

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Finansal Performans Üzerine Etkisi: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Uygulaması

Ali DERAN¹

Filiz ÖZŞAHİN KOÇ²

Fatma Zehra YILDIZ³

Özet

Bu çalışmanın amacı, firmaların sürdürülebilir İKY uygulamalarının finansal performans üzerine etkisini belirlemektir. Bu amaç kapsamında, (Borsa İstanbul) BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde listelenen 37 firmanın 2019-2023 yılları verisi panel veri analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çalışmada, sürdürülebilir İKY uygulamaları; çalışan refahı, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık, insana yakışır iş ve yeşil İKY olmak üzere İKY'nin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına katkı yaptığı beş alanda sınıflandırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda sürdürülebilir İKY uygulamalarının firmaların finansal performansları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu çalışma, sürdürülebilir İKY uygulamalarının bütüncül olarak finansal performansa etkisiyle ilgili literatürü genişletmesi bakımından önemlidir. Çalışmanın sonuçları, firmalar, yatırımcılar ve araştırmacılar için önemli teorik ve pratik çıkarımlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Finansal Performans, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Panel Veri Analizi Yöntemi.

The Impact of Sustainable Human Resources Management Practices on Financial Performance: BIST Sustainability Index

Abstract

This study aims to determine the impact of sustainable human resources management (SHRM) practices on corporate financial performance. To this end, the study analyzes data from 37 companies listed on the BIST Sustainability Index for the period 2019-2023, using panel data analysis. In this study, SHRM practices were categorized into five key areas aligned with sustainable development goals: green HRM, decent work, employee welfare, quality education, and gender equality and inclusiveness. The analyses reveal that SHRM practices do not have a statistically significant impact on the financial performance of the companies. This study contributes to the literature by providing a holistic investigation of the relationship between SHRM practices and financial performance. The results of the study offer important theoretical and practical implications for companies, investors, and researchers.

Keywords: Financial Performance, Sustainable Human Resources Practices, Sustainable Development Goals, Panel Data Analysis Method.

Araştırma Makalesi / Research Article

Makale Geliş Tarihi / Submitted: 29/04/2025

Makale Kabul Tarihi / Accepted: 30/07/2025

¹Prof. Dr., Tarsus Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, alideran@tarsus.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5377-6740>

²Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, filiz.ozsahin@nevsehir.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0211-869X>

³Dr. Öğr. Üyesi, Tarsus Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, zehrayildiz@tarsus.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0631-6589>

Atıf (Citation): Deran, A., Özşahin Koç, F. ve Yıldız F. Z. (2025). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının finansal performans üzerine etkisi: BIST sürdürülebilirlik endeksi uygulaması. *Denetim ve Güvence Hizmetleri Dergisi*, 5(2), 150-166.

1. GİRİŞ

Birleşmiş Milletler genel kurulu 2015 yılında 17 sürdürülebilir gelişim amacı ve 169 hedeften oluşan “2030 Sürdürülebilir Kalkınma” gündemini sunmuştur. Sürdürülebilir kalkınmanın temel amaçları; ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç boyutta bir araya getirilmiştir (UNDP, 2015). Günümüzde firmalar, “2030 Sürdürülebilir Kalkınma” gündemi doğrultusunda ekonomik, sosyal ve çevresel amaçların öneminin arttığının farkında olarak finansal amaçların yanı sıra insan odaklı, toplumsal, çevre dostu performans ve gelişim amaçları belirlemektedirler (Champs ve García-Blandón, 2019: 109).

Bu amaçların gerçekleştirilmesi, sürdürülebilir kalkınma amaçlarının kurumsal stratejilere entegrasyonunun yalnızca yönetsel ve finansal düzeyde değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi (İKY) boyutunda da kapsamlı bir dönüşümü gerektirdiğini ortaya çıkarmaktadır. Sürdürülebilirliğin kurumsal düzeyde içselleştirilmesi, çalışanların bu değerleri benimsemesi ve günlük iş pratiklerine yansıtması ile mümkün hale gelmektedir. Bu noktada, İKY sürdürülebilirliğe yönelik kurumsal değerlerin, felsefenin ve davranışların çalışanlar tarafından benimsenmesinde önem taşımaktadır (De Stefano ve diğerleri, 2018). Sürdürülebilir İKY, yeni ekolojik tekniklerin insan kaynakları tarafından benimsenmesi ve yenilikçi sürdürülebilir stratejilerin entegrasyonu konularına odaklanmaktadır (Champs ve García-Blandón, 2019). Sürdürülebilir İKY, eşitlik, kalkınma ve refahı yansıtan ve çevre dostu uygulamaları desteklemeye yardımcı olan politikalarla hem kurum içi hem de kurum dışı faaliyetlerin uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlayacak becerileri, motivasyonu, değerleri ve güveni oluşturmakla ilgilenmektedir (Cohen ve diğerleri, 2012). Literatürde bu kavram zaman zaman “yeşil İKY” kavramıyla birlikte ele alınmakta (Guerci ve Carollo, 2016) hatta birbirinin yerine kullanılabilir. Ancak yeşil İKY, daha dar kapsamlı olup çevresel sürdürülebilirliğe odaklanırken sürdürülebilir İKY ekonomik, sosyal ve çevresel amaçların bütünüdür. Yeşil İKY, firma kaynaklarının sürdürülebilir şekilde kullanılmasını teşvik etmek ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla İKY politikalarının kullanılmasını ifade etmektedir (Al-Romeedy, 2019: 529). Bütünü içeren bir anlayış olarak sürdürülebilir İKY; iş gücünün sağlık ve refah durumu, çalışan motivasyonu, adil ücret, iş-yaşam dengesi, enerji, sorumlu kâğıt ve su kullanımı, çevre dostu ürün ve hizmetlerin üretimi gibi yukarıda bahsedilen ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği kapsayan uygulamaları içermektedir (Ehnert, 2009: 172; Kramar, 2014: 1081).

Özellikle 2020 yılından sonra sürdürülebilir İKY alanına yönelik ilginin arttığı ortaya çıkmıştır (Purgał-Popieła, 2024). Sürdürülebilir İKY, adil ücret yönetiminin oluşturulması (Maley ve Kramar, 2015), çevreye ve yeşile duyarlı çalışanlar (Champs ve García-Blandón, 2019), toplumsal cinsiyet eşitliği Porcena ve diğerleri (2021) gibi çeşitli konularda sürdürülebilir kalkınma amaçlarına katkı sunmaktadır.

Bu çalışmada, sürdürülebilir İKY uygulamaları; çalışan refahı, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık, insana yakışır iş ve yeşil İKY olmak üzere İKY’nin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına katkı yaptığı beş alanda sınıflandırılmıştır. Tablo 1, sürdürülebilir kalkınma amaçlarının kurumsal düzeyde sürdürülebilir İKY uygulamalarıyla nasıl ilişkilendirildiğini göstermektedir. Her bir gösterge için ikili puanlama yöntemi (var = 1, yok = 0) üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Puanlama sürecinde, her bir tema için belirlenen göstergelerden en az birinin sürdürülebilirlik raporlarında yer alması, o temanın ilgili yılda firma tarafından benimsendiği şeklinde yorumlanmış ve bu durumda temaya 1 puan verilmiştir. Hiçbir göstergenin yer almaması halinde ise tema için 0 puan atanmıştır. Böylece firma başına her yıl için beş tema üzerinden 0 ile 5 arasında değişen bir puanlama elde edilmiştir. Göstergeler tema bazında birleştirilerek beş alt endeks oluşturulmuş; ardından bu alt endekslerin ortalaması alınarak firma bazlı yıllık sürdürülebilir İKY uygulamaları endeksi oluşturulmuştur.

Tablo 1. Sürdürülebilir İKY Uygulamaları ve Kalkınma Amaçları

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	Temalar	Kullanılan Göstergeler
Amaç 3: Sağlıklı ve Kaliteli Yaşam	Çalışan Refahı	İş-yaşam dengesine yönelik uygulamalar, esnek çalışma uygulamaları, psikolojik destek, yoga, özel sağlık sigortası gibi çalışan refahını destekleyici uygulamalar
Amaç 4: Nitelikli Eğitim	Nitelikli Eğitim	Yetenek yönetimi, teknolojiye uyumlu kapsamlı eğitim programları, kişi başı eğitim saati
Amaç 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kapsayıcılık	Fırsatlara ve kaynaklara eşit erişim, kadınların yönetim kuruluna katılımı, çeşitlilik ve kapsayıcılık programları, eşitlik politikaları, kadın yönetici oranı
Amaç 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme	İnsana Yakışır İş	İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, sendikali çalışan oranı, insana yakışır iş politikalarına ilişkin açıklamalar ve uygulamalar
Amaç 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim	Yeşil İKY	Çalışanlara yönelik çevre eğitimleri, sorumlu üretim, tüketim ve çevre ile ilgili performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, çalışanlara yönelik çevre farkındalık çalışmaları, yeşil ofis uygulamaları

Kaynak: SDGS; Malik ve diğerleri, 2021; Masri ve Jaaron, 2017; Nejati ve diğerleri, 2017; Berg ve diğerleri, 2018; Wang ve diğerleri, 2024; Chalermchaikit ve diğerleri, 2024; Brieger ve diğerleri, 2019; Peretz ve diğerleri, 2015; Gamberini ve Pluchino, 2024.

“Amaç 3: Sağlıklı ve Kaliteli Yaşam”, bireylerin fiziksel, ruhsal ve sosyal yönlerden tam bir iyilik hâline ulaşmasını amaçlamaktadır (UNDP, 2015). Bu amaç, özellikle sürdürülebilir İKY uygulamaları aracılığıyla firmalar tarafından desteklenmektedir. Sürdürülebilir İKY, “süper akıllı toplum” olarak da adlandırılan (Sharp, 2020) yeni endüstri devrimi aracılığıyla daha geniş yelpazedeki paydaşların ihtiyaçlarını karşılama potansiyeline sahiptir (Dabic ve diğerleri, 2023: 6). Toplum 5.0. anlayışının temel unsurlarından biri sürdürülebilirliktir (Alves ve diğerleri, 2023). Çalışanların zihinsel, fiziksel ve sosyal olarak gelişimi (Gonz’alez-Cant’on ve diğerleri, 2019), yüksek hayat kalitesi (Fukuyama, 2018), ruhsal sağlık ve psikolojik iyi oluş konuları da bu dönemde çok önemli hale gelmektedir (Wang ve diğerleri, 2024).

“Amaç 4: Nitelikli Eğitim”, bireylerin kapsayıcı ve yaşam boyu öğrenmeyi destekleyen nitelikli eğitim olanaklarına erişimini sağlamayı amaçlamaktadır (UNDP, 2015). İnsan odaklı dönüşüm, cinsiyet eşitliğini önemseyen kapsayıcı eğitim ve geliştirme programları yoluyla da işgücünü güçlendirerek insana değer veren bir yaklaşım sunmaktadır (Breque ve diğerleri, 2021). Sürdürülebilirlik amaçları doğrultusunda firmalar, çalışanlarına düzenli şekilde performans ve kariyer gelişimi ile ilgili destek olarak çalışanlarının beceri gelişimlerini iyileştirmektedirler (Hoştut, 2016).

“Amaç 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği”, kadınların ve kız çocuklarının güçlendirilmesini, her alanda eşit hak ve fırsatlara erişimini amaçlamakta olup, sürdürülebilir kalkınmanın temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır (UNDP, 2015). Firmalar, küresel anlamda kapsayıcılık politikaları aracılığıyla (Jer’onimo ve diğerleri, 2022) cinsiyet temelli engelleri kaldırmayı, çeşitliliği teşvik etmeyi ve eşit temsil sağlama yoluyla bu sürdürülebilir kalkınma amacına katkıda bulunmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliği yönetimi, çalışma hayatında eşitsizlikleri, ayrımcılık kaynaklarını, cinsiyet çeşitliliği müdahalelerinin temelini, destekleyici organizasyonel uygulamaları ve kariyer yönetimini içermektedir (Saba ve diğerleri, 2021). Kapsayıcılık, kültürel farklılıkları bir araya getirme (Browsers ve Ho, 2022), cinsiyet, ırk ve fiziksel yetenek temelinde fırsatlara ve kaynaklara eşit erişim olarak değerlendirilmektedir (Chalermchaikit ve diğerleri, 2024).

“Amaç 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme” amacı, sürdürülebilir ekonomik büyümenin yanı sıra herkes için güvenli, adil ve kapsayıcı çalışma koşullarının sağlanmasını amaçlamaktadır (UNDP, 2015). Bu kapsamda, sürdürülebilir İKY uygulamaları, çalışanların iş güvencesi, adil ücretlendirme, sağlık ve güvenlik standartlarının korunması ile fırsat eşitliğinin sağlanması gibi uygulamalarla bu amacın gerçekleştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Değişen sosyal, ekonomik ve teknolojik ortam, dünyanın tüm bölgelerinde firmaları ve iş hayatını etkileyerek insana yakışır iş olgusunu daha önemli hale getirmiştir (ILO). Sürdürülebilir kalkınma amacı olan insana yakışır iş “çalışanların beklenti ve isteklerinin karşılandığı, anlamlı ve geliri iyi olan ücretli bir iş” olarak

tanımlanmaktadır (Nizami ve Prasad, 2017). İnsana yakışır iş, işyerinde güvenliğin sağlanması (Berg ve diğerleri, 2018; UNDP, 2015), iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları (Zwetsloot ve diğerleri, 2013; Jain, 2018), adil ödüllendirme sistemleri (Johnson ve Ng, 2016; Geradine ve McWha-Hermann, 2024) ile sağlanabilmektedir.

“Amaç 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim” amacı, doğal kaynakların verimli kullanımı, atıkların azaltılması, çevresel etkilerin en aza indirilmesi ve sürdürülebilir tüketim alışkanlıklarının yaygınlaştırılmasını amaçlamaktadır (UNDP, 2015). Sorumlu üretim ve tüketim amacının başarılmasında yeşil İKY uygulamalarına gereksinim duyulmuştur (Malik ve diğerleri, 2021). Yeşil İKY uygulamaları; yeşil işe alım, çevre bilincini artıran eğitimler, çevreci performans kriterleri ve ödüllendirme sistemleri aracılığıyla çalışanların çevre dostu tercihler yapmalarını teşvik etmektedir. Bu noktada, yeşil İKY uygulamaları çalışanların çevresel farkındalığını artırarak ve çevre dostu davranışları örgütsel kültüre entegre ederek, sorumlu üretim ve tüketim hedeflerinin kurumsal düzeyde benimsenmesini desteklemektedir. Yeşil İKY, İKY fonksiyonlarını çevresel yönetimle birleştirmek için geliştirilen çevre dostu modern bir yaklaşımdır (Bombiak ve Marciniuk-Kluska, 2018). Yeşil işe alım (Champs ve García-Blandón, 2019), yeşil eğitim ve geliştirme (Teixeira ve diğerleri, 2012; Tang ve diğerleri, 2018), yeşil performans değerlendirme (Masri ve Jaaron, 2017; Nejati ve diğerleri, 2017; Renwick ve diğerleri, 2013) ve yeşil ödüllendirme uygulamaları (Tang ve diğerleri, 2018; Nejati ve diğerleri, 2017; Masri ve Jaaron, 2017) çalışanları sorumlu üretim ve tüketim hedeflerine yönlentmektedir.

Literatürde sürdürülebilirlik ve finansal performans ilişkisi (Wagner, 2010), yeşil İKY uygulamalarının çevresel performansa etkisi (Tahir ve diğerleri, 2024), (Mousa ve Othman, 2020; Khan ve Muktar, 2024), toplumsal cinsiyet eşitliği yönetiminin finansal performansa etkisi (Jiang ve diğerleri, 2021; Opstrup ve diğerleri, 2021; Hazaea ve diğerleri, 2023; Lim ve diğerleri, 2023), yeşil İKY uygulamalarının finansal performansa etkisi (Agyabeng-Mensah ve Tang, 2021; Ren ve diğerleri, 2022), insana yakışır iş uygulamalarının finansal performansla ilişkisi (Zahid ve diğerleri, 2021), sürdürülebilir insan sermayesi yönetiminin finansal performansla ilişkisi (Jorgji ve diğerleri, (2024) gibi çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bununla beraber, sürdürülebilir İKY uygulamalarının finansal performans üzerine etkisi ile ilgili konuyu bu çalışmadaki yöntemle ele alan sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu nedenle literatüre ve uygulamaya katkı amacıyla, sürdürülebilir İKY uygulamalarının finansal performansa etkisiyle ilgili kapsamlı bir araştırma ihtiyacı duyulmuştur. Bu çalışma, literatürde yer alan araştırma boşluklarını ele almayı ve bu ilişkileri bütünsel bir şekilde incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın amacı, firmaların sürdürülebilir İKY uygulamalarının finansal performans üzerine etkisini belirlemektir. Çalışmada “Sürdürülebilir İKY uygulamalarının firmaların finansal performansına nasıl bir etkisi vardır?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu çalışma, Türkiye’deki firmalar bağlamında sürdürülebilir İKY uygulamalarıyla ilgili somut çıktılar sunmakta ve sürdürülebilir İKY uygulamalarının finansal performansa etkisine dair ampirik kanıtlar sağlamaktadır.

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Organizasyonel sürdürülebilirlik ile finansal performans arasındaki ilişki, kurumsal sosyal sorumluluk, çevresel performans ve sürdürülebilirlik performansı konularında yapılan teorik ve ampirik çalışmalarla araştırılmıştır (Bangwal ve diğerleri, 2017; Wagner, 2010). Çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) performansı, firmalar için iyileşmiş finansal sonuçlarla giderek daha fazla ilişkilendirilmektedir. Güçlü ESG uygulamalarına sahip firmalar, genellikle riskleri yönetme, fırsatları değerlendirme ve hissedarlar için uzun vadeli değer yaratma konusunda daha iyi bir konumda olmaktadır (Khan ve diğerleri, 2016). Friede ve diğerleri, (2015), tarafından yapılan bir meta-analiz çalışmasında çoğu çalışmanın ESG faktörleri ile kurumsal finansal performans arasında pozitif bir korelasyon gösterdiği bulunmuştur.

Zehri ve diğerleri, (2024) panel veri yaklaşımıyla yaptıkları çalışmalarında, ekonomik büyümeyi teşvik etmek için insana yakışır çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve finansal kapsayıcılığın artırılmasının önemini vurgulamaktadırlar. Çalışmaya göre, insana yakışır iş uygulamaları kapsayıcı ekonomik büyüme için hayati önem taşımaktadır. Nigatu ve diğerleri, (2024), Etiyopya’daki firmalarda gerçekleştirdikleri araştırmalarında yeşil İKY uygulamalarının finansal performansı önemli ve olumlu bir şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Opstrup ve diğerleri, (2021), sürdürülebilir İKY uygulamalarından biri olan toplumsal cinsiyet eşitliği ve

finansal performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında farklı beceri, bilgi ve düşünsel yaklaşımlara sahip bireylerin katkısıyla, yönetim yapısındaki çeşitliliğin finansal performans üzerindeki olumlu etkisini güçlendirebileceğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Porcena ve diğerleri, (2021), çeşitlilik yönetiminin firmaların finansal performansı üzerine anlamlı etkisine dikkat çekmişlerdir.

Tahir ve diğerleri, (2024) yeşil İKY uygulamalarının çalışanların çevre dostu davranışlarını teşvik ettiğini ve bunun da firmanın çevresel performansını artırdığını ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde Mousa ve Othman (2020), yeşil İKY uygulamalarının sürdürülebilir performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmanın konusuyla paralel şekilde sürdürülebilir İKY uygulamalarından biri olan yeşil İKY uygulamalarının finansal performansa etkisiyle de ilgili çalışmalar mevcuttur. Khan ve Muktar (2024) nicel araştırmalarında yeşil İK uygulamalarının sürdürülebilir organizasyonel performansla pozitif ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Ren ve diğerleri, (2022), yeşil İKY uygulamalarının çalışanların çevreye olan bağlılığı aracılığıyla firmanın çevresel ve finansal performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu açıklamışlardır. O'Donohue ve Torugsab (2016), Avustralya makine ve ekipman imalat sektöründe faaliyet gösteren 158 küçük firmadan elde ettikleri verilerle yaptıkları çalışmada, yeşil İKY uygulamalarının proaktif çevre yönetimi ile finansal performans arasındaki ilişkiyi olumlu yönde düzenlediğini ileri sürmüşlerdir. Çalışmanın sonuçları, düzenlemeleri önceden tahmin ederek entegre proaktif çevre yönetimi ve yeşil İKY yetkinliklerinin edinimi ve uygulanmasından kaynaklanan somut uzun vadeli iş ve finansal faydaların, bu süreçle ilişkili finansal maliyetleri aşabileceğini önermektedir.

Jorgji ve diğerleri (2024), sürdürülebilir insan sermayesi yönetimini eğitim harcamaları, iş gücü çeşitliliği ve kapsayıcılığı, ücret eşitliği ve çalışan faydaları olmak üzere dört ana faktör üzerinden incelemişlerdir. Bu faktörler, bir firmanın çalışan yetkinliklerini geliştirmeye, kapsayıcı bir kültür oluşturmaya, adil ücret sağlamaya ve çalışanların refahını desteklemeye yönelik yatırımlarını yansıtmaktadır. Araştırmacılar, 500 firmayı 2013-2023 yılları arasında panel veri regresyon yaklaşımıyla inceleyerek sürdürülebilir insan sermayesi uygulamalarının ESG performansını etkilediğini ve ESG performansı ile da finansal performans arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

3. VERİ VE YÖNTEM

Çalışma verileri 29 Kasım 2024 itibarıyla toplanmaya başlamıştır. Söz konusu tarihte BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde listelenen 84 firma bulunmaktadır. Çalışma kapsamı gereği finansal şirketler incelemeye dâhil edilmemiştir. Sadece finansal olmayan şirketlerin verileri incelenmiştir. Bu kapsamda 15 firmanın verileri kapsam dışı bırakılmış ve 69 firmanın verileri incelemeye alınmıştır. Bu durum çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Bununla birlikte bir diğer kısıt olarak 5 firmanın da bazı verilerine ulaşılamamış olup örneklemden çıkarılmıştır. İncelemeye alınan 64 firma içerisinde 20 firmanın bazı yıllar itibarıyla sürdürülebilirlik raporlarına ulaşılamamıştır. Aynı zamanda 7 firmanın da bazı yıllar için çalışan sayısı bilgilerine ulaşılamadığı için 27 firmanın verileri de örneklemden çıkarılmıştır. Bu durum da çalışmanın bir başka kısıtını oluşturmaktadır. Netice itibarıyla 37 firmanın 5 yıla ait (2019-2023) verileri analiz edilmiştir. Çalışma verileri Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), firmaların kurumsal sayfalarında yayınlamış oldukları finansal raporlar ile sürdürülebilirlik raporlarından temin edilmiştir.

Çalışmada panel veri analizi yöntemi uygulanmış olup oluşturulan modeller aşağıda yer almaktadır.

$$ROA_{(i,t)} = \beta_0 + \beta_1(LnTSİKUS)_{(i,t)} + \beta_2(LnSIZE)_{(i,t)} + \beta_3(LEV)_{(i,t)} + \beta_4(LnTÇS)_{(i,t)} + \epsilon_t \quad (1)$$

$$ROE_{(i,t)} = \beta_0 + \beta_1(LnTSİKUS)_{(i,t)} + \beta_2(LnSIZE)_{(i,t)} + \beta_3(LEV)_{(i,t)} + \beta_4(LnTÇS)_{(i,t)} + \epsilon_t \quad (2)$$

Model denklemlerinde yer alan bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenleri⁴ ile ilgili açıklamalar ve hesaplanma biçimleri şöyledir:

$$ROA_{(i,t)}: \text{Aktif Karlılık} \frac{[Net\ Kar\ (Zarar)]}{[Toplam\ Aktif]}$$

$$ROE_{(i,t)}: \text{Öz kaynak Karlılığı} \frac{[Net\ Kar\ (Zarar)]}{[Öz\ Kaynak]}$$

$$LnTSİKUS_{(i,t)}: [Toplam\ sürdürülebilir\ insan\ kaynakları\ yönetimi\ uygulamalarının\ logaritmik\ değeri]$$

$$Ln\ SIZE_{(i,t)}: \text{Firma büyüklüğü} [Toplam\ aktifin\ logaritmik\ değeri]$$

$$LEV_{(i,t)}: \text{Kaldıraç} \frac{[Toplam\ Borç]}{[Toplam\ Aktif]}$$

$$Ln\ TÇS_{(i,t)}: [Toplam\ çalışan\ sayısının\ logaritmik\ değeri]$$

$$e_{(i,t)}: \text{Hata terimi}$$

4. BULGULAR

Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine yönelik tanımlayıcı-özet istatistikler Tablo 2’de rapor edilmiştir.

Tablo 2. Tanımlayıcı-Özet İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum	Gözlem Sayısı
ROA (%)	0,078	0,090	-0,192	0,742	185
ROE (%)	0,258	1,398	-12,042	11,104	
LEV	0,610	0,187	0,154	1,019	
Ln TÇS	8,686	1,494	5,451	11,583	
Ln SIZE	18,722	2,803	11,897	24,745	
Ln TSİKUS	1,444	0,252	0,000	1,609	

Çalışma değişkenlerine özgü özet istatistikler incelendiğinde en düşük standart sapmanın aktif karlılığında en yüksek standart sapmanın ise aktif büyüklüğünde olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte aktif karlılık, öz kaynak karlılığı ve kaldıraç değişkenlerinde ortalama değerlerin standart sapmadaki değerlerden küçük olduğu dolayısıyla bu serilerde değişkenliğin önemli olduğu anlamına gelmektedir.

Çalışma değişkenlerine özgü korelasyon matrisi Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Korelasyon Matrisi

	ROA (%)	ROE (%)	LEV	Ln TÇS	Ln SIZE	Ln TSİKUS
ROA (%)	1					
ROE (%)	0,780***	1				
LEV	-0,290***	0,215***	1			
Ln TÇS	-0,132*	0,043	0,298***	1		
Ln SIZE	-0,064	-0,078	-0,207***	-0,231***	1	
Ln TSİKUS	0,0673	0,101	0,086	0,210***	0,049	1

Not: ***p<0,01, **p<0,05, *p<0,10.

Korelasyon matrisi tablosu verilerine göre özkaynak karlılığı ile aktif karlılık arasında pozitif yönlü, kaldıraç ile aktif karlılık arasında ise negatif yönlü %1 önem seviyesinde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Toplam çalışan sayısı ve aktif karlılık arasında ise negatif yönlü %10 anlam düzeyinde bir ilişki belirlenmiştir. Kaldıraç ile özkaynak karlılığı arasında pozitif yönlü %1 anlam düzeyinde bir ilişki saptanmıştır. Toplam çalışan sayısı ile kaldıraç arasında pozitif, firma büyüklüğü ve kaldıraç arasında ise negatif %1 önem seviyesinde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Firma büyüklüğü ile toplam çalışan sayısı arasında da negatif yönlü bir ilişki bulunduğu gözlenmiştir. Büyük firmalarda çalışan sayısının azaldığı, bu durum otomasyon ve yapay zeka teknolojisinin

⁴ Çalışmada doğrusalığın sağlanması amacıyla “toplam sürdürülebilir İKY uygulamaları; firma büyüklüğü ve toplam çalışan sayısı değişkenlerinin” logaritmik değeri alınmıştır.

kullanımın artmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının sadece çalışan sayısı ile pozitif %1 anlam düzeyinde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Varyans Büyütme Faktörü Sonuçları

Değişken	VIF
LEV	1,10
Ln TÇS	1,26
Ln SIZE	1,17
Ln TSİKUS	1,03
Ortalama VIF	1,14

Ortalama varyans şişirme faktörü değeri 1,14 olarak bulunmuştur. Ortalama varyans şişirme faktörü değerinin 10'dan küçük olması ($1,14 < 10$) araştırma modellerinde çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığı anlamına gelmektedir (Yerdelen Tatoğlu, 2020: 260).

Araştırma modellerinde uygulanan panel verinin, birim ve zaman etkileri F testi ve Olabilirlik Oranı (LR) Testi ile sınanmış olup elde edilen test istatistiği değerleri Tablo 5’de raporlanmıştır.

Tablo 5. Birim/Zaman Etkileri Test Bulguları

Modeller	Birim/Zaman Etki	F	LR
Model 1	Birim Etki	2,13***	5,79**
	Zaman Etki	5,78***	9,71***
Model 2	Birim Etki	0,98	0,00
	Zaman Etki	0,56	0,00

Not: *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$.

Model 1 kapsamında yapılan F ve LR test bulgularına göre modelde hem birim etkisinin hem de zaman etkisinin olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla birinci model için Havuzlanmış EKK uygun değildir. Model 2 için yapılan test sonuçlarına göre ise modelde birim ve zaman etkilerinin bulunmadığı gözlenmiştir. Bu bağlamda ikinci araştırma modeli için Havuzlanmış EKK uygun bulunmuştur. Model 1 için sabit etkiler tahmincisi ile tesadüfi etkiler tahmincisi arasında seçim yapabilmek amacıyla Hausman Testi uygulanmıştır. Hausman testi sonuçlarına göre 10,73(0,0298), sıfır hipotezinin “ H_0 = sabit etkiler tutarlıdır, tesadüfi etkiler etkindir” reddedilmesiyle sabit etkiler tahmincisinin geçerli olduğu gözlenmiş olup birinci model için analizlerde sabit etkiler tahmincisi tercih edilmiştir.

Modellere özgü değişen varyans ve otokorelasyon test istatistiği sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Değişen Varyans ve Otokorelasyon Test Sonuçları

Değişen Varyans Testleri		Otokorelasyon Testleri		
	Breusch-Pagan (1979)/Cook-Weisberg (1983)	Uyarlanmış Wald Testi	Baltagi-Wu (1999) LBI Testi	Box-Pierce (1970) LM Testi
Model 1		30457,81 (0,0000) *** p<0,05 H ₀ reddedilir. Değişen Varyans Vardır	2,284394 Kritik değer olan 2’den büyük olduğu için otokorelasyon yoktur.	
Model 2	206,13 (0,0000) *** p<0,05 H ₀ reddedilir. Değişen Varyans Vardır			0,0008 (0,9770) p>0,05 H ₀ kabul. Otokorelasyon yoktur.

Not 1: *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$.

Not 2: LBI testi için kritik değer 2’dir.

Tablo 6'ya göre model 1 kapsamında değişen varyans için Uyarlanmış Wlad Testi, otokorelasyon için ise Baltagi-Wu (1999)'nun LBI Testi tercih edilmiş olup test istatistiği sonuçlarına göre birinci modelde değişen varyansın olduğu, otokorelasyonun ise olmadığı gözlenmiştir. Model 2 kapsamında ise değişen varyans için Breusch-Pagan (1979) / Cook-Weisberg (1983) testi, otokorelasyon için Box-Pierce (1970) LM Testi uygulanmış olup elde edilen değerlere göre ikinci modelde de değişen varyansın olduğu otokorelasyonun olmadığı saptanmıştır.

Araştırmanın birinci modelinde hem birim etkisi hem de zaman etkisi olduğundan dolayı Model 1 kapsamında yatay kesit bağımlılığına bakılmıştır. Bununla birlikte araştırmanın ikinci modelinde birim ve zaman etki olmadığından dolayı yatay kesit bağımlılığına bakılmamıştır. Bu bağlamda Model 1 için uygulanan yatay kesit bağımlılığı test değerleri Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Yatay Kesit Bağımlılığı Test Sonuçları

	Pesaran (2004)
Model (1)	14,269 (0,0000) *** H ₀ = Yatay kesit bağımlılığı yoktur. H ₀ reddedilir. Yatay kesit bağımlılığı vardır.
Not: ***p<0,01, **p<0,05, *p<0,10.	

Tablo 7'ye göre elde edilen değerler Model 1 kapsamında yatay kesit bağımlılığı olduğunu göstermektedir. "Baltagi (2005), 15 yılın altında zaman boyutu olan veri setleri için birim kök testinin yapılmasının gerek olmadığını ifade eder. Veri setinin 5 yıllık dönemi içermesinden dolayı bu çalışmada birim kök testleri uygulanmamıştır" (Özşahin Koç ve Deran 2024: 86). Araştırma kapsamında birinci model için Driscoll-Kraay (1998) Tahmincisi, ikinci model kapsamında ise Parks (1967)-Kmenta (1986) Tahmincisi tercih edilmiştir. Elde edilen test değerlerine göre modellere özgü regresyon sonuçları Tablo 8-9'da sunulmuştur.

Tablo 8. Model 1 Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T değeri	Standart Hata	P değeri
Ln TSİKUS	-0,012	-0,49	0,025	0,649
LEV	-0,274	-3,00	0,091	0,040**
Ln SIZE	0,002	2,37	0,001	0,076***
Ln TÇS	0,020	0,98	0,021	0,383
F ist. = 79,26*** R ² = 0,11 N= 185				
Not: ***p<0,01, **p<0,05, *p<0,10.				
Bağımlı Değişken: ROA				
Bağımsız Değişken: Ln TSİKUS, LEV, Ln SIZE, Ln TÇS				

Model 1 kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre sürdürülebilir İKY uygulamalarının firmaların aktif karlılıkları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Bu durumun birkaç nedeni olabileceği değerlendirilmektedir. Bunlardan biri sürdürülebilir İKY uygulamalarının firmalar nezdinde boyutlarıyla tam olarak uygulanmaması olabilir. Bir diğer hususun ise incelenen örneklem sayısının ve yılının az olması olabileceği değerlendirilmektedir. Benzer şekilde çalışan sayısı değişkeninin de aktif karlılık üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan kaldıraç değişkeninin aktif karlılık üzerinde %5 anlam seviyesinde negatif anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Firma büyüklüğünün ise aktif karlılık üzerinde %1 önem düzeyinde pozitif anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Modelin anlamlılığı hakkında bilgi sunan F istatistiği değeri de istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 9. Model 2 Panel Veri Havuzlanmış EKK Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T değeri	Standart Hata	P değeri
Ln TSİKUS	0,040	0,56	0,072	0,578
LEV	0,211	1,99	0,106	0,046**
Ln SIZE	-0,004	-0,53	0,008	0,598
Ln TÇS	-0,026	-2,02	0,013	0,043**
Wald ist. = 79,61**				
N= 185				

Not: ***p<0,01, **p<0,05, *p<0,10.

Bağımlı Değişken: ROE

Bağımsız Değişken: Ln TSİKUS, LEV, Ln SIZE, Ln TÇS

Panel veri havuzlanmış EKK analiz sonucu kapsamında firma büyüklüğünün ve sürdürülebilir İKY uygulamalarının firmaların özkaynak karlılıkları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte kaldıraç ve çalışan sayısı değişkenlerinin özkaynak karlılığı üzerinde %5 önem seviyesinde sırasıyla pozitif ve negatif anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Modelin anlamlılığına yönelik bilgi veren Wald istatistiği değeri de istatistiksel olarak anlamlıdır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, firmaların sürdürülebilir İKY uygulamalarının finansal performans üzerindeki etkisini incelemektir. Bu kapsamda, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan 37 firmanın 2019-2023 dönemi verileri, panel veri analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda sürdürülebilir İKY uygulamalarının firmaların finansal performansları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Gürünlü (2019) çalışmasında, sürdürülebilirlik alanındaki yüksek performansla, finansal başarı arasında zayıf bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada, bireysel yatırımcıların çevre, sosyal ve kurumsal yönetimle ilgili uzun dönemli düşünmediği ve konu ile ilgili farkındalıklarının yeterli olmadığına dikkat çekilmiştir. Sürdürülebilirlik ve çevresel farkındalık odaklı eğitim ve gelişim gibi programları içeren eğitimler, çalışanların bilgi ve becerilerini artırabilmektedir ve bu da verimliliği ve operasyonel verimliliği artırarak, firmanın finansal performansını iyileştirebilmektedir (Omarova ve Jo, 2022). O'Donohuea ve Torugsab (2016) çalışmalarında proaktif çevre yönetimi, yeşil İKY ve finansal performans arasındaki pozitif ilişki olduğunu açıklamışlardır. Jorgji ve diğerleri, (2024), panel veri analiziyle gerçekleştirdikleri çalışmalarında sürdürülebilir insan sermayesi uygulamalarının ESG performansını olumlu yönde etkilediğini ve ESG performansı ile finansal performans arasında olumlu yönde ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Çalışmanın sonuçlarının bu çalışmalarla farklılık gösterdiği ifade edilebilir.

Sürdürülebilir İKY uygulamalarıyla önceden firmaların yalnızca daha iyi bir finansal performansa sahip olmaları beklenirken, günümüzde bu performansın toplum ve çevreye duyarlılıkla birlikte yürütülmesi gerekmektedir (Zahid ve diğerleri, 2021). Bu noktada sorgulanması gereken konulardan biri de firmaların sürdürülebilir İKY uygulamalarını finansal performanslarını iyileştirmek amacıyla yapıp yapmadıklarıdır. Bu çalışmanın sonuçları, sürdürülebilir İKY uygulamalarının finansal performansı anlamlı ölçüde etkilemediğini göstermektedir. Bu sonuçlar, sürdürülebilir İKY uygulamalarının ölçülmesinin karmaşıklığı ile açıklanabilir. Sürdürülebilir İKY uygulamaları, genellikle uzun vadeli stratejik girişimlerdir. Bu uygulamalar, organizasyonel kültürdeki değişimlerin, çalışan bağlılığının artışının ve uzun dönemli verimlilik iyileşmelerinin etkisiyle firmaların finansal performansını olumlu yönde şekillendirebilmektedir. Dolayısıyla bu tür değişikliklerin finansal sonuçlar üzerindeki etkisinin gözlemlenmesi uzun vadeli süreci gerektirmektedir. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının yüksek maliyetli olabileceği ve geri dönüşünün hemen olmayacağı gibi faktörlerden söz edilebilir. Ancak sürdürülebilir İKY uygulamalarının işveren markası, çalışan bağlılığı ve nitelikli adayların cezbedilmesinde önem taşıdığı ve firmalara uzun vadede katkılar sağladığı ifade edilebilir. Matei ve diğerleri, (2024)'in de ifade ettikleri gibi sürdürülebilir İKY uygulamalarının finansal araçlarla uyumlaştırılması da önerilmektedir.

Bu çalışma, sürdürülebilir İKY uygulamalarının bütüncül olarak finansal performansa etkisiyle ilgili literatürü genişletmektedir. Çalışmanın sonuçları, firmalar, yatırımcılar ve araştırmacılar için önemli teorik ve pratik çıkarımlar sunmaktadır. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının finansal performansa anlamlı etkisinin olmaması yukarıda açıklanan çalışmalarla çelişmektedir dolayısıyla bu konuyla ilgili daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir. Gelecek araştırmalar, sürdürülebilir İKY uygulamalarının finansal performansa etkisini daha geniş örneklerle derinlemesine inceleyerek daha somut sonuçlar sağlayabilirler.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

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

Etik Onay: Bu makale, insan veya hayvanlar ile ilgili etik onay gerektiren herhangi bir araştırma içermemektedir.

Yazar Katkısı: Ali DERAN (%35), Filiz ÖZŞAHİN KOÇ (%33), Fatma Zehra YILDIZ (%32)

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The author declares that there is no conflict of interest.

Funding: The author received no financial support for the research, authorship and/or publication of this article.

Ethical Approval: This article does not contain any studies with human participants or animals performed by the authors.

Author Contributions: Ali DERAN (35%), Filiz ÖZŞAHİN KOÇ (33%), Fatma Zehra YILDIZ (32%)

KAYNAKÇA

- Agyabeng-Mensah, Y., ve Tang, L. (2021). The relationship among green human capital, green logistics practices, green competitiveness, social performance, and financial performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(7), 1377–1398. <https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2020-0441>
- Al-Romeedy, B. S. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529–548. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1626969>
- Alves, J., Lima, T. M., ve Gaspar, P. D. (2023). Is industry 5.0 a human-centred approach? A systematic review. *Processes*, 11(1), 193. <https://doi.org/10.3390/pr11010193>
- Baltagi, B., ve Wu, P. (1999). Unequally spaced panel data regressions with AR(1) disturbances. *Econometric Theory*, 15(6), 814–823.
- Baltagi, B. H. (2005). *Econometric Analysis of Panel Data*, John Wiley&Sons Ltd. West Sussex, England.
- Berg J, Furrer M. ve Harmon E. (2018) Digital labour platforms and the future of work towards decent work in the online world. Geneva: ILO.
- Bombiak, E., ve Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: polish young company experience. *Sustainability*, 10(6), 1739. <https://doi.org/10.3390/su10061739>
- Box, G. E. P., ve Pierce, D. A. (1970). Distribution of residual autocorrelations in autoregressive-integrated moving average time series models. *Journal of American Statistical Association*, 65(332), 1509–1526.
- Breusch, A. T. S., ve Pagan, A. R. (1979). A simple test for heteroscedasticity and random coefficient variation. *Econometrica*, 47(5), 1287–1294.
- Breque, M., De Nul, L., ve Petridis, A. (2021). Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient european industry, directorate-general for research and innovation, *European Commission*.
- Brieger, S. A., Francoeur, C., Welzel, C., ve Ben-Amar, W. (2019). Empowering women: The role of emancipative forces in board gender diversity. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 495–511. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3489-3>

-
- Browers, C.S. ve Ho, H.W.L. (2022). Seeing through their eyes: the diversity and inclusion lessons learned from rural university students. *Higher Education Evaluation and Development*, 16(1), 2-15. <https://doi.org/10.1108/HEED-12-2020-0053>
- Chalermchaikit, V., Kozak, M., ve Preudhikulpradab, S. (2024). Gender inclusion: The practices of organizational development and human resource management. *International Journal of Hospitality Management*, 120, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103773>
- Chams, N., ve García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109–122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Cohen, E., Taylor, S., ve Muller-Camen, M. (2012). HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. SHRM Report. SHRM. <https://www.shrm.org>.
- Cook, D., ve Weisberg, S. (1983). Diagnostics for heteroscedasticity in regression. *Biometrika*, 70(1), 1–10. <https://www.jstor.org/stable/2335938>
- Dabic, M., Maley, J. F., Svarc, J., ve Pocek, J. (2023). Future of digital work: Challenges for sustainable human resources management. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8, 1-9.
- De Stefano, F., Bagdadli, S., ve Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(3), 549–566. <https://doi.org/10.1002/hrm.21870>
- Driscoll, J. C., ve Kraay, A. C. (1998). Consistent covariance matrix estimation with spatially dependent panel data. *Review of Economics and Statistics*, 80(4), 549–559. <https://doi.org/10.1162/003465398557825>
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Berlin. Physica-Verlag.
- Friede, G., Busch, T., ve Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 5(4), 210–233. doi:10.1080/20430795.2015.1118917
- Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming for a New Human-Centered Society. Japan Spotlight, 27, 47–50.
- Gamberini, L. ve Pluchino, P. (2024). Industry 5.0: A comprehensive insight into the future of work, social sustainability, sustainable development, and career. *Australian Journal of Career Development*, 33(1), 5-14. <https://doi.org/10.1177/103841622412311>
- Geradine, K., ve McWha-Hermann, I. (2024). In search of decent work: Human resource managers as custodians of fair reward in international NGOs. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), 202-230. <https://doi.org/10.1177/23970022241231838>
- González-Cantón, C., Boulos, S., ve Sánchez-Garrido, P. (2019). Exploring the link between human rights, the capability approach and corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 865–879.
- Guerci, M., ve Pedrini, M. (2013). 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. doi:10.1080/09585192.2013.860388.
- Guerci, M., ve Carollo, L. (2015). A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212–238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033641>
-

- Gürünlü, M. (2019). Sürdürülebilirlik ve finansal performans arasındaki ilişki: BİST şirketleri üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (84), 177-190. <https://doi.org/10.25095/mufad.625803>
- Hazaea, S. A., Al-Matari, E. M., Farhan, N. H. S., ve Zhu, J. (2023). The impact of board gender diversity on financial performance: A systematic review and agenda for future research. *Corporate Governance*, 23(7), 1716–1747. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2022-0302>
- Hoştut, D. S. (2016). İtibarlı şirketlerin işgücü ve insana yakışır iş uygulamaları. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(Özel Sayı), 81-96. <https://doi.org/10.18037/ausbd.417434>
- International Labor Organization. Decent work. <https://www.ilo.org/topics/decent-work>.
- Jain, A., Leka, S., ve Zwetsloot, G. (2018). *Managing Health, Safety and Wellbeing Ethics, Responsibility and Sustainability*. Springer Science, Dordrecht.
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., ve Carvalho, S. I. (2022). Being inclusive boosts impact of diversity practices on employee engagement. *Management Research*, 20(2), 129-147. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2021-1175>
- Jiang, L., Cherian, J., Sial, M. S., Wan, P., Filipe, J. A., Mata, M. N., ve Chen, X. (2021). The moderating role of CSR in board gender diversity and firm financial performance: Empirical evidence from an emerging economy. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2354–2373. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1863829>
- Johnson, J. J. ve Ng, E. S. (2016). Money talks or millennials walk: The effect of compensation on nonprofit millennial workers sector-switching intentions. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 283–305. <https://doi.org/10.1177/0734371X1558798>
- Jorgji, S., Teta, J., Mousa, S., Ponkratov, V., Elyakova, I., Vatutina, L., Pozdnyaev, A., Chernysheva, T., Romanenko, E., ve Kosov, M. (2024). Sustainable human capital management, ESG, and firm performance: Moderating role of ESG disclosure. *Journal of Human, Earth, and Future*, 5(2), 262–274. <https://doi.org/10.28991/HEF-2024-05-02-08>
- Khan, M. H., ve Muktar, S. N. (2024). Green employee empowerment: The missing linchpin between green HRM and sustainable organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 434, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139812>
- Khan, M., Serafeim, G., ve Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *Accounting Review*, 91(6), 1697–1724. doi:10.2308/accr-51383.
- Kmenta, J. (1986). *Elements of Econometrics*. In *Elements of Econometrics*. Macmillan Publishing Company. <https://doi.org/10.3998/mpub.15701>
- Kramar, R. (2013). 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>
- Lim, J., Vaughan, Y., ve Jang, J. (2023). Do employees' perceptions of diversity management enhance firm's financial performance: The moderating role of board members' diversity level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(11), 3990–4009. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1441>
- Maley, J., ve Kramar, R. (2015). Sustainable HRM in the context of global uncertainty: Its value for MNCs and impact on the global manager? EURAM'15 (pp. 1–33). Kozminski University.
- Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., ve Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: Is organizational

-
- citizenship behavior towards environment the missing link? *Sustainability*, 13(3), 1044. <https://doi.org/10.3390/su13031044>
- Masri, H. A., ve Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Matei, M.-C., Abrudan, L.-C., ve Abrudan, M.-M. (2024). Financial perspectives on human capital: Building sustainable HR strategies. *Sustainability*, 16(4), 1441. <https://doi.org/10.3390/su16041441>
- Mousa, S. K., ve Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Nejati, M., Rabiei, S., ve Chiappetta Jabbour, C. J. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of Cleaner Production*, 168, 163-172. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.213>
- Nigatu, T., Degoma, A., ve Tsegaye, A. (2024). Green practices and economic performance: Mediating role of green innovation in Ethiopian leather, textile, and garment industries—An integrated PLS-SEM analysis. *Heliyon*, 10(15), <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35188>
- Nizami, N. ve Prasad, N. (2017). *Decent work: Concept, theory and measurement*. Singapore: Palgrave Macmillan.
- O'Donohue, W., ve Torugsa, N. A. (2016). The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239-261. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078>
- Omarova, L., ve Jo, S. J. (2022). Employee pro-environmental behavior: The impact of environmental transformational leadership and GHRM. *Sustainability Times*, 14(4), <https://doi.org/10.3390/su14042046>
- Opstrup, N., Villadsen, A. R., ve Opstrup, N. (2021). The right mix? Gender diversity in top management teams and financial performance. *Public Administration Review*, 75(2), 291-301
- Özşahin Koç, F., ve Deran, A. (2024). Borsa İstanbul imalat sektöründe yer alan firmaların borçlanma maliyetlerinin finansal performansa etkisi üzerine araştırma. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 17(1), 73-98.
- Parks, R. W. (1967). Efficient estimation of a system of regression equations when disturbances are both serially and contemporaneously correlated. *Journal of the American Statistical Association*, 62(318), 500-509.
- Peretz, H., Levi, A., ve Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: Effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 875-903. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.991344>
- Pesaran, M. H. (2004). General diagnostic tests for cross section dependence in panels. *SSRN Electronic Journal*, 1240. <https://doi.org/10.2139/ssrn.572504>
- Porcena, Y.-R., Parboteeah, K. P., ve Mero, N. P. (2021). Diversity and firm performance: Role of corporate ethics. *Management Decision*, 59(11), 2620-2644. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0142>
- Purgał-Popiela, J. (2024). Sustainability in human resource management practices used by small and medium-sized enterprises: A systematic review. *Central European Management Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CEMJ-03-2024-0097>
-

- Ren, S., Jiang, K., ve Tang, G. (2022). Leveraging green HRM for firm performance: The joint effects of CEO environmental belief and external pollution severity and the mediating role of employee environmental commitment. *Human Resource Management*, 61(2), 277. <https://doi.org/10.1002/hrm.22098>
- Renwick, D.W.S., Redman, T. ve Maguire, S., 2013. Green human resource management: a review and research agenda. *Int. J. Manage. Rev.* 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>.
- Saba, T., Ozbilgin, M., Ng, E., ve Cachat-Rosset, G. (2021). Guest editorial: Ineffectiveness of diversity management: Lack of knowledge, lack of interest or resistance? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(7), 765–769.
- Sharp, L. (2020). Society 5.0: A Brave New World, *Impact*, 2, 2-3.
- Sustainable Development Goals (SDGs). Erişim adresi: <https://sdgs.un.org/goals>
- Tahir, A. H., Umer, M., Nauman, S., Abbass, K., ve Song, H. (2024). Sustainable development goals and green human resource management: A comprehensive review of environmental performance. *Journal of Environmental Management*, 370, <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122495>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., ve Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Teixeira, A. A., Chiappetta Jabbour, C. J., ve Lopes de Sousa Jabbour, A. B. (2012). Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 318-329. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.009>
- United Nations Development Programme (UNDP), 2015. Human development report 2015: Work for human development. United Nations Development Programme, New York. https://sdgs.un.org/goals/goal12#progress_and_info (Erişim Tarihi: 29.06.2025).
- United Nations. Goal 12: Ensure sustainable consumption and production patterns. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development.
- Yerdelen Tatoğlu, F. (2020). *Panel Veri Ekonometrisi*, Beta Yayıncılık.
- Wagner, Marcus (2010), The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects, *Ecological Economics*, 69(7), 1553-1560.
- Wang, X., Huang, J., Ni, Q., Wan, Z., Xue, H., Stapleton, L., ve Wang, F.-Y. (2024). Society 5.0: Metaverse facilitated human-centric “5H” services across cyber-physical-social spaces. *IFAC-PapersOnLine*, 58(3), 159-164. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2024.07.143>
- Zahid, M., Martins, J. M., Rahman, H. U., Mata, M. N., Shah, S. A., ve Mata, P. N. (2021). The interconnection between decent workplace and firm financial performance through the mediation of environmental sustainability: Lessons from an emerging economy. *Sustainability*, 13(8), 4570. <https://doi.org/10.3390/su13084570>
- Zehri, C., El Amin, B. M., Kadja, A., Inaam, Z., ve Sekrafi, H. (2024). Exploring the nexus of decent work, financial inclusion, and economic growth: A study aligned with SDG 8. *Sustainable Futures*, 7, 100213. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100213>
- Zwetsloot, G.I., Scheppingen, A.R., Bos, E.H., Dijkman, A., ve Starren, A., 2013. The core values that support health, safety, and well-being at work. *Saf. Health Work*, 4(4), 187–196.

SUMMARY

Introduction

In recent years, companies have expanded their focus beyond financial objectives to include social, ethical, and ecological considerations. This involves managing their performance and development with a greater emphasis on individual, social, and environmental responsibility. In this context, the role of human resource management has become critical in ensuring that employees adopt corporate values, philosophies, and a mindset geared towards sustainable growth. SHRM promotes environmentally friendly ("green") initiatives by focusing on the adoption of new ecological techniques and by facilitating continuous progress towards sustainability. SHRM encompasses policies that support freedom, development, and welfare. By aligning internal and external systems, it aims to ensure long-term sustainability while building employee motivation, values, and trust.

Background

There are various studies in the literature such as the relationship between sustainability and financial performance (Wagner, 2010), the effect of green human resource management practices on environmental performance (Tahir et al., 2024) (Mousa and Othman, 2020; Khan and Muktar, 2024), the effect of gender equality management on financial performance (Jiang et al., 2021; Opstrup et al., 2021; Hazaea et al., 2023; Lim et al., 2023), the effect of green human resource management practices on financial performance (Agyabeng-Mensah and Tang, 2021; Ren et al., 2022), the relationship of decent work practices with financial performance (Zahid et al., 2021), the relationship of sustainable human capital management with financial performance (Jorgji et al. (2024)).

Research Problem

The research problem is to examine the impact of sustainable human resources practices on financial performance in the Turkish sample. There are limited studies examining the impact of sustainable HR practices on financial performance within the Turkish context, particularly using the methodology employed in this study. Therefore, in order to contribute to the literature and practice, a comprehensive study on the impact of sustainable human resources management practices on financial performance was needed. This study is important in terms of examining the impact of sustainable human resources practices on financial performance by addressing the research gaps in the literature.

Research Questions

The study sought to answer the question "What is the impact of sustainable human resources management practices on the financial performance of companies?"

Purpose

The aim of the study is to determine the impact of sustainable human resources practices of companies on financial performance. Within the scope of this purpose, the data of 37 companies listed in the BIST Sustainability Index for the years 2019-2023 were examined. The study data were obtained from the Public Disclosure Platform, financial reports published on the companies' corporate pages, and sustainability reports.

Method

Panel data analysis method was used in the study. Two research models were created. According to the F and LR test findings conducted within the scope of Model 1, it was determined that there was both a unit effect and a time effect in the model. Therefore, Pooled OLS is not suitable for the first model. According to the test results conducted for Model 2, it was observed that there were no unit and time effects in the model. In this context, Pooled OLS was found suitable for the second research model.

Findings

According to the regression analysis results conducted within the scope of Model 1, it was determined that sustainable human resources management practices do not have a statistically significant effect on the Return on Assets (ROA) of the companies. Similarly, it was concluded that the number of employees variable does not

have any effect on the ROA. On the other hand, it was determined that the leverage variable has a significantly negative effect on the active profitability at the 5% significance level. It was determined that the company size has a significant positive effect on the ROA at the 1% significance level. The model's overall F-statistic is also statistically significant.

For Model 2, it was determined that the company size and sustainable HR practices do not have a statistically significant effect on the Return on Equity (ROE) of the companies within the scope of the panel data pooled LSM analysis result. However, it was concluded that the leverage and number of employees variables have a positive and negative significant effect on the ROE at the 5% significance level, respectively. The Wald statistic value, providing information about the significance of the model, is also statistically significant.

Results and Conclusions

As a result of the study, it was found that sustainable human resources management practices do not have a significant effect on the financial performance of companies. These results can be explained by the complexity of measuring sustainable human resources management practices. Sustainable human resources management practices are generally long-term strategic initiatives. These practices can positively shape the financial performance of companies through changes in organizational culture, increased employee commitment, and long-term productivity improvements. Therefore, observing the effects of such changes on financial results requires a long-term process. It should also be noted that SHRM practices can be costly and may not yield immediate financial returns.

This study expands the literature on the holistic impact of sustainable human resource management practices on financial performance. The results of the study provide important theoretical and practical implications for firms, investors, and researchers. Given that this study found no significant impact of SHRM practices on financial performance, future research using larger samples or different timeframes is recommended to further explore and validate this relationship.

Ekler

Ek-1: BIST Sürdürülebilirlik Endeksi İncelenen Firma Listesi

Sıra	Kod	Firma Unvanı
1	AGHOL	AG ANADOLU GRUBU HOLDİNG A.Ş.
2	AKCNS	AKÇANSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
3	AKENR	AKENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.
4	AKSGY	AKİŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
5	AKSA	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.Ş.
6	AKSEN	AKSA ENERJİ ÜRETİM A.Ş.
7	AEFES	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.
8	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.
9	AYGAZ	AYGAZ A.Ş.
10	BRISA	BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
11	CCOLA	COCA-COLA İÇECEK A.Ş.
12	ENJSA	ENERJİSA ENERJİ A.Ş.
13	ENKAI	ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.
14	EREGL	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.
15	FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
16	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
17	ISDMR	İSKENDERUN DEMİR VE ÇELİK A.Ş.
18	KARSN	KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
19	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.
20	LOGO	LOGO YAZILIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
21	MAVI	MAVİ GİYİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
22	MGROS	MİGROS TİCARET A.Ş.
23	OTKAR	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.
24	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
25	PNSUT	PINAR SÜT MAMULLERİ SANAYİİ A.Ş.
26	POLHO	POLİSAN HOLDİNG A.Ş.
27	SASA	SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş.
28	SUNTK	SUN TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
29	SOKM	ŞOK MARKETLER TİCARET A.Ş.
30	TAVHL	TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.
31	TKFEN	TEKFEN HOLDİNG A.Ş.
32	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
33	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
34	THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.
35	SISE	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.
36	ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş.
37	VESBE	VESTEL BEYAZ EŞYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

Kaynak: Kamuyu Aydınlatma Platformu (2024)