

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi¹

Sevgi Dönmez Maç²

Şuayyip Çalış³

Özet

Bu bölüm, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (S-İKY) ile kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) arasındaki etkileşimi, sosyal sorumluluk rehber ve standartları çerçevesinde ele almaktadır. Çalışmada Küresel İlkeler Sözleşmesi, SA8000 Sosyal Uygunluk Standardı ve Küresel Raporlama Girişimi gibi düzenlemelerin, insan kaynakları yönetimi politikalarının etik ve sürdürülebilir biçimde yönlendirilmesindeki rolleri değerlendirilmiştir. Günümüzde İKY'nin yalnızca sürdürülebilirlik politikalarının uygulayıcısı değil, aynı zamanda bu politikaların şekillendiricisi ve dönüştürücüsü olması beklenmektedir. Ancak S-İKY'nin örgütsel stratejilere entegrasyonu, uzun vadeli değer yaratımına katkı sağlasa da çeşitli zorluklar da barındırmaktadır. Bu bağlamda, stratejik uyum eksiklikleri, yetersiz kaynak tahsisi, performans izleme ve ölçmede yaşanan zorluklar ile söylem-eylem tutarsızlıkları (ayrışma) gibi sınırlılıklar, bu çerçevelerin uygulanması sırasında ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, söz konusu standartlara yalnızca biçimsel düzeyde uyum sağlanması yeterli olmayıp aynı zamanda örgütsel uygulamalara içselleştirilmiş biçimde entegre edilmeleri kritik bir öneme sahiptir.

1 Bu çalışma, birinci yazar Sevgi DÖNMEZ MAÇ'ın [*Kurumsal kuram perspektifinde sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin insan kaynakları yönetimine etkisi: Türk çalışma ilişkilerinde çoklu örnek olay araştırması*] (2013) başlıklı doktora tezinden geliştirilmiştir.

2 Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Üniversitesi, smac@sakarya.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3937-9703

3 Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, scalis@sakarya.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-3059-3647

GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) kurumsal stratejilere entegrasyonu, uzun süre daha çok halkla ilişkiler, itibar yönetimi ve dış paydaş ilişkileri bağlamında ele alınmıştır. Ancak son yıllarda, KSS'nin yerini daha kapsamlı ve stratejik bir yaklaşım olan sürdürülebilirlik kavramı almıştır. Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik, çevresel ve sosyal unsurları kapsayan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmış; yalnızca çevrenin korunmasını değil, aynı zamanda toplumsal eşitlik, kuşaklar arası adalet ve iyi yönetimi de kapsayacak biçimde genişlemiştir. Bu geniş perspektif zamanla örgütlerin kurumsal stratejilerinin merkezine yerleşmiş ve insan kaynakları yönetimi de bu dönüşümden etkilenmiştir.

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi (S-İKY), ekonomik performansı, sosyal ve çevresel duyarlılıkla bütünleştiren; insan sermayesi aracılığıyla uzun vadeli büyüme ve değer yaratmayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Eskiden daha çok sosyal sorumluluk projelerinde sembolik roller üstlenen İK bölümleri, günümüzde tedarik zincirinde çocuk işçiliğin önlenmesi, çeşitlilik politikalarının işe alım süreçlerine entegrasyonu ve çalışanların karbon ayak izinin azaltılması gibi alanlarda doğrudan sorumluluk üstlenebilmektedir. S-İKY uygulamalarına insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili başka örnekler de verilebilir (Ehnert, Harry ve Zink, 2016):

- İşe alım süreçlerinde çevresel ve sosyal değerlere duyarlı adayların tercih edilmesi,
- Eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle sürdürülebilirlik becerilerinin kazandırılması,
- Performans yönetiminde uzun vadeli, etik ve sürdürülebilir katkıların teşvik edilmesi,
- Maddi olmayan katkıların ve etik davranışların takdir edilmesi,
- Katılımcı ve kapsayıcı bir işyeri kültürü için çalışan katılımı ve söz hakkının sağlanması.

S-İKY politika ve uygulamalarının geliştirilmesinde, uluslararası düzenlemeler, rehberler ve standartlar kurumlara yol gösterici bir çerçeve sunmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, S-İKY ve KSS arasındaki etkileşimi, uluslararası sosyal sorumluluk rehberleri ve standartları üzerinden incelemek ve bu değerlendirmeler doğrultusunda S-İKY'ye ilişkin bir çerçeve sunmaktır. Bu kapsamda öne çıkan aşağıdaki düzenlemeler incelenmiştir:

- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC),

- SA8000 Sosyal Uygunluk Standardı (SA8000),
- Küresel Raporlama Girişimi (GRI)

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Çevre ve Kalkınma Dünya Komisyonu (WCED) tarafından 1987 yılında yayımlanan *Ortak Geleceğimiz* (*Our Common Future*) raporu, sürdürülebilir kalkınmanın kavramsal temellerini küresel düzeyde ilk kez ortaya koymuştur. Komisyona Norveç'in eski başbakanı Gro Harlem Brundtland'ın başkanlık etmesi nedeniyle, Brundtland Raporu olarak adlandırılan metinde, sürdürülebilir kalkınma; “bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan karşılayan kalkınma” olarak tanımlanmış; bu tanım, çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları birarada ele almanın gerekliliğini vurgulamıştır (WCED, 1987). Bu yaklaşım, başta 1992 yılında gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (Rio Zirvesi) olmak üzere; 1997 Kyoto Protokolü, 2002 Johannesburg Zirvesi (Rio+10) ve 2015 yılında ilan edilen “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları” gibi küresel sürdürülebilirlik politikalarının temelini oluşturmuş ve günümüz sürdürülebilirlik anlayışına yön vermiştir (Kates vd., 2005; United Nations, 2015).

Brundtland Raporu, sürdürülebilirliği, yalnızca çevrenin korunması ile sınırlı görmemiş; aynı zamanda toplumsal eşitsizliklerin azaltılması, kuşaklar arası adaletin sağlanması ve insan sermayesinin etik, adil ve uzun vadeli yönetimi gibi unsurları da kapsayan bir çerçevede ele almıştır. Bu yaklaşım, insan kaynakları yönetiminin de sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu şekilde yeniden düşünülmesi gerektiğine işaret etmektedir. 1990'lı yılların sonlarından itibaren yönetim literatüründe sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının ön plana çıkmasıyla birlikte, insan kaynakları yönetiminin de bu dönüşen yaklaşımlarla uyumlu hale getirilmesi gereği ortaya çıkmıştır (Ehnert, 2009). Bu doğrultuda S-İKY, hem mevcut çalışanların refahını ve gelişimini gözetken hem de gelecekteki işgücü ihtiyaçlarını dikkate alan stratejik bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Bu yaklaşım, insan kaynaklarının yalnızca verimlilik ve rekabet gücü temelinde değil; aynı zamanda sosyal adalet, kapsayıcılık, etik çalışma koşulları ve kurumsal süreklilik doğrultusunda yönetilmesini esas alır (Kramar, 2014). Bu bağlamda S-İKY, çevresel, ekonomik ve toplumsal sürdürülebilirlik ilkelerini, İK stratejilerine entegre eden yeni bir yönetim paradigması olarak ortaya çıkmaktadır. İşe alım süreçlerinde yalnızca yetkinlik ve maliyet odaklı

kriterler yerine, toplumsal kapsayıcılığı artıracak politikaların (örneğin cinsiyet eşitliği, engelli istihdamı, genç istihdamı vb.) önceliklendirilmesi, bu paradigmanın pratikteki yansımalarından biridir.

S-İKY kavramının ortaya çıkışında, küresel düzeyde yaşanan çevresel krizler ve toplumsal eşitsizlikler önemli bir etken olmuştur. Buna paralel olarak, insan kaynakları yönetimi alanındaki yapısal dönüşümler de bu süreci etkilemiştir. Sürdürülebilir kalkınma kavramının uluslararası düzeyde kabul görmesi (WCED, 1987) ve 1990'lı yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının öne çıkmasıyla birlikte (Carroll, 1999), insan kaynakları yönetimi uygulamaları da örgütlerin sosyal sorumluluk stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmeye başlamıştır (Brammer, 2011; Cooke ve He, 2010). Yaşlanan işgücü, uluslararası işgücü hareketliliği ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması gibi demografik ve yapısal değişimler, İKY'nin yalnızca kısa vadeli ve operasyonel bir işlev olmaktan çıkarak daha uzun vadeli ve stratejik bir yaklaşımla ele alınmasını gerekli kılmıştır (Ehnert, 2009). Bu çerçevede işletmeler, yalnızca kendi çalışanlarının değil, tedarik zincirinde yer alan işgücünün de çalışma koşullarından sorumlu tutulmaya başlanmıştır (Hiscox, Schwartz ve Toffel, 2008; Rasche vd., 2017). Sonuç olarak, İKY'nin operasyonel bir birimden, stratejik bir yönetsel fonksiyona dönüşmesi, uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu insan kaynakları politikalarının geliştirilmesini zorunlu kılmıştır (Ehnert vd., 2016).

Kurumsal sosyal sorumluluk, bir örgütün faaliyetlerini, yalnızca yasal ve ekonomik yükümlülüklerle sınırlı kalmaksızın, etik ilkelere uygun şekilde ve paydaş beklentilerini gözeterek yürütme taahhüdünü ifade eder (Carroll, 1999). Bu çerçevede KSS uygulamaları, çalışanlar, müşteriler, toplum ve çevre gibi çeşitli paydaşların çıkarlarını dikkate alan gönüllü eylemleri ve toplumsal refaha katkı sağlayan sosyal ya da hayırsever faaliyetleri kapsar. Öte yandan sürdürülebilirlik sadece sosyal katkılarla sınırlı olmayan, işletmelerin uzun vadeli ekonomik başarısını çevresel ve toplumsal sorumlulukla entegre eden daha bütüncül bir yaklaşımdır ve bugünün ve gelecek kuşakların refahını güvence altına almayı hedefler (WCED, 1987; Elkington, 1998). Elkington'un (1998) ortaya koyduğu "üçlü kâr hanesi" yaklaşımı, sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal unsurlarının iş stratejilerine entegre edilmesi gerektiğini vurgular.

Montiel (2008), KSS'nin tarihsel olarak etik, sosyal adalet, hayırseverlik ve paydaş sorumluluğu gibi temalardan beslendiğini; bu yönüyle daha çok yönetim, iş etiği ve toplum odaklı literatüre dayandığını belirtir. Buna karşılık sürdürülebilirlik kavramı, çevre bilimleri, ekolojik sürdürülebilirlik ve sistem

teorileriyle şekillenmiştir. Ancak günümüzde bu iki kavram, hem kuramsal düzeyde hem de kurumsal uygulamalarda giderek daha fazla örtüşmekte; işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini entegre biçimde ele alan bir anlayışa yönelmektedir. Bu yakınsama, her iki kavramın da “üçlü kâr hanesi” yaklaşımıyla ilişkili hale gelmesini sağlamıştır. Bu dönüşüm doğrultusunda, pek çok işletme geçmişte KSS başlığı altında yürüttüğü faaliyet ve raporlamaları, artan çevresel krizler (örneğin iklim değişikliği, orman yangınları vd.) ve yükselen paydaş beklentileri doğrultusunda, artık “sürdürülebilirlik” çerçevesinde yeniden yapılandırmaktadır (Cohen, Taylor ve Muller-Camen, 2010). Bu eğilim, sürdürülebilirliğin kurumsal stratejilerin merkezine yerleşmesini ve organizasyonel karar alma süreçlerinde temel bir belirleyici haline gelmesini beraberinde getirmiştir.

S-İKY politikaları ve uygulamaları kapsamında da önceden sosyal sorumluluk dediğimiz ancak şimdi sürdürülebilirlik kavramını da içine alarak genişleyen rehber ve standartların, şirketlerin sosyal ve çevresel etkilerini daha sistematik bir biçimde yönetmelerine ve raporlamalarına rehberlik edebileceği tartışılmaktadır (Fransen ve Kolk, 2007; Rasche vd., 2017). Bu araçlar, rehberlik etmenin ötesinde, işletmelerin KSS ve sürdürülebilirlik uygulamalarını şekillendirme ve bu uygulamaları insan kaynakları politikalarına entegre etme süreçlerinde de kritik bir rol oynamaktadır (Wilkinson, Hill ve Gollan, 2001). Sürdürülebilirliğin, kurumsal stratejilerin merkezine yerleşmesiyle birlikte, insan kaynakları yönetimi de bu dönüşüme dahil olarak S-İKY kavramı her geçen gün daha fazla ön plana çıkmıştır. S-İKY’nin sosyal ve çevresel boyutlarının kurumsal düzeyde etkin şekilde yönetilebilmesi ise yalnızca içsel politikalarla değil, aynı zamanda uluslararası sosyal sorumluluk rehber ve standartlarının sunduğu ilkeler doğrultusunda mümkün olabilmektedir.

2. SOSYAL SORUMLULUK REHBER VE STANDARTLARI

Sosyal sorumluluk anlayışındaki gelişmelere paralel olarak çok sayıda sosyal sorumluluk düzenlemesi geliştirilmiştir. Bu düzenlemeler, benzer yönler taşımanın yanı sıra; düzenleyici kuruluşlar, kapsam, ele aldıkları konular, uygulama süreçleri ve denetim mekanizmaları açısından da önemli farklılıklar göstermektedir (Jamali, 2010; Terlaak, 2007). Bu düzenlemelerden bazılarını Tablo 1’de yer verilmiştir:

Tablo 1: Sosyal Sorumluluk Rehber ve Standartları

Düzenleme	Kapsam	Temel Konular	Uygulama Biçimi	Denetim Mekanizması	Kaynak
Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC)	Küresel ilke temelli girişim	İnsan hakları, çalışma koşulları çevre, yolsuzlukla mücadele	Gönüllü katılım	Raporlama, dış denetim zorunlu değil.	https://un-globalcompact.org/
ISO 26000	Rehber	Yönetişim, insan hakları, çalışma hayatı uygulamaları, çevre, tüketiciler, toplum	Gönüllü rehberlik	Sertifikasyon yok.	https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html
Küresel Raporlama Girişimi (GRI)	Raporlama standardı	Ekonomik, çevresel, sosyal sürdürülebilirlik	Gönüllü raporlama	Zorunlu denetim yok, üçüncü taraf doğrulaması yapılabilir.	https://www.globalreporting.org/
SA8000 Standardı	Sertifikasyon standardı	Sosyal uygunluk (Çalışma koşulları)	Bağımsız denetime dayalı	Zorunlu dış denetim var.	https://sa-intl.org/programs/sa8000/
Kadını Güçlendirme Prensipleri (WEPs)	Rehber	Cinsiyet eşitliği	Gönüllü uygulama	İzleme ve raporlama gerekli.	https://www.weps.org/

Uluslararası düzenlemelerin, örgütlerde anlamlı değişikliklere yol açıp açmadığı, yani bu düzenlemelerin gerçekten bir uyum sağlama çabası mı yoksa sadece sembolik bir çaba mı olduğu, literatürde ele alınan konulardan biridir. Özellikle, örgütlerin benimsediği değerler ve kültürlerinden kaynaklanan farklı yorumlama ve uygulama biçimlerinin bütünüyle ortadan kaldırılması mümkün değildir (Salbu, 1994). Ayrıca, bu tür düzenlemelerin, kurumların zarar gören itibarlarını onarmaya yönelik halkla ilişkiler aracı olarak kullanıldığı da ileri sürülmektedir (Gilbert ve Rasche, 2008; Williams, 2004). Ayrıca, bu standartların etkisinin sınırlı olduğu ya da uygulamada içtenlikten uzaklaştığı da sıkça dile getirilmektedir (Christmann ve Taylor, 2006; Hiscox vd., 2008).

Sosyal sorumluluk düzenlemeleri kapsamında yer alan “sosyal” temalı başlık altında çalışanlar ve çalışma koşulları gibi konular, S-İKY politika ve uygulamaları açısından önemli bir referans noktası oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, uluslararası sosyal sorumluluk düzenlemeleri ile S-İKY arasındaki etkileşimin, ilgili standartlar temelinde değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Bu bağlamda, izleyen kısımda uluslararası düzeyde öne çıkan üç temel düzenleme olan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, SA8000

Sosyal Uygunluk Standardı ve Küresel Raporlama Girişimi kapsamaları ve uygulama özellikleri çerçevesinde ele alınmıştır.

2.1. Küresel İlkeler Sözleşmesi

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC), iş dünyasını insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele gibi evrensel ilkeler etrafında harekete geçirmeyi amaçlayan gönüllü bir girişimdir. Bu girişim, dönemin Birleşmiş Milletler (BM) Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından 1999 yılında Davos'taki Dünya Ekonomik Forumu'nda sunduğu bir öneri olarak ortaya çıkmış ve 26 Haziran 2000 tarihinde resmi olarak başlatılmıştır (Rasche ve Kell, 2010).

UNGC'nin insan hakları, çalışma koşulları, çevre ve yolsuzlukla mücadele ana başlıkları altında on ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkeler, İnsan Hakları Evrensel Beyanname, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün hazırladığı Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi, BM Rio Çevre ve Kalkınma Bildirgesi ve Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'nden yararlanılarak hazırlanmıştır (UNGC, t.y.-a). Bu on ilkeye Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2: Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin On İlkesi

İnsan Hakları:
1. İlke: İşletmeler uluslararası düzeyde kabul edilmiş insan haklarına saygı göstermeli ve desteklemelidir.
2. İlke: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalıdır.
Çalışma Koşulları:
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 işçiliğine son verilmelidir.
6. İlke: İşe alma ve çalıştırma 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 vermemelidir.
9. İlke: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesi ve yaygınlaştırılması özendirilmelidir.
Yolsuzlukla Mücadele:
10. İlke: İş dünyası rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir.

Kaynak: UNGC. (t.y.-a). The ten principles of the UN Global Compact. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

UNGC, kendisini “üst düzey yönetici (CEO) düzeyinde verilen taahhütlere dayalı” ve “evrensel sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanmasını ve Birleşmiş Milletlerin küresel hedeflerinin desteklenmesini amaçlayan gönüllü bir girişim” olarak tanımlamaktadır (UNGC, t.y.-b). Bu doğrultuda,

girişim işletmeleri 2030 yılına kadar Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA'lar) katkı sağlamak amacıyla farkındalık geliştirmeye ve somut adımlar atmaya teşvik etmektedir (UNGC, t.y.-c). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar), 2015 yılında Birleşmiş Milletler'e üye olan tüm devletlerin katılımıyla kabul edilmiştir. On yedi hedeften oluşan bu küresel gündem, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri kapsayan, kapsayıcı bir ortaklık çağrısı niteliğindedir. SKA'lar; yoksulluğun ortadan kaldırılması, sağlık ve eğitimin iyileştirilmesi, eşitsizliklerin azaltılması, ekonomik büyümenin teşvik edilmesi, iklim değişikliğiyle mücadele edilmesi ve doğal kaynakların korunması gibi çok boyutlu hedefleri içermektedir (United Nations, t.y.). Bu kapsamda, UNGC ve Küresel Raporlama Girişimi (GRI) (2018) tarafından ortaklaşa yayımlanan kılavuz, şirketlerin SKA'lara katkılarını belirlemeleri, önceliklendirmeleri ve bu katkıları ölçülebilir göstergeler aracılığıyla raporlamaları için kurumsal bir çerçeve sunmaktadır.

UNGC, üye sayısı ve faaliyet gösterdiği coğrafi kapsam itibarıyla dünyanın en büyük sürdürülebilirlik girişimidir. Üyeler¹ büyük, orta, küçük ve mikro büyüklükteki işletmeler, akademik kurumlar, küresel veya yerel iş dünyası örgütleri ile işçi örgütleri ve diğer kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan (kamu kurumları, belediyeler, vakıflar, küresel veya yerel sivil toplum kuruluşları) oluşmaktadır.

UNGC'ye üyelik gönüllülük esasına dayanmaktadır. Üye olmak isteyen bir örgüt, öncelikle on ilkeye uyacağına, bunları raporlayacağına ve SKA'lar başta olmak üzere BM hedeflerini destekleyeceğine dair tepe yöneticisi tarafından bir taahhüt mektubu imzalamaktadır. Bunu takiben UNGC'nin websitesindeki çevrim içi başvuru formu doldurulup, taahhüt mektubu sisteme yüklenerek, başvuru süreci başlatılmaktadır. UNGC'ye yapılan başvurular, Genel Merkez tarafından değerlendirildikten sonra, başvuru sahiplerine üyelik durumlarına ilişkin resmi bildirimde bulunulmaktadır. UNGC'ye katılan şirketler gelirlerine göre veya diğer kurumlar (üniversiteler, STK'lar, kamu kurumları vs.) ise bağış olarak yıllık bir katkı payı öderler (Global Compact Türkiye, t.y.-a).

UNGC'yi imzalayan üyelerin uygulamaları denetlenmez, fakat üyelerin CEO destek beyanlarını ve bu ilkelerin işleyişi konusunda raporlarını sunmaları gerekmektedir. Üye şirketler faaliyetlerini her sene, İlerleme Bildirimi Raporu (CoP) (Global Compact Türkiye, t.y.-b). olarak; şirket dışı üyeler ise iki senede bir Sorumluluk Bildirimi Raporu (CoE) (Global Compact Türkiye, t.y.-c). olarak raporlamaktadır. Raporlar UNGC'nin

1 Üyeler hakkında detaylı bilgi için bakınız: UNGC, Our participants, <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>

internet sitesinde kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Şirketler için 2023 yılı itibariyle yapılandırılmış anket formatına geçilmiştir. Anket soruları da hem UNGC'nin on ilkesi hem de GRI raporlama maddeleri ve SKA'lar ile ilişkilendirilmiştir. Bu yaklaşımın raporlamayı daha sistemli hale getirmesi ve karşılaştırmayı mümkün kılması beklenmektedir. Üyelerin, CoP anketini cevaplamaları teşvik edilse de anketin yanında veya anketin yerine sürdürülebilirlik raporları da ilerleme bildirimi olarak kabul edilmektedir (UNGC, 2025). Bir üye şirket, CoP belgelerini zamanında sunmazsa, web sitesinde “iletişimsiz” olarak sınıflandırılır ve katılımcı, ancak aynı takvim yılı içerisinde belirtilen zamana kadar CoP'nin tüm zorunlu gerekliliklerini sunarsa yeniden “aktif” statüsünü kazanabilir ve böylece üye listesinden çıkarılmaz (UNGC, 2024).

UNGC'ye katılım, şirketlere sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik alanında öğrenme etkinliklerine, çok paydaşlı diyaloglara ve ortak projelere katılım olanağı sunmakta (Schembera, 2012) ve bu sayede iletişim ağlarının gelişmesine katkı sağlamaktadır (Çetindamar ve Husoy, 2007). Özellikle üyelerin kamuya açık biçimde yayımladığı CoP'lar, şeffaflık ve iyi uygulamaların yaygınlaşması açısından önemli araçlar olarak değerlendirilmektedir.

UNGC'nin kapsam ve uygulamasına yönelik eleştiriler de mevcuttur (Hemphill, 2005; Rasche, 2009; Schembera, 2012; Williams, 2004;). Bu eleştiriler, UNGC'nin uygulama bağlamında belirsizlikler taşıması, zorlayıcı denetim mekanizmalarından yoksun olması ve hesap verilebilirliğinin sınırlı olması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Hemphill (2005) ve Williams (2004), UNGC'nin kimi zaman şirketlerce bir tür pazarlama aracı olarak kullanıldığını ileri sürmektedir. Deva (2006) ve Schembera (2012) gibi araştırmacılar da bazı şirketlerin, sözleşmeye imza attıktan sonra kurumsal uygulamalarında somut bir değişiklik yapmaksızın BM'nin itibarından faydalandığını belirtmektedir. Aravind ve Christmann (2011) ile Behnam ve MacLean (2011) de sözleşme imzacısı olan örgütlerin özde değil sözde değişiklikler ile itibar arayışında olduklarına dikkat çekmektedir. UNGC son yıllarda bu eleştirilere yanıt olarak, raporlama standartlarını gözden geçirmiş, CoP formatını yenileyerek daha yapılandırılmış ve ölçülebilir bir raporlama çerçevesi oluşturmuştur (UNGC, 2024). Bunların UNGC'nin yerel iletişim ağları ile de desteklenmesi, sözleşmenin daha yapılandırılmış bir yönetim aracına dönüştürülmeye çalışıldığının işareti olarak görülebilir (Rasche ve Kell, 2010).

2.2. SA8000 Sosyal Uygunluk Standardı

Uluslararası Sosyal Hesap Verebilirlik Örgütü (SAI) tarafından 1997 yılında geliştirilen SA8000 Sosyal Uygunluk Standardı, çalışanların haklarını ve iş yerindeki koşulları iyileştirmeyi amaçlamaktadır. SA8000, sosyal sorumluluk rehberlerinden farklı olarak denetlenebilir ve sertifikalandırılabilir bir standart niteliği taşır. Özellikle çalışma yaşamına ilişkin sosyal sorumluluk ilkelerine odaklanarak kurumsal uygulamalarda somut bir değişim sağlamayı hedefler. Bu nedenle SA8000, KSS ile doğrudan ilişkilidir. Standartın temel unsurları, BM İnsan Hakları Bildirgesi, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sözleşmeleri, uluslararası insan hakları normları ve ulusal iş kanunlarına dayanmaktadır (SAI, 2014).

SA8000: 2014, standardın dördüncü versiyonudur. Standart, çalışan haklarının sağlanması veya iyileştirilmesi, işyeri koşulları ve yönetim sisteminin kurulması için gereklilikleri ortaya koymaktadır. SA8000, sosyal uygunluk performansı için kontrol listesi tarzı denetimler yerine yönetim sistemleri yaklaşımını uygulamakta ve sürekli iyileştirmeye vurgu yapmaktadır (SAI, 2014). Standartın dokuz temel maddesi bulunmaktadır:

1. *Çocuk İşçi Çalıştırılmaması*: “Çocuk” 15 yaşın altındaki veya yerel yasal okul veya çalışma yaşı daha büyük tanımlanmış ise bunun altındaki herkeştir. “Genç çalışanlar”, tanımlanan asgari yaş ile 18 yaş arasındaki bireyleri ifade etmektedir. Bu ilke kapsamında çocuk işçiliğine kesinlikle izin verilmemelidir. Ancak genç çalışanlar belirli koşullar altında istihdam edilebilmektedir. Buna göre; gece çalışması ve tehlikeli işler dışında tutulmalı, çalışma süresi okul ve ulaşım süreleriyle birlikte günde en fazla on saati aşmamalı ve fiili çalışma süresi sekiz saati geçmemelidir. Ayrıca, genç çalışanlar zorunlu eğitim kapsamındaysa, yalnızca okul saatleri dışında çalıştırılmalıdır (SAI, 2014: 8).
2. *Zorla ve Zorunlu İşçi Çalıştırılmaması*: Kuruluş, hiçbir biçimde zorla çalıştırmayı uygulayamaz veya destekleyemez. Çalışanların kimlik belgeleri alıkonulamaz ve işe girişte, depozito ödemeleri talep edilemez. Çalışanların ücret, yan hak, kişisel mülkiyet veya resmi belgeleri alıkonularak üzerlerinde baskı kurulamaz. Ayrıca, çalışanların işe alınmalarıyla ilgili hiçbir ücret veya maliyet onlara yüklenemez. Çalışanlar, günlük mesailerini tamamladıktan sonra işyerinden ayrılma ve makul bir bildirimde bulunarak işten ayrılma hakkına sahiptir. Kuruluş ve ona işgücü sağlayan herhangi bir taraf, insan kaçakçılığına dahil olamaz veya bu tür uygulamaları destekleyemez (SAI, 2014: 8).

3. *Sağlık ve Güvenlik:* Çalışanlarının güvenliği ve sağlığı için kuruluşlar gerekli önlemleri almalıdır. Bu kapsamda iş kaynaklı kazalar ve hastalıkların önlenmesi için etkili önlemler almalı; tehlikeleri makul ölçüde en aza indirmeli veya ortadan kaldırmalıdır. Özellikle hamile, yeni doğum yapmış veya emziren çalışanların maruz kalabileceği riskler değerlendirilerek gerekli önlemler alınmalıdır. Risklerin tamamen ortadan kaldırılamadığı durumlarda, uygun kişisel koruyucu ekipmanlar ücretsiz sağlanmalı; iş kazası halinde ilk yardım ve tıbbi destek sunulmalıdır. Sağlık ve güvenlikten sorumlu üst düzey bir yönetici görevlendirilmeli; işçi ve yönetim temsilcilerini içeren bir Sağlık ve Güvenlik Komitesi kurulmalıdır. Bu komite periyodik risk değerlendirmeleri yapmalı, kararlarını tüm personele duyurmalı ve sürekli eğitimler verilmelidir. Çalışanlara sağlık ve güvenlik eğitimi verilmeli; gerekli durumlarda bu eğitimler tekrarlanmalıdır. Muhtemel sağlık ve güvenlik risklerine karşı prosedürler oluşturulmalı, meydana gelen tüm olaylar belgelenmelidir. Çalışanlar için temiz tuvaletler, içilebilir su, uygun yemek molası alanları ve varsa hijyenik gıda saklama alanları sağlanmalıdır. Yatakhane varsa, bu alanlar da temiz, güvenli ve temel ihtiyaçları karşılayacak nitelikte olmalıdır. Tüm çalışanlar, önemli bir tehlike durumunda, yönetimden izin almaksızın çalışmayı durdurma ve iş alanını terk etme hakkına sahiptir (SAI, 2014: 9-10).
4. *Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Pazarlık Hakkı:* Çalışanların, kendi seçtikleri sendikalara katılma, sendika kurma ve toplu pazarlık yapma hakları güvence altına alınmalıdır. Çalışanlar, sendikalara üye olmaları ya da sendikal faaliyetlerde bulunmaları nedeniyle hiçbir şekilde ayrımcılığa, baskıya, tacize veya misillemeye maruz bırakılmamalıdır. Eğer sendikal hakların yasal olarak kısıtlandığı ülkelerde faaliyet yürütülüyorsa, çalışanların kendi temsilcilerini özgürce seçmelerine olanak tanınmalıdır (SAI, 2014: 10).
5. *Ayrımcılığın Önlenmesi:* Standart, işyerinde her türlü ayrımcılığı reddeder. Kuruluş; işe alım, ücretlendirme, eğitim olanaklarına erişim, terfi, işten çıkarma, emeklilik gibi konularda; ırk, etnik, sosyal köken, kast, doğum yeri, din, engellilik durumu, cinsiyet, cinsel yönelim, ailevi sorumluluklar, medeni durum, sendika üyeliği, siyasi görüşler, yaş ya da başka herhangi unsur temelinde ayrımcılık yapamaz. Çalışanların ırk, din, cinsiyet, engellilik, sendika üyeliği gibi özelliklerine dayalı olarak inançlarını uygulama veya ihtiyaçlarını karşılama haklarına da saygı gösterilmelidir. Ayrıca, işyerinde ya da kuruluşa ait ikamet alanlarında; tehdit edici, istismarcı, sömürücü ya da cinsel açıdan baskı kuran davranışlara – jest, dil kullanımı ya da fiziksel temas dahil

– kesinlikle izin verilmemelidir. Kuruluş, hiçbir koşulda çalışanlara hamilelik testi veya bekâret testi uygulayamaz (SAI, 2014: 10-11).

6. *Disiplin Uygulamaları:* Çalışanlara yönelik, hiçbir fiziksel cezaya, zihinsel ya da fiziksel zorlayıcı uygulamaya veya sözlü tacize başvurulmamalı ve bunlara müsamaha gösterilmemelidir (SAI, 2014: 11).
7. *Çalışma Saatleri:* Çalışma saatleri, molalar ve resmi tatillerle ilgili geçerli yasalara, toplu iş sözleşmelerine (geçerliyse) ve sektör standartlarına uyulmalıdır. Normal çalışma haftası, fazla mesai hariç, en fazla 48 saat olmalı ya da yerel mevzuatta 48 saatten daha düşük olan yasal sınırı aşmamalıdır. Çalışanlara, arka arkaya çalıştıkları altı günden sonra mutlaka en az bir gün izin verilmelidir. Bu kural için iki istisna bulunmaktadır: a) Ulusal yasanın bu süreyi aşan çalışma zamanına izin vermesi; ve b) Toplu iş sözleşmesinin, yeterli dinlenme sürelerini de içerecek şekilde, çalışma süresi ortalaması yapılmasına izin vermesidir. Tüm fazla mesai çalışmaları, gönüllü olmalıdır. İstisnalar dışında, haftalık fazla mesai 12 saati geçmemeli ve düzenli olarak talep edilmemelidir. Kısa süreli iş taleplerini karşılamak için fazla mesaiye ihtiyaç duyulması durumunda, kuruluş, toplu iş sözleşmesinin tarafıysa, fazla mesai sözleşmeye uygun olarak talep edilebilir (SAI, 2014: 11).
8. *Ücretlendirme:* Personelin yaşam ücretine olan hakkına saygı gösterilmelidir. Normal çalışma haftası için ödenen ücretler (fazla mesai hariç) her zaman yasal veya sektörün asgari standartlarına, ya da varsa toplu iş sözleşmelerine uygun olmalı ve çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Ayrıca, yasalar ve sözleşmeler izin vermedikçe, disiplin amacıyla ücretlerden herhangi bir kesinti yapılmamalıdır. Her ödeme, personele yazılı olarak açıkça ve düzenli bir şekilde bildirilmeli, tüm ücret ve yan haklar yasal bir şekilde, zamanında ve işçilerin rahatça erişebileceği bir biçimde (kupon, senet vb. olmamalıdır) ödenmelidir. Fazla mesai, ulusal yasa veya toplu iş sözleşmesi tarafından tanımlandığı gibi; bunlar yoksa, sektörün mevcut standartlarına uygun ya da kendi belirlediği bir oran ile ödeme yapılmalıdır (SAI, 2014: 12).
9. *Yönetim Sistemi:* Yönetim sistemi kriterleri aşağıdaki başlıkları içermektedir (SAI, 2014: 13-15):

Politikalar ve Prosedürler: SA8000 gereksinimlerine ve yasalara uyumu taahhüt eden politika beyan edilmelidir. Tüm personel, politikalar ve

prosedürler hakkında düzenli olarak bilgilendirilmeli, gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Sosyal Performans Ekibi: Çalışan ve yönetim temsilcilerinden oluşan bir ekip oluşturulmalıdır. Sendikalı işyerlerinde, işçi temsili, sendika temsilcisi aracılığıyla yapılmalıdır. Ekip, işyerindeki riskleri değerlendirmeli, izlemeli ve bu riskleri azaltmak için önerilerde bulunmalıdır.

Risk Değerlendirmesi ve İzleme: Ekip tarafından düzenli risk değerlendirmeleri ve iç denetimler yapılmalıdır.

İç Katılım ve İletişim: Çalışanlara, SA8000 gereksinimleri etkili bir şekilde iletilmeli ve düzenli iletişim sağlanmalıdır.

Şikâyet Yönetimi ve Çözümü: Prosedüre uygun olarak, şikâyetler etkili bir şekilde araştırılmalı ve sonuçlar tüm personele sunulmalıdır.

Dış Denetim ve Paydaş Katılımı: SA8000 uyumu için yapılan denetimlerde dış denetçilerle işbirliği yapılmalı; uyumun sürdürülebilirliğini sağlamak için paydaş katılımı önemsenmelidir.

Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler: Bu çerçevede prosedürler oluşturulmalı ve etkin biçimde uygulanmalıdır.

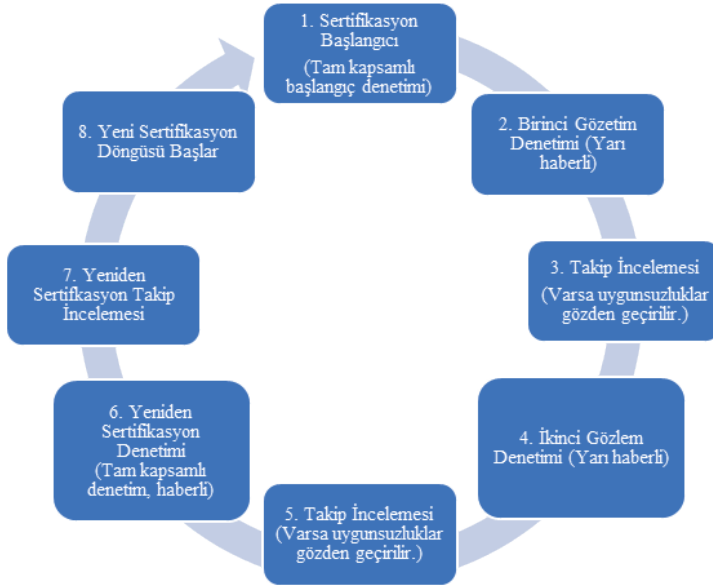
Eğitim ve Kapasite Geliştirme: Etkin uygulamalar için düzenli eğitimler yapılmalı ve bu programların etkililiği periyodik olarak değerlendirilmelidir.

Tedarikçi ve Yüklenici Yönetimi: Tedarikçilerin ve alt yüklenicilerin standarda uyumu denetlenmeli ve yeni tedarikçiler seçerken aynı denetim yaklaşımı uygulanmalıdır. Evde çalışanlar da diğer çalışanlar ile aynı korumaya sahip olmalıdır.

SAI, doğrudan SA8000 denetim faaliyetlerinde yer almamaktadır. Bunun yerine, standardın geliştirilmesi, uygulanması ve yaygınlaştırılması konusunda rehberlik sağlamak; aynı zamanda denetçilerin eğitimi ve metodolojik çerçevenin belirlenmesi gibi alanlarda rol üstlenmektedir. Denetim faaliyetleri ise, SAI'nin bağımsız olarak yönettiği birim olan Social Accountability Accreditation Services (SAAS) tarafından yürütülmektedir. SA8000 sertifikası, yalnızca SAAS tarafından akredite olmuş denetim kuruluşları tarafından yürütülen denetimler sonucunda verilebilmektedir. SAAS, bu kuruluşlara akreditasyon sağlamakta, denetçileri yetkilendirmekte ve bu kuruluşların gerçekleştirdiği denetim süreçlerini izlemektedir (SAI, 2025).

SA8000 belgelendirme süreci, üç yıllık bir döngü çerçevesinde yürütülmektedir. Bu döngüde, ilk sertifikasyon denetimi, düzenli gözetim

ve yeniden sertifikasyon denetimleri yer alır. Süreç, kuruluşun standarda uygunluğunun kapsamlı bir şekilde değerlendirildiği haberli bir ilk denetim ile başlamakta ve uygunluk sağlanması durumunda, üç yıl geçerli olacak SA8000 sertifikası verilmektedir. Bu süre zarfında, kuruluşun standarda uyumunu teyit etmek amacıyla, genellikle altı ayda bir gözetim denetimleri gerçekleştirilmektedir. Bu denetimlerden en az birinin habersiz olarak yapılması zorunludur. Ayrıca yarı haberli denetimler de yapılabilmektedir. Üç yıllık dönemin sonunda yapılan yeniden sertifikasyon denetimi ise ilk denetim kadar kapsamlıdır ve kuruluşun standarda tam uygunluğu tekrar değerlendirilmektedir. Bu denetimin başarıyla tamamlanmasıyla birlikte yeni bir üç yıllık sertifika verilir. Denetimlerin sıklığı, kapsamı ve süresi; kuruluşun faaliyet gösterdiği sektör, büyüklüğü ve sosyal risk düzeyine göre değişiklik gösterebilmektedir (SAAS, 2020; SAI, 2014). Şekil 1’de SA8000 Standardı denetim ve takip döngüsüne yer verilmiştir.



Şekil 1: SA8000 Standardı Denetim ve Takip Döngüsü

Kaynak: SGS (2019), *Audit Schedule*, <https://www.sgs.com/en/news/2019/09/changes-to-audit-requirements-for-sa8000>

Denetimin ilk aşamasında, denetimin süresi ve kapsamı belirlenmektedir. Denetim, üç ana bölümden oluşmaktadır: Dokümantasyon incelemesi, saha ziyareti ve çalışan görüşmeleri. İlk olarak, kuruluşun sosyal uygunluk politikaları, prosedürleri, eğitim kayıtları, ücret bordroları, çalışma saatleri dökümleri ve şikâyet mekanizmalarına ilişkin belgeleri incelenmektedir.

Ardından, denetçiler işyerinde fiziksel gözlem yapar ve çalışma ortamının güvenliği, hijyen koşulları, dinlenme alanları gibi unsurları değerlendirir. Bu aşamada standarda yönelik ihlaller, fiziksel ipuçları veya belgelerle tespit edilmeye çalışılır. Sürecin en kritik bileşeni, çalışanlarla yapılan bireysel veya grup görüşmeleridir. Bu görüşmeler, gizli olarak ve işverenin müdahalesi olmadan gerçekleştirilir. Denetçiler, çalışanlara ücret, fazla mesai, dinlenme süresi, disiplin uygulamaları, ayrımcılık deneyimleri ve şikâyet mekanizmasının etkinliği gibi konularda sorular yöneltir. Tespit edilen uygunsuzluklar, düzeltici faaliyet talepleri ile birlikte kuruluşa bildirilir. Kuruluş, bu faaliyetleri belirli bir süre içinde uygulamakla yükümlüdür (SAAS, 2020; SAI, 2025).

SA8000 sertifikası, işletmeler açısından iki temel maliyeti beraberinde getirmektedir. Birincisi, denetim sürecine ilişkin olarak akredite denetim kuruluşlarına ve gerekli görüldüğünde danışmanlara ödenen ücretlerdir. İkincisi ise, standarda uyum sağlamak amacıyla yapılması gereken düzenlemeleri kapsamaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin eğitim faaliyetleri yürütmesi, iç prosedürlerini yeniden yapılandırması, insan kaynakları uygulamalarını güncellemesi ve bazı durumlarda fiziksel altyapıya ilişkin iyileştirmeler gerçekleştirmesi gerekebilir. Sertifikasyon maliyetleri, işletmenin büyüklüğüne, çalışan sayısına, faaliyet gösterdiği sektöre ve kapsadığı risklere göre değişkenlik göstermektedir. Uygulama ve gözetim süreçlerinin görece yüksek maliyetli olması, birçok işletmenin SA8000 gibi sosyal uygunluk standartlarını uygulamaya koyma konusunda temkinli davranmasına yol açmaktadır. Özellikle ücretlendirme, fazla mesai uygulamaları ve işyeri koşullarının iyileştirilmesi gibi alanlarda yapılması gereken yapısal müdahaleler, uyum maliyetlerini arttırmaktadır (SAI, 2025).

SA8000 standardı, işyeri koşullarını iyileştirmeye yönelik küresel ölçekte kabul gören önemli bir sosyal uygunluk çerçevesi olarak değerlendirilmektedir. Standardı destekleyenler, özellikle güçlü yasal düzenlemelerin bulunmadığı ülkelerde, bu sertifikanın işyeri koşullarını iyileştirmeye katkı sunduğunu belirtmektedir (Hiscox vd., 2008). Bununla birlikte, SA8000'nin kapsam ve uygulanmasına yönelik eleştiriler de mevcuttur. İlk olarak, bu standardın sıkı kurallar içermesine rağmen, yükümlülüklerle uyulmaması durumunda yaptırımların eksikliği dile getirilmektedir. Yaptırımlar, esasen firmalardan mal ve hizmet alınmaması gibi piyasa temelli baskılara bırakılmaktadır (Erdoğan, 2006). İkinci eleştiri, bilgi eksikliğiyle ilgilidir. Hem tüketicilerin hem de toplumun yeterince bilgilendirilmemesi, standardın etkisini sınırlandırmaktadır (Fuentes-García vd., 2008). Üçüncü olarak, denetim süreçlerinin şeffaflığı ve bağımsızlığı tartışma konusudur. Bu kapsamda denetçilerin yetkinliği, eğitim düzeyi ve tarafsızlığı sorgulanmaktadır

(Hiscox vd., 2008; Reuters, 2024). Özellikle denetim kriterlerinin göz ardı edilerek değerlendirme yapılması, denetçilerin “kriter satışı” gibi etik dışı yollara sapabilecekleri ve ziyaretlerin önceden haber verilmesiyle ihlallerin gizlenebileceği kaygıları dile getirilmektedir (Santoro, 2003). Ayrıca, SA8000’nin süreç odaklı yapısının performans iyileştirmelerine yol açmadığı eleştirileri de mevcuttur. Denetimlerin kısa süreli olması ve kuruluşların bu denetimlere önceden hazırlanması, standardın etkisini sınırlayabilir (Hiscox vd., 2008). Son olarak, çok çeşitli ülke bağlamlarında faaliyet gösteren, farklı düzeyde performansa sahip firmaların benzer biçimde sertifikalandırılması, zamanla bu belgenin anlamını yitirmesine veya şirketlerin belgeden vazgeçmesine neden olabilmektedir (Marcuzzi vd., 2023). Bu durum daha önce ISO 9000 sürecinde de gözlemlenmiştir (Naveh vd., 1999, s. 278).

SA8000 gibi sosyal uygunluk sertifikalarının, gerçek işyeri koşullarını her zaman yansıtamayabileceğini gösteren çarpıcı bir örnek, Ali Enterprises yangını olmuştur. 11 Eylül 2012’de Pakistan’ın Karaçi kentinde bulunan Ali Enterprises tekstil fabrikasında çıkan yangın sonucunda iki yüz elliden fazla işçi hayatını kaybetmiş, elli beşten fazla işçi ise ağır şekilde yaralanmıştır. Parmaklıklarla kapatılmış pencereler ve kilitli çıkış kapıları, birçok işçinin binadan kaçmasına engel olmuştur. Yangın sırasında fabrikanın içinde, Alman perakende zinciri KiK için üretilen denim ürünlerine rastlanmıştır. En dikkat çekici nokta ise fabrikanın, bu büyük yangından yalnızca üç hafta önce İtalyan denetim firması RINA tarafından SA8000 standardı kapsamında sertifikalandırılmış olmasıdır (Clean Clothes Campaign, 2020). Bu olay, sosyal uygunluk belgelerinin yalnızca kağıt üzerinde kalmaması, işyerinde gerçek anlamda güvenli ve insan onuruna yakışır çalışma koşullarının sağlanması gerekliliğini ortaya koymuştur.

2.3. Küresel Raporlama Girişimi

Küresel Raporlama Girişimi (GRI), sürdürülebilirlik raporlaması kapsamında dünyada en yaygın kullanılan referans çerçevelerinden biridir. GRI, 1997 yılında Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) ve Çevreye Karşı Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu (CERES) öncülüğünde, çok paydaşlı bir sivil toplum girişimi olarak kurulmuştur (GRI, t.y.).

GRI’ya uygun olarak hazırlanan raporlar, GRI’nin tüm temel gerekliliklerini karşılayan raporlar iken; referans raporlar, yalnızca bazı bölümlerinde GRI göstergelerine yer verir (A Short Introduction to the GRI Standards, t.y.). GRI Standartlarının güncel yapısı üç kapsamdan oluşmaktadır. Bunlar evrensel standartlar, konuya özgü standartlar ve sektör standartlarıdır. GRI Evrensel Standartlar, tüm kuruluşlar için geçerlidir ve

raporlamanın temelini oluşturur. Tablo 3'te evrensel standartların kapsamına yer verilmiştir:

Tablo 3: GRI Evrensel Standartlar

GRI 1: Temel Standart (2021)	Bu standart, bir sürdürülebilirlik raporunun nasıl hazırlanması gerektiğini ve standartların nasıl kullanılacağını açıklar. Ana unsurlar: • Raporlamanın temel ilkeleri (doğruluk, şeffaflık, bütünlük vs.) • GRI raporlamasına uygunluk koşulları • “Çifte önemlilik” ilkesinin vurgulanması • Paydaş katılımının ve bağlam analizinin önemi
GRI 2: Genel Açıklamalar (2021)	• Kuruluşun yapısı, yönetim yapısı, değer zinciri, çalışan profili gibi genel bilgiler yer alır.
GRI 3: Önemli Konular (2021)	• Kuruluşun hangi konuları “önemli” olarak değerlendirdiği ve bu konuların nasıl belirlendiği anlatılır.

Kaynak: A Short Introduction to the GRI Standards. (t.y.). https://www.globalreporting.org/media/wtafl4tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf?utm_source=chatgpt.com

GRI Sektör Standartları ise belirli sektörlerin en önemli ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini tanımlar ve bu sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşların raporlaması gereken öncelikli konuları belirlemeye yardımcı olur. Mevcutta GRI 11: Petrol ve Gaz Sektörü (2021), GRI 12: Kömür Sektörü (2022), GRI 13: Tarım, Su Ürünleri ve Balıkçılık Sektörleri (2022) ve GRI 14: Madencilik Sektörü (2024) standartları bulunmaktadır. Bu standartlar, genel GRI Standartlarına ek olarak kullanılır. Yani faaliyet gösterilen sektör ile ilgili bir standart varsa hem evrensel ve konuya özel GRI standartlarının hem de ilgili sektör standardının birlikte uygulanması beklenir (A Short Introduction to the GRI Standards, t.y.).

Konuya özgü standartlar ise kuruluşun önemli gördüğü konulara göre raporlama yaptığı bölümlerdir. Konular ekonomik, çevresel ve sosyal standartlar olmak üzere üç ana temada toplanır. Standartların kapsamında yer alan konu başlıklarına Tablo 4'te yer verilmiştir. Bu standartlar, kuruluşların belirledikleri önemli konulara göre seçilerek raporlamada kullanılır. Her bir standart, ilgili konuya dair özel açıklamalar ve göstergeler içerir.

Tablo 4: GRI Konuya Özgü Standartlar

Ekonomik Standartlar: • GRI 201: Ekonomik Performans • GRI 202: Pazar Varlığı • GRI 203: Dolaylı Ekonomik Etkiler • GRI 204: Tedarik Uygulamaları • GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele • GRI 206: Rekabet Karşıtı Davranış • GRI 207: Vergi	Sosyal Standartlar: • GRI 401: İstihdam • GRI 402: İşçi-İşveren İlişkileri • GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği • GRI 404: Eğitim ve Gelişim • GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği • GRI 406: Ayrımcılık • GRI 407: Sendika Özgürlüğü ve Toplu Pazarlık • GRI 408: Çocuk İşçiliği • GRI 409: Zorla veya Zorunlu Çalıştırma • GRI 410: Güvenlik Uygulamaları • GRI 411: Yerel Halkların Hakları • GRI 412: İnsan Hakları Değerlendirmesi • GRI 413: Yerel Topluluklar • GRI 414: Tedarikçi Sosyal Değerlendirmesi • GRI 415: Kamusal Politika • GRI 416: Müşteri Sağlığı ve Güvenliği • GRI 417: Pazarlama ve Etiketleme • GRI 418: Müşteri Gizliliği
Çevresel Standartlar: • GRI 101: Biyolojik Çeşitlilik (2026'da GRI 301'in yerini alacak.) • GRI 301: Malzemeler • GRI 302: Enerji • GRI 303: Su ve Atık Su • GRI 304: Biyoçeşitlilik (2026'dan itibaren GRI 101 ile değişecek.) • GRI 305: Emisyonlar • GRI 306: Atıklar • GRI 307: Çevresel Uyum • GRI 308: Tedarikçi Çevresel Değerlendirmesi	

Kaynak: A Short Introduction to the GRI Standards. (t.y.). https://www.globalreporting.org/media/wtafl4tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf?utm_source=chatgpt.com

GRI sosyal standartları ve göstergeleri, İKY profesyonelleri için sosyal sorumlu ve S-İKY politikaları geliştirme ve uygulamada bir yol haritası olarak görülebilir. Özellikle GRI 400 Serisi İKY'nin doğrudan ilişkili olduğu konuları kapsamaktadır. Bu kapsamda İKY profesyonellerine çalışan hakları, çeşitlilik, fırsat eşitliği, iş sağlığı ve güvenliği gibi alanlarda hangi konulara odaklanmaları gerektiğini gösterir, uluslararası kabul görmüş normlarla da uyumlu politika ve uygulama geliştirme için çerçeve sunar. Bununla beraber, bu göstergeler, İKY uygulamalarının sosyal etkilerini ölçmek ve raporlamak için kullanılabilecek net göstergeler sunar. Bu kapsamda oluşturulan raporlar da dış paydaşlara karşı hesap verilebilir olmasını sağlar. Tablo 5'te, GRI sosyal standartları ve göstergelerine yer verilmiştir.

Tablo 5: GRI Sosyal Standartları ve Göstergeleri

GRI 401: İstihdam • 401-1: Yeni işe alınan çalışan sayısı ve oranı • 401-2: Tam zamanlı çalışanlara sağlanan faydalar • 401-3: Ebeveyn izni (kullanım ve geri dönüş oranı) GRI 402: İşçi-İşveren İlişkileri • 402-1: Önemli operasyonel değişikliklerden önce çalışanların bilgilendirilme süresi GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği • 403-1: İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi • 403-2: Tehlikelerin tanımlanması, risk değerlendirmesi ve olay araştırması • 403-3: Meslek hastalıkları hizmetlerine erişim • 403-4: Çalışan katılımı • 403-5: Eğitim • 403-6: Sağlığı destekleme • 403-7: Risklerin önlenmesi • 403-8: Sistem kapsamı • 403-9: İş kazaları • 403-10: Meslek hastalıkları GRI 404: Eğitim ve Gelişim • 404-1: Çalışan başına ortalama eğitim süresi • 404-2: Yetenek yönetimi ve kariyer gelişimi programları • 404-3: Performans değerlendirmesine tabi tutulan çalışan oranı GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği • 405-1: Yönetim kadrosu ve çalışanların çeşitliliği (yaş, cinsiyet vb.) • 405-2: Cinsiyete göre ücret oranı GRI 406: Ayrımcılığın Önlenmesi • 406-1: Ayrımcılık vakaları ve alınan önlemler GRI 407: Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Pazarlık • 407-1: Örgütlenme hakkına saygı gösterilmeyen operasyonlar GRI 408: Çocuk İşçiliği • 408-1: Çocuk işçiliği riski bulunan faaliyetler ve tedarik zinciri	GRI 409: Zorla veya Zorunlu Çalıştırma • 409-1: Zorla çalıştırma riski bulunan faaliyetler ve tedarik zinciri GRI 410: Güvenlik Uygulamaları • 410-1: Güvenlik personeline insan hakları eğitimi verilme oranı GRI 411: Yerli Halkların Hakları • 411-1: Yerli halkların haklarına ilişkin ihlal vakaları GRI 412: İnsan Hakları Değerlendirmesi • 412-1: İnsan hakları açısından değerlendirilen operasyonlar • 412-2: İnsan hakları eğitimi verilen çalışan sayısı • 412-3: Anımlı insan hakları etkileşimleri ve değerlendirmeleri GRI 413: Yerel Topluluklar • 413-1: Yerel topluluklarla etkileşimi olan faaliyetler • 413-2: Yerel topluluklara olumsuz etkiler GRI 414: Tedarikçi Sosyal Değerlendirmesi • 414-1: Sosyal kriterlere göre değerlendirilen yeni tedarikçi oranı • 414-2: Tedarik zincirinde sosyal etki riskleri ve alınan önlemler GRI 415: Kamu Politikası • 415-1: Siyasi katkılar ve lobi faaliyetleri GRI 416: Müşteri Sağlığı ve Güvenliği • 416-1: Sağlık ve güvenlik etkileri açısından değerlendirilen ürünler • 416-2: Sağlık ve güvenliğe ilişkin mevzuat ihlalleri GRI 417: Pazarlama ve Etiketleme • 417-1: Ürün ve hizmet bilgisi için gerekli içerik • 417-2: Yanıltıcı reklam ve etiketleme olayları • 417-3: Ürünlerin yasaklanması veya geri çekilmesi GRI 418: Müşteri Gizliliği • 418-1: Müşteri verisi ihlalleri ve etkileri
--	---

Kaynak: A Short Introduction to the GRI Standards. (t.y.). https://www.globalreporting.org/media/wtafl4tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf?utm_source=chatgpt.com

UNGC ile GRI arasında yakın bir işbirliği de bulunmaktadır. Bu işbirliği, işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını hem ilkelere hem de göstergelere dayalı olarak yönetmelerine ve raporlamalarına olanak tanımaktadır. İşbirliğinin önemli bir dönüm noktası ise UNGC ve GRI (2018) tarafından yayınlanan “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının Kurumsal Raporlamaya Entegrasyonu Uygulama Rehberi” adlı kılavuzdur. Bu belge ile GRI göstergeleri, UNGC’nin on ilkesi ve SKA’lar ile ilişkilendirilmiş, böylece şirketlerin hem SKA’lara hem de UNGC’nin ilkelerine yönelik uyumlu, ölçülebilir ve şeffaf raporlar hazırlaması teşvik edilmiştir. Örneğin, çocuk işçiliğine ilişkin UNGC’nin 5. ilkesi, GRI 408: Çocuk İşçiliği standardı aracılığıyla performans temelli raporlanabilir hâle gelmektedir. Bu işbirliği, sürdürülebilirliğin sadece etik bir taahhüt değil, aynı zamanda sistematik olarak izlenebilir ve hesap verilebilir bir yönetim alanı olduğunu göstermektedir.

GRI raporlaması, sürdürülebilirlik alanında önemli bir referans noktası olmasına rağmen bazı eleştiriler ile de karşı karşıyadır. Eleştirilerden biri, şirketlerin yalnızca imajlarını iyileştirme amacıyla sürdürülebilirlik verilerini manipüle etme riskidir (Boiral, 2013; Cho vd., 2015). Ayrıca, GRI raporlarının karşılaştırılabilirlik sorunları yaratması ve standartların farklı yorumlanmasından kaynaklanan zorluklar da raporlama sürecinin güvenilirliğini zedeleyebilmektedir (Hahn ve Lülfs, 2014). Kullanılan göstergelerin karmaşıklığı ve bu göstergelerin şirketlerin uzun vadeli stratejileriyle uyumsuzluğu da diğer önemli eleştiriler arasında yer almaktadır (Brown vd., 2009; Stubbs vd., 2013). Ayrıca, GRI raporlarındaki bağımsız denetim eksikliği, raporların doğruluğunu ve güvenilirliğini sorgulatan bir diğer eleştiridir (Fonseca, 2010). Ancak, GRI’nin dijitalleşme süreçlerine giriş yapması ve daha esnek raporlama araçları sunması, karşılaşılan bazı sorunları hafifletmiş ve raporlamayı daha verimli hale getirmiştir (Kraus ve Venter, 2022).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İLİŞKİSİ

Jamali vd., (2015) tarafından geliştirilen KSS-İKY ortak yaratım modeline (CSR-HRM Co-creation Model) göre KSS ile İKY arasında karşılıklı etkileşimli ve dönüştürücü bir ilişki olduğu savunulur. Geleneksel yaklaşımlarda İKY, KSS’nin sadece bir uygulayıcısı olarak görülürken, bu modelde İKY, KSS’nin şekillenmesine katkıda bulunan, KSS politikalarını uygulamaları ile içselleştiren ve kurumun KSS performansını dönüştürücü biçimde etkileyen bir aktör olarak konumlanır. Bu ilişkide, bağlam ve süreç

etkileşimlidir ve çıktıları etkiler. Örneğin, yerel kültür, sektör koşulları, mevzuat gibi bağlamsal unsurlar stratejileri etkilerken, süreçlerin de İKY'yi içine alacak şekilde birlikte nasıl tasarlandığı, uygulandığı ve değerlendirildiği önemlidir. Bu süreçte İK politikaları (eğitim, işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme vb.) KSS'yi destekleyecek şekilde tasarlanabilir. Bağlam ve süreç de çalışan bağlılığı, işveren markası, sosyal etki gibi çıktılara yansır.

İKY, tipik bir stratejik yaşam döngüsünün üç önemli dönüm noktasında rol üstlenir (Waddock vd., 2002). Bunlar; 1. Başlangıç ve strateji belirleme aşaması; 2. Uygulamaların yürürlüğe konması ve 3. Sonuçların sürekli izlenerek öğrenme ve geliştirme süreçlerine dahil olunması ve buna göre uygulama ve stratejiyi değiştirmektir. İlk aşamada belirlenecek stratejik vizyon, İKY'nin ortaya koyabileceklerini ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere sunabileceği desteği belirlemede de yol göstericidir. Dolayısıyla bu iki yapı arasında başta kurulacak işbirliği önemlidir.

Jamali vd., (2015), Ulrich'in (1997) sunduğu çerçeveden yola çıkarak İKY'nin stratejik ortak, değişim ajanı, çalışan destekleyicisi ve idari uzman olarak KSS süreçlerinde yer alabileceğini belirtirler. Bu kapsamda İKY stratejik ortak olarak, KSS'nin tanımlanması ve yürütülmesine, değişim ajanı olarak KSS kapsamındaki değişikliklerin uygulanmasına, çalışan destekçisi olarak çalışanların KSS'ye katkısının artırılmasına ve idari uzman olarak KSS'nin gerçekleştirilmesine etkili bir şekilde yardımcı olabilir. Bu bağlamda, KSS, İKY politikalarına ve uygulamalarına dahil edilir. Sosyal sorumluluk rehber ve standartları, politikalar (UNGC), uygulamalar (SA8000) ile takip edilmesi ve raporlanması gereken göstergelerin (GRI) belirlenmesi ve izlenmesi açısından yol gösterici olabilir.

KSS-İKY ortak yaratım modelinin (Jamali vd., 2015) sürdürülebilirlik bağlamında daha da bütüncül bir hale gelmesi, Ehnert vd.,'in (2016) geliştirdiği Sürdürülebilir İKY Çerçevesi (Sustainable HRM Framework) ile mümkün olmuştur. Bu model, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe katkı sağlamasını hedefleyen daha kapsamlı bir anlayışla tasarlanmıştır. Model, işletmelerin sadece kısa vadeli performanslarına değil, uzun vadeli kurumsal dayanıklılıklarına ve paydaşlar arası dengeye de odaklanmalarını öngörür. Bu bağlamda S-İKY, insan sermayesini yalnızca kullanmakla kalmaz, korur ve geliştirir. Örneğin, tükenmişlik riskini azaltan iş-yaşam dengesi politikaları ya da çevreci İKY uygulamaları çalışan refahını ve çevresel performansı artırır. Böylece İKY, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasında çok boyutlu ve daha stratejik bir rol üstlenebilir.

S-İKY, uzun vadeli değer yaratma hedefiyle insan sermayesine yatırım yapılmasını gerektirir. Bu da ancak S-İKY ve örgütsel stratejinin entegrasyonu ile mümkündür. Ancak bu süreçte bazı zorluklar ile karşılaşmaktadır. Bu zorluklar şöyle sıralanabilir:

- *Stratejik Uyum Eksikliği:* S-İKY uzun dönemli, çevresel ve sosyal etkileri gözetken bir perspektif gerektirir, ancak örgütsel stratejilerin genellikle kısa vadeli finansal göstergelere odaklanması, S-İKY'nin stratejik öncelik haline gelmesini zorlaştırır (Kramar, 2014). İnsan kaynakları bölümlerinin, karar almada sınırlı etkiye sahip olması, entegrasyonun önünde engel teşkil edebilir (Ehnert vd., 2016).
- *Yönetim Desteği ve Kaynak Eksikliği:* Tüm yönetim uygulamalarında olduğu gibi, S-İKY uygulamaları da üst yönetimin desteğine ihtiyaç duyar; fakat bu desteğin sınırlı olması ya da yalnızca itibar yönetimi amacıyla verilmesi (Pfeffer, 2010) sıklıkla karşılaşılabilen durumlardır. Ayrıca S-İKY uygulamaları için gereken eğitim, sistem ve kaynak yatırımları, maliyet gerekçesiyle ertelenebilmektedir.
- *Ölçüm ve Göstergelerde Eksiklik:* Uluslararası düzenlemeler, S-İKY performansının nasıl ölçüleceği, neyin “başarı” sayılacağı konusunda netlik sağlanmasına katkıda bulunabilir. Bu bağlamda geleneksel İKY göstergelerinin (işgücü devir oranı, işe alım süresi vb.) ötesine geçmek gerekir (Jabbour ve Santos, 2008).
- *Söylem ile Eylem Arasındaki Farklılıklar:* Kurumsal aktörler sıklıkla sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk konularında güçlü söylemler üretirken, bu söylemlerin gerçek uygulamalara dönüşmesinde sorunlar yaşanmaktadır. Bu olguya literatürde “söylem-eylem ayrılığı” (decoupling) adı verilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Rehber ve standartlar ile ilgili olarak söylem ve eylem farklılığına ilişkin karşılaşılabilecek sorunlar aşağıda sunulmuştur:
 - *Göstermelik Politikalar:* Bazı örgütler, yalnızca dış paydaşlara mesaj vermek amacıyla sürdürülebilirlik politikaları oluşturmakta; ancak bu politikaların iç uygulama süreçlerinde somut etkileri görülmemektedir. Bu durum “yeşil göz boyama (greenwashing), pembe göz boyama (pink washing)” gibi kavramlarla eleştirilmektedir (Delmas ve Burbano, 2011).
 - *Uygulama ve Raporlamada Yüzeysellik:* Birçok şirket, sürdürülebilirlik raporlarında insan odaklı politikaları vurgulasa da bu politikaların kurum içinde sistematik bir şekilde uygulanmadığı gözlemlenmektedir (Ehnert vd., 2016). Örneğin,

GRI göstergelerine yer verilse bile bu göstergelerin sadece olumlu yönleri paylaşmakta, sorunlu alanlar göz ardı edilmektedir (Boiral, 2013).

- *İK Uygulamalarında Çifte Standart:* Küresel düzeyde, etik ve sürdürülebilir insan kaynakları ilkelerini benimseyen şirketlerin, taşeron kullanımı, geçici sözleşmeler ya da düşük ücret gibi pratiklerle bu ilkelere ters düşen uygulamalara yer vermesi, bu söylem-eylem farkının tipik örneklerindendir (Rasche vd., 2017).

Kurumsal sosyal sorumluluğu da kapsayacak şekilde genişleyen, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları göz önünde buluduran S-İKY'nin kurumsal stratejilere entegrasyonu hem yönetsel kararlılık hem de yapısal dönüşüm gerektirmektedir. Söylem-eylem uyumunun sağlanabilmesi için iç süreçleri de dönüştürecek politika ve uygulamalara ihtiyaç vardır. Aksi takdirde S-İKY, sembolik bir söylem düzeyinde kalacaktır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sürdürülebilirlik kavramı, günümüzde KSS'yi de kapsayacak şekilde genişlemiş ve örgütlerin stratejik öncelikleri arasına girmiştir. Bu dönüşüm, yalnızca çevresel veya ekonomik alanlarla sınırlı kalmayıp insan kaynakları yönetimi gibi farklı örgütsel birimlerin de sürece aktif biçimde dahil olmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, S-İKY, örgütlerin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu, uzun vadeli ve etik temelli politikalar geliştirmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Sosyal sorumluluk rehber ve standartları, insan kaynakları yönetimi politikalarının ve uygulamalarının etik ve sürdürülebilir bir biçimde yönlendirilmesinde yol gösterici olmaktadır. Bu çalışma kapsamında ele alınan UNGC, SA8000 ve GRI gibi düzenlemeler, İKY uygulamalarına bu yönde önemli katkılar sunabilir. Ancak bu düzenlemelerin etkili olabilmesi, yalnızca biçimsel uyumla sınırlı kalmayıp stratejik düzeyde içselleştirilmesini ve örgütsel kültüre entegre edilmesini gerektirmektedir. Bu noktada, S-İKY'nin örgütsel düzeyde bir öncelik haline getirilmesi, üst yönetim desteğinin sağlanması, yeterli kaynakların tahsis edilmesi, uygulamaların ölçümler ve göstergeler aracılığıyla düzenli olarak izlenmesi ve söylem ile eylem arasındaki farkların giderilmesi büyük önem taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik kapsamında, zorlayıcı düzenlemeler de gündeme gelmeye başlamıştır. Avrupa Birliği'nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD), şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) konularındaki etkilerini daha şeffaf ve standartlara uygun biçimde raporlamalarını zorunlu kılan yeni bir düzenlemedir. Bu kapsamda, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini, hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak

için benimsedikleri politikaları ve ilerlemeyi nasıl izlediklerini ayrıntılı biçimde raporlamaları beklenmektedir (European Commission, 2023). Raporlamalar, çevresel ve sosyal konuların yanı sıra, insan hakları, eşitlik, ücretlendirme ve sendikal haklar gibi İKY ile doğrudan ilişkili alanları da kapsamaktadır. Bu dönüşüm, sürdürülebilir İKY politikalarının yalnızca etik tercihlere değil, aynı zamanda yasal yükümlülüklerle dayalı olarak şekillenmekte olduğunu göstermektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren ve AB pazarında yer alan şirketler de CSRD kapsamındaki raporlama standartlarına uyum sağlamak durumundadır. Bu durum, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini gözden geçirmelerini; uygulama, veri toplama ve raporlama süreçlerini güçlendirmelerini gerekli kılmaktadır (T.C. Ticaret Bakanlığı, t.y.). Bu bağlamda, örgütlerin sürdürülebilir İKY politikalarını daha bütüncül ve hesap verebilir bir anlayışla hayata geçirmeleri hem bugünün hem de geleceğin etik ve sürdürülebilir uygulamaları için sağlam bir zemin oluşturacaktır.

Kaynakça

- A Short Introduction to the GRI Standards. (t.y.). https://www.globalreporting.org/media/wtafl4tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Aravind, D., & Christmann, 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. <https://doi.org/10.5840/beq20112114>
- Behnam, M., & MacLean, T. L. (2011). Where is the accountability in international accountability standards?: A decoupling perspective. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 45–72. <https://doi.org/10.5840/beq20112113>
- Boiral, G. (2013). *Sustainability reports as a tool for greenwashing*. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 231–248. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1865-0>
- Brammer, S. (2011). Employment relations and corporate social responsibility. K. Townsend & A. Wilkinson (Ed.), *Research handbook on the future of work and employment relations* içinde (s. 296–318). Edward Elgar Publishing.
- Brown, H. S., de Jong, M., & Levy, D. L. (2009). Building institutions based on information disclosure: Lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 571–580.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational facades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78–94.
- 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.
- Clean Clothes Campaign. (2020). *Justice for the Ali Enterprises victims*. <https://cleanclothes.org/campaigns/past/ali-enterprises>
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. SHRM Foundation.
- 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. <https://doi.org/10.1080/13602380902965558>
- Çetindamar, D., & Husoy, K. (2007). Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 76(2), 163–176. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9265-4>

- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.
- Deva, S. (2006). The United Nations Global Compact: The challenge of institutionalizing corporate responsibility. *Business and Human Rights Journal*, 11(2), 137–158. <https://doi.org/10.1017/S2042125306000062>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Physica-Verlag.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Müller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2016). Sustainability and HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations* (pp. 3–32). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-22861-9_1
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Erdoğan, S. (2006). *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Çalışma Standartları ve Türkiye*. Ankara: İmge.
- European Commission. (2023). *Corporate sustainability reporting*. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- Fonseca, A. (2010). Sustainable development and sustainability reporting: The global reporting initiative as a tool for improving corporate sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(6), 288–295. <https://doi.org/10.1002/csr.206>
- Fransen, L., & Kolk, A. (2007). Global rule-setting for business: A critical analysis of multi-stakeholder standards. *Organization*, 14(5), 667–684
- Fuentes-García, F. J., Núñez-Tabales, J. M., & Verón-Herradón, R. (2008). Applicability of corporate social responsibility to human resources management: Perspective from Spain. *Journal of business ethics*, 82, 27–44.
- Gilbert, D. U., & Rasche, A. (2008). Opportunities and problems of standardized ethics initiatives—a stakeholder theory perspective. *Journal of business ethics*, 82, 755–773.
- Global Compact Türkiye. (t.y.-a). *Şirketler için üyelik*. <https://globalcompactturkiye.org/sirketler-icin-uyelik>
- Global Compact Türkiye. (t.y.-b). *Şirketler için raporlama*. <https://www.globalcompactturkiye.org/sirketler-icin-raporlama>

- Global Compact Türkiye. (t.y.-c). *Şirket dışı kuruluşlar için raporlama*. <https://www.globalcompactturkiye.org/sirket-disi-kuruluslar-icin-raporlama>
- GRI (t.y.). *About GRI*. <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- Hahn, R., & Lülfs, R. (2014). Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: A qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics*, 123, 401–420.
- 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. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2005.006714>
- Hiscox, M., Schwartz, C. & Toffel, M. (2008). *Evaluating the Impact of SA8000 Certification*. (Working Papers, 08-097). <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/08-097.pdf>
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154.
- Jamali, D. (2010). MNCs and international accountability standards through an institutional lens: Evidence of symbolic conformity or decoupling. *Journal of Business Ethics*, 95, 617–640.
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CS-R-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125–143.
- Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3), 8–21. <https://doi.org/10.1080/00139157.2005.10524444>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kraus, S., & Venter, J. (2022). Digitalization and sustainability reporting: A new era of transparency. *Journal of Sustainable Business*, 12(1), 19–34. <https://doi.org/10.1016/j.jsb.2021.05.006>
- Marcuzzi, I., Podrecca, M., Sartor, M., & Nassimbeni, G. (2023). Out of social accountability: Reasons and alternative paths for SA8000 decertification. *Corporate social responsibility and environmental management*, 30(6), 3140–3158.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245–269.
- Naveh, E., Marcus, A., & Moon, H. K. (2004). Implementing ISO 9000: performance improvement by first or second movers. *International Journal of Production Research*, 42(9), 1843-1863.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45.
- Rasche, A. (2009). *A necessary supplement: What the United Nations Global Compact is (not)*. *Business & Society*, 48(4), 511–537. <https://doi.org/10.1177/0007650309332378>
- Rasche, A., & Kell, G. (2010). The United Nations Global Compact: Achievements, trends and challenges. In A. Rasche & G. Kell (Eds.), *The United Nations Global Compact: Achievements, trends and challenges* (pp. 1–28). Cambridge University Press.
- Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (2017). *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. Cambridge University Press.
- Reuters. (2024, 19 Eylül). *Volkswagen's Audit of Xinjiang Plant Failed to Meet International Standard*, *FT Reports*. Erişim adresi: https://www.reuters.com/business/autos-transportation/volkswagens-audit-xinjiang-plant-failed-meet-international-standard-ft-reports-2024-09-19/?utm_source=chatgpt.com
- SAAS. (2020). *Procedure 200: SA8000 Audit Requirements for Accredited Certification Bodies* (Version 4.2). https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2021/10/SAAS_Procedure_200_v-4.2_March.2020.pdf
- SAI. (2014). SA8000:2014 International Standard. <https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/02/SA8000Standard2014.pdf>
- SAI. (2025). *SA8000 accreditation and assurance*. <https://sa-intl.org/services/assurance/sa8000-accreditation/>
- Salbu, S. R. (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(2), 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.
- 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).
- SGS (2019), *Audit Schedule*, <https://www.sgs.com/en/news/2019/09/changes-to-audit-requirements-for-sa8000>

- Stubbs, W., Higgins, C., & Milne, M. (2013). Sustainability reporting and its impact on corporate sustainability performance: A study of top 100 companies in the United States. *Business Strategy and the Environment*, 22(6), 330-348. <https://doi.org/10.1002/bse.1766>
- T.C. Ticaret Bakanlığı. (t.y.). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi*. <https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/surdurulebilir-finansman/kurumsal-surdurulebilirlik-raporlama-direktifi>
- 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.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- United Nations. (t.y.). *Sustainable Development Goals*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://sdgs.un.org/goals>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- UNGC. (t.y.-a). *The ten principles of the UN Global Compact*. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- UNGC. (t.y.-b). *About the UN Global Compact*. <https://unglobalcompact.org/about>
- UNGC. (t.y.-c). *Making Global Goals Local Business*. <https://unglobalcompact.org/sdgs>
- UNGC. (2024). *2024 Communication on Progress policy*. <https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2024%20CoP%20Policy.pdf>
- UNGC. (2025). *Questionnaire Guidebook Communication on Progress*. <https://globalcompact.in/wp-content/uploads/2025/03/UNGC-CoP-GuideBook-2025-FINAL-V9.pdf>
- UNGC & GRI. (2018). *Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının Kurumsal Raporlamaya Entegrasyonu Uygulama Rehberi*. <https://www.globalreporting.org/media/34xghsxv/surdurulebilir-kalkinma-amaclari-uzerine-isletme-raporlasi-turkish.pdf>
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive*, 16(2), 132-148.
- WCED. (1987). *Our common future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502.

Williams, O. F. (2004). The UN Global Compact: The challenge and the promise. *Business Ethics Quarterly*, 14(4), 755–774. <https://doi.org/10.5840/beq200414445>