

# Sürdürülebilirlik, İşveren Markası Oluşturma ve Yetenek Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkiler

Nurten POLAT DEDE<sup>1</sup>

Article Received: 2019-09-22

Article Accepted: 2019-10-29

## Özet

Bu çalışmada Kasım 2018-Ekim 2019 tarihleri arasında Borsa İstanbul (BIST) sürdürülebilirlik endeksinde değerlemeye tabi şirketler listesindeki 71 şirket arasından sadece bankacılık sektörü dikkate alınarak listede yer alan 7 banka metin madenciliği analiziyle incelenmiştir. Bu çalışmada işveren markası boyutları ile bankaların sürdürülebilirlik raporlarında raporlamış oldukları insan kaynakları süreçleri, işgücünü etkileyen insan hakları uygulamaları ve bu uygulamalarla ilgili sosyal performans göstergeleri arasındaki ilişkilerin ortaya konması amaçlanmaktadır. Literatürde yer alan birçok işveren markası boyutları arasından, çalışmamız için seçilen 12 işveren markası boyutunun bankaların sürdürülebilirlik raporlarında nasıl ele alındığı, ortaya çıkan kelime ve kelime grupları üzerinden değerlendirilmiştir. Bankaların raporlarında en sık kullanılan kelime ve kelime grupları iş, çalışan, eğitim, kadın, iş sağlığı, fırsat eşitliği, cinsiyet eşitliği, eğitim programları, iş sağlığı güvenliği ve toplumsal cinsiyet eşitliği olmuştur. Bankaların sürdürülebilirlik raporlarının insan kaynakları bölümleri incelendiğinde tüm bankaların fırsat eşitliğine direkt vurgu yaptığı ve raporlarda fırsat eşitliği ifadesinin bir veya birkaç defa geçtiği görülmektedir. Tüm bankalar cinsiyete göre İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarında fırsat eşitliği sağlandığını özellikle beyan etmişlerdir. Bununla birlikte sadece Garanti BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), insan kaynakları yönetimi uygulamalarında cinsel yönelimden kaynaklı ayrımcılık yapılmadığını ifade etmiştir. İkili ve üçlü kelime gruplarında ortaya çıkan iş sağlığı ve iş sağlığı güvenliği kelime grupları İş Bankası dışındaki bankaların raporlarında fiziksel iş sağlığı ve güvenliği şartları olarak konu edilmiştir. Ancak İş Bankası'nın bu konuda mental iş sağlığına vurgu yaptığı görülmektedir. Nitekim raporda yer alan çalışanların fiziksel ve ruhsal açıdan sağlık bir yaşam sürmelerini desteklediklerini belirtmeleri bunun göstergesidir. Ortaya çıkan kelime ve kelime gruplarının, işveren markası boyutlarından en fazla eğitim perspektifleri, kariyer gelişim fırsatları, performans değerlendirme, güçlü örgüt

<sup>1</sup> İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul/ Türkiye, e-mail: [ndede@medipol.edu.tr](mailto:ndede@medipol.edu.tr), ORCID: 0000-0002-9952-4642

kültürü, iş-yaşam dengesi, çalışanı güçlendirme ve kişiler arası olumlu ilişkiler boyutlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Yapılan kelime sıklığı analizlerine ilave olarak bankaların sürdürülebilirlik raporlarının insan kaynakları bölümlerinde işveren markası ve yetenek yönetimi kelime gruplarının olup olmadığı da incelenmiştir. İnceleme sonrasında, “işveren markası” kelime gruplarının Halkbank, Garanti BBVA, Yapı Kredi Bankasının raporlarında kullanıldığı görülmüştür. Yetenek yönetimi kelime gruplarının ise Akbank, İş Bankası ve Yapı Kredi raporlarında olduğu tespit edilmiştir. İşveren markası ve yetenek yönetimi kavramlarının ikisi birlikte sadece Yapı Kredi Bankası raporunda kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilirlik, İşveren Markası, Metin Madenciliği, Bankacılık Sektörü.

**JEL Sınıflandırması:** M10, M12, M19

## **Relationship Among Sustainability, Employer Branding And Talent Management Practices**

### **Abstract**

In this study, 7 banks were analyzed by text mining analysis among 71 companies listed in the BIST sustainability index issued between November 2018 - October 2019. In this study, it is aimed to reveal the relationships among employer brand dimensions and human resources processes reported in banks' sustainability reports, human rights practices affecting labor force and social performance indicators related to these practices. Among many employer brand dimensions in the literature, handling processes of 12 employer brand dimensions chosen for our study in the sustainability reports of the banks were evaluated over the emerging vocabulary and word groups. The most commonly used words and phrases in the reports of banks were work, employee, education, woman, occupational health, equality of opportunity, gender equality, training programs, occupational health and safety. When the human resources sections of the sustainability reports of the banks are examined, it is seen that all banks have a direct emphasis on equality of opportunity and the expression is mentioned once or several times. All banks have specifically declared equal opportunities in HRM practices by gender. All banks have specifically declared equal opportunities in HRM practices by gender. However, only Garanti BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) stated that there is no discrimination based on "sexual orientation" in HRM practices. "Occupational health" and "occupational health and safety" word groups that appear in binary and triple word groups are considered as "physical occupational health and safety conditions" in the reports of banks other than İşbank. However, İşbank emphasizes mental occupational health in this regard. Therefore, their support regarding employees to have a healthier life in physical and mental terms is an indication of this. It was seen that the emerging vocabulary and word groups were more related to employer brand dimensions such as education perspectives, career development opportunities, performance evaluation, strong organizational culture, work-life balance, employee empowerment and positive interpersonal relationships. In addition to the word frequency analyzes, it was examined whether there are employer brand and talent management vocabulary groups in the human resources departments of the sustainability reports of the banks. After the review, it was seen that "employer brand" word groups were used in the reports of Halkbank, Garanti BBVA and Yapı Kredi Bank; whereas "talent management" vocabulary groups were used in Akbank, İş Bank and Yapı Kredi

reports. “Employer brand” and “talent management” vocabulary groups are used together only in Yapı Kredi Bank report.

**Keywords:** Human Resources Management, Sustainability, Employer Brand, Text Mining, Banking Sector.

**JEL Classification:** M10, M12, M19

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda yaygın olarak tartışılmaya başlanan sürdürülebilirlik, toplumun ekonomik, çevresel ve sosyal kaynaklarının kesintisiz sürekliliğini sağlamak için bu kaynakların etkin kullanılmasını sağlamaya yönelik toplumda farkındalık oluşturan katılımcı bir süreç olarak ele alınmaktadır (Gladwin, Kennelly ve Krause, 1995).

Günümüzde şirketlerin desteği olmadan sürdürülebilir kalkınmanın sağlanamayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, şirketlerin sadece ekonomik değer yaratan mal ve hizmetleri üretmeleri yeterli değildir. Hahn ve Scheermesser'a (2006) göre günümüzde şirketlerin kendi işletme faaliyetlerinin ortaya çıkardığı çevresel ve sosyal problemleri en aza indirecek birtakım uygulamaları yaşama geçirmeleri gerekmektedir.

İşletmeler açısından ekonomik sürdürülebilirlik, işletme yönetimi faaliyetlerinin diğer paydaşların ekonomik beklentilerini karşılayacak ve uzun dönemde ekonomik sistemler üzerinde zararlı etkilerde bulunmayacak şekilde tasarlanması ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Bük, 2019). Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunda, işletmelerin ekonomik olarak yarattığı değerde paydaşlarının ekonomik refahını göz önünde bulundurması beklenmektedir (Jänicke, 2012). Sürdürülebilirliğin çevresel alt boyutunda ise işletme faaliyetlerinin çevresel unsurlara olan zararlı etkilerinin en aza indirilmesi hedeflenmektedir (Deshwal, 2015). Sürdürülebilirliğin sosyal alt boyutunda ise kurum faaliyetlerinin sosyal sistemler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri değerlendirilmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002; Global Reporting Initiative, 2006).

Gelişmekte olan ülkelerden birisi olan ülkemizde de yoğun ilgi gösterilen sürdürülebilirlik uygulamaları insan kaynakları yönetimi literatüründe de sürdürülebilirlik konusunda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi başlığı altında çeşitli araştırmacılarca çalışılmakta ve işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarında insan kaynakları departmanlarının aktif olarak sorumluluk alması beklenmektedir (Guerci ve Pedrini, 2014; Kramar, 2014).

Günümüz iş dünyasında paydaşlar arasında güven unsuru oluşturma, toplumda meşruiyet kazanma, yatırımcı beklentileri, yasalar ve finansal kaygılar nedeniyle işletmeler, sürdürülebilirlik anlayışı doğrultusunda kararlar almaya ve uygulamalar geliştirmeye zorlanmaktadır. Bu nedenle işletmeler ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarını gösteren sürdürülebilirlik raporları hazırlayarak kamuoyunu bilgilendirmektedir. Temmuz 2019

itibariyle dünyada 13,975 şirket, 55,331 sürdürülebilirlik raporu yayınlamış olup, bu raporlardan 32,981'i ise GRI (Küresel Raporlama Girişimi) raporudur (19.07.2019 <https://database.globalreporting.org/>). Sürdürülebilirlik raporları etik dışı davranış sergileyen şirketlerden uzak durmak isteyen ve risklerini azaltmak isteyen uluslararası yatırımcıların ve fonların bir şirketi değerlendirirken göz önünde bulundurduğu bir değerlendirme kriterleri olarak, sürdürülebilirlik raporu yayımlayan işletmeler, yayınlamayan işletmelere göre daha güvenilir bulunmaktadır. Şirketlerin sürdürülebilirlik endekslerinde yer alması yatırımcıların tercihlerini etkilemektedir (Faris, Gilbert, LeBlanc, Ballou ve Heitger, 2013). Ayrıca şirketlerin tanınırlık, marka değeri ve yatırımcıların ilgisini çekme noktasında bu endekste yer almak önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca sürdürülebilirlik raporları şirketlerin kendi değer zincirinde yaratmış oldukları finansal olmayan katkıları da değerlendirmek olanağı sağlamakta ve gelecek yönelik bir planlama aracı olarak şirketlerin kendilerine de önemli katkılar sağlamaktadır.

GRI sosyal performans göstergeleri içsel ve dışsal sosyal iyileştirmeler olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışanlarla ilgili olan kısmı içsel sosyal iyileştirmeler kapsamına girmektedir. Sürdürülebilirlik raporlarında her işletme kendine özgü başlıklar kullanabilmektedir ancak bu raporlarda genel olarak hem kadın hem erkekler için eşit ücret, istihdam, fırsat eşitliği, iş sağlığı ve güvenliği, işgücü uygulamaları bakımından tedarikçilerin değerlendirilmesi, şikâyet mekanizmalarının işleme gibi konularda şeffaf bilgiler verilmesi beklenmektedir. Ayrıca ayrımcılık konusu, örgütlenme ve toplu sözleşme hakları, güvenlik, çocuk işçi çalıştırma, zorla işçi çalıştırma gibi alt konu başlıkları da işletmelerin insan hakları konusundaki performans düzeyi hakkında bilgi vermektedir (Global Reporting Initiative, 2018; ayrıca bkz. Hoştut, 2016).

Müşteriler, tedarikçiler gibi diğer paydaş gruplarıyla kurulan ilişkiler dışsal sosyal iyileştirmeler kapsamına girmektedir. Şirketlerin bu paydaş gruplarına yönelik uygulamaları, ne denli dışsal sosyal iyileştirmeler yaptıkları hakkında fikir vermektedir (Global Reporting Initiative, 2018).

Çalışmanın kapsamı GRI raporlamasında işletmelerin insan kaynaklarına yönelik sosyal uygulamaları ile sınırlıdır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde sürdürülebilir insan kaynakları konusunda şirketlerin GRI raporlarında kullanmış oldukları sosyal performans göstergeleri ile işveren markası ve yetenek yönetimi stratejilerini ilişkilendirmek amacıyla şirketlerin işveren markası uygulamaları ve işveren markası boyutları anlatılmıştır. 2018 BIST

**InTradersInternationalTradeAcademicJournalVol.2Iss.1 e-ISSN-2667-4408**

sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 7 bankanın sürdürülebilirlik raporlarının insan kaynaklarıyla ilgili bölümleri metin madenciliği analiziyle incelenmiştir. En sık kullanılan kelime ve kelime grupları üzerinden bankaların sürdürülebilirlik raporlarında yer alan insan kaynakları uygulamaları Kucherov ve Zavyalova (2012), Tanwar ve Prasad (2016) ve Kavlakoglu'nun (2018) çalışmalarındaki işveren markası ve yetenek yönetimi boyutları çerçevesinde değerlendirilmiştir.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. İşveren Markası ve Yetenek Yönetimi**

İşveren markasını ilk olarak 1990'lı yıllarda duyulmaya başlanmıştır. Ambler ve Barrow (1996), işveren markasını 'İşverenlerin çalışanlara sunduğu ekonomik, fonksiyonel ve psikolojik faydalar olarak nitelendirmiştir'. Fonksiyonel ve ekonomik faydalar çalışanların ücret ve yan hakları, içinde bulunduğu sosyal imkanlar gibi ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Psikolojik faydalar ise çalışanların kimliklerine tamamen sahip olmaları, kişisel itibarlarını geliştirme, kendilerini özgürce ifade edebilmeleri, herkesten saygı görmeleri, yönetimin adil olması, değerlendirmenin objektif olması gibi çalışana duygusal anlamda öne çıkartan ihtiyaçları karşılamaktadır. Çalışanlar bir işe sadece maddi kazanç (ekonomik fayda) sağlamak için girmezler. Maddi kazanç kadar önemli olan psikolojik faydalardan dolayı işletmelere katılırlar. Çalışan duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayamadığı sürece işletmede mutlu olamaz. Bu yüzden işveren markasının çalışanlara fonksiyonel, ekonomik ve özellikle psikolojik anlamda yatırım yapması gerekmektedir.

Ambler ve Barrow (1996) üç grupta tanımladığı işveren markası boyutlarından ekonomik faydalar boyutu maaş ve ödül gibi nitelikleri içerirken, eğitim kariyer ve gelişim gibi nitelikler ise fonksiyonel faydalar boyutu altında değerlendirilmektedir. Bu iki fayda türü somut faydalardır. Ancak psikolojik faydalar olarak nitelenen üçüncü boyut daha çok soyut kavramları içerir. Bu kavramlar kendini ifade etme, olumlu ilişkiler kurma, kurum kültürü gibi niteliklerdir. Çalışanların tercihlerinde somut faydalar önemlidir ancak son dönemlerde soyut faydalar da ön plana çıkmaktadır.

Berthon, Ewing ve Hah (2005) işveren markası kavramını beş boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar Ambler ve Barrow'un (1996) değindiği boyutların devamı niteliğindedir. Gelişim, uygulama, ilgi, sosyal ve ekonomik boyutlardan oluşan bu beş boyutta ilgi ve sosyal değer yukarıda bahsedilen psikolojik fayda boyutunu karşılamaktadır. İşveren markası

boyutlarını inceleyen diğerk bir çalışma Kucherov ve Zavyalova'nın (2012) çalışmalarıdır. Bu çalışmada işveren markası dört boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar ekonomik nitelikler, psikolojik nitelikler, fonksiyonel nitelikler, örgütsel nitelikler olarak ortaya çıkmıştır.

İşveren markasının ölçümünde farklı boyutlar kullanan başka çalışmalar da bulunmaktadır. Srivastav ve Bhatnagar (2010) çalışmalarında önemseme, küresel tanınma, olanak tanıma gibi boyutları içeren sekiz boyutlu bir ölçümü kullanmıştır. Oğuz (2012) yaptığı çalışmada görsel kimlik, kurum kültürü, iş güvencesi ve ücret gibi on ayrı boyut içeren ölçümü kullanırken; Tanwar ve Prasad (2016) altı boyutlu itibar, farklılık, eğitim ve geliştirme gibi kavramları içeren ölçümü kullanmışlardır. Grldğge işveren markası boyutlarıyla ilgili literatürde ortak bir görüş yoktur. Bu nedenle de bu çalışmada işveren markası boyutları ile ilgili Kucherov ve Zavyalova (2012), Tanwar ve Prasad (2016) ve Kavlakoglu'nun (2018) çalışmalarında incelemiş oldukları işveren markası boyutları kullanılmıştır.

## **2.2. Sürdürülebilir Raporlamanın Tanımı ve Kapsamı**

İşletmeler, faaliyet alanlarıyla ilgili gerçekleştirdikleri finansal ve finansal olmayan faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerin, topluma ve paydaşlarına sürdürülebilirlik raporlarıyla sunmaktadır. Bu raporlar sayesinde i ve dış paydaşların algısı şirketin güvenilir, şeffaf ve hesap veren olduğu yönünde değişirken, tüketicilerin de marka ile olan bağları güçlenmektedir. şirketler böylelikle hem tüketicisi nezdinde itibar kazanmakta hem de rekabet avantajı elde etmektedirler. İşletmelerin yayımladığı finansal raporlar sürdürülebilirlik raporları gibi geniş ve kapsamlı değillerdir ve paydaşlara yeterli bilgiyi vermemektedirler. Ayrıca finansal raporlar sürdürülebilirlik kavramının geniş kapsamından dolayısı sürdürülebilirliği tam olarak karşılamamaktadır. Bu nedenle sürdürülebilirlik raporları ortaya çıkmıştır.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Türkiye'de 2014 yılından beri sürdürülebilir kalkınmayı hedefleyen işletmeler için hesaplanmaya başlayan önemli bir endekstir. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Borsa İstanbul'da, sürdürülebilirlik anlamında en yüksek performansı gösteren şirketlerden oluşmakta ve sürdürülebilirlik uygulama ve anlayışının çıtasını yükseltmektedirler. 2014 yılında BIST 30 olarak başlayan bu endeks 2016'dan itibaren BIST 100 olarak genişletilmiştir. Bu endekste insan hakları, biyolojik çeşitlilik, güvenlik koşulları gibi pek çok kriter dikkate alınmaktadır.



Sürdürülebilirlik raporlarının birçok farklı formatı bulunmakla birlikte dünyada en çok tercih edilen Küresel Raporlama Teşebbüsü'dür (GRI- Global Reporting Initiative). Bu rapor türünde sürdürülebilirlik 'ekonomik, çevresel, sosyal ve yönetim performans bilgilerinin açıklandığı bir rapor' olarak tanımlanmaktadır (Toppinen, Li, Tupura ve Xiong, 2012).

### **2.3. Sürdürülebilir Raporlama Çerçevesi ve İşveren Markası Oluşumunda Sürdürülebilir Raporlamanın Rolü**

Bankacılık sektöründe çalışanlar ürün yerine hizmet pazarlaması yapmaktadırlar. Bu nedenle banka çalışanları ile müşteriler arasındaki ilişkiler daha önemli hale gelmektedir. Çalışma ortamından ve çalışanların bağlı oldukları örgütsel yapıdan kaynaklanabilen iş tatminsizliği ve stres gibi etmenler müşterilere de yansımaktadır. Bu durum bankaların imajını olumsuz etkilemenin yanı sıra banka etkinliğini ve bankaların hizmet kalitesini de düşürmektedir (Ustasüleyman, 2009).

Çalışanların işlerini yaparken aynı zamanda duygularını da yönetmeleri olarak ifade edilen duygusal emek, rekabetin yoğun olarak yaşandığı hizmet sektöründe, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajlarının önemli bir unsuru haline gelmiştir. Duygusal emek; çalışanların zihinsel ve fiziksel performanslarının yanında, üstün performans sergilemeleri için zorunlu bir diğer emek unsuru olarak ifade edilmektedir (Sohn ve Lee, 2012). Kavram ilk kez Hochschild (1983) tarafından 1983 yılında kullanılmış olmakla birlikte finans ve bankacılık sektöründe, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları açısından tartışılması gereken bir kavramdır. Grandey, Frone, Melloy ve Sayre (2019), firmaların gülümseyen hizmet politikalarının çalışanlarda stres ve alkol kullanımını artırdığını ifade etmektedirler. Kurumlardaki iş yükü ve performans hedeflerinin yüksekliğinin çalışanlarda kalp krizi, beyin kanaması, intihar vb. gibi sonuçlara yol açtığı iddiası yazılı ve görsel medyada çıkan haberler üzerine artmıştır. İş güvenliği ile ilgili mevzuatta meslek hastalıklarının kapsamının genişletilmesi, manevi bütünlüğün ihlaline yol açan uygulamalara yönelik devletin ve işletmelerin kurumsal düzenlemelere gitmesi gerektiği akademisyenler ve çeşitli meslek örgütleri ve sendikalar tarafından vurgulanmaktadır (Aslan ve Arı, 2018).

Son dönemlerde bankalarda, yeni bankacılık kriterleri olarak çalışanların satış hedeflerini gerçekleştirmesi ve çalışanların işlem performansları yer almaktadır. Çalışanlar, bu yeni kriterleri yerine getiremedikleri zaman terfi almamakta ve çalışana gösterilen muamele değişmektedir. Bu kriterlere uymayan çalışanların çalışma kaynaklı sağlık yitimi yanında; bu

sektördeki profesyonel mesleklerin itibar kaybı ile karşı karşıya olduğu söylenebilir. İş Bankası'nın sürdürülebilirlik raporunda bu konulara değinilmiş ve çeşitli iyileştirmeler yapılabileceği belirtilmiştir (İş Bankası Sürdürülebilirlik Raporu, 2017).

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada işveren markası boyutları ile bankaların sürdürülebilirlik raporlarında raporlamış oldukları insan kaynakları süreçleri, işgücünü etkileyen insan hakları uygulamaları ve bu uygulamalarla ilgili sosyal performans göstergeleri arasındaki ilişkilerin ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu nedenle Kasım 2018-Ekim 2019 tarihleri arasında BIST sürdürülebilirlik endeksinde değerlemeye tabi şirketler listesindeki 71 şirket içerisinde yer alan 7 bankanın sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir. Bankaların insan kaynaklarıyla ilgili süreç, uygulama ve sosyal performans göstergeleri, 2018 BIST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan bankaların sürdürülebilirlik raporlarından elde edilmiştir.

Çalışmada ayrıca insan kaynaklarıyla ilgili süreç, uygulama ve sosyal performans göstergelerinin isimlendirilmesinde literatürdeki işveren markası boyutlarından faydalanılmıştır. İşveren markası boyutları ile ilgili Kucherov ve Zavyalova (2012), Tanwar ve Prasad (2016) ve Kavlakoglu'nun (2018) çalışmalarında incelemiş oldukları işveren markası boyutları kullanılmıştır. İşveren markasını ölçmede kullanılan boyutların çok fazla olması ve bilgilerin birbirleriyle karışmasını engellemek amacıyla boyutlarda azaltmaya gidilmiştir. Kucherov ve Zavyalova (2012), Tanwar ve Prasad (2016) ve Kavlakoglu'nun (2018) kullanmış oldukları boyutlardan, bu çalışma için en uygun olduğu düşünülen 12 boyut seçilmiştir. Çalışmada kullanılacak bu boyutlar;

- Adaletli ödül ve ikramiye sistemi,
- İstikrarlı istihdam garantileri,
- Güçlü örgüt kültürü,
- Kişiler arası olumlu ilişkiler,
- Eğitim perspektifleri,

- Kariyer gelişim fırsatları,
- Şirketin geçmişi,
- Tüketici markalarının itibarı,
- Kurumsal sosyal sorumluluk,
- İş-yaşam dengesi, çalışanı güçlendirme,
- Performans değerlendirme,
- Takım çalışması

şeklindedir.

İşveren markasının işveren çekiciliğini artırdığı, iş devir hızını düşürdüğü ve işletmelerin rekabet avantajının korunmasında olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir (Backhaus ve Tikoo 2004; Minchington ve Thome, 2007; Sivertzen, Nilsen ve Olafsen 2013; Backhaus, Stone ve Heiner, 2002; Leekha Chhabra ve Sharma, 2014). Araştırma kapsamında belirlenen işveren markası boyutlarının şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında işveren markasını ortaya koyan uygulamalarını bütünsel bir bakış açısıyla görebilmek ve yorumlayabilmek için metin madenciliği yöntemi seçilmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı**

Bu çalışmanın örneklemini, Kasım 2018-Ekim 2019 tarihleri arasında BIST sürdürülebilirlik endeksinde değerlemeye tabi şirketler listesindeki 71 şirkette yer alan 7 banka oluşturmaktadır. Bu şirket listesinden sadece bankaların tercih edilme sebebi, kurumsal sürdürülebilirlik performans düzeylerinin yüksek olması ve insan kaynakları uygulamaları açısından en şeffaf bilgilerin bulunabileceği kurumsal yapıya sahip olmalarıdır. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, Borsa İstanbul'da işlem görmekte olan ve sürdürülebilirlik performansı yüksek olan şirketlerin dahil edildiği bir endekstir. Bu endekse dahil olacak şirketleri değerlemeye tabi tutan kuruluş Ethical Investment Research Services Limited (EIRIS)'tir. Değerleme kriterleri ise; çevre, biyo-çeşitlilik, iklim değişikliği, insan hakları, tedarik zinciri, yönetim kurulu yapısı, rüşvet, sağlık ve güvenlidir (Anand ve Cowton, 1993).

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Metin Madenciliği- Kelime Sıklığı Analizi Süreci**

Bu çalışmada, bankaların BIST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan sürdürülebilirlik raporlarında, işveren markasını ortaya koyan uygulamaların işveren markası boyutlarına

**InTradersInternationalTradeAcademicJournalVol.2Iss.1 e-ISSN-2667-4408**

uygun olduğu varsayılmıştır. Kasım 2018-Ekim 2019 tarihleri arasında BIST sürdürülebilirlik endeksinde değerlemeye giren ve GRI standardında sürdürülebilirlik raporu yayımlamış bankalar Tablo.1’de gösterilmektedir. Araştırmanın evrenini oluşturan Kasım 2018-Ekim 2019 tarihleri arasındaki BIST sürdürülebilirlik endeksindeki yer alan iki bankadan İş Bankası ve şeker Bank 2018 yılı sürdürülebilirlik raporları, Temmuz 2019 yılı itibariyle de yayınlanmadığı için 2017 yılı raporları araştırmaya dahil edilmiştir.

**Tablo 1. 2018 yılı BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Değerlemeye Giren ve GRI Standardında Sürdürülebilirlik Raporu Yayımlamış Bankalar**

Sıra	Kurum	GRI Standardı	Rapor Başlığı (Bankaların kendi kullanmış olduğu isimlerdir.)	İnsan Kaynakları Bölüm Başlığı	Metin Madenciliği Analizi Sayfa Aralığı
1	Akbank T.A.Ş.	GRI-G4	Akbank 2018 Yılı Sürdürülebilirlik Raporu	İnsan Kaynakları Yönetimi	65-81
2	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	GRI-G4	2018 Sürdürülebilirlik Raporu	Çalışanlar İçin Halkbank	49-56
3	Garanti BBVA	GRI-G4	Garanti Bankası 2018 Entegre Faaliyet Raporu	İnsan Kaynağı Yatırımı	114-122
4	Türkiye İş Bankası A.Ş.	GRI- Standards	Sürdürülebilirlik Raporu 2017	Çalışma Hayatı	56-62
5	Şeker Bank A.Ş.	GRI-G4	2017- Sürdürülebilirlik Raporu	İnsan Odaklı Bankacılık	40-46
6	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	GRI-G4	Sürdürülebilirlik Raporu 2018	İnsan Sermayemiz	65-73
7	Yapı Kredi Bankası A.Ş.	GRI-G4	Sürdürülebilirlik Raporu, 2017	İnsan Sermayemiz	46-49

### 3.4. Veri Toplama

Kasım 2018-Ekim 2019 tarihleri arasındaki BIST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında beyan ettikleri sürdürülebilir İK süreç ve uygulamalarına ilişkin bilgileri incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada verilerin toplanması birkaç aşamada gerçekleştirilmiştir. Öncelikle verilerin toplanması ve incelenmesi için,

endekse dâhil olan şirketler belirlenmiştir. Daha sonra BIST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerden sadece bankalar seçilmiştir. Son olarak da 71 şirket içerisinde yer alan 7 bankanın sürdürülebilirlik raporlarına web sitelerinden ulaşılmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi ve Bulgular**

Bu çalışmada Kasım 2018-Ekim 2019 tarihleri arasındaki BIST sürdürülebilirlik endeksinde değerlemeye tabi şirketler listesinde yer alan 71 şirket içerisinde, 7 bankanın sürdürülebilirlik raporları seçilmiştir. Sürdürülebilirlik raporlarının insan kaynakları alanı ile ilgili bölümleri metin madenciliği yöntemi ile incelenmiş ve dil bilimsel açıdan bulgular elde edilmiştir.

Metin madenciliği temel olarak metinler üzerinden yapılandırılmış veri elde etme işlemidir (Seker, 2015). Yapısal veri ise bir yapı içerisinde organize edilebilen ve tanımlanabilen veriler için kullanılır (Dolgun, Özdemir ve Oğuz, 2009). Metin madenciliği önceki çalışmalarda; şirketlerin vizyon ifadelerinin analizi (Melek, 2012), müşteri memnuniyetine etki eden faktörlerin keşfi (Çınar ve Silahtaroglu, 2012), reklam içerikli e-postaların tespiti (Çalış, Gazdağı ve Yıldız, 2013) gibi birçok farklı alanda kullanılmıştır. Metin madenciliği bu çalışmada sürdürülebilirlik raporlarının insan kaynaklarıyla ilgili bölümlerinin dil bilgisi açısından değerlendirilmesi yönünde kullanılmıştır. Metin madenciliği sonucunda elde edilen en sık kullanılan kelimeler, en sık kullanılan ikili ve üçlü kelime grupları tablolandırılmıştır. Oluşturulan bu tablodan kullanılan kelime ve ikili ve üçlü kelime gruplarının ne sıklıkta yer aldığı görülebilmektedir. Daha sonra en sık kullanılan kelime ve ikili ve üçlü kelime grupları kelime bulutlarıyla görselleştirilmiştir. Bu görseller aracılığıyla en sık kullanılan kelime ve ikili ve üçlü kelime gruplarının raporda hangi oranda yer aldığı görsel olarak görülebilmektedir.

#### **3.5.1. Kelime Sıklığı Analizi**

Önceki aşamada işveren markası ile ilgili belirlenmiş kavramsal yapıların, metnin içinde yer almalarının incelenmesi açısından; en sık kullanılan kelimelerin çıkartılması, en sık bir arada kullanılan ikili ve üçlü kelime gruplarının çıkartılması işlemleri yapılmıştır. N-gram olarak tanımlanan kelime kalıpları, temel olarak uzun bir karakter bütünündeki n-karakterlik dilimi ifade eder (Cavnar, 1994). Bu yaklaşımla incelenen raporların metinsel analizle değerlendirilmesinde ayrıca kullanılan dil açısından inceleme yapılması söz konusu olacaktır.

Metin madenciliği analizi sonucunda aşağıdaki Tablo 2 oluşmuştur. Bu tabloda sırasıyla bankaların sŸrdŸrŸlebilirlik raporlarının insan kaynakları bŸlŸmlerinde yer alan; en sık kullanılan kelimeler, en sık kullanılan ikili kelime yapıları (bigram) ve en sık kullanılan ŸçlŸ kelime yapılarına (trigram) yer verilmiştir.

**Tablo 2. En Sık Kullanılan Kelimeler ile İkili ve Üçlü Kelime Grupları**

Kelime	Sıklık	2'li Kelime Grubu	Sıklık	3'lü Kelime Grubu	Sıklık
iş	209	sağlığı güvenliği	39	iş sağlığı güvenliği	31
çalışan	140	iş sağlığı	31	sayı oran sayı	15
çalışanların	135	insan kaynakları	30	oran sayı oran	15
olarak	128	yanı sıra	25	toplumsal cinsiyet eşitliği	9
eğitim	124	sınıf içi	24	fark yaratan ekibimiz	7
yılında	111	genel müdürlük	23	iş sağlığı güvenliği	7
akbank	103	fırsat eşitliği	20	sürdürülebilirlik raporu fark	7
tüm	98	toplumsal cinsiyet	18	Akbank sürdürülebilirlik raporu	7
çalışanlar	77	oran sayı	18	sağlığı güvenliği isg	7
kadın	73	kurum içi	18	raporu fark yaratan	7
performans	64	cinsiyet eşitliği	16	kurum içi iletişim	6
kariyer	61	Akbank bünyesinde	13	toplu iş sözleşmesi	5
gelişim	57	eğitim programları	12	iş gücüne katılım	4
		çalışan bağlılığı	10	adil şeffaf ölçülebilir	4

Tablo 2 incelendiğinde en sık kullanılan kelimelerin iş, çalışan, eğitim, kadın, performans, kariyer, gelişim kelimeleri olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu kelimeler sürdürülebilirlik raporlarının insan kaynakları bölümüyle ilgili doğal sonuçlar olsa da eğitim, kadın ve performans kelimeleri dikkat çeken kelimelerdir. Tek başına bu kelimeler üzerinden yorum yapmak güçtür ancak eğitim ve performansın önemsendiği, kadının bankalardaki



rolüne vurgu yapıldığı söylenebilir. Daha net yorumlar için ikili ve üçlü kelime gruplarına bakmak gerekir.

İkili kelime gruplarına bakıldığında iş sağlığı, fırsat eşitliği, cinsiyet eşitliği, eğitim programları gibi kelime grupları dikkat çekmektedir. Yukarıda da bahsedilen eğitimin önemszenmesi ve kadının çalışma hayatındaki rolü burada daha net ortaya çıkmıştır. Bankaların eğitim programlarıyla personellerine yatırım yaptıkları ve raporlarında bundan sıkça söz ettikleri görülmektedir. Ayrıca fırsat ve cinsiyet eşitliği kavramlarına sık vurgu yapılması bankalarda fırsat eşitliğine önem verildiğini ve kadınların cinsiyet ayrımcılığına uğrama notkasında bankaların hassas olduklarını göstermektedir. Tüm bankalar cinsiyete göre İKY uygulamalarında fırsat eşitliği sağlandığını özellikle beyan etmişlerdir. Bununla birlikte raporların içeriği incelendiğinde sadece Garanti BBVA, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında cinsel yönelimden kaynaklı ayrımcılık yapılmadığını ifade etmiştir. Diğer bankaların cinsiyet ayrımcılığı vurgusunda kadın erkek ayrımcılığına değindikleri göz önüne alındığında Garanti BBVA ile ilgili bu bulgu dikkat çekicidir.

Üçlü kelime gruplarında dikkati en çok çeken iş sağlığı güvenliği kelime grubudur. İkili kelime gruplarında da iş sağlığı şeklinde sık kullanılan kelime grubunda yer alması açısından dikkate değerdir. İş sağlığı güvenliği sadece fiziksel yaralanmaları değil aynı zamanda mental yorgunluk ve yıpranmaları da kapsamaktadır. Bankaların sürdürülebilirlik raporlarına baktığımızda İş Bankası'nın bu konuya vurgu yaptığı görülür. Nitekim İş Bankası'nın sürdürülebilirlik raporuna bakıldığında İK uygulamaları bölümünde yer alan, çalışanların fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı bir yaşam sürmelerini destekledikleri ifadesi bunun göstergesidir. Özellikle son dönemlerde banka çalışanlarında ortaya çıkan vey yazılı ve görsel medyada yer alan intihar vakaları bu mental yıpranmaların boyutunu göstermektedir. Bu durum sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarını amaç edinen bankalar için üzerinde durulması gereken bir konu olarak görülmüştür. Diğer bankalarda doğrudan bahsedilmese de İş Bankası raporunda bu duruma doğrudan vurgu yapılmıştır. İş sağlığı ve güvenliğine yapılan bu sık vurgular çalışanlara daha sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanması iradesinin de göstergesidir.

Metin madenciliği analizi sonucunda ortaya çıkan kelime, ikili kelime ve üçlü kelime gruplarının, işveren markası boyutlarından en fazla eğitim perspektifleri, kariyer gelişim fırsatları, performans değerlendirme, güçlü örgüt kültürü, iş-yaşam dengesi, çalışmanı güçlendirme ve kişiler arası olumlu ilişkiler boyutlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür.

**InTradersInternationalTradeAcademicJournalVol.2Iss.1 e-ISSN-2667-4408**

### 3.5.2. Kelime Sıklığı Analizinin Görselleştirilmesi: Kelime Bulutu Oluşturma

Metin madenciliği sonucunda ortaya çıkan kelime sıklığı tablosu, hangi kelimelerin veya kelime gruplarının daha sık kullanıldığı konusunda kelime veya kelime grubu frekansları şeklinde sayısal sonuçlar vermektedir. Böylece oluşan tablodan yorumlamalar yapmak mümkün olmaktadır. Oluşan bu tablonun görselleştirilmesi amacıyla kelime bulutları oluşturulmuştur. Kelime bulutları görsel açıdan ilk bakışta en sık kullanılan kelime veya kelime gruplarıyla ilgili fikir vermektedir.

Tek kelimededen oluşan ve aşağıdaki Şekil 1’de yer alan kelime bulutuna baktığımızda çalışan, eğitim, iş, kadın performans kelimeleri göze çarpmaktadır. Çalışan, çalışanlar, çalışanların şeklinde farklı eklerle sıkça kullanılmış olan çalışan kelimesinin insan kaynakları uygulamaları bölümünde bu denli sık kullanılması olağandır. Burada daha çok kadın, eğitim, performans, kariyer gibi kelimeler dikkat çekmektedir. Kelime sıklığı analizi başlığı altında bu kelimelerle ilgili yorumlamalar yapılmıştır.



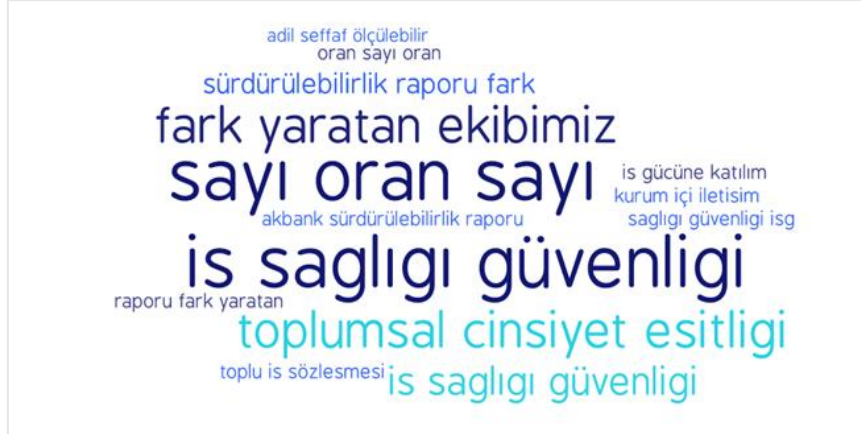
Şekil 1. Tekli Kelime Bulutu

Aşağıdaki Şekil 2’de ikili kelime gruplarının görsel hali olan kelime bulutu görseli görülebilir. Göze ilk çarpan ikili kelime grubunun iş sağlığı ve güvenliği olduğu görülebilir. Üçlü kelime grubunda iş sağlığı güvenliği şeklinde geçen ve detaylı yorumlanan bu kelime grubunu toplumsal cinsiyet, cinsiyet eşitliği kelime grupları takip etmektedir. Tekli kelimelerde sık geçen kelime olan kadın, burada cinsiyet eşitliği kelime grubuyla tamamlanarak kadınların çalışma hayatındaki yerine temas edilmiştir. Cinsiyet eşitliği ve kadının yeri modern çalışma şartlarında sıkça üzerinde durulan konulardan biridir. Bankalarda da bu konunun hassasiyetle ele alındığı söylenebilir.



Şekil 2. İkili Kelime Bulutu

Çalışmanın üçlü kelime bulutuna bakıldığında konu başlıkları iş sağlığı güvenliği ve toplumsal cinsiyet eşitliği kelime grubu en çok dikkati çeken kelime grubudur. Toplumsal cinsiyet eşitliği kelime grubu ikili kelime grubunda detaylı olarak yorumlanmıştır. Burada daha çok iş sağlığı güvenliği dikkati çekmektedir. Kelime sıklığı analizi başlığı altında yorumlanan bu kelime grubunun bankaların çalışma şartları düşünüldüğünde mental iş



Şekil 3. Üçlü Kelime Bulutu

sağlığına vurgusunun önemli olduğu yorumu yapılmıştır.

## SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışmada Kasım 2018-Ekim 2019 tarihleri arasındaki BIST sürdürülebilirlik endeksinde değerlemeye tabi şirketler listesinde yer alan 71 şirket içerisinde, 7 bankanın sürdürülebilirlik raporları seçilmiştir ve incelenmiştir. Literatürde yer alan birçok işveren markası boyutları arasında, çalışmamız için seçilen 12 işveren markası boyutunun bankaların sürdürülebilirlik raporlarında nasıl ele alındığı ortaya çıkan kelime ve kelime grupları üzerinden değerlendirilmiştir. Bankaların raporlarında en sık kullanılan kelimelerin iş, çalışan, eğitim, kadın, performans, kariyer, gelişim kelimeleri olduğu görülmüştür. İkili kelime gruplarına bakıldığında iş sağlığı, fırsat eşitliği, cinsiyet eşitliği, eğitim programları gibi kelime grupları dikkat çekmektedir. Üçlü kelime gruplarında ise iş sağlığı güvenliği kelime grubu en sık kullanılan kelime grubu olmuştur.

Bankaların sürdürülebilirlik raporlarının insan kaynakları bölümleri incelendiğinde tüm bankaların fırsat eşitliğine ve cinsiyet eşitliğine vurgu yaptığı ve raporlarda fırsat eşitliği ve cinsiyet eşitliğinden bir veya birkaç defa bahsedildiği görülmektedir. Tüm bankalar cinsiyete göre İKY uygulamalarında fırsat eşitliği sağlandığını özellikle beyan etmişlerdir. Ayrıca bankaların sürdürülebilirlik raporlarında İK uygulamalarıyla ilgili bölümler detaylı incelendiğinde sadece Garanti BBVA, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında cinsel yönelimden kaynaklı ayrımcılık yapılmadığını ifade etmiştir. Diğer bankalar cinsiyet ayrımcılığı vurgusunda sadece kadın erkek ayrımcılığına dikkat çekerken Garanti BBVA ile ilgili bu bulgu dikkat çekicidir.

İkili ve üçlü kelime gruplarında ortaya çıkan iş sağlığı ve iş sağlığı güvenliği kelime grupları İş Bankası dışındaki bankaların raporlarında fiziksel iş sağlığı ve güvenliği şartları olarak konu edilmiştir. Ancak İş Bankası'nın bu konuda mental iş sağlığına da vurgu yaptığı görülür. Nitekim İş Bankası'nın sürdürülebilirlik raporunun İK uygulamaları bölümünde yer alan çalışanların fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı bir yaşam sürmelerini desteklediklerini belirtmeleri bunun göstergesidir. Ortaya çıkan kelime ve kelime gruplarının, işveren markası boyutlarından en fazla eğitim perspektifleri, kariyer gelişim fırsatları, performans değerlendirme, güçlü örgüt kültürü, iş-yaşam dengesi, çalışanı güçlendirme ve kişiler arası olumlu ilişkiler boyutlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür.

Yapılan kelime sıklığı analizlerine ilave olarak bankaların sürdürülebilirlik raporlarının insan kaynakları bölümlerinde işveren markası ve yetenek yönetimi kelime gruplarının olup olmadığı da incelenmiştir. İnceleme sonrasında, "işveren markası" kelime gruplarının Halkbank, Garanti BBVA, Yapı Kredi Bankasının raporlarında doğrudan kullanıldığı

**InTradersInternationalTradeAcademicJournalVol.2Iss.1 e-ISSN-2667-4408**

görülmüştür. Yetenek yönetimi kelime gruplarının ise Akbank, İş Bankası ve Yapı Kredi Bankası raporlarında yine doğrudan kullanıldığı tespit edilmiştir. İşveren markası ve yetenek yönetimi kavramlarının ikisi birlikte sadece Yapı Kredi Bankası raporunda kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda bankaların sürdürülebilirlik raporlarının insan kaynaklar bölümlerindeki açıklamalarının önemli oranda işveren markası boyutları ile benzerlik içinde olduğu görülmektedir. Son bir iki yıldır bankalar, sürdürülebilirlik raporlarının ayrı bölümlerinde, üst yönetim ekipleri hakkında daha detaylı bilgiler vermektedir. Gelecekte araştırmacıların bankaların sürdürülebilirlik raporlarını, işveren markasının boyutlarından birini oluşturan üst yönetim ekiplerinin itibarı açısından incelemesi önerilir. Araştırmanın kapsamını genişletmemek için çalışmada bu bölümler kapsam dışında bırakılmıştır. Gelecekteki araştırmalarda hangi bankaların üst yönetim ekiplerinin ağırlıklı olarak içeriden terfilerle oluşturulduğunun araştırılması önerilir.

## KAYNAKÇA

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Anand, P., & Cowton, C. J. (1993). The ethical investor: Exploring dimensions of investment behaviour. *Journal of Economic Psychology*, 14(2), 377-385.
- Aslan, Z., & Arı, G. S. (2018). Kişilik ve duygusal emek arasındaki ilişkilerin belirlenmesi üzerine bir araştırma: Banka çalışanları örneği. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30).
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bük, T. B. (2019), Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı çerçevesinde işletme-sivil toplum kuruluşları etkileşimleri: Sebep ve sonuçlar, *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1480-1509. doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1176>
- Cavnar, W. B., & Trenkle, J. M. (1994, April). N-gram-based text categorization. In *Proceedings of SDAIR-94, 3rd annual symposium on document analysis and information retrieval* (Vol. 161175).
- Çalış, K., Gazdağı, O., & Yıldız, O. (2013). Reklam içerikli e postaların metin madenciliği yöntemleri ile otomatik tespiti. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 6(1), 1-7.
- Çınar, A., & Silahtaroglu, G. (2012). Veri madenciliği teknikleri ile müşteri memnuniyetine etki eden gizli nedenlerin keşfi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 33(2), 309-330.
- Deshwal, D. P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 1(13), 176-181.
- Dolgun, M. Ö., Özdemir, T. G., & Oğuz, D. (2009). Veri madenciliğinde yapısal olmayan verinin analizi: Metin ve web madenciliği. *İstatistikçiler Dergisi: İstatistik ve Aktüerya*, 2(2), 48-58.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.

Faris, C., Gilbert, B., LeBlanc, B., Ballou, B., & Heitger, D. L. (2013). *Risk Reward: Demystifying Sustainability Risk: Integrating the Triple Bottom Line Into an Enterprise Risk Management Program*. Coso. 4 Ekim 2019 tarihinde [https://www.coso.org/documents/COSO-ERM%20Demystifying%20Sustainability%20Risk\\_Full%20WEB.pdf](https://www.coso.org/documents/COSO-ERM%20Demystifying%20Sustainability%20Risk_Full%20WEB.pdf) adresinden erişildi.

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.

Global Reporting Initiative. (2006). Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf>

Global Reporting Initiative. (2018). 3 Temmuz 2019 <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center.adresinden> erişildi.

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.

Grandey, A. A., Frone, M. R., Melloy, R. C., & Sayre, G. M. (2019). When are fakers also drinkers? A self-control view of emotional labor and alcohol consumption among U.S. service workers. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000147>.

Hahn, T., & Scheermesser, M. (2006). Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 150-165.

Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Pres.

Hoştut, S. (2016) İtibarlı Şirketlerin İşgücü ve İnsana Yakışır İş Uygulamaları. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (5), 81-96.

Jänicke, M. (2012). Green growth: From a growing eco-industry to economic sustainability. *Energy Policy*, 48, 13-21.

Kavlakoğlu, M.E. (2018). *Şirketlerin işveren markası uygulamaları: Bankaların sürdürülebilirlik raporları üzerine bir araştırma*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

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.

Kucherov, D. ve Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *Journal of European Industrial Training*, 36(1), 86-104.

Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.

Melek, C. (2012). *Metin madenciliği teknikleri ile şirketlerin vizyon ifadelerinin analizi*. (Basılmamış Doktora Tezi), DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16.

Oğuz, N. (2012). *İşveren markası ve kabiliyeti cezbetme üzerine etkisi*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Seker, S. E. (2015). Metin Madenciliği (Text Mining). *YBS Ansiklopedi*, 2(3), 30-32.

Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*. 22(7) 473-483.

Sohn, Hae-K. ve Lee.T.J. (2012). Relationship Between HEXACO Personality Factors and Emotional Labour of Service Providers in the Tourism Industry, *Tourism Management*, 33, 116-125.

Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *Vision*, 14(1-2), 25-34.

İş Bankası Sürdürülebilirlik Raporu, 2017 4 Ekim 2019 tarihinde <https://www.isbank.com.tr/TR/hakimizda/surdurulebilirlik/raporlarimiz/Documents/SurdurulebilirlikRaporu2017.pdf> adresinden erişildi

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.

Toppinen, A., Li, N., Tupura, A., & Xiong, Y. (2012). Corporate responsibility and strategic groups in the forest-based industry: Exploratory analysis based on the Global Reporting Initiative (GRI) framework. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 19(4), 191-205.

Ustasüleyman, T. (2009). Bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin değerlendirilmesi: Ahs-Topsis Yöntemi. *Bankacılar Dergisi*, 69, 33-43.