

Kurumsal Sürdürülebilirlikte Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Üzerine Bir İçerik Analizi

Content Analysis over Role of Sustainable Human Resources Management in Corporate Sustainability

Burcu ÖZGÜL⁽¹⁾, Yonca GÜROL⁽²⁾

Öz: Bugün neredeyse her alanda karşımıza çıkan sürdürülebilirlik kavramına olan ilgi, işletme biliminde de her geçen gün artmaktadır. Bu ilginin kaynağının en temel nedeni, işletmelerin yarınlarda var olma çabası içinde olmalarıdır. İşletmelerin yarınlarnı güvence altına alabilmeleri ve kurumsal sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri için ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları içinde barındıran sürdürülebilirlik perspektifinde ve kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerekmektedir. Bu anlayış doğrultusundaki işletmeler, sürdürülebilirliğin her bir boyutunu ihmal etmeden dengeli bir yaklaşımla ele alarak, kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini oluşturmakta ve buna yönelik çalışmalarını da sürdürülebilirlik ve/veya faaliyet raporları aracılığıyla yayımlamaktadırlar. Şüphesiz ki; bir işletmenin en değerli kaynağı, insan faktörüdür. O halde, kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesindeki bir yönetim anlayışından söz edebilmek için, insan kaynakları biriminin yadsınamaz desteği kabul edilmelidir. Bu çalışma, BIST Sürdürülebilirlik Endeksine dâhil olan şirketlerin, Guerci ve Pedrini (2014) tarafından yapılan bir çalışmanın sonucunda kategorize edilen sürdürülebilir insan kaynakları süreç ve uygulamalarına ne derece uyum sağladıklarını içerik analizi yöntemiyle incelemeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilirlik Raporları, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları yönetimi

Abstract: *Concern over the concept of sustainability that we come across in nearly all fields today is also increasing in business science each passing day. Main reason of this concern is that enterprises are in an effort to exist in future. In order to secure their future and maintain their corporate sustainability, they need to adopt a sense of management in sustainability perspective that involve economical, social and environmental dimensions and in direction of corporate management principles. Enterprises in direction of this sense, dealing with each dimension of sustainability without ignorance and with a balanced approach, constitute their corporate strategies and publish their study devoted to this through sustainability and/or activity reports. By all means; the most important source of an enterprise is human factor. And so, to be able to talk about a sense of management in sustainability frames, undeniable support of human resources unit must be accepted. This study aims to investigate, with content analysis method, to what extent enterprises involved in BIST Sustainability Index accommodate with sustainability human resources process and practices categorized as a result of a study by Guerci and Pedrini (2014).*

Key Words: *Corporate Sustainability, Sustainability Reports, BIST Sustainability Index, Sustainable Human Resource Management*

⁽¹⁾Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, burcuozgul20@hotmail.com

⁽²⁾Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ygurol@gmail.com

Geliş/Received: 01-06-2018, Kabul/Accepted: 13-11-2018

1.Giriş

Günümüzde, pek çok işletmeyi sürdürülebilirlik anlayışı doğrultusunda hareket etme güdüsüne yönlendiren belli başlı güçlerin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Kimi güçler; finansal kaygı kaynaklı iken kimi güçler ise, kurumsal meşruiyet kazanmaya yönelik durumlardan kaynaklanmaktadır. Daha açıkça ifade etmek gerekirse, işletmeleri bu anlayış doğrultusunda karar alma ve faaliyetlerini yönetmeye yönlendiren dört temel güçten söz edilmektedir. Bu dört güç; yasalara uygunluk, toplumda güvenilirlik kazanma, müşterilerden gelen talebe cevap verme ve yatırımcıların beklentilerine uygun hareket etme arzusu olarak sıralanabilir (Menlik, 2013: 11). Tüm bu güçlerin ötesinde karşı karşıya kalınan en büyük gerçek, işletmeleri sürdürülebilirlik anlayışı doğrultusunda hareket etmeye zorlamaktadır. Şöyle ki, dünyanın bir yılda kullanılmak üzere sunduğu doğal kaynakların sekiz aydan daha kısa bir sürede tüketiliyor olması, yarımların tehlike içinde olduğunun en büyük göstergesi olarak karşımızda durmaktadır (Özgül ve Mengi, 2016: 145). O halde, bir işletmenin sürdürülebilirliğinden bahsedebilmek için; ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarının bilincinde hareket eden bir yönetimin varlığı gerekir. Bu bilinci içinde barındıran bir yönetim, verimlilik temelinde çevresel ve toplumsal duyarlılık doğrultusunda bir yönetim felsefesi benimsemekte ve bu doğrultuda hareket etmektedir. Bu bilinçle, işletmeler sürdürülebilirlik perspektifinde bir dönüşüm yaşamakta ve bu doğrultuda kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri oluşturmakta ve sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla paydaşlarına bizzat bu faaliyetlerini göstermektedirler.

Kurumsal sürdürülebilirlik odaklı dönüşüm, bir işletmenin geniş çapta sürdürülebilir kalkınmaya destek olacak bir biçimde harekete geçmesidir. Yönetim seviyesinde sürdürülebilirlik odaklı dönüşüm, işletmelerin kendi yönetim sistemlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel kriterleri içermesini gerektirir. Sürdürülebilirlik odaklı dönüşüme dâhil olan çeşitli yönetim sistemleri arasında insan kaynakları yönetimi (İKY) sisteminin, bu dönüşümü kolaylaştıran ve destekleyen merkezi bir role sahip olduğu yönündeki inanç mevcut literatürde dikkati çekmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin, kurumsal sürdürülebilirlik doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirebilmesinde, sürdürülebilir İKY kavramı önem kazanır. Bu kavram, uzun dönemli bir bakış açısıyla, personelin temininden başlayarak işten ayrılmaya kadar tüm insan kaynakları (İK) uygulamalarının ekonomik, sosyal ve çevresel duyarlılık bilincinde gerçekleştirilmesi esasına dayanır. Diğer yandan, bir işletmenin elindeki işgücünden etkin ve etkili bir biçimde yararlanmak, karar alma süreçlerine onları dâhil etmek, elindeki bu kaynağın değerini bilmek, ona yatırım yapmak, motivasyonunu ve iş tatminini artırmak yoluyla işten ayrılmaları azaltmaya çalışmak, yönetmek ve bilgisinden istifade etmek suretiyle, sürdürülebilir İKY'den bahsedilebilir. Ayrıca, bir işletme, çalışanlarına sürdürülebilirlik yaklaşımı doğrultusunda eğitimler vererek ve geliştirerek, hem verimliliğini ve kârlılığını sağlayabilmekte hem de toplumsal sorumluluklarını layıkıyla yerine getirebilmek yoluyla, kurumsal sürdürülebilirliğini daim kılabilir. İşte tam bu noktada, Guerci ve Pedrini'nin (2014), Ehnert'in 2009 yılında önerdiği sürdürülebilir İKY modeli doğrultusunda yapmış oldukları çalışmaya dayanarak oluşturdukları sürdürülebilirlik İK süreç ve uygulamalarına, sürdürülebilirlik performans düzeyleri yüksek olan BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki şirketlerin ne derece uyum sağladıkları sorusunun yanıtı, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda endekse dâhil olan şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarındaki İK süreç ve uygulamalarına ilişkin açıklamalarını içerik analizi yöntemiyle değerlendirmek hedeflenmiştir. Bu çalışma, stratejik insan

kaynakları yönetimi (stratejik İKY) anlayışının bir sonraki aşaması olan, sürdürülebilir İKY paradigmasının incelenmesi açısından özgün niteliktedir. Çalışmada, öncelikle teorik çerçeve ele alındıktan sonra BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki şirketlerin sürdürülebilir İK süreç ve uygulamalarının analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, sürdürülebilir İKY'nin yeni bir paradigma olması ve bu konuya ilişkin çalışmaların yeterli düzeyde olmaması, çalışmanın önemini daha değerli hale getirmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilir İKY paradigması ile ilgili literatüre katkı sağlaması da amaçlanmaktadır.

2.Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

Dünyada, global düzeyde yaşanan ekonomik krizler, şirket skandalları ve çevreye yönelik kaygıların artması, işletmeleri hem hissedarların çıkarları doğrultusunda kârlılıklarını maksimize etmeye hem de tüm paydaşlarına yönelik sosyal ve çevresel konulara daha duyarlı davranmaya zorlamaktadır. Bu anlamda işletmelerin çevreye olan olumsuz etkilerini azaltmaları ve mevcut toplumsal sorunlara yanıtlar üretmeleri beklenmektedir (Guerci ve Pedrini, 2014: 1787). Günümüz iş dünyasında, sorumluluk bilincinde olan işletmelerin temel felsefeleri, sürdürülebilir kalkınma hedefi doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirebilmektir. Sürdürülebilir kalkınmayı ele almak gerekirse, gelecekteki doğrudan ve dolaylı paydaşların yaşam hakkına saygı göstermek yoluyla bugünün paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamak olarak tanımlanabilir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 131). Aslında bu tanım, 1987 yılında BM tarafından Brutland Raporu'nda yapılmıştır ve oldukça geniş bir anlam ifade etmektedir. Bu raporun amacı, insanlık için ortak bir gelecek oluşturmak ve doğal yaşam koşullarını tehlikeye atmadan toplumsal ve ekonomik kalkınmanın nasıl sağlanabileceği sorusuna yanıtlar getirebilmek olmuştur. Bu raporda yapılmış olan tanımla, temel eşitliğe vurgu yapılmak suretiyle sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamak amaçlanmaktadır (Ehnert ve Harry, 2012: 222).

İşletmelerin sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlayabilmeleri için, farklı sosyal boyutlarda bir paradigma değişimine gitmeleri gerekir (Ramus ve Steger 2000: 607). İşletmelerdeki paradigma değişimi, karşımıza kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı olarak çıkmaktadır (Signitzer ve Prexl, 2007: 2). Kurumsal sürdürülebilirlik ise, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel üç boyutunun, denge oluşturacak bir şekilde kurumsal yönetim ilkeleriyle ele alınıp, karar verme süreçlerine entegre edilmesi olarak ifade edilebilir. Buradaki kritik nokta sürdürülebilirliğin üç boyutunun ihmal edilmemesidir. John Elkington da bunun önemine 1997 yılında vurgu yaparak, sürdürülebilirliğinin üç ayağı olduğunu ve bunların eşit bir biçimde ele alınması gerektiği üzerinde durmaktadır (Aras ve Sarioğlu, 2015: 24). Buradan hareketle, kurumsal sürdürülebilirliğin; ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe dair örgütsel sonuçlar gerektiren bazı bileşik ve çok yönlü yapılara atıfta bulunan pragmatik bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir (Hahn ve Figge, 2011: 327).

İşletmelerden, gelecekteki insanlığın ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan, bugün başarıya ulaşabilmeleri beklenmektedir (Boudreau ve Ramstad, 2005: 129). Çünkü toplumdan aldıklarını topluma vermek durumunda olan işletmeler; ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği daim kılama sorumluluğunu taşımak durumundadırlar. Bu sorumluluğun gerekliliğini yerine getirmek isteyen işletmeler, radikal bir değişim yaşamaktadırlar. İşletmeler, gereksinim duyulan radikal değişimle birlikte kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini, amaçlarına ulaşabilecek bir biçimde oluşturmak,

uygulamak ve değerlendirmek zorundadırlar. O halde, işletmeler paradigma değişiminde topluma ve çevreye yönelik duyarlılıklarını stratejilerine ve yönetim sistemlerine entegre etmeli ve böylece sürdürülebilir kalkınmaya olan katkılarını arttırmaya çalışmalıdırlar. Diğer sistemlerle birlikte, İKY sisteminin, sürdürülebilirlik odaklı dönüşümün gerçekleştirilmesinde merkezi bir role sahip olduğu kabul edilmelidir (Ramus ve Steger, 2000: 607). Buradan hareketle, işletmenin hem ekonomik hem de sosyal ve çevresel performansını destekleyebilecek İKY'ye ihtiyacı olduğu söylenebilir.

3.Sürdürülebilirliğin Raporlanması

Bir işletme, sürdürülebilirlik yolculuğunda emin adımlarla yola devam edebilmek istiyorsa, sürdürülebilirliği stratejik bir öncelik olarak görmelidir. Bu önceliğin de devlete, yatırımcılara, analistlere ve tüketicilere yani tüm paydaşlara gösterilmesi gerekir. Sürdürülebilir bir amaç doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştiren bir işletme, ürün ve/veya hizmetlerini sunduğunda, yatırımcılar bu işletmeye yatırım yapmayı bir fırsat olarak değerlendirebilirler. Bu durumda, işletme fon elde etme konusunda başarı göstererek, hissedarlarının da bir anlamda güvenini kazanmış olacaktır (Faris vd, 2013: 11-12).

Bireylerin kendi aralarında kurmuş oldukları ilişkilerde olduğu gibi, işletmelerin paydaşlarıyla olan karşılıklı ilişkilerde de "güven" bu ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Bu güven ilişkisinin kurulabilmesinde kurumsal şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin benimsenerek, işletme içinde içselleştirilmesi gerekir. Kurumsal şeffaflık ilkesinin gereği, yöneticilerin bu ilkenin gerekliliğine inanmaları ve bunu içselleştirmeleridir (Yurtsever, 2015: 84). İşletmeler; ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarını gösteren raporlar hazırlayarak, paydaşlarına karşı hem şeffaf hem de hesap verilebilir olduklarını göstermektedirler. Artık tüm paydaşlar, işletmenin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin çevreye olan negatif etkisini azaltmaya çalışıp çalışmadığı ve toplumsal sorunlara yanıtlar üretip üretmediği ile ilgili bilgileri işletmelerden talep eder hale gelmiştir (IIA Global Perspectives and Insights, 2015: 3). Günümüzde, paydaşlarının finansal olmayan performansla ilişkin talep ve istekleriyle karşı karşıya kalan işletmeler, paydaşlarının ihtiyaçlarına yanıtlar getirebilmek durumundadırlar. Çünkü, bu talep ve istekleri dikkate alarak, hem paydaşlarını memnun etmekte hem de kendi işletmelerinin gelecekteki sürdürülebilirlik gündemini şekillendirmektedirler (Kolk, 2010: 368). Diğer yandan, sürdürülebilirlik raporu yayımlayan işletmeler, rapor yayımlamayan rakipleri karşısında paydaşların nezdinde daha şeffaf olarak algılanmaktadırlar (Frais vd, 2013: 9).

İşletmeler, sürdürülebilirlik yolculuklarında sağlıklı bir şekilde yol alabilmek ve geleceğe yönelik iyileştirme ve geliştirme sağlayabilmek için, veri toplamalı, ölçmeli ve gerekli değerlendirmeleri yapmalıdırlar (PWC, 2011: 26). Bunu başarabilmeleri için, operasyonlarını izlemek, değerlendirme programları oluşturmak, uygulamak ve raporlamak önemli bir gerekliliktir (Frais vd, 2013: 9). İşletmeler; (i) Sürdürülebilirlik yolculuklarında karşı karşıya oldukları risk ve fırsatları anlayabilmek, (ii) İtibar ve marka bağlılıklarını artırabilmek, (iii) Sürdürülebilirlik performanslarını paydaşlarına gösterebilmek, (iv) Finansal olan ve olmayan performanslar arasında bağlantılar kurabilmek, (v) Mevcut ve potansiyel rakipler karşısında rekabet üstünlüğü yakalayabilmek, (vi) Bütün paydaşlarına şeffaf ve hesap verilebilir olduğunu gösterebilmek, (vii) Hem ulusal hem de uluslararası mevzuata uyum sağlayabilmek,

(viii) Mevcut rakipleriyle performans karşılaştırması yapabilmek, (ix) Borsa kotasyon şartlarını sağlayabilmek (x) İşgörenlerin motivasyonu artırabilmek, (xi) Maliyetlerini minimize edebilmek ve etkinlik, verimlilik ve kredi değerlerini artırabilmek gibi amaçlarla sürdürülebilirlik faaliyetlerini raporlarlar (Schaltegger ve Herzig, 2006: 301-324; Kolk, 2004: 51-64).

Günümüzde, paydaşların nezdinde kurumsal meşruiyet kazanmak isteyen pek çok işletme tarafından sürdürülebilirlik performansı sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla yayımlanmaktadır. Bütün paydaşlar, yayımlanan raporlar arasında kıyaslama, analiz ve değerlendirme yapma ihtiyacı hissediler. Bu ihtiyacın karşılanması için bazı standartların varlığı gerekir. Sürdürülebilirlik raporlarının belirli standartlar doğrultusunda raporlanma ihtiyacı 2000'li yıllarda ortaya çıkmıştır (Özgül ve Mengi, 2016: 165). Bu standartlar içerisinde küresel ölçekte ön planda olan raporlama çerçevesi Global Reporting Initiative¹ (GRI)'nin geliştirdiği G4 Çerçevesi'dir. Bu çerçeve kullanıcı odaklıdır ve rapora dahil edilecek bilgileri belirlerken öncelikli konular kriteri işletmeler tarafından dikkate alınır. Buradaki öncelikli konular, işletmenin kendi faaliyetleri ile ilgili olan ve paydaşlarının beklentilerine uygun konuların ele alınmasını ifade etmektedir. Böylece, işletmenin öncelikli konulara odaklanarak yayımladığı raporları, kullanıcılar daha anlamlı, kullanışlı ve inandırıcı bulabilmektedirler. G4 seviyesi, 'Temel' ve 'Kapsamlı' olarak iki kategoriye ayrılır. 'Temel' seviye, işletmenin sürdürülebilirlikle ilgili elzem nitelikte olan konuları ele alıp raporlarına dâhil etmesidir. 'Kapsamlı' seviye ise, temel seviyeden daha fazla ek standartların ele alınıp raporlanmasıdır (G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları: 3-11).

4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY'nin tarihsel gelişimi incelediğinde; ilk olarak personele yönelik birimin kurulması, sonrasında personel yönetimi, akabinde İKY kavramı ve onun ardından stratejik İKY ve son olarak da sürdürülebilir İKY kavramı görülmektedir. Sürdürülebilir İKY, stratejik İKY'nin bir uzantısı olarak ele alınmakta ve stratejik İKY'den daha geniş bir anlam ifade etmektedir (Özutku vd, 2015: 56). Stratejik İKY'nin değişmekte olan global çevreye adapte olma konusunda yeterli olmadığı ve toplumdaki değişimlere ayak uydurmak için, yeni bir kavramın oluşturulması gerektiği yönündeki inanç beraberinde sürdürülebilir İKY'nin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Oswal ve Narayanappa, 2014: 7). Görüldüğü üzere, sürdürülebilir İKY yeni bir paradigma olup, kurumsal sürdürülebilirliğin odak noktasında yer almaktadır (Freitas vd. 2011: 227). Bu paradigma, kurumsal sürdürülebilirlikle İKY yaklaşımı arasındaki bağlantıya odaklanmaktadır. Buna göre; yalnızca ekonomik açıdan kurumsal performansın artırılmasına odaklanmış olan stratejik İKY yaklaşımının yerine, İKY uygulamalarının iç ve dış paydaşlara olan etkisinin belirlenmesi sürdürülebilir İKY'nin ilgi alanıdır. Böyle bir ilgi alanı, işletmeyi açık sistemler olarak görmekte ve işletmenin iç ve dış çevresinin birbirinden etkilendiğini kabul etmektedir (Kramar, 2014: 1075).

Bilindiği üzere, sürdürülebilirlik, açık sistem yaklaşımı doğrultusunda birey, işletme ve toplum olmak üzere üç seviyeyi içermektedir. Bir işletmede kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için üç seviyeden birinin sürdürülebilirliği,

¹ Küresel Raporlama Girişimi

diğerlerinin kötü muamelesi üzerine inşa edilmemelidir. Bu seviyeler, çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ve toplum gibi işletmenin ana paydaşlarıyla yakından ilişkilidir. Açık sistem düzeyinde sürdürülebilirlik için ön koşul, paydaşların ihtiyaç ve hedefleri arasında aynı anda ve farklı düzeylerde bir denge kurmak gerekir (Docherty vd, 2002, 12; Sachdeva, 2017: 88). Bu bağlamda düşünüldüğünde, sürdürülebilir İKY'nin temel hedefleri; uzun dönemli bir yaklaşımla verimliliğin ve sürdürülebilirliğin belirsizliklerini ve ikiliğini dengelemeye çalışmak; bir işletmenin insan ve sosyal kaynak tabanını sürdürmek, geliştirmek ve çoğaltmak; İK uygulamalarının mevcut ve potansiyel insan kaynakları üzerindeki olumsuz etkilerini ölçmek ve değerlendirmektir (Ehnert, 2006: 14).

İKY ve sürdürülebilirlik arasındaki bağlantıya ilişkin teorik bakış açısı incelendiğinde, Taylor vd. (2012), İKY sisteminin sürdürülebilirlik içinde ikili bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Birincisi, işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi adına İKY çalışanları, işletmenin çalışanlarında sürdürülebilir odaklı değişime yönelik bir zihniyetin geliştirilmesi ve eylemlerin yönlendirilmesi için bir araçtır. İkincisi, çalışanların uzun dönemli fiziksel, sosyal ve ekonomik refahına neden olan çalışan odaklı İK uygulamalarıyla sürdürülebilirlik ilkeleri kişileştirilebilir. Böylece, işletmenin ekonomik performansının yanında sosyal performansı iyileştirilebilir (Sachdeva, 2017: 86-87; Guerci ve Pedrini, 2014:1791). Ehnert ve Harry ise, makro ve mikro ayrımı yaparak, sürdürülebilirlik ve İKY arasındaki bağlantıyı ele almışlardır. Sürdürülebilir İKY makro düzeyde ele alınarak, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerine İKY uygulamalarıyla katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Sürdürülebilir İKY mikro düzeyde ele alınarak, İKY'nin içsel unsur ve ilişkilerine odaklanmaktadır. İşgücü kıtlığı, yaşlanan işgücü, yoğun çalışmaya bağlı sağlık sorunları vb. konular ilgi alanıdır. Bu anlayış doğrultusunda İKY sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak, yüksek nitelikli çalışanlara bağlı işletmeler için bir 'hayatta kalma stratejisi'dir (Ehnert ve Harry, 2012: 223). Görüldüğü üzere, İKY'nin, hem makro hem de mikro düzeyde işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynama yeteneğine sahip olduğu üzerinde durulmaktadır (Mazur 2015: 12).

İK uygulamalarına sürdürülebilirlik yaklaşımını entegre etmek amacıyla literatür incelendiğinde; "Sürdürülebilir Çalışma Sistemleri", "Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi" ve "Sürdürülebilir İKY" gibi üç ana akım dikkati çekmektedir. Sürdürülebilir çalışma sistemleri ile ilgili literatür, sürdürülebilirliği sosyal sorumluluk olarak algılamakta ve insan kaynaklarının sömürülmesi ya da geliştirilmesine yol açan mekanizmaların anlaşılmasını ilerletmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusundaki temel hedefi, yoğun çalışma sistemlerinin insan kaynaklarının fiziksel, bilişsel, sosyal ve duygusal olarak tüketilmesi ile bağlantılı olduğunu göstermektir (Sachdeva, 2017: 85). İşletmelerin, rakiplerinin karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek amacıyla işgücünü eğitmek, geliştirmek ve onlara yatırım yapmak yerine sömürmesi ve tüketmesi sonucunda, işgücünün iş stresi, sağlık sorunları, iş-yaşam çatışmaları ve tükenmişlik vb. problemlerle karşı karşıya kalması kaçınılmazdır. Buradan hareketle, bu işgücü ne kadar nitelikli olsa da, iş yaşamında maruz kaldığı durumlar sonucunda, işletmesine işveren tarafından beklenen değeri ortaya koyması pek de mümkün görünmemektedir. İşgücünün mutsuzluğunun yakınlarına hatta topluma etkisi göz önüne alındığında, işletmenin işgücüne, dolaylı olarak topluma, ekonomik ve kârlılık temelinde işletmenin kendisine olumsuz etkisinin olduğu oldukça açıktır. Nitelikli işgücü, işverenin

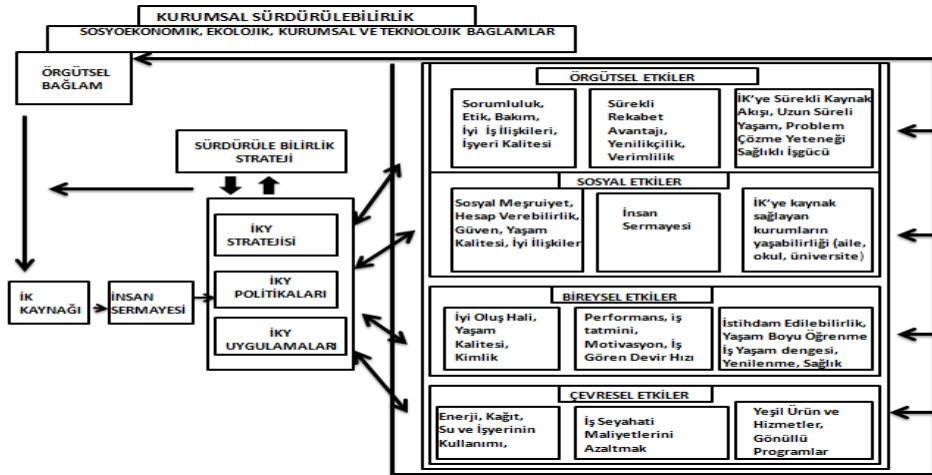
kendisine daha iyi imkânlar sağlayarak, iş-yaşam kalitesini arttırmaya yönelik imkanlar geliştirmesini beklemektedir (Ehnert, 2009: 3-5). Ehnert, sürdürülebilir çalışma sistemlerinin, iş yaşam kalitesiyle işletme performansı arasında denge kurduğunu düşünmektedir. Sürdürülebilir çalışma sistemi ile ilgili teori, İKY sisteminin sürdürülebilirliğini arttırmaya yönelik uygulamaların, beceri, güven ve motivasyonu teşvik ederek, iş yaşam kalitesi ile işletme performansını dengelemekte, çalışmanın yan etkilerini kontrol etmekte ve böylece sürdürülebilirlik odaklı dönüşümü de mümkün kılmaktadır (Guerci ve Pedrini, 2013: 1791). O halde, sürdürülebilir çalışma sistemleri ile hem işveren hem de nitelikli işgücü ve toplum, karşılıklı olarak kazan-kazan ilişkisi kurabilecektir. İşletme de, bu yolla sürdürülebilir kalkınmaya destek sağlayabilecektir.

İK uygulamalarına sürdürülebilirlik yaklaşımını entegre eden başka bir ana akım sürdürülebilir kaynak yönetimidir. Sürdürülebilir kaynak yönetiminin amacı, işletme ve çevresi arasındaki karşılıklı değişim ilişkileri ve nadir kaynaklarla nasıl başa çıkılacağı konusunda bir açıklama sunmaktır (Sachdeva, 2017: 85). İK yöneticileri, işletmenin ihtiyaç duyduğu sayıda nitelikli ve motive olmuş işgücünü doğru yerde ve zamanda bulduramama zorluklarıyla mücadele etmeye çalışmaktadır. Bunun temel nedenleri; globalleşme, teknolojik gelişmeler ve demografik değişimlerdir. Bu sayılan nedenlerden dolayı, istihdam edilecek işgücünde teknik beceri ve yetkinlikler aranmakta ve bu özelliklere sahip işgücünü bulmak ve istihdamını sürdürmek kolay olmamaktadır. Sürdürülebilir kaynak yönetimi, motivasyon düzeyi yüksek ve belirli yeteneklere sahip nitelikli işgücünün nadir olduğu varsayımı üzerine kurulu olup, gelecekte bu kaynakların sürekliliğinin sağlanmasıdır. Buradan hareketle, işletmeler sahip oldukları işgücünü kullanırken yani bir anlamda tüketirken, yeniden üretmek yoluyla denge kurmaya çalışmalıdırlar. Bu çerçevede, insan kaynaklarının tüketimini ve yeniden üretimini iki yöntemle dengelemek mümkündür. Bu yöntemler; insan kaynaklarının yenilenmesi ve bu kaynakların kaynağına yapılan harcamaların geliştirilmesi (üniversiteler, eğitim sistemleri vb.) olarak ifade edilebilir (Ehnert, 2009: 87).

İK uygulamalarına sürdürülebilirlik yaklaşımını entegre eden diğer bir ana akım ise, sürdürülebilir İKY'dir. Sürdürülebilir İKY, tüm paydaşları dikkate alarak uzun dönemde sürdürülebilirliğin tüm boyutlarına katkı sağlayacak bir biçimde İK'nın strateji ve uygulamalarını harekete geçirmektir. Bir işletmenin, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için İKY'nin tam anlamıyla işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi ile entegre olması 'dikey uyum' ve İK uygulamalarının birbirleriyle uyumlu bir biçimde İK sistemini oluşturması "yatay uyum" (Gürol ve Gemici, 2017: 41) gerekmektedir. Dolayısıyla İKY'nin, işletmenin vizyonu, misyonu, hedefleri, ve stratejileri ile paralel olarak uyumlu olması beklenmektedir (OswaII ve Narayanappa, 2014: 9). İK liderlerinin, kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesi ve tüm paydaşları içine alacak bir biçimde entegrasyonunun sağlanması için, tüm süreçte etkili olması gerekir (Wirtenberg, 2007, 18.). İK uygulamaları sürdürülebilirlik açısından ele alındığında, istihdam edilen çalışanın fiziksel ve ekonomik refah düzeyini ve sosyal performansını proaktif bir yaklaşımla iyileştirmeyi ve geliştirmeyi amaçladığı görülmektedir (Guerci ve Pedrini, 2014: 1791).

Daha önce değinildiği gibi, İKY'nin sonuçlarını, sadece ekonomik anlamda değil, sosyal ve çevresel çıktılarının sonuçlarıyla birlikte değerlendirmek gerekir. Sürdürülebilir İKY modeli, İK temelini uzun dönemde eş zamanlı olarak üretirken,

ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflerin elde edilmesini sağlamayı amaçlayan planlı ya da yeni İK stratejileri ve uygulamaları olarak tanımlanabilir (Kramar, 2014: 1084). Şekil 1'de görüldüğü üzere açık sistemler olarak görülen işletmelere yönelik, sürdürülebilir İKY perspektifini ortaya koyabilmek adına bir model olarak kullanılabilen bir çerçeve sunulmaktadır (Ehnert, 2009: 172). Bu modelde, kurumsal sürdürülebilirliğin; ekonomik, sosyal, çevresel, düzenleyici ve teknolojik bağamları, kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi ve İKY politikalarının geliştirilmesinde etkilidir. Buradan hareketle, sürdürülebilir İKY'nin sonuçları; örgütsel, sosyal, bireysel ve çevresel sonuçların değerlendirilmesiyle ölçülebilir hale gelmektedir. Örgütsel sonuçların ölçümünde; istihdam ilişkisinin kalitesi, iş güvenliği ve sağlık, işgücünün refahı, örgütsel verimlilik; sosyal sonuçların ölçümünde; işyerindeki ilişkilerin niteliği, işletmenin tercih edilen bir işveren olması ve bir dizi potansiyel iş gücü kaynağı; bireysel sonuçların ölçümü; iş tatmini, çalışan motivasyonu ve iş-yaşam dengesi; çevresel sonuçların ölçümü; enerji, kağıt ve su kullanımı, yeşil ürün, hizmet üretimi ve iş seyahati ile ilgili maliyetlerin azaltılması vb. kaynakların kullanılmasını gerektirir (Kramar, 2014: 1082).



Şekil.1. Sürdürülebilir İKY Modeli

Kaynak: Kramar, (2014): 1081.

Araştırmalar, insan kaynağını; işletmeye çekme ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri, kariyer yönetimi ve özellikle çalışanların katılımı ile ilgili çeşitli İKY politikalarının olumlu çevresel sonuçlar için gerekli kültür, iklim ve yetenekler yarattığını doğrulamaktadır. O halde, İK yöneticilerinin, gelecekteki talebin tahmini, iş gücü planlaması, insan kapasitesinin geliştirilmesine yatırım yapma, iş-yaşam dengesi ve sürdürülebilirlik süreçleri gibi olumlu sosyal çıktılar veren İKY uygulamalarını geliştirmeleri gerektiği söylenebilir. Sürdürülebilirlik bilincinde hareket eden işletmelerin, zaten bu önerileri kullanmakta oldukları görülmektedir.(Kramar, 2014: 1079). Sürdürülebilirlik bilincini içinde barındıran işletmeler, kendi iç kaynaklarının; değerli, nadir, taklit edilmesi maliyetli, ikamesiz ve bu kaynakları organize etme yeteneklerine sahip olduklarında (Barney ve Wright, 1997: 4), bu kaynakların onlara sürdürülebilir rekabette avantajlar yarattığının farkındadırlar.

Sürdürülebilir rekabette üstünlük yaratacak kalitede insan kaynağını cezbetmek, geliştirmek ve elde tutmanın yollarını belirlemek açısından “işveren markası” olmak çok önemli bir husustur. Çok uluslu işletmeler gittikçe çevreye daha duyarlı genç bir neslin seçim çekiciliğini artırmak için, bir “işveren markası” biçimi olarak sürdürülebilir İKY uygulamaları benimsemektedirler. İş arayanlar, işletmenin değerleri ile işletmenin uygulamaları arasında sıkı bir uyum aramakta ve bu açıdan uyumlu olan işletmeleri tercih etmektedirler. Diğer yandan, işe alım çabalarında işletmenin çevresel itibarı ve imajları giderek daha fazla ön plana çıkmaktadır (Renwick vd. 2011: 4-5). Sosyal kimlik teorisine göre, işveren markasına sürdürülebilir İKY’yi entegre etmek mevcut ve potansiyel çalışanların öz kavramını geliştirmektedir. O halde, sürdürülebilir İKY anlayışının işveren markasına bağlanması, işverenin çekiciliğini olumlu yönde etkileyebilir. Sinyal teorisi, sürdürülebilir İKY’yi işveren markasına entegre etmek, işvereni iş piyasasına yerleştirmek ve işverenin çekiciliğini artırmak için umut verici bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla, işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetler işletme tarafından gönderilen sinyaller olarak algılanmaktadır. İşletmeler, bir işveren markası kurmak yoluyla, rakiplerinden pozitif olarak ayrılan benzersiz bir istihdam sunmayı hedeflemeye çalışabilirler. O halde, işletmeler, insanlar için çalışılacak harika bir yer olarak işletmelerini konumlandırabilirlerse, yüksek kaliteli, yetenekli ve motive olmuş bir işgücünü kendine çekebilir ve tutabilirler ve bu sayede kurumsal sürdürülebilirliklerini daim kılabilirler (App vd, 2012: 267-268).

5. Araştırmanın Metodolojisi

5.1. Araştırmanın Amacı

Kurumsal sürdürülebilirlik çalışmalarının İK uygulamalarına etkisini ve düzeyini ölçmek amacıyla, Enhert tarafından 2009 yılında çok uluslu 50 şirketin web sayfalarında yayımlanan bilgilerin içeriği analiz edilerek, sürdürülebilir İKY süreç ve uygulamalarına yönelik bir model geliştirilmiştir. Ehnert’in yapmış olduğu bu araştırma, İK yönetim sistemlerinin, sürdürülebilirlik odaklı dönüşümdeki rolüne ilişkin en kapsamlı araştırmalardan biridir. Bu model, işletmelerin gerçekte ne yaptıklarıyla ilgili bir analiz sonucunda geliştirildiğinden, sürdürülebilirlik odaklı dönüşümü hedefleyen işletmeler için ulaşılabilir operasyonel bir çerçevedir. Guerci ve Pedrini (2014) ise, Enhert’in çalışmasından yola çıkarak, yaptıkları çalışmada sürdürülebilir İKY süreç ve uygulamalarına yönelik kategorileri sınıflandırmışlardır.

Bu çalışmada, geliştirilen bu sınıflandırmadaki sürdürülebilir İK süreç ve uygulamalarına, BİST Sürdürülebilirlik Endeksi’ne dahil olan şirketlerin İK süreç ve uygulamalarının ne derece uyum sağladığını ortaya koymak amacıyla, sürdürülebilirlik raporlarındaki İK süreç ve uygulamalarına ilişkin açıklamaların içerik analizi yöntemi ile incelenmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaca yönelik olarak; (i) BİST Sürdürülebilirlik Endeksi’ne dahil olan şirketlerin kaç tanesinin sürdürülebilirlik raporuna sahip olduğu, (ii) Sürdürülebilirlik raporuna sahip olan şirketlerin hangi raporlama çerçevesini tercih ettiği, (iii) Sürdürülebilirlik raporlarında bulunan İK süreç ve uygulamalarına ilişkin açıklamaların, Guerci ve Pedrini tarafından önerilen sınıflandırmadaki kategorilere ne derece uyum sağladığı ve eksikliklerin neler olduğu araştırılacaktır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmanın örneklemini, Kasım 2017- Ekim 2018 döneminde BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dahil olan 44 şirket oluşturmaktadır. Bu şirketlerin tercih edilme nedeni, kurumsal sürdürülebilirlik performans düzeylerinin yüksek olmasıdır. BİST 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* (BİST Sürdürülebilirlik Rehberi; 43).

5.3. Araştırmanın Yöntemi ve İçerik Analiz Süreci

Çalışma, BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dahil olan 44 şirket tarafından sürdürülebilirlik raporlarında yapılan İK süreç ve uygulamalarına ilişkin açıklamaların, Guerci ve Pedrini tarafından kategorize edilen sürdürülebilir İK süreç ve uygulamalarına ne derece uyum sağladıklarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmanın modeli, tanımlayıcı araştırma modeli olup, verileri elde etmek amacıyla sürdürülebilirlik raporlarında bulunan İK süreç ve uygulamalarına ilişkin açıklamalar kullanılmıştır. Veri analizinde içerik analiz yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırmalarda en çok tercih edilen yöntem içerik analizidir. Çoğunlukla içerik analiz yöntemi, yazılı ve görsel verilerin incelenmesinde tercih edilmektedir. İçerik analizi, şirketlerin bizzat yapmış oldukları açıklamaları hem içeriksel hem de biçimsel olarak sistemli bir yaklaşımla ve objektif bir biçimde betimleyen ampirik bir yöntemdir (Kavut, 2010: 13).

Bu açıdan, endekste yer alan şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında yayımlanmış oldukları beyanlarına ilişkin içeriğin, hem sistemli bir yaklaşımla hem de objektif bir şekilde analiz edilmesinde, içerik analizinin uygun bir yöntem olduğu söylenebilir. İçerik analizi ile incelenecek olan rapor içerisinde yer alan bilgilerin, önceden saptanmış kategorilere göre, hem sayısal hem de niteliksel açıdan kodlanması gerekir (Guthrie ve Abeysekera, 2006: 117). Kullanılan bu yöntemde, sürdürülebilirlik raporlarıyla beyan edilen bilgiler, kategorilere göre kodlanmak suretiyle yüzde olarak dağılımı ölçülür (Lober vd, 1997: 59). Başka bir anlatımla, sürdürülebilir İK süreç ve uygulamalarına ilişkin bilgilerin içerik analizi yoluyla kodlanması için, kategoriler oluşturmak ve bu kategorilerin kapsamına dâhil olan sürdürülebilir İK süreç ve uygulamalarına ait bilgi türlerini saptamak gerekir.

Literatür incelendiğinde, kategorilerin oluşturulmasında çeşitli yaklaşımların tercih edildiği dikkati çekmektedir. Bu çalışmada ise, sürdürülebilir İK süreç ve uygulamalarının içeriğini oluşturulan kategoriler, Guerci ve Pedrini tarafından İKY sistemlerinin sürdürülebilirlik odaklı dönüşümdeki rolünü ortaya koymak amacıyla yapılan bir çalışmanın sonucunda geliştirilen sınıflandırmadaki kategoriler kullanılmıştır.

Tablo: 1. Sürdürülebilir Odaklı İK Süreç ve Uygulamalarına Yönelik Kategoriler

İK Süreçleri
İş Sağlığı ve Güvenlik
Eğitim – Gelişim
Yetenek Yönetimi
Kariyer Planlaması
Kurum İçi İletişim
İK Stratejisi ve İK Planlaması
Performans Değerlendirme
Ücret Yönetimi
Endüstriyel İlişki ve Toplu Sözleşmeler
İşe Alım, Seçim ve Temin
İş Dizaynı Teknikleri (İş Genişletme, İş Zenginleştirme, İş Rotasyonu, İş Basitleştirme)
İK Uygulamaları
Yardımseverlik Yoluyla Sürdürülebilirlik Odaklı Değişim
Aile Dostu ve Çalışan Anneler için Uygun Bir İşveren Olmak
Çalışanların İş-Yaşam Dengesini Dikkate Alan Bir İşveren Olmak
Ücretlendirme ve Çalışanlara Sağlanan Yan Haklar
Sağlık Konusu
Çalışanların Sivil Toplum Kuruluşları İle İşbirliği içinde Olmaları
Sosyal Bütünleşme Yoluyla Sürdürülebilirlik Odaklı Değişim
Kültür ve Cinsiyet Çeşitliliğinin Teşvik Edilmesi
Şirketin İtibarını Sosyal Sorumluluk Açısından Güvenilir Bir İşveren Olarak Tanıtmak
Güvenlik Konusu
Ergonomik İşyeri Koşulları
Çalışanların Sürdürülebilirlik Performansına Bağlılıklarını Sürdürmek için İşlerin Tasarlanması
Yaşlanan İşgücünü Desteklemek
Kariyer İmkanları ve Yeniden Yerleştirme Hizmetleri Sunmak
Stresi Azaltmak ve Önlemek
Yetkinlikleri Geliştirme Yoluyla Sürdürülebilirlik Odaklı Değişim
Şirketin Sürdürülebilirlik Performansını İyileştirmek için Eğitim
Mesleki Eğitim Programları veya Çıraklık / İş Yerleştirme Faaliyetleri
Çalışanların ve Ailelerinin Uluslararası Kariyerlerini Desteklemek
Mentorluk
Koçluk
Kariyer Geliştirme Yoluyla Sürdürülebilirlik Odaklı Değişim
Çalışanların Yetenek ve Bilgi Birikimine Yatırım Yapmak
Kariyer Fırsatları Sunmak
Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyonunu Önemseyen İş Veren Olmak
Yaşam Boyu Öğrenme
Çalışanların Bireysel Kariyerlerini Destekleyen İş Eğitimi
İçerden Terfiler Yoluyla Yedekleme Planları

5.4 Veri Toplama

BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında beyan ettikleri sürdürülebilir İK süreç ve uygulamalarına ilişkin bilgileri incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada verilerin toplanması birkaç aşamada gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanması ve incelenmesi için, endekse dâhil olan şirketlerin web sitelerinden sürdürülebilirlik raporlarına ulaşılmıştır. Bu çalışmanın aşamaları şu şekildedir; (i) BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketler, faaliyet ayrımına göre; finans, üretim, hizmet ve diğer olarak ifade edilmiştir. (ii) Sürdürülebilirlik raporuna sahip olan şirketler belirlenmiştir. (iii) Sürdürülebilirlik

raporlarına sahip olan şirketlerin raporlama çerçevesi; GRI uygulamalı, GRI referanslı ve GRI raporlama Çerçevesi dışında olarak ifade edilmiştir. (iv) GRI Raporlama Çerçeve seviyeleri G4 “Temel ve G4 “Kapsamlı” şeklinde ifade edilmiştir. (v) Sürdürülebilir İK süreç ve uygulamalarına ilişkin bilgilerin sürdürülebilirlik raporlarında olduğuna dair; bilgi var “1”, bilgi yok “0” şeklinde kodlanmıştır. İçerik analiz yönteminde güvenilirliği sağlayabilmek adına farklı kişiler tarafından metinler aynı şekilde kodlanmalı veya tek bir kişi tarafından metinler farklı zamanlarda aynı şekilde kodlanmalıdır (Bilgin, 2006: 14). Bu çalışmada, kodlama işlemi araştırmacılar tarafından yapılmıştır ve tutarlılık test edilerek güvenilirlik ölçülmüştür.

5.5. Verilerin Analizi ve Bulgular

İçerik analizi, sürdürülebilir İK süreç ve uygulamalarına ait kategoriler, 2014 yılında Guerci ve Pedrini tarafından yapılmış olan bir çalışma sonucunda sınıflandırılmış sürdürülebilir İK süreç ve uygulamalarına yönelik kategoriler dâhilinde yapılmıştır. İçerik analizinde, sürdürülebilir İK süreç ve uygulamalarına yönelik elde edilen veriler, frekans ve yüzde olarak belirlenmiş ve tablolar oluşturulmuştur. Sürdürülebilir İK süreç ve uygulamaları yönelik kategori listeleri beş başlık altında değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, Kasım 2017- Ekim 2018 döneminde BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dâhil olan 44 şirketin; faaliyet alanlarını, sürdürülebilirlik raporları olan ve olmayanları ve sürdürülebilirlik raporlarının GRI seviyelerini belirtmek amacıyla tablolar oluşturulmuştur. Tablo 2'de çalışma kapsamına dâhil olan şirketlerin faaliyet alanları dört başlıkla ifade edilmiştir. Buna göre, 23 şirket üretim, 7 şirket finans, hizmet ve diğer başlığı altında yer almaktadır.

Tablo 2. BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde Yer Alan Şirketlerin Faaliyet Alanı

	Frekans	Yüzde %
Finans	7	15.9
Üretim	23	52.3
Hizmet	7	15.9
Diğer	7	15.9
Toplam	44	100

Tablo 3'te 44 şirketten, 33 şirketin sürdürülebilirlik raporuna sahip olduğu, 4 şirketin grup düzeyinde raporlama yaptığı ve 7 şirketin ise, sürdürülebilirlik raporuna sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 3. BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde Yer Alan Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarına Sahip Olup Olmama Durumu

	Frekans	Yüzde %
Sürdürülebilirlik Raporu olan Şirket	33	75
Şirket Grup Düzeyinde Raporlama yapan Şirket	4	9.1
Sürdürülebilirlik Raporu Olmayan Şirket	7	15.9
Toplam	44	100

Tablo 4 çalışma kapsamına dâhil olan şirketlerin paydaşlarına şeffaf ve hesap verilebilir olduğunu göstermek amacıyla yayımladıkları sürdürülebilirlik raporlarının GRI raporlama çerçevesi kapsamında olup olmadığını göstermektedir. Buna göre, 29 şirketin GRI uygulamalı, 3 şirketin GRI referanslı ve 1 şirketin de GRI raporlama çerçevesi dışında rapor yayımlamış oldukları görülmektedir.

Tablo 4. Şirketlerin GRI Raporlama Çerçevesi'nde Yer Alma Analiz Sonuçları

Gri Raporlama Çerçevesi	Frekans	Yüzde %
GRI Uygulamalı	29	87.9
GRI Referanslı	3	9.1
GRI Raporlama Çerçevesi Dışında	1	3
Toplam	33	100

Tablo 5'te şirketlerin, GRI raporlama çerçevesinden hangi seviyeyi kullanmış oldukları görülmektedir. Buna göre, 24 şirket G4 'Temel' seviyesini ve 5 şirket de G4 'Kapsamlı' seviyesini kullanmaktadır.

Tablo 5. Şirketlerin GRI Raporlama Çerçeve Seviyesi Analiz Sonuçları

Gri Raporlama Seviyesi	Frekans	Yüzde %
GRI G4 "Temel"	24	82.8
GRI G4 "Kapsamlı"	5	17.2
Toplam	29	100

Tablo 6'ya göre, iş sağlığı ve güvenlik, eğitim ve gelişim ve performans değerlendirme ile ilgili İK süreçlerine yönelik bilgiler 33 şirketin sürdürülebilirlik raporlarında yer almaktadır. Sürdürülebilirlik raporlarının; 32'sinde kariyer planlaması ve kurum içi iletişim, 30'unda yetenek yönetimi, 29'unda ücret yönetimi, 26'sında endüstriyel ilişki ve toplu sözleşmeler, 25'inde işe alım, seçim ve temin, 13'ünde iş dizaynı teknikleri ve analizine yönelik İK süreçlerine dair bilgiler yer almaktadır. Sürdürülebilirlik raporlarının 11'inde ise, İK stratejisi ve İK planlamasına yönelik bilgiler raporlarda yer almakta olup, bu oran en düşük frekansa tekabül etmektedir.

Tablo 6. Sürdürülebilirliğin Sürdürülebilir İK Süreçlerine Yönelik Analiz Sonuçları

İK Süreçleri	Bilgi Var		Bilgi Yok	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
İş Sağlığı ve Güvenlik	33	100	0	0
Eğitim ve Gelişim	33	100	0	0
Yetenek Yönetimi	30	90.9	3	9.1
Kariyer Planlaması	32	97	1	3
Kurum İçi İletişim	32	97	1	3
İK Stratejisi ve İK Planlaması	11	33.3	22	66.7
Performans Değerlendirme	33	100	0	0
Ücret Yönetimi	29	87.9	4	12.1
Endüstriyel İlişki ve Toplu Sözleşmeler	26	78.8	7	21.2
İşe Alım, Seçim ve Temin	25	75.8	8	24.2
İş Dizaynı Teknikleri ve Analizi	13	39.4	20	60.6

Tablo 7'ye göre, sağlık konusu ile ilgili İK uygulamaları 33 şirketin sürdürülebilirlik raporlarında yer almaktadır. Sürdürülebilirlik raporlarının 30'unda çalışanların sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içinde olmaları, 29'unda ücretlendirme ve çalışanlara sağlanan yan haklar, 24'ünde aile dostu ve çalışan anneler için uygun bir işveren olmak ile ilgili İK uygulamalarına yönelik bilgiler yayımlanmıştır. Sürdürülebilirlik raporlarının 18'inde, çalışanların iş-yaşam dengesini dikkate alan bir işveren olmak

ile ilgili İK uygulamalarına yönelik bilgilere yer verilmekte olup, bu oran en düşük frekans düzeyini oluşturmaktadır.

Tablo:7. Yardımseverlik Yoluyla Sürdürülebilirlik Odaklı İK Uygulamaları

Yardımseverlik Yoluyla Sürdürülebilirlik Odaklı İK Uygulamaları	Bilgi Var		Bilgi Yok	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Aile Dostu ve Çalışan Anneler için Uygun Bir İşveren Olmak	24	72.7	9	27.3
Çalışanların İş-Yaşam Dengesini Dikkate Alan Bir İşveren Olmak	18	54,5	15	45.5
Ücretlendirme ve Çalışanlara Sağlanan Yan Haklar	29	87.9	4	12.1
Sağlık Konusu	33	100	0	0
Çalışanların Sivil Toplum Kuruluşları İle İşbirliği içinde Olmaları	30	90.9	3	9.1

Tablo 8'e göre, güvenlik konusu ile ilgili İK uygulamalarına yönelik bilgiler 33 şirketin sürdürülebilirlik raporlarında bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik raporlarının 32'sinde kültür ve cinsiyet çeşitliliğinin teşvik edilmesi, çalışanların sürdürülebilirlik performansına bağlılıklarını sürdürmek için işlerin tasarlanması, kariyer imkânları ve yeniden yerleştirme hizmetleri sunmak, 26'sında şirketin itibarını sosyal olarak güvenilir bir işveren olarak tanıtmak ve 17'sinde ergonomik işyeri koşulları ile ilgili İK uygulamaları ele alınmıştır. Buna karşın, 13 şirketin sürdürülebilirlik raporlarında stresi azaltmak ve önlemek ile ilgili İK uygulamalarına yer verilmiştir. Sürdürülebilirlik raporlarının 2'sinde yaşanan işgücünü desteklemek ile ilgili İK uygulamalarına yer verilmiş olup, bu oran en düşük frekans düzeyine tekabül etmektedir.

Tablo: 8. Sosyal Bütünleşme Yoluyla Sürdürülebilirlik Odaklı İK Uygulamaları

Sosyal Bütünleşme Yoluyla Sürdürülebilirlik Odaklı İK Uygulamaları	Bilgi Var		Bilgi Yok	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Kültür ve Cinsiyet Çeşitliliğinin Teşvik Edilmesi	32	97	1	3
Şirketin İtibarını Sosyal Olarak Güvenilir Bir İşveren Olarak Tanıtmak	26	78.8	7	21.2
Güvenlik Konusu	33	100	0	0
Ergonomik İşyeri Koşulları	17	51.5	16	48.5
Çalışanların Sürdürülebilirlik Performansına Bağlılıklarını Sürdürmek için İşlerin Tasarlanması	32	97	1	3
Yaşlanan İşgücünü Desteklemek	2	6,1	31	93.9
Kariyer İmkânları ve Yeniden Yerleştirme Hizmetleri Sunmak	32	97	1	3
Stresi Azaltmak ve Önlemek	13	39.4	20	60.6

Tablo 9'da yetkinlikleri geliştirme yoluyla sürdürülebilirlik odaklı değişime yönelik İK uygulamaları ile ilgili analiz sonuçları yer almaktadır. Sürdürülebilirlik raporlarının 33'ünde mesleki eğitim programları veya çıraklık/iş yerleştirme ve şirketin sürdürülebilirlik performansını iyileştirmek için eğitim, 16'sında mentorluk ile ilgili İK uygulamalarına yönelik bilgilere yer verilmiştir. Sürdürülebilirlik raporlarının 13'ünde çalışanların ve ailelerinin uluslararası kariyerlerini desteklemek ve koçluk ile ilgili İK uygulamalarına yönelik bilgilere yer verilmiş olup, bu oran en düşük frekansa sahiptir.

Tablo: 9. Yetkinlikleri Geliştirme Yoluyla Sürdürülebilirlik Odaklı İK Uygulamaları

Yetkinlikleri Geliştirme Yoluyla Sürdürülebilirlik Odaklı İK Uygulamaları	Bilgi Var		Bilgi Yok	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Şirketin Sürdürülebilirlik Performansını İyileştirmek için Eğitim	33	100	0	0
Mesleki Eğitim Programları veya Çıraklık/İş Yerleştirme	33	100	0	0
Çalışanların ve Ailelerinin Uluslararası Kariyerlerini Desteklemek	13	39.4	20	60.6
Mentorluk	16	48.5	17	51.5
Koçluk	13	39.4	20	60.6

Tablo 10'a göre, çalışanların yetenek ve bilgi birikimine yatırım yapmak, kariyer fırsatları sunmak, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu önemseyen işveren olmak ve insanların bireysel kariyerlerini destekleyen iş eğitimi ile ilgili İK uygulamalarına yönelik bilgiler 32 şirketin sürdürülebilirlik raporlarında yer almaktadır. Sürdürülebilirlik raporlarının 22'sinde içerden terfiler yoluyla yedekleme planları ile ilgili İK uygulamalarına yönelik bilgiler yer almaktadır. Buna karşın, sürdürülebilirlik raporlarının 10'unda ise, yaşam boyu öğrenmeye yönelik İK uygulamalarına ait bilgiler yer almakta olup, bu oran en düşük frekansa sahiptir.

Tablo:10. Kariyer Geliştirme Yoluyla Sürdürülebilirlik Odaklı İK Uygulamaları

Kariyer Geliştirme Yoluyla Sürdürülebilirlik Odaklı İK Uygulamaları	Bilgi Var		Bilgi Yok	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
Çalışanların Yetenek ve Bilgi Birikimine Yatırım Yapmak	32	97	1	3
Kariyer Fırsatları Sunmak	32	97	1	3
Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyonunu Önemseyen İş Veren Olmak	32	97	1	2
Yaşam Boyu Öğrenme	10	30.3	23	69.7
İnsanların Bireysel Kariyerlerini Destekleyen İş Eğitimi	32	97	1	3
İçerden Terfiler Yoluyla Yedekleme Planları	22	66.7	11	33.3

6. Sonuç ve Tartışma

1960'lı yıllarda işletmelerin kaynak bulmakta zorlanmaya başlamaları, onları çevreye daha duyarlı davranmaları gerektiği düşüncesine yönlendirmiştir. Bilindiği üzere, işletmeler gerçekleştirdikleri faaliyetler doğrultusunda çevreye telafi edilemeyecek olumsuz etkiler yaratırlar. Bu olumsuz etkiler, kaynakların tükenmesine, iklimlerin değişmesine ve doğal dengenin bozulmasına sebebiyet vermektedir. İşletmeler de, üretim için gerekli olan kaynakları bulmakta sıkıntılar yaşamakla birlikte, doğal olarak da nadir olan kaynakları elde etme maliyetleri de yükselmektedir. Bu sıkıntılar sonucunda, sürdürülebilirlik kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Bu kavram, ilk yıllarda çevreye negatif olan etkilerin azaltılması ve bu yolla doğal çevrenin korunması olarak algılanmıştır. Ancak, çevrenin korunmasının yanında topluma ait olan doğal kaynakları kullanarak, ekonomik değerler yaratan işletmelerin sosyal kalkınmaya destek olmaları da beklenir. O halde, sürdürülebilir kalkınmadan bahsedilebilmek için işletmelerin kârlılık temelinde ekonomik değerlerin yanında çevreyi korumayı temel amaç edinen ve sosyal kalkınmaya destek olacak bir zihniyeti içinde barındıran bir yönetim felsefesine sahip olmaları gerekir. Bu yolla işletmeler

hem kendi geleceğine yatırım yapabilecek hem de dünyanın gelecekte daha yaşanır olmasına katkılar sağlayacaklardır. Bu amaç doğrultusunda faaliyetlerini sürdürme kararı alan işletmeler, bir dönüşüm telaşı içine girmişlerdir. Bu dönüşümün istenilen doğrultuda ve başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesinde entelektüel birikimler önem arz eder.

Bir işletmenin entelektüel birikimleri; insan sermayesi, yapısal ve ilişkisel sermaye olmak üzere üç kategoride değerlendirilebilir. İşletmenin sahip olduğu insan kaynağının bilgisi, deneyimi, yetenekleri ve davranışları insan sermayesini oluştururken; patentleri, marka değeri, işletme itibarı, ticari sırları, yapısı, kültürü ve yönetim felsefesi gibi unsurlar, yapısal sermayeye tekabül eder. Paydaşlarıyla kurdukları ilişkiler sonucunda elde edilen bilgi birikimi ise, ilişkisel sermayeyi temsil eder. İşletmenin sahip olduğu yapısal ve insan sermayesi birbirini güçlü bir biçimde destekler niteliktedir. İşletmenin en değerli olarak kabul edilen insan sermayesi, sahip olunan yapısal sermaye doğrultusunda işletme açısından değerli görülen bir performansa dönüşür ve yaratılan değer işletmeye mâl olur. Bu şekilde insana ait olan bir değer, süreklilik gösteren, tekrar kullanılıp paylaşılabilen değerli bir varlık haline gelebilir. Buradan hareketle, işletmeler kurumsal sürdürülebilirlik temelinde bir yönetim perspektifi benimsemiş olsalar bile, bunu yalnızca üst düzey yönetimle gerçekleştirebilmeleri pek de mümkün görünmemektedir. O halde, işletme literatüründe sürdürülebilir İKY kavramının yeni yeni gelişmeyi başladığı şu dönemde, bu kavramın ne derece önemli olduğunu belirtmek yerinde bir davranış olur. Literatür incelendiğinde, sürdürülebilir İKY için farklı bakış açıları göze çarpmaktadır. Hangi bakış açısından bakılırsa bakılsın kurumsal sürdürülebilirlik anlayışında, işletmenin sürdürülebilirlik performansı için insan gücü çok değerli bir varlıktır. Çünkü yönetimin aldığı aksiyon planları, sahip olunan insan sermayesi ile gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde, kurumsal sürdürülebilirliğe katkılar sürdürülebilir İKY süreç ve uygulamaları ile sağlanabilir.

Diğer yandan, sürdürülebilirliğin işletme içerisinde içselleştirilmesi yönünde İK'nın alacağı aksiyon planları ile yönetimi destekleyebileceği literatürde oldukça açıktır. Doğaldır ki; değerli olan bu varlığın mikro düzeyde de işletme içinde fiziksel, sosyal ve ekonomik olarak refahını arttırmaya yönelik İK süreç ve uygulamaları ile bu varlığının sürdürülmesinin sağlanması, aslında işletmenin makro düzeyde kurumsal sürdürülebilirlik performansına yansımaktadır. O halde, İK biriminin, işe alım, seçim ve temin sürecinden başlayarak, İK süreç ve uygulamalarını işletmenin sürdürülebilirlik stratejisi doğrultusunda planlamaları ve yönetmeleri gerekir. Sürdürülebilirlik konularını içeren eğitimlerin işgücüne verilmesi, işletme içi iletişim kanallarının etkin olması, işletmenin en yetenekli iş gücünü bünyesinde toplaması, mevcut işgücünü geliştirmesi, onlara mutlu, güvenli ve motive edici bir iş ortamı sunması ve onların sahip olduğu potansiyellerin tamamını kullanmalarının sağlanması açısından İK süreç ve uygulamaları önem arz eder. Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaya, iş-yaşam dengesini kurmaya ve çalışanlara özerklik kazandırmaya yönelik İK uygulamaları kullanılarak, hem işletme içinde istihdam edilen iş gücünün sürdürülebilirliği hem de işletmenin kurumsal sürdürülebilirliği sağlanabilecektir. Bu çalışmada, Kasım 2017- Ekim 2018 döneminde BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dahil olan kurumsal sürdürülebilirlik performans düzeyleri yüksek olan 44 şirketin, 2014 yılında Guerci ve Pedrini tarafından yapılmış olan çalışma sonucunda geliştirilen sürdürülebilir İK süreç ve uygulamalarına yönelik kategoriler doğrultusunda İK süreç ve uygulamalarını gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini analiz etmek amacıyla, şirketlerin yayımlanmış oldukları

sürdürülebilirlik raporlarında yer alan bilgiler içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Çalışmanın sonucu, 33 şirketin sürdürülebilirlik raporunun olduğunu göstermiştir. Bu şirketlerin 4 tanesi grup şirketler düzeyinde raporlama yaptıkları için, aslında 44 şirketten 37 şirketin sürdürülebilirlik raporunun olduğu görülür. Raporlama yapan şirketlerin 29 tanesi GRI uygulamalı, 3 tanesi GRI referanslı ve 1 tanesi GRI raporlama çerçevesinin dışında raporlama yapmaktadır. GRI uygulamalı raporlama yapan şirketlerden, 24 tanesi 'Temel', 5 tanesi de 'Kapsamlı' seviyesini kullanmaktadır.

Çalışmanın kapsamı doğrultusunda, incelenen sürdürülebilir İK süreçlerine yönelik sürdürülebilirlik raporlarında bu bilgilerin var olup olmadığı incelendiğinde, şirketlerin genel anlamda sürdürülebilir İK süreçlerine yönelik bilgilere raporlarında yer verdikleri görülmektedir. Ancak, şirketlerin İK stratejisi, İK planlaması, iş dizaynı teknikleri ve analizleri ile ilgili bilgilere raporlarında yeterince yer vermedikleri söylenebilir. Bu nedenle, bu süreçlerin nasıl işlediği ile ilgili bilgilere ulaşılamamıştır. Şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda paydaşlarına şeffaf ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmeleri beklendiği düşünüldüğünde, bu süreçlere yönelik de yeterli bilginin verilmesi yerinde bir davranış olur. Sürdürülebilirlik raporu olan şirketlerin büyük çoğunluğunun, yardımseverlik yoluyla sürdürülebilirlik odaklı değişime yönelik İK uygulamaları ile ilgili kategorilerden; sağlık konusu, çalışanların sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içinde olmaları, aile dostu ve çalışan anneler için uygun bir işveren olmak, ücretlendirme ve çalışanlara sağlanan yan haklarla ilgili İK uygulamalarına raporlarında yer verdikleri görülmektedir. Bunlara nazaran, çalışanların iş-yaşam dengesini dikkate alan bir işveren olmak ile ilgili İK uygulamalarına daha az sayıda şirketin önem verdikleri söylenebilir. İK uygulamaları ile çalışanların iş-yaşam dengeleri sağlanabilirse daha yüksek performans gösterecekleri, bu denge durumunun olmaması durumunda ise, çalışanların stres altına girdiği ve buna bağlı olarak verimliliğin ve işletmeye olan bağlılığın azaldığı yapılan çalışmalardan görülmektedir. O halde, işletmelerin gün geçtikçe rekabetin arttığı günümüz iş dünyasında en önemli gereksinimlerden biri, çalışanların bu dinamik rekabet ortamında iş-yaşam dengelerini korumalarına yönelik İK uygulamalarını hayata geçirmeleri gerektiği söylenebilir.

Sürdürülebilirlik raporu olan şirketlerin büyük bir bölümünün, sosyal bütünleşme yoluyla sürdürülebilirlik odaklı değişime yönelik İK uygulamaları ile ilgili kategorilerden; güvenlik konusu, kültür ve cinsiyet çeşitliliğinin teşvik edilmesi, çalışanların sürdürülebilirlik performansına bağlılıklarını sürdürmek için işlerin tasarlanması ile ilgili İK uygulamalarını benimsedikleri görülmektedir. Ayrıca, kariyer imkânları ve yeniden yerleştirme hizmetleri sunmak, şirketin itibarını sosyal olarak güvenilir bir işveren olarak tanıtmak ile ilgili İK uygulamalarını tercih ettikleri de görülmektedir. Diğer yandan, ergonomik işyeri koşulları, stresi azaltmak ve önlemek, yaşlanan işgücünü desteklemek ile ilgili İK uygulamalarını yeterli sayıda şirketin benimsemediği dikkati çekmektedir. Uzun yıllar çalışmanın verdiği bilgi ve deneyime sahip olan yaşlı işgücünün sahip olduğu bilgi ve deneyimin devamlılığını sağlayabilmek, aynı zamanda bu bilgi ve deneyimlerin genç çalışanlara aktarılabilmesi amacıyla genç takımların içine onları dâhil etmek yönündeki İK uygulamaları ile yaşlanan işgücü desteklenebilir. Bilindiği gibi toplumsal eşitlik, toplumun tüm üyelerinin kaynak ve fırsatlara eşit erişime sahip olma amacını taşır. O halde, işletmelerin, sosyal entegrasyonu teşvik etmek, eşitsizliği ve ayrımcılığı

azaltmak için adil çalışma koşulları ile sürdürülebilir işyerleri yaratmakla varlıklarını devam ettirebilecekleri söylenebilir.

Sürdürülebilirlik raporu olan şirketlerin çoğunluğunun, yetkinlikleri geliştirme yoluyla sürdürülebilirlik odaklı değişime yönelik İK uygulamaları ile ilgili kategorilerden; mesleki eğitim programları veya çıraklık/iş yerleştirme ve şirketin sürdürülebilirlik performansını iyileştirmek için eğitim ile ilgili İK uygulamalarını kullanmakta oldukları görülmektedir. Bunlara karşın; mentorluk, çalışanların ve ailelerinin uluslararası kariyerlerini desteklemek ve koçluk ile ilgili İK uygulamalarını daha az sayıda şirket tercih etmiştir. Kalifiye işgücü ihtiyacının çok yüksek olduğu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gençlere sektörlerinin ihtiyaçlarına uygun yetkinlikleri kazandırabilmek, daha çok gence iş olanakları sağlayabilmek ve aynı sektörde bulunan diğer işletmelere de bu anlamda kaynak sağlayabilmek gayesiyle çeşitli mesleki eğitim süreçlerini geliştirebilmeleri gerekir. Bu kapsamda, çeşitli işbirlikleri kurarak, işgücünün yetersiz olduğu uzmanlık alanlarında kalifiye işgücü yetiştirilmesine katkı sağlanmalıdır. Aynı zamanda işletmeler, işgücünün yeteneklerini güçlendirebilmek için düzenli performans değerlendirmeleri yaparak, ihtiyaç doğrultusunda eğitimler gerçekleştirmelidirler. Dahası, işgücünün yetkinlikleri incelenmeli, geliştirilmesi gereken yönler tespit edilmeli ve bireyin ihtiyaçlarına uygun gelişim planları uygulanmalıdır.

Sürdürülebilirlik raporu olan şirketlerin kariyer geliştirme yoluyla sürdürülebilirlik odaklı değişime yönelik İK uygulamaları ile ilgili kategorilerden; çalışanların yetenek ve bilgi birikimine yatırım yapmak, kariyer fırsatları sunmak, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu önemseyen işveren olmak, insanların bireysel kariyerlerini destekleyen iş eğitimi sunmak ve içerden terfiler yoluyla yedekleme planları ile ilgili İK uygulamalarına önem verdikleri söylenebilir. Buna karşın, yaşam boyu öğrenmeye yönelik İK uygulamalarına önem veren şirket sayısı yeterli sayıda değildir. Kısacası; işletmelerin, çalışanlarına eğitimler vererek bireysel gelişimlerini desteklemek, performans değerlendirme sonuçlarına göre stratejik kariyer haritaları ve içerden terfi yoluyla yedekleme planları hazırlamak, çalışan memnuniyetini İK uygulamaları ile sağlamak ve böylelikle bireylerin işlerini geliştirerek işletmeye sağladıkları katma değeri artırmak yoluyla motive edilmiş bir iş ortamı yaratılabilir.

Sonuç olarak, günümüzün rekabetçi iş dünyasında faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmeyi başarabilen işletmeler, ekonomik değer yaratmanın yanında, sosyal ve çevresel sorumluluklarının da bilincinde hareket ederek, tüm paydaşlarına değer yaratabilmelidirler. Çalışanları ile gücüne güç katacak stratejik hedeflere odaklanarak; insana ve doğaya saygı gösteren, çalışanına değer katan, yenilikçi bir yaklaşımla kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yönelik bir politika izlemeyi temel amaç edinerek, kanunlara, çevreye, sağlığa, güvenliğe ve ergonomik işyeri ortamı sağlamaya çalışmak, işletmelerin önceliği olmalıdır.

7. Referanslar

- Aras, G., Gaye Uğur Sarıoğlu, (2015). “Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama” TÜSİAD.
- App, Stefanie; Merk, Janina; Büttgen, Marion (2012). “Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees”, Management Revue, ISSN 1861-9916, Hampp, Mering, 23 (3), 262-278.

- Barney, Jay B. ve Patrick M. Wright, (1997). “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, 1-25.
- Bilgin, N., (2006). Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikleri ve Örnek Çalışmalar, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Borsa İstanbul “Sürdürülebilirlik Rehberi”, 2014.
- Boudreau, J. W.; Ramstad, P. M., “Talentship, (2005). Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm For A New Strategy Definition”, *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. B. & Kira, M. (2002). Emerging Work Systems: from Intensive to Sustainable. In P. Docherty, J. Forslin& A.B. Shani (Eds.), *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice* (pp. 3-14). London: Routledge.
- Dyllick, T., ve Hockerts, K., (2002). “Beyond the Business Case for Corporate Sustainability”, *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Ehnert, Ina. (2006). March 28th-29th. “Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical Approaches, and Outlines for an Emerging Field”, Paper prepared for 21st EIASM SHRM Workshop, Aston, Birmingham.
- Ehnert, Ina, (2009). “Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective”, Springer, London New York.
- Ehnert, Ina ve Harry, Wes, (2012). “Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue”, *Management Revue*, 23(3), 224-239.
- Faris, Craig. Brian Gilbert, Brendan Lebianc, Brian Ballou and Dan L. Heitger, (May 2013). “Demystifying Sustainability Risk: Integrating The Triple Bottom Line An Enterprise Risk Management Program”, COSO.
- Freitas, W.R.S., Jabbour C.J.C. ve Santos, F.C.A., (2011). “Continuing the Evolution: Towards Sustainable HRM and Sustainable Organizations”, *Business Strategy Series*, 12(5), 226 – 234.
- G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları: Raporlama İlkeleri ve Standart Bildirimler.
- Guerci, Marco. ve Matteo Pedrini, (2014). “The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainabilitydriven change – towards a ‘strong’ HR management system”. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787-1814.
- Guthrie, J., Abeysekera, I. (2006). “Content Analysis of Social, Environmental Reporting: What Is New?”, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 10 (2), 114-126.
- Gürol, Yonca Deniz ve Evrim Gemici, (2017). “Armstrong’un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı”, Nobel, Eylül.
- Hahn T., ve Figge F. (2011). “Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability”, *Journal of Business Ethics*, 104, 325-345.
- IIA Global Perspectives And Insights, (October/2015). “Beyond the Numbers- Internal Audit’s Role in Nonfinancial Reporting”. Issue.2.
- Kavut, F. Lerzan. (2010). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 66.

- Kramar, Robin. (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.
- Kolk, A., (2010). "Trajectories of Sustainability Reporting by MNCs" *Journal of World Business*, 45(4), 367-374.
- Kolk, A. (2004). "A Decade of Sustainability Reporting: Developments and Significance", *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3(1), 51-64.
- Lober, D.J., Bynum, D., Campbell, E., Ve Jacques, M., (1997). "The 100 Plus Corporate Environmental Report Study: A Survey of an Evolving Environmental Management Tool", *Business Strategy and the Environment*, 6, 57-73.
- Mazur, Barbara. (2015). "Sustainable Human Resource Management. The Attempt Of Holistic Approach", *Economics and Management*, 7 (2), 7-12.
- Menlik, İlknur. (2013). "İş Dünyası İçin Sürdürülebilirlik Neden Önemli?", *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*. 293(25), Mayıs, 10-11.
- Oswal, N.. ve G.L.Narayanappa, (2014). "Evolution of HRM to E-HRM towards Organizational Effectiveness and Sustainability", *International Journal of Recent Development in Engineering and Technology*, 2 (7), Special Issue 4, June, 7-14.
- Özgül, B. ve Banu Tarhan Mengi, (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi "İç Denetim", Beta Yayınevi, Ağustos.
- Özutku, H., Melek Çetinkaya ve Veysel Ağca, (2015). "İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik: BIST Sürdürülebilirlik Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (3), 55-72.
- PWC, (2011). İMKB ve İş Dünyası ve Sürdürülebilirlik Kalkınma Derneği, Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilir Uygulamaları Değerlendirme Raporu, Ekim
- Ramus, C.A., ve Steger, U., (2000). "The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee "Ecoinitiatives" at Leading-Edge European Companies", *The Academy of Management Journal*, 43, 605–626.
- Renwick, D.W.S., Redman, T. ve Maguire, S. (2011). "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 15, 1-14.
- Sachdeva, Geeta. (2017). "Sustainable Issues in Human Resource Management", Institution of Electronics and Telecommunication Engineers, Chandigarh, India, 26th November.
- Schaltegger, Stefan. and Christian Herzig, (2006). "Corporate Sustainability Reporting-An Overview", (Ed. Stefan Schaltegger, Martin Bennett, Roger Burritt, "Sustainability Accounting and Reporting", Dordrecht, Springer Publishing, 301-324.
- Signitzer, B. ve Prexl, A., (2007). "Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization", *Journal of Public Relations Research*, 20 (1), 1-19.
- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W.G., ve Fairfield, K.D. (2007). "HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of the World's Best Companies", *Human Resource Planning*, 30, 10–20.
- Yurtsever, (2015). "Kurumsal Şeffaflık Nasıl Sağlanır?", *Turcomoney Dergisi*. 5 (55), Ağustos, 84-85.