review*, 30 (6), 19-15.
- Naveh, E., Marcus, A., Allen, G., & Koo Moon, H. (1999). ISO 9000 Survey '99: An analytical tool to assess the costs, benefits and savings of ISO 9000 registration. New York: McGraw-Hill.
- Nelson, V., Martin, A., & Ewert, J. (2007). The Impacts of Codes of Practice on Worker Livelihoods: Emperical Evidence from the South African Wine and Kenyan Cut Flower Industries. *Journal of Corporate Citizenship*, 28, 61-72.
- Nichols, T., & Sugur, N., (2004). *Global Management, Local Labour. Turkish Workers and Modern Industry*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- OECD, (2011). OECD Better Life Index Turkey. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/turkey/> (Erişim Tarihi: 3.11.2013).
- Ogawa, R., S. Scribner (2002). Leadership: Spanning the Technical and Institutional Dimensions of Organizations, *Journal of Educational Administration*, 40 (6), 576–588.
- Oliver, C. (1991) Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Managment Review*, 16, 145-179.
- O'Rourke, D. (2002). Monitoring the monitors: A critique of corporate third-party labor monitoring. R. Jenkins, R. Pearson, & G. Seyfang (Ed.), *Corporate responsibility and ethical trade: Codes of conduct in the global economy* içinde (s. 196-208), London: Earthscan.

- Önal, E. G. (2012), Fason Üretim Sözleşmelerinin Rekabet Hukuku Çerçevesinde Değerlendirilmesi, *İstanbul Barosu Dergisi*, 86(3), 175-164.
<http://www.istanbulbarosu.org.tr/proje/dergi/9/files/assets/basic-html/page158.html>
(Erişim Tarihi: 01.11.2013)
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 47-90.
- (2007), Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. Selami Sargut & Şükrü Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları* içinde (s. 237-330), Ankara: İmge.
- (2013), Yeni Kurumsal Kuram. Deniz Taşçı & Erkan Erdemir (Ed.), *Örgüt Kuramları* içinde (s.120-139), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Palazzo, B. (2002). U.S.-American and German Business Ethics: An Intercultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 41, 195-216.
- Parlak, Z. (1996). The Car Workers of Bursa. E. Kahveci, N. Sugur and T. Nichols (Ed.). *Work and Occupation in Modern Turkey* içinde (126-148), London: Mansell.
- Perrow, C. (1985). Review Essay: Overboard with Myth and Symbols. *American Journal of Sociology*, 91, 151-155.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş*. Bayrak D., Arslan, H. B. ve Akyüz, Z., (Çev.), Ankara: Siyasal.
- Rao, H., Greeve, H. R., Davis, G.F. (2001). Fool’s Gold: Social Proof in the initiation and abandonment of coverage by wall street analysts. *Administrative Science Quarterly*, 46, 505-526.
- Rasche, A. (2009) A Necessary Supplement: What the United Nations Global Compact Is and Is Not. *Business and Society*, 48 (4), 511-37.
- Rasche, A., Behnam, M. (2008). Towards a Model to Compare and Evaluate Accountability Standards – The Case of the UN Global Compact, Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim.

- Redington, I. (2005). *Making CSR Happen: The Contribution of People Management*. London: Chartered Institute of Personnel Development (CIPD).
- Ritti, R. R., Silver, J. H. (1986). Early processes of institutionalization: The dramaturgy of exchange in interorganizational relations, *Administrative Science Quarterly*, 31 (1), 25-43.
- Rowan, J. R. (2000). The Moral Foundation of Employee Rights, *Journal of Business Ethics*, 24 (2), 355-361.
- Runhaar, H., Lafferty, H. (2009). Governing Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Contribution of the UN Global Compact to CSR Strategies in the Telecommunications Industry. *Journal of Business Ethics*, 84, 479-495.
- SAAS (2013). Certified Facilities List, <http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm>, (Erişim Tarihi: 01.11.2013).
- SAI (2008). Social Accountability 8000 International Standard.
- SAI (2013). SA8000 Temel Denetçi Eğitim Notu, Şubat 2013.
- Salbu, S. (1994). True Codes Versus Voluntary Codes of Ethics in International Markets: Towards The Preservation of Colloquy In Emerging Global Communities. *University of Pennsylvania Journal of International Business Law*, 15 (327-371).
- Santoro, M. A. (2003). Beyond Codes of Conduct and Monitoring: An Organizational Integrity Approach to Global Labor Practices. *Human Rights Quarterly*, 25 (2), 407-424
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., Blair J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61-75.
- Sayım, K. Z. (2008). Transferability of Human Resources Policies and Practices: American Multinationals in Turkey, PHD Thesis, De Montfort University Faculty of Business and Law.

- Scheid-Cook, T. L. (1992). Organizational Enactments and Conformity to Environmental Prescriptions. *Human Relations*, 45, 537-554.
- Schembera, S. (2012). *Implementing Corporate Social Responsibility: Empirical Insights on the Impact and Accountability of the UN Global Compact*. UZH Working Paper Series (ISSN 2296-0422), (Working paper no. 316).
- Schwartz, M. S., Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Scott, R. W. (1987). The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science of Quarterly*, 32, 493-511.
- Scott, R. W. (2008). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Seidman, W. H. (1983). Goal Ambiguity and organizational decoupling: the failure of rational systems program implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 5, 399-413.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grassroots: A Study in the Sociology of Formal Organizations*. New York: Harper Torcbooks.
- Sethi, S. P. (1979). A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management Review*, 4 (1), 63-74.
- Shaw, B., Post, F. R. (1993). A Moral Basis for Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 12, 745-751.
- Silverman, D. 1998. Qualitative/Quantitative. C. Jenks. (Ed.), *Core Sociological Dichotomies* içinde (s.78-96), Londra: Sage.
- Stevens, J. M., Steensma, H. K., Harrison, D. A., Cochran, P. L. (2004). Symbolic or Substantive Document? The Influence of Ethics Codes on Financial Executives Decisions. *Strategic Management Journal*, 26, 181-95.
- Stoop, S. (2005). Bilgilendirme Yazısı No.3: Fazla Mesai ve Aşırı Fazla Mesai, Türk (İstanbul) Hazır Giyim Sanayisi için Yasal Gereklere, Uyum Durumları ve Fırsatları
[http://www.join.org/pub/docs/Bilgilendirme%20yazisi%20no%203%20Fazla%20mesai%](http://www.join.org/pub/docs/Bilgilendirme%20yazisi%20no%203%20Fazla%20mesai%20)

Tarihi: 10.06.2013)

- Strandberg, C. (2009). The Role Of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility Issue Brief and Roadmap Report, Burnaby: Strandberg Consulting.
- Strauss, A. L., Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- Şenkal, A. (1999). Sendikasıız Endüstri İlişkileri, Ankara: Kamu-İş.
- Tak, B., (2009). *İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları ile İlişkilerinin Yönetimi*. İstanbul: BETA.
- Tellis, W. (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*. 3 (2). July.
- Tempel, A., Walgenbach, P. (2007). Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn From Each Other. *Journal of Management Studies*, 44 (1), 1-23.
- Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Messick, D. M., & Bazerman, M. H. (2000). Understanding The Influence of Environmental Standards on Judgments and Choices. *Academy of Management Journal*, 43, 854-866.
- Terlaak, A. (2007). Order Without Law? The Role Of Certified Management Standards In Shaping Socially Desired Firm Behaviors. *Academy Of Management Review*, 32 (3), 968-985.
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28 (1), 22-39.

- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Ed.), *Handbook of Organization Studies* içinde (s. 175-190), London: Sage.
- Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 18 (3), 518-546.
- TÜİK, (2007). Çalışan Çocuklar, Ankara: TÜİK <http://ysop.meb.gov.tr/dosyalar/arastirma%20ve%20raporlar/Child%20Labor%20in%20Turkey.pdf> (Erişim tarihi: 28.08.2013)
- TÜİK, (2012). Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13594> (Erişim tarihi: 23 Eylül 2013)
- Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi (2012)*, Söyleşi, Ağustos-Eylül 2012, 388, 24-27.
- UNGC (2011), The Ten Principles, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, (Erişim Tarihi: 01.02.2011).
- UNGC (2013a). Principle 1. <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/principle1.html>. (Erişim Tarihi: 01.8.2012).
- UNGC (2013b). Principle 2. <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/Principle2.html> (Erişim Tarihi: 01.8.2012).
- UNGC (2013c). Principle 3. <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/principle3.html> (Erişim Tarihi: 01.8.2012).
- UNGC (2013d). Principle 4. <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/Principle4.html> (Erişim Tarihi: 01.8.2012).

- UNGC (2013e). Principle 5. <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/principle5.html> (Erişim Tarihi: 01.8.2012).
- UNGC (2013f). Principle 6. <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/principle6.html> (Erişim Tarihi: 01.8.2012).
- UNGC (2013g). UN Global Compact Participants, <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>, (Erişim Tarihi: 01.11.2012).
- UNGC (2013h). The Ten Principles, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> (Erişim Tarihi: 01.02.2011).
- UNGC (2013i). Differentiation Programme. http://www.unglobalcompact.org/COP/differentiation_programme.html (Erişim Tarihi: 01.02.2011).
- Wartick, S. L., Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- Weaver, G.R., Trevino, L. K., Cochran, P. L. (1999), Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 539-552
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Westphal, D, Zajac, E. J. (1994). Substance and Symbolism in CEOs' Longterm Incentives Plans, *Administrative Science Quarterly*, 39, 367-390.

- Whitley, R. (1998). Internationalization and varieties of capitalism: the limited effects of cross-national coordination of economic activities on the nature of business systems. *Review of International Political Economy*, 5 (3), 445-481
- Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University.
- Williams, O. F. (2004). The UN Global Compact: The Challenge and the Promise. *Business Ethics Quarterly*, 14 (4), 755–774.
- Winstanley, D., Woodal, J. ve Heery, E. (1996). The agenda for ethics in human resource management. *Business Ethics: A European Review*, 5 (4), 187-194.
- Winstanley, D., Woodal, J. (2000). The ethical dimensions of human resource management, *Human Resource Management Journal*, 10 (2), 5-20
- Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management', *Journal of Management*, 18 (2), 295-321.
- Yamak, S. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi*. İstanbul: Beta,
- Yıldırım, E. (1997). *Endüstri İlişkileri Teorileri*. Sakarya: Değişim.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research*. (Fourth Edition), London: Sage.
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review*, 42 (5), 726-743.

Konu	Türkiye'de Kurumsal Çevre		SA8000	KİS	GRI	Tekstil 1 SA8000	Tekstil 2 SA8000/KİS	Holding 1 SA8000	Holding 2 KİS/GRI3.B	İtaç 1 KİS/GRI3.1.A+	Otomotiv 1 KİS/GRI 3.1B
	Mevzuat	Uygulama									
Çocuk İşçi Çalıştırılmaması	4857 Sayılı İş Kanunu Minimum çalışma yaşı: 15 yaş	Kayıt dışı/ kayıt dışı işleme ayırımı	Minimum çalışma yaşı: 15 yaş	Minimum çalışma yaşı: 15 yaş	Gösterge	Uyumu	Uyumu	Uyumu	Uyumu	Uyumu	Uyumu
Çalışma Saatlerine Uyumu	Günlük fazla mesai maksimum 3 saat, Yıllık fazla mesai en fazla: 270 saat	Fazla mesai yüksek, haftalık izin, yıllık izin, haftalık izine riayet edilmemesi	Haftalık mesai en fazla: 12 saat	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak ele alma		Olumlu Etki Uyumu Kaçınma (bazen)	Olumlu Etki Uyumu Kaçınma (bazen)	Olumlu Etki Uyumu	Olumlu Etki Uyumu	Olumlu Etki (Raporlama) Kaçınma (bazen)	
Ücret	4857 Sayılı İş Kanunu Minimum Asgari Ücret, Asgari Ücret Üzerinde Ücret	Yıllık izin, haftalık izine riayet edilmemesi	Yasaya atf	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak ele alma?	Ekonomik performans göstergesi G3, G3.1, G4	Uyumu	Uyumu	Asgari Ücrete Uyumu	Asgari Ücrete Uyumu	Asgari Ücrete Uyumu	Asgari Ücrete Uyumu
Örgütlenme Özgürlüğü ve Çalışan Temsili	6356 Sayılı Kanun	Kısıtlayıcı Yasal Çerçeve	Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Hakkı Engellenmemeli	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak ele alma	Gösterge	X BNW Kaçınma	X BNW Kaçınma	Olumlu Etki BNW Kaçınma	X BNW Kaçınma	X	X
	Fazla Mesai Düzenlenmesi	Fazla mesai ödemesi sıkıntıları	Fazla mesai ödeme	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak ele alma	Ekonomik performans göstergesi G3, G3.1, G4	Mavi Yakalıda Uyumu	Mavi Yakalıda Uyumu Beyaz Yakalıda Kaçınma	Mavi Yakalıda Uyumu	Mavi Yakalıda Uyumu	Mavi Yakalıda Uyumu Beyaz Yakalıda Kaçınma	Mavi Yakalıda Uyumu Beyaz Yakalıda Kaçınma
	6356 Sayılı Kanun	Kısıtlayıcı Yasal Çerçeve	Örgütlenme ve Toplu Pazarlık Hakkı Engellenmemeli	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak ele alma	Gösterge	Sendika Var	Sendika Var	Sendika Var	Sendika Var	Sendika Var	Sendika Var
	Çalışanların Denetçiler ile görüşmesi	Çalışanların Denetçiler ile görüşmesi	Çalışanların Denetçiler ile görüşmesi	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak ele alma	Gösterge	Sendika Temsilcisi	Sendika Temsilcisi	Çalışan Temsilcisi	Sendika Temsilcisi	Çalışan Temsilcisi	Çalışan Temsilcisi
Tedarikçiler	4857 Sayılı İş Kanunu Kısıtlı işveren-alt işveren tanımlaması	Uygulamada uygun değil	SA8000 kapsamı Tedarikçi/taahhüt ve alt tedarikçi için	İnsan Hakları kapsamında dolaylı olarak ele alma	Gösterge	Uyumu	Kısmi Uyumu (Beyaz yakalılar)	Olumlu Etki Kısmi Uyumu	Olumlu Etki Kaçınma	Olumlu Etki Kısmi Uyumu	Olumlu Etki Kısmi Uyumu

EK 1: ÖRNEK OLAYLARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

ÖZGEÇMİŞ

Sevgi Dönmez Maç, 25.06.1982 tarihinde doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini sırası ile Hızır Reis İlköğretim Okulu, 19 Mayıs Lisesi ve İzmit Lisesi'nde tamamladı. 1999 yılında Marmara Üniversitesi'nde başladığı Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler eğitimini 2004 yılında tamamladı. 2004-2005 yılları arasında Sabancı Üniversitesi'nde Avrupa Çalışmaları yüksek lisans öğrenimi gördü, Erasmus programı kapsamında Danimarka'da Aarhus Üniversitesi'nde bulundu. 2005-2009 yılları arasında özel sektörde çeşitli kuruluşlarda proje yönetimi ve yönetim danışmanlığı alanında çalıştı. 2008 tarihinde Sakarya Üniversitesi'nde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ana bilim dalında doktora programına, 2009 tarihinde ise Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. Doktora öğrenimi boyunca görev yaptığı İnsan Kaynakları Yönetimi lisans programında Proje Yönetimi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Mesleki İngilizce derslerini verdi.