



Istanbul Business Research

Başvuru: 30.09.2019
Revizyon Talebi: 12.12.2019
Son Revizyon: 10.03.2020
Kabul: 16.04.2020
Online Yayın: 30.04.2020

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

Sürdürülebilirlik Perspektifinden İnsan Kaynakları Uygulamalarının İncelenmesi: Görgül Bir Çalışma

Burcu Özgül¹ , Serdar Bozkurt² , Yonca Gürol³

Öz

Araştırmada Kasım 2017- Ekim 2018 döneminde Borsa İstanbul (BIST) Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketlerin yürütmekte oldukları sürdürülebilirlik çalışmalarını/projelerini hangi amaçlar doğrultusunda gerçekleştirdikleri, bu sürece hangi paydaşların dahil edildiği ve sürdürülebilirliğin şirket faaliyetlerine entegrasyonunun sağlanıp sağlanmadığı incelenmiştir. Ayrıca araştırmada, sürdürülebilirlik çalışmalarının insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisi ve insan kaynaklarının stratejik bir rol üstlenip üstlenmedikleri araştırılmıştır. Araştırmaya, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan 44 şirketten 18'i katılmıştır (%41). Araştırma sonucu, şirketlerin sürdürülebilirliği kurumsal politikalarına entegre etmiş olduklarını göstermektedir. Yine şirketlerin; kurumsal itibarı ve marka değerini artırma, ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunma, paydaşlarla ilişkilerini geliştirme ve kamuoyunun güvenini kazanma gayeleriyle sürdürülebilirliği içselleştirdikleri görülmektedir.

Anahtar Kelimeler

Kurumsal sürdürülebilirlik, BIST sürdürülebilirlik endeksi, Stratejik insan kaynakları yönetimi, Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi

Investigation of Human Resources Applications from Sustainability Perspective: An Empirical Study

Abstract

This study conducted between November 2017 and October 2018 investigates companies included in the stock market sustainability index (BIST) in Istanbul. The focus of the research was on whether or not their sustainability works/projects materialized, which shareholders were involved in this process and whether sustainability was integrated into their company activities. In addition, the issue of the relationship between sustainability studies and human resources applications and the question of whether or not human resources took a strategic role were investigated. 18 of the 44 companies included in the BIST Sustainability Index (41%) participated in the study. The result of the study shows that companies integrated sustainability into their corporate policies. Furthermore, the companies internalized sustainability with the aims of increasing corporate dignity and brand value, contributing to economic and social recovery, improving relations with shareholders and gaining trust from public opinion.

Keywords

Corporate sustainability, BIST sustainability index, Strategic human resources management, Sustainable human resources management

1 Sorumlu Yazar: Burcu Özgül (Doktora Öğrencisi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: burcuozgul20@hotmail.com ORCID: 0000-0001-8525-041X

2 Serdar Bozkurt (Doç. Dr.), Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: serdarbozkurt34@gmail.com ORCID: 0000-0002-4745-9965

3 Yonca Gürol (Prof. Dr.), Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-posta: yguro1@gmail.com ORCID: 0000-0002-0618-5750

Atf: Özgül, B., Bozkurt, S. ve Gürol, Y. (2020). Sürdürülebilirlik perspektifinden insan kaynakları uygulamalarının incelenmesi: Görgül bir çalışma. *Istanbul Business Research*, 49(1), 117-145. <http://doi.org/10.26650/ibr.2020.49.0053>



Extended Summary

The way that businesses obtain the human resources they need and protect natural resources, is through the concept of sustainable development. The idea of sustainable development was defined by the Brundtland Commission (1987) as “*a development that meets today’s needs without compromising the ability of future generations to meet their own needs*”. Corporate sustainability is a business approach that focuses on sustainable development. It is defined as the integration of economic, social, and environmental responsibilities with corporate governance principles into business management (Azapagic, 2003; Borsa İstanbul, 2014). The nature of the corporate sustainability paradigm argues that, by its very nature, these three responsibilities should be handled together without neglect. From this point of view, it is quite clear that enterprises should adopt strategies and activities that can meet the needs of themselves and their partners by protecting, maintaining, and developing both human and natural resources. To do this, it is vital that they regulate management tools, concepts, and systems. In the light of this, businesses adopt sustainability as an organizational culture, and formulate, and implement corporate sustainability strategies in line with the sustainability axis, considering the views of all stakeholders. They also publish their results in the form of sustainability reports on the principle of transparency and accountability. Moreover, businesses set up a sustainability committee to address economic, social, and environmental issues in terms of risk and strategic opportunities, and discuss their mission, vision, and strategies and their short- and long-term objectives in line with the sustainability paradigm.

The importance of human resources, which is one of the most important elements of intellectual capital, is an undeniable fact in the realization of the vision and mission of corporate sustainability. It is critically important for an enterprise to manage its human resources in line with the sustainability paradigm to achieve sustainability-oriented change. Among the various management systems involved in sustainability-driven transformation, the belief that human resources management has a central role in facilitating and supporting this transformation is striking in the current literature (Ramus & Steger 2000; Daily & Huang 2001; Vickers 2005; Jabbour & Santos 2008; Preuss, Haunschild & Matten 2009). In this context, the concept of sustainable human resources management gains importance for the enterprises to perform their activities in line with corporate sustainability. From this point of view, the purposes of this research are three-fold, namely, to ascertain the reason for the use of sustainability studies/projects carried out by the enterprises included in the BIST Sustainability Index, to determine which stakeholders are involved in this process, and to investigate the impact of sustainability studies on the human resources function and practices and their level. Also, it will be analyzed whether human resources managers play a strategic role in sustainability studies. According to Ehnert (2009), sustainable human resources management is the prolongation of strategic human resources management. It is, therefore, clear that the strategic role of human resources management should also be questioned and uncovered.

The sample of this study, which was conducted to measure the impact of corporate sustainability efforts on human resources practices and the strategic contribution and level of human resources management to these studies, involved 44 companies included in the BIST Sustainability Index between November 2017 and October 2018. These companies are preferred because their corporate sustainability performance levels are high.

In this study, the questionnaire technique was used as a data collection tool. The questions in the survey, which also includes a detailed literature review and the CRANET 2015-2016 Report on Turkey, were formed utilizing expressions which are accepted as an indication of the strategic role of this research. 18 of the 44 companies included in the BIST Sustainability Index (41%) participated in the survey. The results of the research show that the participant enterprises have integrated sustainability into their corporate policies. It can be said that businesses internalize sustainability to increase the corporate reputation and brand value, contribute to economic and social development, develop relations with stakeholders, and gain public confidence. Furthermore, it is understood that sustainability has an impact on human resources functions and practices, and it can be stated that the human resources department plays a strategic role.

Sürdürülebilirlik Perspektifinden İnsan Kaynakları Uygulamalarının İncelenmesi: Görgül Bir Çalışma

İşletme değerinin ekonomik ölçütlerle değerlendirildiği anlayışı günümüzde yerini sosyal ve çevresel performansın da ekonomik ölçütlerle birlikte ele alındığı yeni bir anlayışa yerini bırakmaktadır. Bu çerçevede işletmelerin yalnızca ekonomik sorumluluklarının olmadığını, bununla birlikte sosyal ve çevresel birtakım sorumluluklarının olduğunu ve bu sorumluluklarını kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte yönetmeleri gerektiği anlayışı olarak ifade edilen kurumsal sürdürülebilirlik, iş dünyasında ön plana çıkmaktadır. Bu yeni anlayışta paydaşlarının beklentilerini karşılayıp, rekabet avantajı elde etmek isteyen işletme yöneticilerinin, ekonomik nitelikteki hedeflerine ek olarak çevresel ve toplumsal değerleri korumayı temel amaç edinen farkındalık bilinci doğrultusunda uygulamalarını gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Kuşat, 2012).

Tüm paydaşları dikkate alan işletmeler, sadece hissedarları değil, aynı zamanda müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, hükümetler ve topluluklar da dahil olmak üzere ilgili paydaşların tümünün ihtiyaç ve isteklerine cevap verenler olarak görülmektedirler (Bansal vd., 2015). Toplum nezdinde güvenilir işletme olabilmek, yasal gereklilikleri yerine getirebilmek, yatırımcıları çekebilme ve tüketici beklentilerini karşılayabilme arzusu, işletmeleri sürdürülebilirlik anlayışı doğrultusunda hareket etmeye zorlamaktadır. Daha açık bir ifadeyle; kaynak bulma maliyetlerinin artması, yeni düzenlemeler, sosyal sorumluluk bilincinin yükselmesi, çevreye yönelik negatif dışsallığın azaltılması yönündeki beklentilerin artması vb. unsurların etkisiyle sürdürülebilirlik anlayışı doğrultusunda işletmeleri hareket etmeye zorlayan baskılar her geçen gün artmaya devam etmektedir. Sürdürülebilirlik ekseninde şekillenen pazar dinamikleriyle birlikte, işletmeler de yatırımlarını bu alanlara kaydırmaktadırlar. İşletmelerin, bir ürünün tasarımından başlayarak hammaddenin geri dönüştürülmesine kadar uzanan tüm üretim sürecinde atıkların azaltılması, yenilenebilir enerjinin kullanılması ve enerji tasarrufunun sağlanması ile ilgili bütün süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine önem verdikleri görülmektedir.

Aynı zamanda, işletmelerden paydaşları ekonomik, sosyal ve çevresel riskleri nasıl yönettikleriyle ilgili doğru, eksiksiz ve güvenilir bilgi talep etmektedirler (Gürer ve Tutkun, 2014). Kurumsal yönetimin ilkeleri; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olup, işletmelerin paydaşlarıyla güven veren ilişkiler kurabilmeleri için bu ilkelerin gereği; kurumsal şeffaflığı ve hesap verebilirliği benimsemelerini, adil ve sorumlu davranmalarını gerektirmektedir (Argüden, 2007). Bu farkındalık bilincini taşıyan işletme yöneticileri, sürdürülebilirlik eksenini doğrultusunda kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri oluşturmakta, uygulamakta ve uygulama sonuçlarını şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesi gereğince sürdürülebilirlik raporları ile yayımlamaktadırlar (Schaltegger ve Herzig, 2006; PWC, 2011; Faris vd., 2013).

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejisini iş yapış şeklinin bir parçası haline getirmek isteyen işletmelerin, organizasyon şemalarını yeniden yapılandırmaları ve faaliyetlerini de reorganize edilmiş yapıya uyumlu bir biçimde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilirliği faaliyetlerin içine entegre edebilmek için öncelikli unsurun, işletme yönetiminin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluğa karşı yüksek bağlılığının olması gerektiği söylenebilir (Petrini ve Pozzebon, 2010). Öte yandan temel kurumsal yönetim mekanizmaları, kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerinin ve paydaşlara verilen taahhütlerin yerine getirilmesi ve çevresel sorunları, risk ve stratejik fırsatlar açısından ele alıp yönetmek için özel bir komite (örneğin Sürdürülebilirlik Komitesi) kurulması gerektiği üzerinde durmaktadır (Peters ve Romi, 2015; Helfaya ve Moussa, 2017). O halde, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerini ve taahhütlerini yerine getirebilmeleri için sürdürülebilirlik ile ilgili komiteler oluşturmaları önemli bir gerekliliktir (Petrini ve Pozzebon, 2010). Ayrıca, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için işletmelerin değer zinciri içindeki tüm paydaşlarını sürece dahil etmeleri, çalışanlarının desteğini almaları (Eccles vd., 2012) ve işletmenin kültürünün içine sürdürülebilirliği inşa etmeleri önemli bir husustur (Schein, 2010). Bunun için de işletmelerin misyon ve vizyon bildirelerini yeniden tanımlamaları gerekebilir (Galpin vd., 2015). Kısacası, işletmenin mikro ve makro düzeyde tüm faaliyetlerini, misyon, vizyon ve stratejilerini, kısa ve uzun dönemli amaçlarını sürdürülebilirlik paradigması doğrultusunda ele alması beklenmektedir (Aktaş, 2017). Görüldüğü üzere, işletmenin yapı ve uygulamalarında bir paradigma değişikliğine gidilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır (Stead ve Stead, 1994).

Kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili vizyon ve misyon bildirelerindeki hedefleri gerçekleştirebilmek için, entelektüel sermayenin en önemli unsurundan biri olan insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır (Jabbour ve Santos 2008; Preuss, Haunschild, ve Matten, 2009). Dolayısıyla bir işletmenin, sürdürülebilirlik odaklı değişimi gerçekleştirebilmesinde insan kaynağını da sürdürülebilirlik paradigması doğrultusunda yönetmesi kritik derece önemlidir. Diğer yönetim sistemleriyle birlikte insan kaynakları yönetim (İKY) sistemi, sürdürülebilirlik odaklı değişimin gerçekleştirilmesinde merkezi bir role sahiptir (Ramus ve Steger 2000; Daily ve Huang 2001; Van Marrewijk, 2003; Vickers 2005; Jabbour ve Santos 2008; Preuss, Haunschild ve Matten 2009). Buradan hareketle, bu araştırmanın temel amacı; BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan ve kurumsal sürdürülebilirlik performans düzeyleri yüksek olan şirketlerin gerçekleştirdikleri sürdürülebilirlik çalışmalarını/projelerini hangi amaçlar doğrultusunda gerçekleştirdiklerini, bu sürece hangi paydaşları dahil ettiklerini kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının İK fonksiyonu ve uygulamaları üzerindeki etkisini ve düzeyini analiz etmek ve bu sürece İKY'nin katılımını değerlendirmektir. Bu amaca yönelik olarak ilgili şirketlerden, kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı doğrultusunda gerçekleştirilen yönetim anlayışını İKY boyutları açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Böylece, İKY'nin; kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarında stratejik rolünün var olup olmaması, kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi ile ilişkisi ve İK uygulamalarıyla kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri arasında-

ki ilişkisinin hangi düzeyde olduğu tespit edilecektir. Ehnert'e (2009) göre sürdürülebilir İKY, stratejik İKY'nin devamını oluşturmaktır. O halde, İKY'nin stratejik rolünün de sorgulanması ve ortaya çıkartılmasının gerektiği söylenebilir.

Kavramsal Çerçeve

Kurumsal Sürdürülebilirlik

Dünya nüfusunun artması, yoksulluğun, kıtlığın ve iklim değişikliklerinin yaşanması, ekonominin dalgalanması, doğal kaynakların bilinç dışı tüketilmesi sonucu ortaya çıkan çevre kirliliğinin, yüksek karbon salınımına bağlı küresel ısınmanın ve su kaynaklarının erkenden tükenme tehdidinin var olması vb. pek çok sorun nedeniyle işletmeler kurumsal sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmekte zorlanmaktadır. 21. yüzyılda, “uzun vadeli”, “kalıcı”, “etki yaratmak” ve “sistematik” kelimelerinin eşanlamlısı olarak kullanılan sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma, dünya ve özellikle de iş dünyası için kritik bir konu haline gelmiştir (Mazur, 2015). Sürdürülebilirlik paradigması; sosyo-kültürel, bilimsel, insan ve doğal kaynakların hepsinin ihtiyatlı kullanılması üzerine kurulu bir kavramdır (Özgül ve Mengi, 2016).

Sürdürülebilirlik paradigması; ekolojistler, iş stratejistleri ve Brundtland Komisyonu olarak ifade edilen üç ana gruptan etkilenmiştir. Ekolojistler, sürdürülebilirliğin ekolojik boyutuna odaklanarak “doğal çevrenin korunmasına” yönelik çalışmalar yürütürken, iş stratejisi uzmanları işletmelerin ekonomik sürdürülebilirliğini daim kılabilmek için “sürdürülebilirlik” terimini “sürdürülebilir rekabet avantajı” kavramıyla ilişkilendirmektedirler (Manzur, 2015). Brundtland Komisyonu ise, ekolojik ve ekonomik boyutlara toplumsal bir boyut eklemiştir. 1987’de “Ortak Geleceğimiz” (Roosa, 2010) olarak adlandırılmış olan bildirmede sürdürülebilir kalkınmayı, “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğinden ödün vermeden, bugünün ihtiyaçlarını karşılayan bir gelişme” olarak tanımlamıştır (Glavic ve Lukman, 2007). Brundtland Raporu aracılığıyla yayımlanan ve geniş bir anlam kazanan sürdürülebilirlik kavramı, öncelikli olarak iş uygulamalarında ekolojik konularla ilişkilendirilmiştir (Pisani, 2006). Ancak son yıllarda, sürdürülebilirliğin sosyal boyutuna odaklanma giderek önem kazanmıştır (Mazur, 2015).

Sürdürülebilir kalkınmanın, birbirleriyle bağlı ve etkileşim halinde olan ekonomik refah, toplumsal eşitlik ve çevresel bütünlük boyutlarını kapsadığı ifade edilebilir (Bansal, 2005; Dyllick ve Hockerts, 2002). *Ekonomik refah boyutu*; mal ve hizmetlerin ekonomi aracılığıyla sağlanması, insanlığın refahı için şarttır. Bu nedenle, işletmeler temel ekonomik gereksinimlere dikkat etmek ve dinamik ortamlarda rekabet gücünü koruyarak zaman içinde yaşayabilmelerini sağlamak zorundadırlar (Dyllick ve Hockerts, 2002). *Toplumsal eşitlik*; şimdiki ve gelecek nesillerdeki insanlığın yaşam kalitesine odaklanmaktadır. Bu durum, “toplumun tüm üyelerinin kaynaklara ve fırsatlara eşit erişime sahip olma” amacını kapsamaktadır (Bansal, 2005). Buna ek olarak, işletmeler, sosyal entegrasyonu teşvik etmek, eşitsizliği ve ayrımcılığı

azaltmak için adil iş koşulları ile sürdürülebilir işyerleri yaratmaya zorlanmaktadırlar (Gladwin vd., 1995). Çevresel bütünlük ilkesi ise; insan faaliyetlerinin, dünyanın toprak, hava ve su kaynaklarını aşındırmamasını sağlamayı amaç edinmektedir. İşletmelerden, karbon salınımlarını ve çevreye negatif dışsallıklarını azaltarak veya ekolojik olarak yönlendirilmiş hizmetler ve ürünler üreterek çevresel bütünlüğe katkıda bulunmaları beklenmektedir (Bansal, 2005). Bu boyutların her birinin dengeli ve sistemli bir yaklaşımla ele alınıp eş zamanlı değerlendirilmesi gerektiği John Elkington (1997) tarafından belirtilmiştir (Aras ve Sarıoğlu, 2015). Benzer bir biçimde Dünya Ekonomik Kalkınma Komisyonu da bu yaklaşımın üzerinde durmaktadır.

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini sistem yaklaşımı perspektifinde gerçekleştirebilmeleri için; strateji, politika, süreç ve operasyonlarına sürdürülebilirliği entegre etmeleri gerekir (Seow vd., 2006). Sürdürülebilirliği, yalnızca uygunluk sağlamak ya da itibar için gerçekleştirilen ve planların ekinde kurumsal sürdürülebilirlik stratejisini ele alan ve sonrasında sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla yayımlanan bir zihniyet olarak değerlendirmek doğru bir yaklaşım olarak görülmemektedir. Sürdürülebilirlik, işletmenin kültürün bir parçası haline getirilip, operasyonların merkezine yerleştirilmeli ve yönetimin felsefesi haline getirilmelidir (Fisk, 2010).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İş dünyasında küresel düzeyde var olan rekabet, stratejik yönetimin önemini her geçen gün arttırmaktadır. İşletmelerin açık sistem yaklaşımı doğrultusunda alt ve üst sistemlerden oluştuğu, bu sistemlerin birbirleri ile etkileşim halinde olduğu ve tüm sistemi etkilediği bilinmektedir. Stratejik yönetimin öneminin artması, işletmenin alt sistemlerini oluşturan çeşitli fonksiyonların, stratejik yönetim sürecindeki rolleri de etkilemiştir. Böylece, işletmelerin İK politika ve uygulamalarını işletmenin amaçları doğrultusunda stratejilerle ilişkilendirmeye başlamaları, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİK) yaklaşımının gelişimine zemin hazırlamıştır (Bratton ve Gold, 2007). Diğer bir ifadeyle, İK fonksiyonunun stratejik yönetim süreciyle bütünleşme çabalarının, SİK'yi ortaya çıkarttığı söylenebilir (Wright ve McMahan, 1992).

1980 yılından beri gelişmekte olan SİK alan yazınında İK uygulamalarının tek başına değil, işletme stratejisi ile uyumlu olan İK sistemlerinin işletmelere rekabette avantajlar sağlayacağı temel savı hakimdir (Bjorkman ve Xiucheng 2002). SİK'ye yönelik çalışmalarda dikey ve yatay uyumun üzerinde durulduğu görülmektedir (Baird ve Meshulam, 1988; Schuler ve Jackson, 1987; Wright ve McMahan, 1992; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Delery ve Doty, 1996; Wright ve Snell, 1998; Keçecioglu, 2009; Gürol ve Gemici, 2017). Dikey uyum, İK'nın stratejisinin işletme stratejisi ile entegre olmasını ifade ederken; yatay uyum ise, İK uygulamalarının birbirleri ile arasındaki uyumu ifade etmektedir (Schuler, 1992; Ericksen ve Dyer, 2005). Görüldüğü üzere, işletmenin stratejisi ile fonksiyonel strateji arasındaki uyuma ve entegrasyona vurgu yapılmaktadır.

İKY'nin stratejik yönetim süreci ile entegrasyonuna vurgu yapan SİKY'nin, kaynak temelli yaklaşımdan etkilenmiş olduğu görülmektedir. Stratejik yönetim alan yazınında kullanılan kaynak temelli yaklaşım, işletmelere sürdürülebilir rekabette üstünlüğü sağlayan unsurun, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekler olduğu üzerinde durmaktadır. Önceleri teorik temelleri olmadığı yönünde eleştiri alan SİKY, kaynak temelli yaklaşımla birlikte meşruiyet kazanmıştır (Seviçin, 2006). Kaynak temelli yaklaşım; değerli, nadir, taklit edilmesi maliyetli ve ikame edilemeyen kaynak ve yeteneklerin işletmelere sürdürülebilir rekabette üstünlük sağlayacağı tezini savunmaktadır (Barney, 1991). İKY üzerine çalışmalar yürüten araştırmacılar, işletmelerin İK uygulamalarının değerli, nadir, taklit edilmesinin maliyetli ve ikame edilemez olması durumunda, işletmenin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edeceği yönünde görüş birliği içerisinde olduğu görülmektedir (Lado ve Wilson, 1994; Colins ve Clark, 2003). İK uygulamaları diğer işletmeler tarafından taklit edilemez tarihsel gelişime, sosyal karmaşıklığa ve işletme kültürünün kendine özgü yapısının bir sonucu olarak rekabet avantajı elde edilebilecek özelliklere sahiptir (Becker ve Gerhart, 1996). Araştırmacılar, işletmelerin rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için, İK sistemlerini işletme stratejisine ve kültürüne uygun bir biçimde kurmaları ve yönetmeleri gerektiği üzerinde durmaktadırlar (Osterman, 1987).

Bir işletmede İK'nın stratejik bir rol üstlendiğini anlamak için bazı sorulara cevap aramak gerekmektedir. Bunlar; İK'nın yönetim kurulunda temsil edilip edilmediği, işletmenin misyonu ve stratejilerinde, İK'nın stratejisi, vizyonu ve misyonunun varlığı, varsa yazılı olup olmadığı ve işletme stratejisinin oluşturulmasında İK yöneticisinin katkısının hangi düzeyde olduğu sorgulanmalıdır. İK yöneticisinin, işletme stratejisinin oluşturulma sürecinin başından itibaren veya danışman olarak katkı sağlaması durumunda da İK'nın stratejik bir rolü olduğu söylenebilir. Ayrıca; ücret ve yan haklar, temin ve seçim, eğitim ve geliştirme, endüstri ilişkileri ve işgücünü azaltma/arttırma politikalarının belirlenmesinde İK'nın sorumluluğunun hangi düzeyde olduğunun da belirlenmesi gerekir. İKY'ye yönelik politikaların belirlenmesinde birincil sorumluluğun tek başına veya hat yöneticilerine danışmak suretiyle İK'nın kendisinde olması, İK'nın stratejik niteliğe sahip olduğunu göstermektedir (Özçelik, 2006). Anlaşılacağı üzere, SİKY yaklaşımı ile birlikte işletme stratejisinin hem oluşturulması hem de uygulanmasında İK'nın söz sahibi olması beklenmektedir. Böylece, İK'nın işletmede stratejik rol üstlenmesiyle birlikte işletme içinde ayrı bir statü kazandığı da oldukça açıktır (Bowen vd., 2002).

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmeler, sürdürülebilirlik paradigması doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirebilmek amacıyla kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini, sistemlerini ve öğrenme mekanizmalarını hayata geçirmek durumundadırlar (Stead ve Stead, 1994). Sürdürülebilirlik paradigmasını benimseyen işletmeler, ekonomik performanslarının artırılmasının yolunun çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmek olduğunun bilincindedirler. Kurumsal sürdürülebilirlik an-

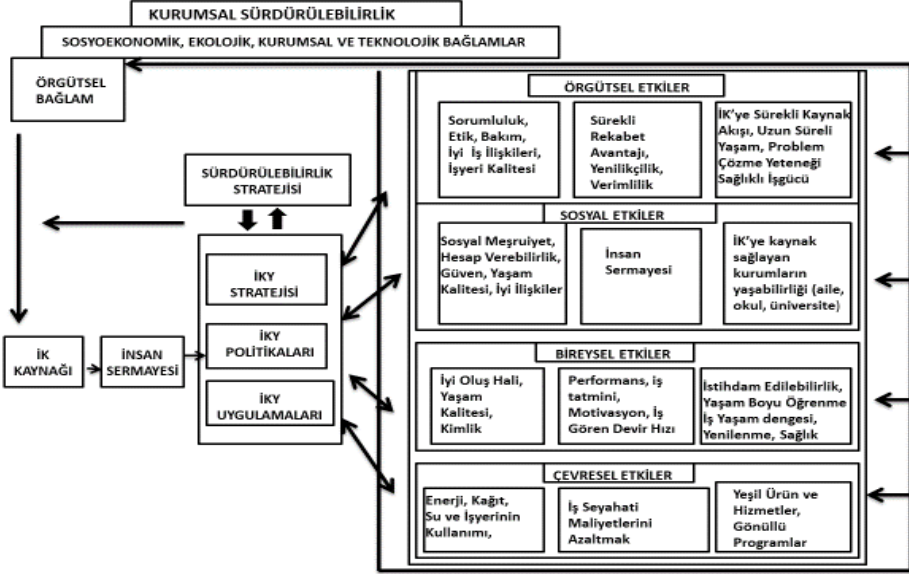
layışı doğrultusunda yönetim uygulamalarının odağında İKY sistemlerinin olduğu yazında net bir şekilde ifade edilmektedir (Jabbour ve Santos 2008; Guerci ve Pedrini, 2014).

SİKY yaklaşımı, bir işletmenin ekonomik performansının artırılmasına odaklanmakta iken, sürdürülebilir İKY ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarına ilişkin amaçlarına ulaşabilmeyi sağlayan İK strateji ve uygulamalarını planlamaya odaklanmaktadır (Kramar, 2014). Ehnert (2009), SİKY'nin devamında sürdürülebilir İKY'nin olduğunu iddia etmektedir. Alan yazında sürdürülebilir İKY yaklaşımının, SİKY yaklaşımından daha geniş kapsamlı bir vizyona sahip olduğu da vurgulanmaktadır (Ehnert, 2006). Sürdürülebilir İKY, işletmenin sürdürülebilirlik performansını artırabilmek için İK stratejilerini kapsamına alan bir yönetim paradigması olup, bu stratejilerin işletme performansına etkisini ölçmektedir (Boxall vd., 2007). Son on yıldan beri sürdürülebilir İKY konusu alan yazında yer bulmakta olup, insan kaynağının sürdürülebilirlik paradigması doğrultusunda yönetilmesinin işletmelere ve topluma sağlayabileceği faydalar üzerinde durulmaktadır (Prins vd., 2014).

İKY ve sürdürülebilirlik paradigması arasındaki ilişki teorik açıdan ele alındığında; bir işletmede sürdürülebilirlik paradigması doğrultusunda değişimin gerçekleştirilebilmesinde İKY, çalışanlarda bu zihniyetin oluşturulması ve eylemlerin yönlendirilmesinde bir araçtır. Ayrıca, çalışan merkezli İK uygulamaları ile sürdürülebilirlik ilkeleri içselleştirilerek, uzun vadede çalışanların refahı sağlanabilir (Taylor vd., 2012; Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013). Başka bir bakış açısı ise, mikro ve makro açıdan İKY ve sürdürülebilirliği incelemiştir. Makro bakış açısı, işletmelerin sürdürülebilir İKY uygulamaları ile sürdürülebilirlik faaliyetlerinin destekleneceği üzerinde durmaktadır. Mikro bakış açısı ise, İKY sisteminin kendisine odaklanmaktadır. Bu bakış açısında; işgücünde yaşanan kıtlık, yaşlanan işgücü ve yapılan işten kaynaklanan sağlık problemleri yer almakta olup, sürdürülebilir odaklı İKY sistemi "hayatta kalma stratejisi" olarak görülmektedir (Ehnert ve Harry, 2012). Sürdürülebilirlik paradigması doğrultusunda İKY'yi değerlendirdiğimizde; ekonomik, sosyal ve çevresel çıktılarının sonuçlarını bir bütün olarak ele almak gerektiği yazında vurgulanmaktadır. Kramar (2014), Ehnert'ten (2009) esinlenerek sürdürülebilir İKY yaklaşımına yönelik bir model (Şekil 1) geliştirmiştir. Bu modelde, kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi ve İKY politikalarının oluşturulmasında, sürdürülebilirliğin; ekonomik, sosyal, çevresel, düzenleyici ve teknolojik boyutlarının etkisi üzerinde durulmaktadır. Sürdürülebilir İKY'nin sonuçları; örgütsel, sosyal, bireysel ve çevresel çıktılarının hepsinin birlikte değerlendirilmesi ile ölçülebilir duruma gelmektedir. Bu sonuçlar şekil 1'de görülmekte ve aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

- *Örgütsel sonuçlar*; iyi iş ilişkileri, işyeri kalitesi, problem çözme yeteneği, sağlıklı işgücü, örgütsel verimlilik,
- *Sosyal sonuçlar*; çalışanlar arasında iyi ilişkiler, tercih edilen bir işletme olma ve potansiyel iş gücü kaynağı,

- *Bireysel sonuçlar*; iş tatmini, çalışan motivasyonu, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık,
- *Çevresel sonuçlar*; enerji ve su kullanımında tasarruf, çevreyi önemseyen ürün ve hizmet üretimi ve işle ilgili çeşitli maliyetleri azaltmaktır (Kramar, 2014:1082)



Şekil 1. Sürdürülebilir İKY Modeli

Kaynak: Kramar, 2014: 1081

Sürdürülebilirliği içselleştiren işletme yöneticileri, yetenekli işgücünü işletmesine kazandırabilme, elinde tutabilme, tükenmişliklerini azaltabilme ve işletmenin cazibesini arttırabilme gayesiyle, işgücünün hem iş hem de yaşam kalitesini geliştirebilme yolunda planlar yapmaktadırlar (Mcgraw ve Heidtman, 2009). Bu bilinç doğrultusunda işletmelerin, çalışanlarının iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarını benimsedikleri görülmektedir (Wong ve Ko, 2009). Böylece, işletmelerin; insan kaynağını işletmede tutmayı başarabildikleri, çalışan memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı sağlayabildikleri, pazar paylarını arttırabildikleri ve finansal performans seviyelerini yükseltebildikleri yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Cutterbuck, 2003; Naithani, 2010; Susi ve Jawaharrani, 2011). Ayrıca yapılan çalışmalarda iş-yaşam dengesi uygulamalarıyla birlikte maliyetlerde azalmaların olduğu, performansın (Manfredi ve Holliday, 2004), motivasyonun (Clutterbuck, 2003), çalışan memnuniyetinin (Saif vd., 2011; Susi ve Jawaharrani, 2011) ve örgütsel bağlılığın arttığı da tespit edilmiştir (Susi ve Jawaharrani, 2011; Sakhivel ve Jayakrishnan, 2012; Malone ve Issa, 2013).

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin başarılı bir biçimde hayata geçirilmesi ve kurumsal değerler ortaya çıkartılmasında örgütsel adalet kavramı da önemli bir yere sahiptir. Araştırmalarda örgütsel adalet kavramının; iş tatminini, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Mahajan ve Benson, 2013; Spector ve Che, 2014; Sohn ve Shin, 2015). Aynı zamanda, iş tatmininde yaşanan artışın, işten ayrılma niyetini azalttığı ya da ortadan kaldırdığı yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Hassan, 2002; Aghaei vd., 2012). Buradan hareketle, insan kaynağından olabildiğince yararlanmak için; çalışanları mutlu kılacak ve refahlarını artıracak uygulamaların ortaya konulması, onların işletmeye olan katkıları artırılabilir.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın Kapsamı

Kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları ile İK uygulamalarının ilişkisi, İKY'nin bu çalışmalara stratejik boyuttaki katkısını ve düzeyini ölçmek amacıyla yapılan bu çalışmanın örneklemini, Kasım 2017- Ekim 2018 döneminde BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dahil olan 44 şirket oluşturmaktadır. BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan bu şirketler, uluslararası bir değerlendirme kuruluşu olan EIRIS¹ tarafından; *çevre, biyo-çeşitlilik, iklim değişikliği, insan hakları, tedarik zinciri, yönetim kurulu yapısı, rüşvet, sağlık ve güvenlik* kriterlerine göre değerlemeye tabi tutulan ve belirli eşik değerini geçen şirketlerdir. Dolayısıyla, bu endekste yer alan ve kurumsal sürdürülebilirlik performans düzeyleri yüksek olan şirketlerin çalışmada ölçmek istenen kriterlerin değerlendirilmesi için uygun olduğu söylenebilir.

Araştırma Modeli

Bu araştırma, belli bir konu ya da sorunla ilgili durumların ve değişkenlerin ifade edildiği tanımlayıcı araştırma modelidir. Tanımlayıcı araştırmaların amacı, bilinmekte olan durumla veya konu ile ilgili değişkenlerin özelliklerini ortaya koymaktır (Kurtuluş, 2004).

Araştırmanın Değişkenleri ve Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Çalışma kapsamına dahil olan 44 şirkete yönelik anket formu hazırlanmıştır. Anket formu altı bölümden oluşmaktadır. Ankette kullanılan birinci ve ikinci bölümdeki sorular detaylı bir alan yazın taramasının sonucunda daha önce yapılmış çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur (Zappala ve Cronin, 2003; Akgeyik, 2010). Bu sorularla şirketlerin hangi amaçlarla kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetleri gerçekleştirdikleri ve sürece hangi paydaşları dahil ettikleri ölçülmek istenmiştir. Üçüncü ve dördüncü bölümde İK'nın stratejik rolünü ölçmek için kullanılan so-

1 Ethical Investment Research Services Limited

ular, CRANET 2015-2016 Türkiye Raporu'nda yer alan ve İK'nın stratejik rolünün göstergesi olarak kabul edilen değişkenlerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu bölümde dokuz ifade yer almaktadır. Bu ifadelerden bazıları; “İK'nın sürdürülebilirlik komitesinde yer alıp almadığı”, “işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik vizyonu, misyonu, politikası, hedefleri, yıllık faaliyet planı, prosedürleri ve stratejinin var olup olmadığı ve niteliği”, “kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin oluşturulmasında İK yöneticisinin katkısının hangi düzeyde olduğu” şeklindedir.

Beşinci ve altıncı bölümdeki sorular ise detaylı bir alan yazın taramasının sonucunda belirlenmiştir (Wilkinson, Hill ve Gollan, 2001; Jenkins, 2003; Zappala ve Cronin, 2003; Thom ve Zaugg, 2004, Gollan, 2005; Enhert, 2009; Akgeyik, 2010; Jerome, 2013; Prins vd., 2014; Kramar, 2014; Guerci ve Pedrini, 2014; Anderson, Garavan ve Sadler-Smith, 2014; Jarlström, Saru ve Vanhala, 2016; Esfahani vd., 2017; Özgül ve Gürol, 2019). Beşinci bölümde yer alan soruyla, kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının/projelerinin İK fonksiyonu üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla dokuz değişken kullanılmıştır. Bunlar; işe alım, ücretlendirme ve yan haklar, performans değerlendirme, iş sağlığı ve güvenliği, yetenek yönetimi, kariyer yönetimi, çalışan hakları yönetimi, çalışan ilişkileri ve gelişimi ile etik yönetimidir.

Altıncı bölümde yer alan soruyla, kurumsal sürdürülebilirlik projelerinin İKY uygulamalarına etkisi analiz etmek amacıyla dokuz değişkenden yararlanılmıştır. Bunlardan bazıları; çalışanların işbirliği ve takım ruhu, iletişim etkinliği, motivasyon, memnuniyet vb.'dir.

Araştırma Bulguları

Kasım 2017- Ekim 2018 döneminde BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne tabi olan şirketlerde kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarıyla İK uygulamaları arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve bu sürece İKY'nin katılımını değerlendirmeyi amaçlayan ankete 44 şirketin 18'i (% 41) katılmıştır. Anketi her şirketten bir kişi cevaplamıştır. Anketi cevaplayan 10 kişi İK direktörü (%55,6) ve 8 kişi İK uzmanıdır (%44,4). Araştırmadaki yanıt oranı çok yüksek olmasa da, diğer çalışmalarla- Darnall vd., (2008) % 13; Delmas ve Keller (2005) % 11.20; Melnyk vd., (2003) % 10.30 ve Alt vd., (2015) %12.40 - karşılaştırıldığında iyi olduğu görülmektedir.

- Kurumsal Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Gereçekleri

Araştırmada şirketlere kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını hangi gerekçelerle gerçekleştirdikleri sorulmuş ve alınan yanıtlar Tablo 1'de gösterilmiştir. Alan yazında, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını; ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunmak, kurumsal itibar ve marka değerlerini artırmak gerekçeleri ile gerçekleştirdikleri görülmektedir (Zappala ve Cronin, 2003). Bu soruya cevap verenler, şirketler de, mevcut yazına benzer şekilde kurumsal itibar ve marka değerlerini artırmak (%94,4), ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunmak (% 88,9), paydaşlarla olan ilişkilerini geliştirmek (%77,8) amacıyla kurum-

sal sürdürülebilirlik çalışmalarını gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Alan yazında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, büyük ölçekli işletmelerin marka değerlerini artırabilmek ve kamuoyunun güvenini kazanabilmek gayesiyle sosyal sorumluluk projelerine yatırım yapmakta olduğunu, KOBİ'lerin ise çalışanlarını motive etmek ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunmak amacıyla nitelikli sosyal projelere yöneldiklerini göstermektedir (Jenkins, 2003). Kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını gerçekleştirilme amaçlarına yönelik yanıtların dağılımı incelendiğinde; kamuoyunun güvenini kazanmak (% 72,2), çalışanları motive etmek (% 61,1), finansal performansı artırmak (%44,4), örgütsel hedeflere katkıda bulunmak ve yatırımcı taleplerini karşılamak (%44,4) ve ise rakiplere karşı rekabet avantajı elde etmek (% 38,9) şeklinde ifade edilmiştir.

Tablo 1

Kurumsal Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Gereçekleri

Şirketimiz,.....amacıyla kurumsal sürdürülebilirlik / kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları gerçekleştirmektedir.	Frekans	Yüzde
Paydaşlarla olan ilişkileri geliştirmek	14	77,8
Ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunmak	16	88,9
Kurumsal itibarı ve marka değerini artırmak	17	94,4
Çalışanları motive etmek	11	61,1
Rakiplere karşı rekabet avantajı elde etmek	7	38,9
Finansal performansı artırmak	8	44,4
Örgütsel hedeflere katkı sağlamak	8	44,4
Yatırımcı taleplerini karşılamak	8	44,4
Kamuoyunun güvenini kazanmak	13	72,2

- *Kurumsal sürdürülebilirlik projelerini belirlerken paydaşlarla ilişkiler*

İşletmelerin faaliyetlerinden etkilenen ve işletmeyi etkileyen çeşitli çıkar grupları, işletmenin paydaşlarını oluşturmaktadır. Tüm paydaşlar, işletmelerden çeşitli taleplerde bulunmakla birlikte verdikleri görüşlerle, işletmelerin sürdürülebilirlik yolculuklarında ilerlemelerine katkı sağlanmaktadır. Bu bağlamda, paydaşlarla sıkı bir iletişim ve işbirliği, sürdürülebilirlik yolculuğunun olmazsa olmazıdır (Faris vd., 2013). Sivil toplum kuruluşları ve özel sektörde yer alan şirketlerin işbirliği içerisinde bulunarak; eğitime, spora, sağlığa, çocuklara, sanata ve çevreye yönelik gerçekleştirdikleri projeler dikkat çekmektedir.

Günümüzde, hükümetler, tüketiciler ve yatırımcılar tarafından yapılan baskıların sonucu, iş liderlerinin, stratejik planlarına sosyal ve çevresel performans hedeflerini dahil ettikleri görülmektedir. İş liderleri, hedeflerine ulaşabilmek için işletmenin yeteneklerini başarılı bir şekilde kullanmak durumundadır. İşletmelerde sürdürülebilirlik stratejilerinin oluşturulması, uygulanması, değerlendirilmesi ve üst yönetimin başarılı olmasında çalışanların desteği gereklidir (Enhert, 2006). Her ne düzeyde olursa olsun çalışanlar karar mekanizmasına katılmadıkça ve iyileştirilmiş çevresel performansa uygun eylemler gerçekleştirilmedikçe, üst yönetim tarafından benimsenen hedeflerin, kayda değer bir değişime yol açması pek mümkün değildir (Schuler ve

Jackson, 2014). Sürdürülebilirlik yaklaşımı doğrultusunda oluşturulan bir vizyon, yeni hedef ve amaçları çağrıştırmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik bir vizyon belirlenirken çalışanların karar mekanizmasına dahil edilmesi, vizyonun çalışanlar nezdinde içselleştirilmesini sağlamaktadır. Çalışanların katkıları sonucunda ortaya çıkmış bir vizyon işletmeye olan bağlılığı artırmaktadır. O halde, işletme içerisinde her düzeyinde ki, çalışanların kararlara katılımıyla, sürdürülebilir bir büyüme sağlanabilir (BİST Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014).

Kurumsal sürdürülebilirlik projeleri/çalışmaları belirlenirken işletme yönetiminin hangi paydaşlarla işbirliği içerisinde olduğu oldukça önemlidir. Buradan hareketle, araştırma kapsamındaki şirketlere bu süreçte hangi paydaşlarla işbirliği içerisinde oldukları sorusu yöneltilmiş ve alınan yanıtlar Tablo 2’de gösterilmiştir. Katılımcılar, (% 88,9) çalışanların, (% 72,2) ana hissedarların, (% 66,7) kamu kuruluşlarının, sivil toplum kuruluşlarının ve azınlık hissedarlarının bu süreçte yer aldıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, (% 61,1) tüketicileri ve üniversiteleri, (% 55,6) tedarikçileri, (% 50) medyayı, (% 27,8) sendikaları ve (% 22,2) bayileri bu sürece dahil ettiklerini beyan etmişlerdir.

Tablo 2
Kurumsal Sürdürülebilirlik Projelerini Belirlerken Paydaşlarla İlişkiler

Kurumsal sürdürülebilirlik/kurumsal sosyal sorumluluk projelerini belirlerkenbu sürece dahil ediyor musunuz?	EVET	
	Frekans	Yüzde
Çalışanları	16	88,9
Kamu Kuruluşlarını	12	66,7
Tüketicileri	11	61,1
Sendikaları	5	27,8
Tedarikçileri	10	55,6
Yerel Halkı	11	61,1
Sivil Toplum Kuruluşlarını	12	66,7
Ana Hissedarları	13	72,2
Azınlık Hissedarları	12	66,7
Medyayı	9	50
Üniversiteleri ve Akademisyenleri	11	61,1
Bayileri	4	22,2

- Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kurumsal Politikalarla İlişkisi

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını analiz edebilmek için bu çalışmaların kurumsal politikalarla ilişkilerinin sorgulanması gerekir. Kurumsal sürdürülebilirlik açısından öncelikli unsur, sürdürülebilirliğe yönelik bir vizyon oluşturmak ve stratejik amaçları ortaya koymaktır. Bunlarla birlikte yıllık faaliyet planı, politikalar ve bütçeler oluşturulması da önemlidir (Pedrini ve Pozzebon 2010). İK’nin stratejik bir role sahip olduğunu söyleyebilmek için de öncelikle işletmenin yazılı misyon, vizyon ve kurumsal bir işletme stratejisinin bulunması ve bu stratejiye bağlı İK’nın yazılı stratejisinin olması beklenmektedir (Özçelik, 2006). Bura-

dan hareketle, araştırma kapsamındaki şirketlere kurumsal sürdürülebilirliğin kurumsal politikalarla ilişkisini ortaya koyabilmek adına Tablo 3'teki sorular yöneltilmiştir. Katılımcılar; kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını açıklayan yazılı vizyonu ve hedefleri ilk sırada belirtirken (%94,4), ardından misyon ve politikalarının varlığından (%88,9) bahsetmektedirler. Ayrıca, katılımcıların tamamı kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planlarının ve stratejilerinden söz etmektedirler. Yine şirketler uygulama ve prosedürlerinin (%83,4) mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılara İK'nin stratejik bir rolünün olup olmadığını analiz etmek için sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların İK'nin yazılı vizyon ve misyonunun varlığından söz ederken (% 77,8'i) İK'nin ilke ve prensipleri (% 72,2) bunu takip etmekte ve İK'nin yazılı stratejisinin (% 66,7) olduğunu ifade etmektedirler.

Tablo 3
Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kurumsal Politikalarla İlişkisi

Şirketinizin, kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını açıklayan	Evet, Yazılı		Evet, Yazılı Değil		Hayır		Bilmiyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Vizyonu belirtilmiş midir?	17	94,4	1	5,6	-	-	-	-
Misyonu tanımlanmış mıdır?	16	88,9	1	5,6	-	-	1	5,6
Politikası mevcut mudur?	16	88,9	1	5,6	-	-	1	5,6
Hedefleri tanımlanmış mıdır?	17	94,4	1	5,6	-	-	-	-
Yıllık faaliyet planı mevcut mudur?	18	100	-	-	-	-	-	-
Uygulama ve prosedürleri mevcut mudur?	15	83,3	1	5,6	1	5,6	1	5,6
Stratejisi tanımlanmış mıdır?	18	100	-	-	-	-	-	-
İK vizyonu mevcut mudur?	14	77,8	3	16,7	-	-	1	5,6
İK misyonu tanımlanmış mıdır?	14	77,8	4	22,2	-	-	-	-
İK ilke ve prensipleri mevcut mudur?	13	72,2	4	22,2	-	-	1	5,6
İK stratejisi mevcut mudur?	12	66,7	6	33,3	-	-	-	-

- *Kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin geliştirilmesine İK yöneticisinin katkı düzeyi*

İK'nın stratejik bir rolü olduğundan bahsedebilmek için işletme stratejisi belirlenirken bu sürecin başından itibaren İK yöneticisinin katkıda bulunması veya en azından danışman olarak bu sürece dahil olması beklenmektedir (Özçelik, 2006). Wirtenberg vd. (2007) göre, İK yöneticisi, kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin oluşturulması ve işletmenin bütün paydaşlarının dahil olacağı bir biçimde entegrasyonun sağlanması için tüm süreçte etkili olmalıdır. Buradan hareketle, araştırma kapsamındaki şirketlere "*kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin geliştirilmesine İK yöneticisinin katkı düzeyi*" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılar, kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi geliştirilirken İK yöneticisinin başından itibaren bu sürecin içinde (%55,6) olduğunu beyan etmişlerdir. İK yöneticisinin uygulama sırasında yer aldığı (% 22,2) belirtilirken, bu durumu danışmanlık yapma (% 16,7) takip etmiştir. Bu süreçte İK yöneticisine danışılmadığını belirten 1 şirket (% 5,6) bulunmaktadır.

Tablo 4

Kurumsal Sürdürülebilirlik Stratejisinin Geliştirilmesine İK Yöneticisinin Katkı Düzeyi

	Başından İtibaren		Danışman Olarak		Uygulama Sırasında		Danışılmamıştır	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin geliştirilmesine İnsan Kaynakları yöneticisinin katkısı?	10	55,6	3	16,7	4	22,2	1	5,6

- Kurumsal sürdürülebilirlik komitesi ve yer alan birimler

Kurumsal sürdürülebilirliği sağlamanın başlangıç noktası bilindiği gibi üst yönetiminin bu konuya bağlılığıdır. Bağlılık seviyesinin yüksek olması, sürdürülebilirliğin tüm operasyonlarla entegrasyonunu sağlamaya yönelik komiteler oluşturulmasına ve yönetim yapısının dönüştürülmesine olanak tanımaktadır. Sürdürülebilirliği günlük faaliyetlerin içine dahil edebilmek için sürdürülebilirlik ile ilgili komiteler oluşturmak önemli bir gerekliliktir (Petri ve Pozzebon, 2010; Peters ve Romi, 2015; Helfaya ve Moussa, 2017). Buradan hareketle, araştırma kapsamındaki şirketlere sürdürülebilirlik komiteleri olup olmadığı sorusu yöneltilmiş ve alınan yanıtlar Tablo 5'te gösterilmiştir. Katılımcılar, (% 88,9) sürdürülebilirlik komiteleri olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, komiteleri olan katılımcılara komitede yer alan birimler sorulmuştur. Katılımcılar, (% 88,9) kurumsal iletişim, (% 83,3) insan kaynakları, (% 77,8) genel müdür ve (% 72,2) finans biriminin yer aldığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, (% 33,3) pazarlama ve (% 22,2) halkla ilişkiler biriminin yer aldığını beyan etmişlerdir.

Tablo 5

Kurumsal Sürdürülebilirlik Komitesi ve Yer Alan Birimler

Kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını yönetmek için oluşturduğunuz sürdürülebilirlik komiteniz var mı?	EVET				HAYIR							
	Frekans		Yüzde		Frekans		Yüzde					
	16		88,9		2		11,1					
	Genel müdür		İnsan kaynakları		Halkla ilişkiler		Kurumsal iletişim		Pazarlama		Finans	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Sürdürülebilirlik komitesi var ise yer alan birimleri işaretleyiniz. (Birden fazla seçeneğe işaretlenebilir.)	14	77,8	15	83,3	4	22,2	16	88,9	6	33,3	13	72,2

- *Politikaların belirlenmesinde İK'nın sorumluluğu*

İK'nın işletme içerisinde stratejik rol üstlendiğini söyleyebilmek için daha önce ifade edildiği gibi öncelikle işletme misyonunun, işletme ve İK stratejisinin olmasının gerektiği ve sonrasında İK'ya yönelik temel konularda politikalarının olması ve bunların belirlenmesinde ise, İK yöneticisinin aktif bir biçimde yer alması gerekmektedir. Buradan hareketle, araştırma kapsamına dahil olan şirketlere “İK'ya yönelik temel politikaların belirlenmesinde sorumluluğun kimde olduğu” sorusu yöneltilmiş ve alınan yanıtlar Tablo 6'da gösterilmiştir. Katılımcılar, ücret ve yan haklar politikalarının belirlenmesinde sorumluluğun (%50) İK departmanında (yöneticilere danışarak) olduğunu beyan ederken, (% 38,9) yöneticilerde (İK' ya danışarak) olduğunu beyan edenler onları takip etmekte ve en az sayıda katılımcı ise (%11,1) İK departmanında olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar, temin ve seçim politikalarının belirlenmesinde sorumluluğun (%38,9) İK departmanında (yöneticilere danışarak) olduğunu ifade ederken, (%22,2) yöneticilerde (İK' ya danışarak) olduğunu ifade eden katılımcılar onları takip etmekte ve en az sayıda katılımcı da (%5,6) İK departmanında olduğunu beyan etmiştir. Katılımcılar, eğitim ve geliştirme politikalarının belirlenmesinde sorumluluğun (%66,7) İK departmanında (yöneticilere danışarak) olduğunu belirtirken, (%16,7) yöneticilerde (İK'ya danışarak) ve İK departmanında olduğunu beyan eden katılımcılar onları takip etmişlerdir. Katılımcılar, endüstri ilişkileri politikalarının belirlenmesinde sorumluluğun (%38,9) İK departmanında (yöneticilere danışarak) olduğunu beyan ederken, (%27,8) yöneticilerde olduğunu beyan edenler onları takip etmekte, sonrasında (%22,2) yöneticilerde (İK' ya danışarak) olduğunu beyan edenler yer almakta ve en sayıda katılımcı ise (%11,1) İK departmanında olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar, işgücü azaltma/artırma politikalarının belirlenmesinde sorumluluğun (%44,4) İK departmanında (yöneticilere danışarak) olduğunu ifade ederken, (%33,3) yöneticilerde (İK' ya danışarak) olduğunu ifade eden katılımcı onları takip etmekte, sonrasında (%16,7) yöneticilerde olduğunu ifade edenler yer almakta ve en az sayıda katılımcı ise (%5,6) İK departmanında olduğunu ifade etmiştir. Katılımcılar, performans değerlendirme politikalarının belirlenmesinde ise sorumluluğun (%61,1) İK departmanında (yöneticilere danışarak) olduğunu beyan ederken, (%22,2) yöneticilerde (İK' ya danışarak) olduğunu beyan edenler onları takip etmekte ve en sayıda katılımcı ise (%16,7) İK departmanında olduğunu beyan etmişlerdir.

Tablo 6
Politikaların Belirlenmesinde İK'nin Sorumluluğu

	Yöneticilerde		Yöneticilerde (İK'ya Danışarak)		İK Departmanında (Yöneticilere Danışarak)		İK Departmanında	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Ücret ve yan haklarının politikalarının belirlenmesinde sorumluluk kimdedir?	-	-	7	38,9	9	50	2	11,1
Temin ve seçim politikalarının belirlenmesinde sorumluluk kimdedir?	1	5,6	4	22,2	12	66,7	1	5,6
Eğitim ve geliştirme politikalarının belirlenmesinde sorumluluk kimdedir?	-	-	3	16,7	12	66,7	3	16,7
Endüstri ilişkileri politikalarının belirlenmesinde sorumluluk kimdedir?	5	27,8	4	22,2	7	38,9	2	11,1
İşgücü azaltma/artırma politikalarının belirlenmesinde sorumluluk kimdedir?	3	16,7	6	33,3	8	44,4	1	5,6
Performans değerlendirme politikalarının belirlenmesinde sorumluluk kimdedir?	-	-	4	22,2	11	61,1	3	16,7

- Kurumsal sürdürülebilirlik projeleri ve İKY fonksiyonları

Kurumsal sürdürülebilirlik projelerinin başarılı olmasında İKY'nin rolünün ve etkisinin olduğu bilinmektedir. Örneğin; işe alım uygulamaları, işletmenin çevreye yönelik kaygılarını anlayan ve çevresel değerleri paylaşan iş başvuru sahiplerini çekerek, etkili çevre yönetimini destekleyebilirken, seçim uygulamaları işletmenin çevresel sürdürülebilirliğe önem veren adayları işe almasını sağlamaya yardımcı olabilir (Schuler ve Jackson, 2014). En yetenekli çalışanın organizasyonu çekilmesi ve elde tutulması, eğitimi ve gelişimi için stratejiler geliştirilmesi, örgütsel etkinliği artırabilir. Buradan hareketle, işletmenin en önemli kaynağı olan insanların, işe alımı, elde tutulması, kariyer yönetimi, eğitimi ve gelişimi vb. hususların uygun bir şekilde kurumsal sürdürülebilirlik perspektifinde yönetilmesi şarttır. İKY'nin, bir işletmenin faaliyet gösterdiği iç ve dış çevreyi dikkatli bir biçimde incelemesi ve istenen sonuçları dikkate alarak stratejilerini planlamaları, kurumsal sürdürülebilirlik açısından önemli bir husustur. Kısacası, işletmelerin, dinamik değişikliklere kolayca uyum sağlayabilen etkili ve esnek İKY sistemleri geliştirmeye odaklanması gerekir. Bu doğrultuda İKY'nin; değişim yönetimi, yetenek yönetimi, kariyer planlaması, eğitim ve gelişim, liderlik ve iş etiği ile ilgili kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerindeki değişiklikleri içermesi için üst yönetim ile entegre olmalıdır. İK birimi; çalışan temini ve seçiminden başlayarak, sürdürülebilirlik kültürünü yaymaya ve geliştirmeye, sürdürülebilirlik konusunda gerekli olan eğitimin verilmesini sağlamaya, şeffaf-

lık anlayışı doğrultusunda etkin iletişim kanalları tesis etmeye çalışabilir (Koçoğlu, 2017). Diğer yandan sürdürülebilirliği içselleştiren işletmelerin performans değerlendirme kriterlerine sürdürülebilirlik ilkelerini dahil ettikleri görülmektedir (Boudreau ve Ramstad, 2005).

Durmaksızın değişen, global ve teknolojik talepler barındıran dünyada, global ticareti yönlendirebilmek amacıyla gerekli bakış açısına, beceri ve deneyimlere sahip olan insan kaynağını cezbedebilmek, geliştirebilmek ve elde tutabilmek, gelecekteki rekabet ortamı açısından elzem bir yetenektir. Yetenek yönetimi açısından da üstün yetenekleri cezbedebilecek bir işletme yapısının ve kültürünün oluşturulması gerekir. Çünkü yetenekli işgücü; kendisine, ailesine, işletmesine, topluma ve dolaylı olarak diğer işletmelere faydalar yaratır (Zaugg, 2002). Buradan hareketle, araştırma kapsamındaki şirketlerden kurumsal sürdürülebilirlik projelerinin İKY fonksiyonlarına etkisinin değerlendirilmesi istenmiştir. Bu soruya cevap veren katılımcılardan Tablo 7’de görüldüğü üzere, (%77,8) kurumsal sürdürülebilirlik projelerinin iş sağlığı ve güvenliği ve etik yönetimi, (%66,6) çalışan hakları yönetimi, performans değerlendirme ve çalışan ilişkileri ve gelişimi sürecinde önemli bir kriter olduğunu belirtmişlerdir. Şirketler, bu süreçte (%61,1) işe alım ve yetenek yönetiminin, (%55,6) ücret ve yan hakların ve (%55,5) kariyer yönetiminin önemli olduğu üzerinde durmuşlardır.

Tablo 7
Kurumsal Sürdürülebilirlik Projeleri ve İKY Fonksiyonları

Kurumsal sürdürülebilirlik projeleri, fonksiyonu üzerine etkilidir.	Hiç		Nadiren		Bazen		Sıklıkla		Her zaman	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İK'nın işe alım	-	-	-	-	7	38,9	8	44,4	3	16,7
İK'nın ücretlendirme ve yan haklar	1	5,6	3	16,7	4	22,2	7	38,9	3	16,7
İK'nın performans değerlendirme	1	5,6	1	5,6	4	22,2	8	44,4	4	22,2
İK'nın iş sağlığı ve güvenliği	1	5,6	2	11,1	1	5,6	4	22,2	10	55,6
İK'nın yetenek yönetimi	-	-	2	11,1	5	27,8	4	22,2	7	38,9
İK'nın kariyer yönetimi	-	-	4	22,2	4	22,2	6	33,3	4	22,2
İK'nın çalışan hakları yönetimi	1	5,6	2	11,1	3	16,7	6	33,3	6	33,3
İK'nın çalışan ilişkileri ve gelişimi	-	-	1	5,6	5	27,8	8	44,4	4	22,2
İK'nın etik yönetimi	1	5,6	3	16,7	-	-	7	38,9	7	38,9

- Kurumsal sürdürülebilirlik projelerinin İKY uygulamalarına etkisi

Sürdürülebilir İK uygulamalarının, iş gücünün sosyal, fiziksel ve ekonomik refahını ve sosyal performansını iyileştirdiği bilinmektedir. Sosyal performansla; işgücünün bağlılığı, motivasyonu, sadakati ve örgütsel vatandaşlık davranışı kastedilmektedir. İşletme içinde tüm bunları İK departmanı gerçekleştirmektedir (Guerci ve Pedrini, 2014). İKY, çalışanların iş yaşam dengesini kurmaya, çalışana özerklik kazandırmaya, işletmenin bütün paydaşlarının

hakkını gözeten ekonomik, sosyal ve çevresel sorumlulukları baz alan sözleşmeleri hazırlamaya ve bu konuyla ilgili toplumdaki diğer gruplarla işbirliği yapmak suretiyle farkındalığı artırarak sürdürülebilirliğe katkıları sağlayabilir (Koçoğlu, 2017). Ayrıca, İK, işletme içerisinde güven duygusu oluşturmak, motivasyonu ve iş tatminini artırmak ve iş yaşam kalitesini yükseltmek yoluyla sürdürülebilirliğe olumlu etkiler yaratabilir (Guerci ve Pedrini 2014). Sürdürülebilirliği önemseyen işletmelerin örgütsel adaleti sağlamak için; adil ücret sistemleri kurdukları, kademe ayırt etmeksizin çalışanlarını önemsedikleri ve hakları doğrultusunda çalışanlarını terfi etikleri görülmektedir. Bu tür uygulamalarla birlikte İKY, ekonomik, sosyal ve çevresel bütünlük arasında denge sağlayarak, işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğini destekleyebilir (Oswal ve Narayanappa, 2014).

Bu bağlamda araştırma kapsamındaki şirketlere Tablo 8’deki soru yöneltilmiştir. Katılımcılar, sürdürülebilirlik projelerinin; (% 88,9) çalışanların işbirliğini ve takım ruhunu, (% 83,3) çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını, (% 72,2) çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliğini ve örgütsel adaleti etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca, katılımcılar (% 55,5) iş yaşam dengesini, (% 50) çalışan performansını ve iş gücü devir hızını etkilediğini de ifade etmişlerdir.

Kurumsal sürdürülebilirlik projeleri, etkilemektedir.	Hiç		Nadiren		Bazen		Sıklıkla		Her zaman	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Çalışanların işbirliği ve takım ruhunu	-	-	-	-	2	11,1	12	66,7	4	22,2
Çalışanlar arasındaki iletişim etkinliğini	-	-	1	5,6	4	22,2	9	50	4	22,2
Çalışanların motivasyonu	-	-	1	5,6	2	11,1	11	61,1	4	22,2
Çalışanların memnuniyetini	-	-	1	5,6	4	22,2	8	44,4	5	27,8
Çalışanların performansını	-	-	1	5,6	8	44,4	4	22,2	5	27,8
Çalışanların örgütsel bağlılığını	-	-	1	5,6	2	11,1	6	33,3	9	50
Çalışanların iş gücü devir hızını	-	-	1	5,6	8	44,4	5	27,8	4	22,2
Örgütsel adaleti	-	-	1	5,6	4	22,2	7	38,9	6	33,3
Çalışanların iş-yaşam dengesini	-	-	-	-	8	44,4	6	33,3	4	22,2

Sonuç ve Tartışma

Kurumsal sosyal sorumluluk, yasal bağlamın ötesinde örgütsel bağlamda insanlara ve doğal çevreye yönelik tüm saygılı eylemleri içermektedir. Kavramsal olarak, kurumsal sürdürülebilirlik; ekonomik, sosyal ve çevresel faktörleri iş stratejileriyle birleştirerek, uzun vadede paydaşlar açısından hedeflere ulaşma yeteneği olarak tanımlanmakta (Oswal ve Narayanappa, 2014) ve kurumsal sosyal sorumluluğa benzer bir yapıyı temsil etmektedir (Montiel, 2008).

Kurumsal sürdürülebilirlik paradigması stratejik boyutta incelendiğinde ise, ekonomik, sosyal ve çevresel faktörleri kurumsal yönetim ilkeleriyle birlikte şirketlerin genel hedefleri ve faaliyetleriyle aynı hizaya getirmek ile ilgili bir kavram olarak değerlendirilebilir.

Şirketlerin sorumluluklarına yönelik stratejik yaklaşım, uzun zaman ufku, büyük kaynak taahhütleri ve önemli yapısal düzenlemeler içeren faaliyetleri içermektedir. Bu noktadan hareketle, şirketlerin sağlıklı bir biçimde varlıklarını devam ettirebilmeleri için sürdürülebilirliği stratejilerine ve uygulamalarına entegre etmeleri gerekmektedir. Bunun için öncelikli unsur; üst yönetimin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluğa yüksek bağlılık göstererek sürdürülebilirliğe yönelik bir vizyon inşa ederek işe başlaması ve stratejik amaçları oluşturması gerektiği söylenebilir. Aynı zamanda stratejik amaçları destekleyecek yıllık faaliyet planı, politikalar ve bütçeler oluşturulması ve tüm süreçlerde paydaşların dikkate alınması da önem arz edecektir. Diğer taraftan, üst yönetimin başarılı olmasında çalışanların desteği önemli bir gerekliliktir. Bu bağlamda, çalışanlarla üst yönetim arasında köprü görevi gören İK biriminin desteğine ihtiyaç duyulmaktadır.

İK birimi; çalışan temini ve seçiminden başlamak suretiyle sürdürülebilirlik kültürünü yayılmasını ve geliştirilmesini, sürdürülebilirlik konusunda gerekli olan eğitimin verilmesini ve şeffaflık anlayışı doğrultusunda etkin iletişim kanallarının tesis edilmesini sağlayabilir. Ayrıca, çalışanların iş-yaşam dengesinin kurulmasına, özerklik kazandırılmasına, işletmenin bütün paydaşlarının hakkını gözeten ekonomik, sosyal ve çevresel sorumlulukları baz alan sözleşmelerinin hazırlanmasına ve bu konuyla ilgili toplumdaki diğer paydaşlarla işbirliği yaparak kurumsal sürdürülebilirliğe yardımcı olabilirler. Açıkçası, sürdürülebilirliği işletme faaliyetlerine entegre edebilmek için İKY yetkinliklerinin önemli olduğu ifade edilebilir (Vickers, 2005; Freitas, Jabbour ve Santos, 2011; Oswal ve Narayanappa, 2014).

Araştırmada, Kasım 2017- Ekim 2018 döneminde BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketlerin, yürütmekte oldukları sürdürülebilirlik çalışmalarını/projelerini hangi amaçlar doğrultusunda gerçekleştirdikleri, bu sürece hangi paydaşların dahil edildiği ve sürdürülebilirliğin şirket faaliyetlerine entegrasyonunun sağlanıp sağlanamadığı incelenmiştir. Ayrıca, sürdürülebilirlik çalışmalarının İK fonksiyonu ve uygulamaları üzerindeki etkisi ve İK yöneticilerinin stratejik bir rol üstlenip üstlenmedikleri analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki şirketler kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarına katılımın temel gerekçeleri olarak; kurumsal itibarı ve marka değerini artırmak, ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunmak, paydaşlarla ilişkilerini geliştirmek ve kamuoyu güvenini kazanmak olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgular, alan yazını destekler niteliktedir (Zappala ve Cronin, 2003; Akgeyik, 2010). İşletmeler, artık büyük resmin içindeki önemlerinin farkına varmakta ve bundan dolayı da sosyal ve toplumsal kalkınmaya destek vermeleri gerektiğinin bilincini taşımaktadırlar (Ryder, 2003).

Kurumsal sürdürülebilirlik projeleri/çalışmaları belirlenirken işletme yönetiminin hangi paydaşlarla işbirliği içerisinde olduğu oldukça önemlidir. Katılımcı şirketlerin büyük çoğunluğu çalışanların, ana hissedarların, kamu kuruluşlarının, sivil toplum kuruluşlarının, azınlık hissedarlarının, tüketicilerin, üniversitelerin ve tedarikçilerin bu süreçte yer aldıklarını ifade etmişlerdir. Ancak sendikaları ve bayileri bu sürece dahil ettiklerini beyan eden şirket sayısı azdır. Şirketler paydaşlarından almış olduğu tavsiyeleri analiz etmek yoluyla yeni süreçler geliştirebilmektedirler (Faris vd., 2013). Bu nedenle, paydaşlarla güçlü bir iletişimin ve sıkı bir işbirliğinin olması gerektiği söylenebilir.

Şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını analiz edebilmek için bu çalışmaların kurumsal politikalarla ilişkileri sorgulanmıştır. Katılımcı şirketlerin büyük çoğunluğunun kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını açıklayan yazılı vizyon ve misyonlarının, tanımlanmış hedeflerinin, politikalarının ve prosedürlerinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, tüm katılımcılar kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları ile ilgili yıllık faaliyet planlarının ve tanımlanmış yazılı stratejilerinin olduğunu beyan etmişlerdir. Şirketlerin önemli bir kısmının kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarını kurumsal politikalarına yansıtmış olduğu söylenebilir. Alan yazında benzer başka bir çalışmanın bulguları incelendiğinde; şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını açıklayan hedeflerinin, politikalarının, yıllık planlarının ve prosedürlerinin olduğunu göstermektedir. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını açıklayan misyonlarının olduğunu söyleyen şirketlerin sayısının daha az olduğu görülmektedir (Akgeyik, 2010).

Katılımcılara İK'nin stratejik rol üstlenip üstlenmediğini analiz etmek için sorular yöneltilmiştir. Katılımcı şirketlerden çoğunluğunun İK'nin yazılı vizyon ve misyonunun ve ilke ve prensiplerinin olduğu görülmektedir. Bunlara nazaran daha az sayıda şirketin yazılı İK stratejisinin olduğunu söylenebilir. İK'nin stratejik bir rolü olduğundan bahsedebilmek için işletme stratejisi belirlenirken bu sürecin başından itibaren İK yönetici katkıda bulunması veya en azından danışman olarak bu sürece dahil olması önemli olacaktır. Katılımcı şirketlerin çoğunluğunun İK biriminin kurumsal sürdürülebilirlik strateji belirlenirken başından itibaren veya danışman olarak bu süreçte ver aldığı görülmekte olup, bu durum İK'nin stratejik bir role sahip olduğunu göstermektedir.

Şirketlere sürdürülebilirlik komiteleri olup olmadığı sorusu da araştırmada yöneltilmiştir. Katılımcı şirketlerden çoğunluğu sürdürülebilirlik komiteleri olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, komiteleri olan katılımcılara komitede yer alan birimler sorulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu kurumsal iletişim, insan kaynakları, genel müdür ve finans biriminin yer aldığını ifade etmişlerdir. Bu komitenin içinde İK'nin olması, onun stratejik bir rol üstlendiğini güçlendirmektedir. Şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili çalışmalarını günlük faaliyetlerine entegre edebilmeleri için sürdürülebilirlik komitesini oluşturmaları gerektiği söylenebilir (Petrini ve Pozzebon, 2010; Peters ve Romi, 2015; Helfaya ve Moussa, 2017).

Şirketlerden kurumsal sürdürülebilirlik projelerinin İKY fonksiyonlarına etkisinin değerlendirilmesi istenmiştir. Katılımcıların çoğunluğu kurumsal sürdürülebilirlik projelerinin iş sağlığı ve güvenliği, etik yönetimi, çalışan hakları yönetimi, performans değerlendirme ve çalışan ilişkileri ve gelişimi sürecinde önemli bir ölçüt olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, işe alım ve yetenek yönetiminin, ücret ve yan hakların ve kariyer yönetiminin bu süreçte önemli olduğu üzerinde durmuşlardır. Alan yazında yapılmış bir çalışmada ise kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının eğitim, kariyer yönetimi ve iş güvenliğine etkisi olduğu görülmekle birlikte daha az sayıda şirket kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının işe alma ve performans değerlendirmesinde etkili olduğunu belirtmiştir (Akgeyik, 2010).

Katılımcılar sürdürülebilirlik çalışmalarının; çalışanların işbirliğine ve takım ruhuna, çalışanların motivasyonuna ve örgütsel bağlılığına, çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliğine ve örgütsel adalete etkisinin olduğunu beyan etmişlerdir. Ancak daha az sayıda katılımcı şirket, sürdürülebilirlikle ilgili çalışmaların; iş-yaşam dengesi, çalışan performansı ve iş gücü devir hızını etkilediğini ifade etmiştir. Yapılan diğer çalışmaların bulguları da benzer bir biçimde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanlar arasındaki işbirliğini (Zappala ve Cronin, 2003; Akgeyik, 2010), takım ruhunu, çalışanlar arasındaki iletişimin etkinliğini (Akgeyik, 2010), örgütsel sadakati, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini geliştirdiğini doğrulamaktadır (Cook, 2004; KPMG, 2005; Akgeyik, 2010).

İK'nın bir işletme içerisinde stratejik rol üstlendiğini söyleyebilmek için İK'ya yönelik temel konularda politikalarının olması ve bunların belirlenmesinde ise, İK yöneticisinin aktif bir biçimde yer alması gerekmektedir. Şirketlere İK'ya yönelik temel politikaların belirlenmesinde sorumluluğun kimde olduğu sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı şirketlerin büyük çoğunluğunun; ücret ve yan haklar, temin ve seçim, eğitim ve geliştirme ve performans değerlendirme politikalarının belirlenmesinde sorumluluğun İK biriminde olduğu söylenebilir. Katılımcı şirketlerin yarısı endüstri ilişkileri ve işgücü azaltma/artırma politikalarının belirlenmesinde sorumluluğun İK biriminde olduğunu belirtmişlerdir. Tüm bu bilgiler ışığında katılımcı şirketlerdeki İK birimlerinin çoğunluğunun stratejik bir rol üstlendiği söylenebilir. Açıkçası, şirketler, sürdürülebilir İKY için güçlü bir çerçevede temel politika ve uygulamalardan oluşan İKY stratejileri geliştirmelidirler. Sürdürülebilirlik; birey, grup (departman), organizasyon ve son olarak sürdürülebilir topluma ulaşan farklı düzeylerden başlamalıdır. Sonuç olarak, İKY'nin sürdürülebilirlik yaklaşımı doğrultusunda topluma ve çevreye yönelik sorumluluğu olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The authors have no conflict of interest to declare.

Grant Support: The authors declared that this study has received no financial support.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Kaynakça/References

- Aghaei, N., M. Keivan ve S. Shahrbanian (2012), Relationship between organizational justice and intention to leave in employees of sport and youth head office of Tehran. *European Journal of Experimental Biology*, 2 (5), 1564–1570.
- Akgeyik, T. (2010). İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla kurumsal sosyal sorumluluk: Bir alan araştırması. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 65–106.
- Aktaş, Hakkı. (2017). İşletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanmasında lider yöneticilerin rolü ve küresel en iyi uygulama örnekleri”, *İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri*, Ed. (Işıl Mentеш Pekdemir), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Alt, E., Diez-de-Castro, E. P., & Llorens-Montes, F. J. (2015). Linking employee stakeholders to environmental performance: the role of proactive environmental strategies and shared vision. *Journal of Business Ethics*, 128, 167–18.
- Anderson, V., Garavan, T., & Sadler-Smith, E. (2014). Corporate social responsibility, sustainability, ethics and international human resource development. *Human Resource Development International*, 17(5), 497–498.
- Aras, G. ve Sarioğlu, G. U. (2015). *Kurumsal raporlamada yeni dönem: Entegre raporlama*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Argüden, Y. (2007). Yönetim kurulu sırları, *İç Denetim Dergisi*, 20, 30–32.
- Azapagic, A. (2003). Systems Approach to corporate sustainability- a general management framework. *Process Safety and Environmental Protection-Part B*, 81, 303–316
- Baird, L. ve Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 14, 116–128.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.
- Bansal, P., Jiang, G. F., & Jung, J. C. (2015). Managing responsibly in though economic times: Strategic and tactical csr during the 2008-2009 global recession. *Long Range Planning*, 48(2), 69–79.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, B. E., & Gerhart B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Borsa İstanbul (2014). *Sürdürülebilirlik Rehberi*. İstanbul.
- Boudreau, J. W.; Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR Decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136.
- Bjorkman, I., & Xiucheng, F. (2002). Human resource management and the performance of wern firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 853–864.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human resource management: scope, analysis, and significance”. içinde *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Bowen, D. E., Galang, C., & Pillai, R. (2002). The role of human resource management: an exploratory study of cross-country variance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(1), 103–122.

- Bratton J. ve Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*. 6th ed. Palgrave Macmillan.
- Clutterbuck, D. (2003) *Managing Work-Life Balance: A Guide for HR in Achieving Organisational and Individual Change*, London, CIPD Publishing.
- Collins, C. J ve Clark, K. D. (2003). Strategic human resources practices and top management team social networks: an examination of the role of HR practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 740–752.
- Cook, T. (2004). *Communicating with Employees, A Jackson Wells Morris White Paper*.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552.
- Darnall, N., Jolley, G. J., & Handfield, R. (2008). Environmental management systems and green supply chain management: Complements for sustainability? *Business Strategy and the Environment*, 17(1), 30–45.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Delmas, M., & Keller, A. (2005). Free riding in voluntary environmental programs: The case of the U.S. EPA WasteWise program. *Policy Sciences*, 38(2–3), 91–106.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Eccles, R. G., Miller Perkins, K., & Serafeim, G. (2012). How to become sustainable company. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 43–50.
- Ehnert, I. (2006, March). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. In 21st EIASM Workshop on SHRM (pp. 30-31). Aston, Birmingham.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Springer, London New York.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23 (3), 231–238.
- Ericksen, J., & Dyer. L. (2005). Toward a strategic human resource management model of high reliability organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907–928.
- Esfahani, S. A., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Parsa, S. S. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *Ad-Minister*, 30, 195–215.
- Faris, C., Gilbert, B., LeBlanc, B., Ballou, B., & Heitger, D. L. (2013). *Demystifying Sustainability Risk: Integrating the Triple Bottom Line into an Enterprise Risk Management Program*; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Freitas, W., Jabbour, Ch., & Santos, F. (2011). Continuing the Evolution: towards Sustainable HRM and Sustainable Organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226–234.
- Fisk, P. R. (2010). *Sürdürülebilir büyüme: İnsan, gezegen, kar* (Çeviri: E. Yıldırım). İstanbul: Media Cat Kitapları.
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1–17.

- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874–907.
- Glavič, P., & Lukman, R. (2007). Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1875–1885.
- Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18–33.
- Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability driven change – towards a “strong” HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787–1814.
- Gürer, Ç. ve Tutkun, S. (2014). Sürdürülebilirlik yolculuğu, *KPMG Gündem Dergisi*, 19, 20–22.
- Gürol, Y. D. ve Gemici, E. (2017). *Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hassan, A. (2002). Organizational Justice as a Determinant of Organizational Commitment And Intention To Leave, *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 55–66.
- Helfaya, A. ve Moussa, T. (2017). Do board's corporate social responsibility strategy and orientation influence environmental sustainability disclosure? UK evidence. *Business Strategy and the Environment*, 26, 1061–1077.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- 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.
- Jarlstrom, M. Saru, E., & Vanhala, S. (2016). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 1–22.
- Jerome, N. (2013). Impact of Sustainable Human Resource Management and Organizational Performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1287-1292.
- Jenkins, H. (2003). Small and Medium Sized Enterprises and Corporate Social Responsibility, The ESRC Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society, Cardiff.
- Keçecioglu, T. (2009). Stratejik insan kaynakları yönetimine kaynak bazlı bakış açısı üzerine değerlendirmeler, *Ege Akademik Bakış*, 9(1), 159–171.
- 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.
- Koçoğlu, M. (2017). Sürdürülebilirlik çerçevesinde insan kaynakları yönetimi, içinde *İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri*, Ed. (Işıl Menteş Pekdemir), İstanbul: Beta Yayınevi.
- KPMG. (2005). KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting, Amsterdam.
- Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları* (7. bs). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Kuşat, N. (2012). sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), 227–242
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
- Mahajan, A., & Benson, P. (2013). Organisational justice climate, social capital and firm performance. *The Journal of Management Development*, 32(7), 721–736.

- McGraw, P., & Heidtman, D. (2009). Work life balance in australian legal firms. *IJES*, 17(2), 1–33.
- Malone, E. K., & Issa, R. R. (2012). Work-life balance and organizational commitment of women in the US construction industry. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 139(2), 87–98.
- Manfredi, S., & Holliday, M. (2004). Work-life balance, *great Britain*. *The Centre for Diversity Policy Research*.
- Mazur, B. (2015). Sustainable human resource management. The attempt of holistic approach. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(2), 158–170.
- Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., & Calantone, R. L. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, 21(3), 329–351.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245–269.
- Naithani, P. (2010). Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. *Asian Social Science*, 6(6), 148–155.
- Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 26(1), 46–67.
- Oswal, N., & Narayanappa, G.L. (2014). Evolution of HRM to E-HRM towards organizational effectiveness and sustainability. *International Journal of Recent Development in Engineering and Technology*, 2(4), 7–14.
- Özçelik, A. O. (2006). Türkiye ve ABD’deki işletmelerde insan kaynakları departmanlarının stratejik rolüne ilişkin karşılaştırmalı bir çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 69–94.
- Özgül, B. ve Tarhan-Mengi, B. (2016). *Kurumsal sürdürülebilirlik ve güvencesi: İç denetim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Özgül, B. ve Gürol, Y. (2019). Kurumsal sürdürülebilirlikte sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin rolü üzerine bir içerik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20(1), 107–126.
- Peters F., & Romi, M. (2015). The association between sustainability governance characteristics and the assurance of corporate sustainability reports. *Auditing*, 34(1), 163–198.
- Petrini, M., & Pozzebon, M. (2010). Integrating sustainability into business practices: Learning from Brazilian firms. *Brazilian Administration Review*, 7(4), 362–378.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Cambridge MA: Harvard Business Scholl Pres.
- Pisani, J. A. Du. (2006). Sustainable development- historical roots of the concept. *Environmental Science*, 3(2), 83–96.
- Preuss, L., Haunschild, A., & Matten, D. (2009). The rise of CSR: Implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 953–973.
- Prins, De. P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the “Respect Openness Continuity (ROC)”- model. *Management Revue*, 263–284.
- PWC. (2011). İMKB ve iş dünyası ve sürdürülebilir kalkınma derneği, *Türk İş Dünyası 'nda Sürdürülebilir Uygulamaları Değerlendirme Raporu*.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “Eco-initiatives” at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605–626.
- Roosa, A. S. (2010). *Sustainable development handbook*. Fairmont Press.

- Ryder, G. (2003). Social Responsibilities of Business and Workers Rights içinde *Labour Education: Corporate Social responsibility: Myth or Reality?*, 130, 21–24.
- Saif, M. I., Malik, M. I., & Awan, M. Z. (2011). Employee work satisfaction and work - life balance: a pakistani perspective. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(5), 606–617.
- Schaltegger, S., & Christian H. (2006). Corporate Sustainability Reporting-An Overview, (Ed. Stefan Schaltegger, Martin Bennett, Roger Burritt, Sustainability Accounting and Reporting, Dordrecht, Springer Publishing, ss.301-324.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass, San Francisco : California.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business, *Organization Dynamics*, 21(1), 18–32.
- Schuler, R., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Schuler, R., & Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35–55.
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara dayalı rekabet stratejisi geliştirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 109–124.
- Seow, C., Hillary, R., Gao, S. S., & Zhang, J. J. (2006). Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 722–740.
- Sohn, Y. W., & Shin, J. (2015). Effects of employees' social comparison behaviors on distributive justice perception and job satisfaction. *Social Behavior & Personality*, 43(7), 1071–1083.
- Spector, P. E., & Che, X. X. (2014). Re-examining citizenship: How the control of measurement artifacts affects observed relationships of organizational citizenship behavior and organizational variables. *Human Performance*, 27(2), 165–182.
- Sakthivel, D., & Jayakrishnan, J. (2012). Work life balance and organizational commitment for nurses. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(5), 1–6.
- Stankeviciute, Z., & Savaneviciene, A. (2013). Sustainability as a concept for human resource management. *Economics and Management*, 18(4), 837–846.
- Stead, W. E., & Stead, G. J. (1994). Can humankind change the economic myth? Paradigm shifts necessary for ecologically sustainable business. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 15–31.
- Susi, S., & Jawaharrani, K. (2011). Work-life balance: the key driver of employee engagement. *Asian Journal of Management Research*, 2(1), 474–483.
- Taylor, S., Osland, J., & Egri, C. P. (2012). Guest editors' introduction: Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices. *Human Resource Management*, 51(6), 789–798.
- Thom, N., & Zaugg, R. J. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personal management. In *Nachhaltiges Innovations management*. Gabler Verlag, 215–245.
- Van Marrewijk, & M., 2003. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105.
- Vickers, M. R. (2005). Business ethics and the HR role: past, present, and future. *Human Resource Planning*, 28 (1), 26–33.
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(12), 1492–1502.

- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world's best companies. *Human Resource Planning, 30*, 10–20.
- Wong, S. C. K., & Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work–life balance issues. *International Journal of Hospitality Management, 28*, 195–203.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework from exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review, 23*(4), 756–772.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295–320.
- Zappala, G., & Cronin, C. (2003). The employee dimensions of corporate community involvement in Australia: Trends and prospects. *The Journal of Corporate Citizenship, 12*, 59–73.
- Zaugg, R. J. (2002). Mit profil am arbeitsmarkt agieren. *Personalwirtschaft, 13*–18.