

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASINDA İNSAN SERMAYESİNİN YERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi : 06.11.2025
Kabul Tarihi : 18.02.2026
Türü : Araştırma Makalesi
DOI Numarası : 10.55322/mbakis.1818702

Dr. Öğr. Üyesi Nihan Yavuz AKSAKAL*

Prof. Dr. Ali Altuğ BİÇER**

Bibliyografik Bilgiler

Aksakal, N., Y. & Biçer, A., A. (2026). “Sürdürülebilirlik Raporlamasında İnsan Sermayesinin Yeri Üzerine Bir Değerlendirme” Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi (Yıl: 2026, Sayı : 78, Sayfa : 129-152) <https://doi.org/10.55322/mbakis.1818702>

ÖZ

İşletmeler yalnızca üretim yapmayı ve kâr elde etmeyi değil, aynı zamanda toplumsal, sosyal, çevresel ve ekonomik faydalar yaratmayı da amaçlamaktadır. İşletmeler bu amaçlarını gerçekleştirirken sürdürülebilirlik raporları ile sürdürülebilir kalkınmaya yönelik yönetsel süreçlerindeki durumlarını ve şeffaflığı da sağlayabilmeyi önemsemektedir. Sürdürülebilir kalkınma konusunda kilit unsurlardan biri ise insan sermayesidir. İlgili amaçlara ulaşabilmek için insan sermayesine yatırım yapmak önemli görülmektedir. Bu çalışma, sürdürülebilirlik raporlamaları çerçevesinde entelektüel sermayenin önemli bir bileşeni olan insan sermayesinin işletmeler açısından mevcut durumunu analiz etmeyi amaçlamaktadır. Özellikle çalışmada, Borsa İstanbul (BIST) Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerin paylaşmış oldukları kamuya açık verileri ve raporları incelenerek; cinsiyete göre çalışan profili, eğitim ve geliştirme süreçleri, kariyer geliştirme, çalışan bağlılığı, yetenek yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık gibi göstergelerin ne derece raporlandığı içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bu analiz, Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan ve 2024 itibarıyla zorunlu hale gelen Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) öncesindeki

* İstanbul Ticaret Üniversitesi, nyavuz@ticaret.edu.tr, orcid.org/0000-0002-1603-2520

** İstinye Üniversitesi, alialtuğ.bicer@istinye.edu.tr, orcid.org/0000-0002-5515-212X

gönüllü uygulamalara dair önemli bir temel durum tespiti sunmakta ve raporlanan finansal olmayan metriklerin gelecekteki güvence denetimleri açısından çıkarımlar barındırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, İnsan Sermayesi, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, Finansal Olmayan Raporlama, Güvence Denetimi

Jel Kodları: E24, J24, Q56.

AN EVALUATION OF HUMAN CAPITAL WITHIN THE CONTEXT OF SUSTAINABILITY REPORTING

ABSTRACT

Businesses aim not only to produce goods and services and generate profits, but also to create social, environmental, and economic benefits. In achieving these goals, businesses prioritize sustainability reporting to ensure transparency in their management processes for sustainable development. Human capital is a key element of sustainable development; investing in human capital is considered crucial to achieving these goals. This study aims to analyze the current status of human capital, a crucial component of intellectual capital, within the framework of sustainability reporting. Specifically, the study examines publicly available data and reports shared by businesses in the BIST Sustainability Index. Content analysis was used to assess the extent to which indicators such as employee profile by gender, training and development processes, career development, employee engagement, talent management, occupational health and safety, and diversity and inclusion are reported. This analysis also provides an important baseline assessment of voluntary practices prior to the Turkish Sustainability Reporting Standards (TSRS), published by the Public Oversight Accounting and Auditing Standards Authority (KGK), which became mandatory from 2024. The findings hold significant implications for the future assurance of non-financial metrics.

Keywords: Sustainability, Human Capital, BIST Sustainability Index, Non-Financial Reporting, Assurance Audit

Jel Codes: E24, J24, Q56.

1. GİRİŞ

Sürdürülebilir kalkınma; enerji, su, iklim, doğal kaynaklar, nüfus, sanayileşme, teknolojik gelişmeler, sağlık, eğitim ve istihdam gibi hayata dair farklı birçok göstergelyi kapsamaktadır (Şlaus ve Jacobs, 2011: 98). Ekonomik, sosyal ve çevresel büyümeyi ifade eden sürdürülebilir kalkınmada insan sermayesi kilit bir unsur ve stratejik bir kaynak olarak görülmektedir (Del-Aguila-Arcenales vd., 2022; Jaroslawska-Sobór, 2015). İşletmenin sahip olduğu güçlü insan sermayesi, artan üretkenlik ve yaratıcılıkla paralel olup hem işletme bazında hem de makro olarak ekonomik büyümeyi teşvik etmektedir (Al Frijat ve Elamer, 2025: 1458).

İnsan sermayesi ülkeler ve bölgeler için ekonomik büyümenin temeli ve itici bir gücü olarak kabul edilmektedir. Yenilikçi çözümleri hızla benimseyen, yeteneklere sahip ve yaratıcı bir işgücünün önemi, tüm ekonomilerin gelişimi için daha da belirgin hale gelmektedir. İnsan sermayesini geliştirme odaklı yatırım yapan ekonomilerin daha yüksek ekonomik büyüme oranlarına sahip olduğu ifade edilmektedir (Brodny ve Tutak, 2024). Ekonomik büyüme ve sosyal kalkınmanın araçlarından biri olan insan sermayesi işgücünün sürdürülebilir gelişimi olarak da kabul edilmektedir (Šlaus ve Jacobs, 2011: 98) ve ekonomik büyümenin temel bir gücü olarak görülmektedir (Kim ve Go, 2020: 3). Böylece ekonomik büyümeye yön veren ve hızlandıran unsurlardan biri olan insan sermayesi; daha nitelikli ve yetkin bireylerin işletmedeki varlığı ile bir ekonominin gelişmesinde sermaye birikimi, teknolojik gelişmeler veya doğal kaynaklar kadar etkili olabilmektedir.

Küresel ekonomiye ve rekabet koşullarına bakıldığında maddi kaynaklar günümüz iş hayatında işletmeler için tek başına rekabet avantajı yaratma konusunda yeterli olmamaktadır. İşletmeler rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilirlik için insan sermayesine odaklanmaktadır (Pasban ve Nojdedeh, 2016: 250). İnsan sermayesi, stratejik bir kaynak olarak görülmektedir. Kaynak temelli bakış açısıyla insan değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen özellikleri ile işletmelerin rekabet avantajı ve yüksek performans göstermelerinde etkili olabilecek bir kaynak olarak kabul edilmektedir. İnsan sermayesinin, çıktılarının kalitesi ve verimlilik gibi konularda da belirleyici bir faktör olduğu belirtilmektedir (Boon vd., 2018: 36). Dolayısıyla işgücü bir maliyet olarak değil, üretken bir varlık olarak benimsenmektedir (Pasban ve Nojdedeh, 2016: 249).

Zaman içerisinde kavramın tanımı, bir bireyin bilgi ve beceri edinimini iyileştiren herhangi bir doğal veya fiziksel sağlık ve yeteneği kapsayacak şekilde genişlemiştir. Böylece kavram, bireyin yaratıcılığı, sağlığı, deneyim, iş yeterliliği, mesleki beceriler ve psikometrik değerlendirmeleri olarak da tanımlanmaktadır (Ghorbanhosseini, 2013: 1020; Pasban ve Nojdedeh, 2016: 250). İşgücü kalitesini ifade eden bu kavram (Al Frijat ve Elamer, 2025: 1459), insanın sahip olduğu bu beceriler ile insan sermayesi bilgiyi uygulamak ve geliştirmek noktasında işletmelerde önemli bir itici güçtür (Garrigos-Smion vd., 2018).

İnsan sermayesinin doğru yönetimi ile çalışanların işletme üzerindeki etkisi ve katkılarını belirlemek, insan kaynakları uygulamalarının yarattığı değeri göstermek, gelecek uygulamalar ve stratejiler için rehberlik etmek ve öngörüler için veri sağlamak gibi amaçlar gerçekleştirilebilir (Diatmono vd., 2020: 47). Bu sebeple insan sermayesinin doğru şekilde yönetilmesi de önem kazanmaktadır. İnsan sermayesini oluşturan ve birbirini tamamlayan entelektüel yetenek, sosyal yetenek ve duygusal yetenek olarak üç unsur bulunmaktadır. İnsan sermayesini oluşturan bu üç unsur, bireyin içinde birbirleriyle etkileşime girmekte ve böylece organizasyondaki çeşitli süreçleri de etkilemektedir (Triatmanto vd., 2019: 86). İnsan sermayesi çalışanın bilgisi, becerileri, tecrübesi, liderliği, risk alma ve problem çözme gibi bahsedilen üç unsura yönelik olduğu için çalışanın kendisinde bulunan ve onunla birlikte hareket eden bir kavramdır. Bu sebeple çalışanlar organizasyondan ayrıldığında, o organizasyondaki insan sermayesi değişim göstermektedir (Ghorbanhosseini, 2013: 1020).

Bu çalışma, Türkiye’de kurumsal raporlama için kritik bir dönüm noktasında gerçekleştirilmektedir. Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan ve 1 Ocak itibarıyla yürürlüğe giren Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) bu çalışmada incelenen BIST Sürdürülebilirlik 25 En-

deksi şirketlerinin birçoğu için insan sermayesi dahil finansal olmayan bilgilerin raporlanmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu yeni düzenlemeler, raporlamanın odağını yatırımcıya yönelik finansal önemlilik ilkesine kaydırmakta ve bu bilgilerin gelecekte bağımsız denetime tabi tutulmasının zeminini hazırlamaktadır. Bu bağlamda, mevcut gönüllü raporlama uygulamalarının bir temel durum analizi olarak incelenmesi; şirketlerin yeni zorunlu çerçeveye hazırlık düzeyini ve muhasebe/denetim uygulamalarını bekleyen ölçüm, karşılaştırılabilirlik ve doğrulama zorluklarını anlamak açısından hayati önem taşımaktadır.

1.1. Kavramsal Çerçeve ve Raporlama Göstergeleri

İnsan sermayesi, bireylerin sahip olduğu ve ekonomik değer yaratan bilgi, beceri ve yetkinliklerin toplamı olarak görülmektedir (Becker, 1994). Kavram, bireyin kendisine yapmış olduğu yatırım olarak nitelendirilmekte olup; bireyin kendisinde bulunan, bilinçli bir şekilde oluşturulan işgücü kalitesi olarak ekonomik büyümenin temel itici gücü olarak görülmektedir (Schultz, 1961). İnsan sermayesi, işletmeye özgü süreçlerin öğrenilmesiyle oluşan ve diğer işletmelerin kolayca kopyalayamadığı bir yapıda olup; böylece işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturmaktadır (Hatch ve Dyer, 2004). Kavram, bireysel düzeydeki bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerden daha geniş bir çerçevede değerlendirilerek birim düzeyinde ve işletmeye özgü bir kapasite olarak da ele alınmaktadır (Ployhart ve Moliterno, 2011: 128).

İnsan sermayesi, bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin ekonomik bir değer olarak ele alındığı geniş bir teorik çerçeveye dayanmaktadır. Kaynak temelli görüş açısından, işletmelerin rekabet avantajı oluşturabilmesinde insan kaynağının rolü kritiktir. Sahip olunan insan kaynağının, işletmenin performansı ve başarısı üzerinde önemli olduğu belirtilmektedir (Crook vd., 2011: 443). Dolayısıyla insan sermayesi sürdürülebilir rekabet avantajının temellerinden biri olarak görülebilir. Bu çalışmada insan sermayesi açısından değerlendirilen diğer teori ise sinyal teorisidir. Sinyal teorisi, bilgi düzeyleri eşit olmayan iki taraftan bilgili olanın (gönderici), kendi niteliklerini veya niyetlerini karşı tarafa (alıcı) belli işaretler aracılığıyla dürüstçe iletme sürecini inceleyen bir çerçeve sunmaktadır (Connelly vd., 2011). Sinyal teorisi açısından, işletmelerin insan sermayesine yönelik yaptığı yatırımları kamuoyuna açıklaması, dış paydaşlar nezdinde kurumsal kalitenin, şeffaflığın ve güvenilirliğin bir göstergesi olarak görülebilir.

Bu teorik çerçeveden hareketle, insan sermayesinin hem stratejik bir kaynak olarak hem de bir sinyal aracı olarak operasyonel düzeye nasıl yansıdığını, nasıl görünür olduğunu ortaya koyabilmek önemlidir. Bu bağlamda, alan yazındaki çalışmalar ışığında insan sermayesinin somutlaştığı, inşam sermayesini niteleyen başlıklar aşağıdaki gibi ele alınmıştır.

Çalışan profili (Yaş-Cinsiyet): Yaş çeşitliliğinin insan sermayesini artırabileceği düşünülmektedir. Özellikle farklı yaş gruplarından çalışanların yaş, çeşitli beceriler, eğitim, tecrübe gibi unsurlar itibariyle birbirini tamamlayarak insan sermayesine katkı sağlayabileceği ifade edilmektedir (Li vd., 2020: 3). İnsan sermayesi birikiminin cinsiyete göre değişebileceği ve dolayısıyla erkekler ve kadınlar için farklı yolların ortaya çıkabileceği varsayılabilmektedir. İnsan sermayesi, kariyer ilerlemesindeki cinsiyet farklılıklarını açıklamada önemli olmakta ve yönetim pozisyonlarındaki roller değişebilmektedir (Pema ve Mehay, 2010).

Eğitim ve geliştirme süreçleri: İnsan sermayesinin; çalışanın becerilerini, bilgi seviyesini, performansını geliştirmek üzere eğitim ve geliştirme ile ilgili süreçleri içerdiği belirtilmektedir (Alolayyan vd., 2021: 159). İnsan kaynağı, organizasyonların etkili bir şekilde yönetmesi gereken önemli varlıklardan biridir ve eğitim-geliştirme süreçlerine yapılan yatırım ile organizasyonun insan sermayesinin kalitesini daha da artırabilmektedir (Hassan, 2016: 54). Bu sebeple insan sermayesini artırabilecek faktörler arasında eğitim süreçleri ve deneyimler büyük rol oynamaktadır (Triatmanto vd., 2019: 85). Çalışanların sahip olduğu bilgi ve deneyimler ise organizasyonlar için hizmet ve mala dönüştürme sürecinde katma değer oluşumunu sağlamaktadır (Ghorbanhosseini, 2013: 1020).

Kariyer geliştirme: Kariyer geliştirme uygulamaları ile işletmeler farklı yetenekleri işletmeye çekebilir ve/veya işletmede insan sermayesini geliştirebilir. Bireylerin kariyerlerinde ilerlemek üzere kullanılabilir kişisel, eğitimsel ve mesleki gelişim yoluyla insan sermayesinin geliştirilmesi gerekmektedir (akt. Demirkıran ve Genç, 2017: 583-584). Bu bağlamda kariyer geliştirme insan sermayesinin önemli bir unsuru olarak ele alınabilir.

Yetenek yönetimi: İnsan sermayesini oluşturan bileşenlerden biri yeteneklerdir. Özellikle yetenekleri çekmek ve elde tutmak açısından insan sermayesini oluşturan yetenekleri doğru yönetmek önemlidir (Iscandarov, 2018: 108). Yetenek yönetimi ve uygulamaları, insan sermayesinde mesleki gelişimin yönlendirilmesi açısından da kritik bir rodedir (Diatmono vd., 2020: 47). Yetenek yönetiminin insan sermayesi ile bağıntılı olduğu ve organizasyonların yetenekli insanlara odaklanarak sürdürülebilir performansı iyileştirebilecekleri belirtilmektedir (AlQershi vd., 2022). Bu sebeple organizasyonların insan sermayesini geliştirebilmek için yetenek yönetimi uygulamalarına yatırım yapmaları gerekmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği (İSG): İnsan sermayesi düşüncesi çalışan sağlığı, güvenliği ve eğitimine yapılan yatırımların bireysel üretkenliği ve dolayısıyla kurumsal sonuçları artırdığını ileri sürmektedir (Becker, 1994 akt. Navarro Claro vd., 2025: 2). Deneyim ve eğitimin insan sermayesindeki önemi, alan yazında bilinen bir gerçek olarak kabul edilmektedir. İş sağlığı ve güvenliğine yönelik eğitimler, tehlikeleri ön-görme ve tanıma becerisi, acil durumlarda tepki verme becerisi veya çalışanın fiziksel gücü, güvenlik gibi unsurlar insan sermayesini oluşturan unsurlar olarak görülmektedir (Nuñez ve Villanueva, 2011: 61). Böylece İSG'ye yatırım yapılarak çalışanların korunmasının insan sermayesi stoğunun bir fonksiyonu olduğu düşünülmektedir (Nuñez ve Prieto, 2019). Bu durum, mesleki riskleri de azaltarak önemli getiriler oluşmasını sağlayabilmektedir. İnsan sermayesinin uzun vadeli performans, uyum ve inovasyonun itici gücü haline gelmesi için İSG yönetim sistemlerinden stratejik bir araç olarak yararlanılabilmektedir (Navarro Claro vd., 2025: 2-13).

Çalışan bağlılığı: Alolayyan ve arkadaşlarının (2021) yaptığı çalışmada çalışan bağlılığının insan sermayesi gelişimi üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Farklı bir çalışmada ise insan sermayesinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya konulmaktadır (Ghorbanhosseini, 2013). Triatmanto ve arkadaşlarının (2019) araştırma sonuçlarına göre insan sermayesinin bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu ifade edilmektedir. Özellikle organizasyon tarafından yeterli eğitim ve gelişim sağlandığında bağlılığın artması ile sonuçlanabileceği belirtilmektedir. Bu bağlamda çalışan bağlılığı insan sermayesi için önemli unsurlardan biri olarak ele alınabilir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık: Organizasyonlar çeşitliliği benimseyerek ve kapsayıcı bir ortam yaratarak çeşitliliğe sahip bir iş gücünün kolektif zekâsından, yaratıcılığın ve problem çözme yeteneklerinden yararlanabilirler (Gross-Gołącka, 2024). Böylece bu durum insan sermayesinin gelişimine de katkı sağlayabilir. Kaynak temelli bakış açısından yararlanarak kapsayıcı uygulamalar ve çalışan gelişimine yapılan yatırımlar organizasyonların performansının da gelişimine katkı sağlamaktadır (Bodhanwala ve Bodhanwala, 2026). Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık odaklı çalışmalar, insan sermayesinin artırılması ve kurumsal fayda sağlama konusunda önemli unsurlar arasında görülmektedir. Çeşitliliğe sahip bir işgücü oluşturmak işbirliği, farklı bakış açıları, yaratıcılık, yenilikçilik, problem çözme gibi faydalar ile organizasyona ve topluma katkı sağlayarak insan sermayesinin gelişimine katkı sağlayabilmektedir (Chang vd., 2025).

2. METODOLOJİ

2023 Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) - Sürdürülebilirlik Açıklama Standartları'nda işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlikleri ve stratejileri açısından insan sermayesini geliştirmenin önemi belirtilmektedir. Buna göre işletmelerin sürdürülebilirlik raporlamalarında gelirler, riskleri yönetmek, işletmenin uzun vadeli değerini artırmak için insan sermayesini geliştirmek üzere yapılan uygulamalar ve bunların kamuoyuyla paylaşılması önemlidir (akt. Mariappanadar, 2025).

Stiles ve Kulvisaeachana (2003: 27) tarafından insan sermayesine yönelik muhtemel ölçüm kriterleri belirlenmiştir. İstihdam, işten ayrılma, ücretlendirme/ödüllendirme, eğitim, işgücü diyagramı, çeşitlilik gibi başlıklar yer almaktadır. Çalışmada BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin sürdürülebilirlik, faaliyet raporu, entegre faaliyet raporları da incelenerek insan sermayesine yönelik incelenebilecek başlıklar belirlenmiştir.

21. yüzyıla bakıldığında kalkınma yalnızca ekonomik büyüme ile değil, çevresel sürdürülebilirlik, sosyal yaşamın iyileştirilmesi, işletmelerin sorumluluklarının artması gibi farklı konularla da bağlantılı şekilde sağlanmaktadır. 2015 yılında kabul edilen ve Birleşmiş Milletler (BM) öncülüğünde oluşturulan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, 2030 yılına dek gerçekleştirilmesi hedeflenen bir çerçevedir. 17 hedef ile 169 alt hedeften oluşan sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile insanların refahını artırmak, doğal çevreyi korumak ve ekonomik kalkınmayı sağlayarak daha sürdürülebilir bir dünya yaratılması amaçlanmaktadır (<https://www.undp.org/sustainable-development-goals>; <https://www.who.int/europe/about-us/our-work/sustainable-development-goals>). İnsan sermayesi açısından özellikle; *Hedef 3: Sağlıklı bireyler*, *Hedef 4: Nitelikli eğitim*, *Hedef 5: Toplumsal cinsiyet eşitliği*, *Hedef 8: İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme*, *Hedef 10: Eşitsizliklerin azaltılmasının ön plana çıktığı* söylenebilir. Bu hedeflerin, insan sermayesine yönelik hem nicel hem de nitel unsurlar bağlamında önemli olduğu düşünülmektedir.

Sürdürülebilir kalkınma konusunda önemli unsurlardan bir diğeri ise GRI (Global Reporting Initiative-Küresel Raporlama Girişimi) standartlarıdır. GRI Standartları, işletmelerin ekonomi, çevre ve insanlar üzerindeki etkilerini daha sağlıklı şekilde karşılaştırabilmeyi ve anlayabilmeyi sağlayarak işletmelerin şeffaflığını artırmaya destek olmaktadır (<https://www.globalreporting.org/standards/>). İnsan sermayesi açısından GRI Standartları işletmelerin çalışana değer veren, etik ve kapsayıcı bir bakış açısını benimsemelerine yardımcı olabilmektedir. *GRI 401: İstihdam*, *GRI 402: İşçi/işveren ilişkileri – Endüstri ilişkileri*, *GRI 403: İş sağlığı ve güvenliği*, *GRI 404: Eğitim ve öğretim*, *GRI 405: Çeşitlilik ve*

eşit fırsat, GRI 406: Ayrımcılık yapılmaması (<https://www.globalreporting.org/standards/>) standartları insan sermayesi kapsamında önemli görülebilir.

Çalışmada alan yazındaki araştırmaların incelenmesi ve ulaşılan sonuçlar ile birlikte, BİST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde yer alan işletmelerin sürdürülebilirlik, faaliyet raporu, entegre faaliyet raporları değerlendirilerek insan sermayesine yönelik incelenebilecek başlıklar belirlenmiştir. Çalışan profili, eğitim ve geliştirme süreçleri, kariyer geliştirme, çalışan bağlılığı, yetenek yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık başlıkları insan sermayesi açısından önemli unsurlar olarak görülmekte olup, bu çalışmada insan sermayesinin, belirtilen başlıklar kapsamında ne derece raporlandığı içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Belirlenen başlıklar üzerinden insan sermayesinin sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve GRI standartları ile etkileşimi de incelenmiştir. Böylece insan sermayesine yönelik çıkarımlar yapılması amaçlanmıştır.

Bu çalışma, BİST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde yer alan şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında beyan ettikleri ve yukarıda başlıkları belirlenen insan sermayesine yönelik uygulamaların bilgilerini analiz etmek ve insan sermayesine yönelik değerlendirme amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada alt başlıkların ve raporların daha detaylı incelenebilmesi adına 13.08.2025 tarihinde BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan 25 şirket incelenmiştir (<https://borsaistanbul.com/tr/endeks-detay/521/bist-surdurulebilirlik-25>; <https://www.borsaistanbul.com/tr/endeks-detay/521/bist-surdurulebilirlik-25/1>). BİST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde yer alan şirketler, belirli dönemlerde gerçekleştirilen değerlendirmeler doğrultusunda güncellenmekte olup, bu doğrultuda endekse dahil olan şirketler zaman içerisinde değişiklik gösterebilmektedir. Verilerin değerlendirilmesi sürecinde, endekse dâhil olan şirketlerin web sayfalarında yayınladıkları temelde sürdürülebilirlik raporları göz önüne alınarak değerlendirmeler yapılmıştır.

2.1. Yöntem

Özellikle çeşitli verileri anlamlı kategorilere ayırarak incelemeyi sağlayan ve sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri olan içerik analizi, kodlamalar ve alt kategoriler aracılığıyla sistematik biçimde çıkarımlar yapmayı sağlayan bir yöntemdir (Alanka, 2024; Büyüköztürk vd., 2018). Bu çalışmada, şirketlerin sürdürülebilirlik ve entegre faaliyet raporlarında yer alan insan sermayesine yönelik bilgileri daha detaylı şekilde ele alarak değerlendirme yapmak amaçlandığından çalışmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

İçerik analizinde; araştırma yapısı ve araştırma sorusunun oluşturulması, belgenin kaynağını tanımlama, analiz birimi ve örnekleme belirleme, kodlama çerçevesini belirleme, kodlama şemasını düzenleme, verileri analiz etme, geçerliliği ve güvenilirliği değerlendirme aşamaları bulunmaktadır (Aytar, 2019: 327). Bu bağlamda çalışmaya yönelik bilgiler aşağıda verilmiştir.

Araştırma yapısı ve araştırma sorusunun oluşturulması: BİST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde yer alan şirketlerin paylaştıkları sürdürülebilirlik ve entegre faaliyet raporlarında, insan sermayesine yönelik bilgiler ve ilgili temaların çerçevesi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Böylece çalışmaya yönelik oluşturulan araştırma sorusu şu şekildedir:

- Sürdürülebilirlik ve entegre faaliyet raporlarında insan sermayesine yönelik tematik olarak en çok hangi konulara (eğitim, kapsayıcılık, iş sağlığı ve güvenliği vb.) ve bilgilere odaklanılmaktadır?

Belgenin kaynağını tanımlama: Çalışmada BİST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde yer alan şirketlerin yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik ve entegre faaliyet raporları temel alınmıştır. Bu bağlamda Borsa İstanbul tarafından yayınlanan ve 13.08.2025 tarihinde BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan 25 şirket incelenmiştir (<https://borsaistanbul.com/tr/endeks-detay/521/bist-surdurulebilirlik-25> ; <https://www.borsaistanbul.com/tr/endeks-detay/521/bist-surdurulebilirlik-25/1>).

Analiz birimi ve örnekleme belirleme: Çalışmada, belirli kriterler açısından bir değerlendirme yapılması amaçlandığı için ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örnekleme dahil edilme kriterleri:

- Şirketin BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde yer alması,
- 2023 veya 2024 yıllarına ait sürdürülebilirlik raporu, faaliyet raporu veya entegre faaliyet raporunu kamuoyuyla paylaşmış olması,
- Raporların halka açık, ulaşılabilir ve Türkçe ya da İngilizce dillerinde yayımlanmış olması.

Belirlenen kriterler çerçevesinde çalışmada 24 şirket üzerinden değerlendirme yapılmıştır. (*Endekste yer alan bir şirket, sürdürülebilirlik raporunun 2022 yılına ait olması ve entegre faaliyet raporunda ise araştırma içeriğine yönelik bilgilerin detaylı şekilde paylaşılması sebebiyle çalışmaya dahil edilmemiştir.*)

Kodlama çerçevesini belirleme ve kodlama şemasını düzenleme: Kodlama kategorileri, alan yazında insan sermayesine yönelik olarak belirlenen başlıklar üzerinden oluşturulmuştur (Stiles ve Kulvisaec-hana, 2003).

Verileri analiz etme: Raporlarda yer alan bilgiler belirlenen başlıklar çerçevesinde sistematik şekilde incelenmiş ve buna yönelik tablolar ile ifade edilmiştir. Ek olarak sektörel bazda karşılaştırmalara yer verilmiştir ve raporlardan elde edilen bilgilere göre yorumlama ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Geçerliliği ve güvenilirliği değerlendirme: Geçerliliği ve güvenilirliği sağlamak adına iki alan uzmanı tarafından inceleme yapılarak raporlarda incelenebilecek insan sermayesine yönelik başlıklar oluşturulmuştur. Başlıkların belirlenmesinde alan yazındaki insan sermayesine yönelik tanımlar, çalışmalar (Diatmono vd., 2020; Hall, 1996; Lewis ve Hackman, 2006; Noe, 2010; Ulrich, 1998) ve bazı GRI göstergeleri (<https://www.globalreporting.org/standards/>) dikkate alınmıştır. Güvenilirliği sağlamak amacıyla, rastgele seçilen rapor üzerinden başlıklar ve başlıklara yönelik raporlarda yer alan örnek ifadeler incelenmiştir.

2.2. Çalışmanın Kısıtları

Çalışmanın en büyük kısıtı 2023 ve 2024 yıllarına yönelik raporların incelenmiş olmasıdır. BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde yer alan şirketler, belirli periyotlarla değişiklik göstermektedir. Bu durum, aynı şirketler ve sektörler üzerinden uzun vadeli ve karşılaştırmalı analiz yapmayı güçleştirmektedir. Ek olarak, endekste yer alan şirketlerin sürdürülebilirlik ve entegre faaliyet raporlarına tek bir merkezi platformdan erişilememesi, uzun dönemli karşılaştırmalar ve veri analizi yapma imkânını da kısıtlamaktadır. Bu nedenlerle çalışma, konuya ilişkin en güncel verilerin analizine odaklanmak amacıyla 2023 ve 2024 yılları temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Endekste yer alan bir şirket, sürdürülebilirlik raporunun

2022 yılına ait olması ve entegre faaliyet raporunda ise araştırma içeriğine yönelik bilgilerin detaylı şekilde paylaşılmamış olması sebebiyle çalışmaya dahil edilmemiştir.

2.3. Bulgular

Tablo 1. BİST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde Yer Alan Şirketlerin Sektörleri

Sektör	Frekans
Bankalar	%16,6
Holdingle ve Yatırım Şirketleri	%16,6
Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	%8,3
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	%8,3
Ulaştırma ve Depolama	%8,3
Savunma	%4,2
Telekomünikasyon	%4,2
Diğer	%33,3
Toplam	%100

Tablo 1'deki gibi BİST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde yer alan şirketlerin sektörleri değerlendirilmiştir. Sektörel dağılıma bakıldığında; 4 şirket holdingler ve yatırım şirketleri, 4 şirket banka, 2'şer şirket ulaştırma ve depolama, kimya ilaç petrol lastik ve plastik ürünler, metal eşya makine elektrikli cihazlar ve ulaşım araçları, 1 şirket savunma, 1 şirket telekomünikasyon, 8 şirket ise diğer (imalat, inşaat vb. gibi farklı sektörler) sektörlerden olarak görünmektedir.

Tablo 2. Raporların GRI Standartlarına Uygunluk Durumu

GRI Standartlarına Uyumlu Olma Durumu	Yüzde
Uyumlu	92
Bilgi verilmemiş	8
Toplam	100

Tablo 2'de yer alan bilgilere göre incelenen şirketlerin 22'si ilgili raporları GRI standartlarına uyumlu olarak hazırladığını belirtmektedir. 2 şirketin raporlarında ise bu konuya ilişkin bilgilendirme bulunmamaktadır.

Tablo 3. Sektörlere Göre Raporlarda Belirlenen İnsan Sermayesi Başlıkları ile Bağlantılı Konular

Sektör*	İnsan Sermayesi-Başlıklar	Saptanan İlgili Konular**	
Bankalar	Çalışan profili	%51-%55,5 oranları arasında kadın çalışan Yönetimde/üst yönetimde %38-%53 oranları arasında kadın çalışan Çalışan yaş aralığının en yoğun olduğu aralık: 50-30 yaş aralığı	
	Eğitim ve geliştirme süreçleri	Yetkinlik geliştirme odaklılık Yönetici geliştirme programları	
	Kariyer geliştirme	Öğrencilere staj programları Farklı kariyer haritaları ve yollarının tasarımı Uluslararası kariyer fırsatları	
	Çalışan bağlılığı	Ortalama 5 üzerinden 4,38-4,45 aralığında çalışan memnuniyeti	
	Yetenek yönetimi	Yetenek kazanımı programlarının politikalar içerisine dahil edilmesi Koçluk ve mentorluk programları Genç yeteneklerin kazandırılması	
	İş sağlığı ve güvenliği	Ara denetimler İş sağlığı ve güvenliği eğitimleri Ortalama olarak iş kazası sayısı 19-109 arası Ortalama kişi başına düşen eğitim sayısı 38-69.52 arası	
	Çeşitlilik ve kapsayıcılık	Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın istihdamının artırılma hedeflerine odaklılık	
	Holdingle ve Yatırım Şirketleri	Çalışan profili	Ortalama %31-%34 oranları arasında kadın çalışan Yönetimde/üst yönetimde ortalama %26-%44 oranları arasında kadın çalışan Çalışan yaş aralığının en yoğun olduğu aralık: 50-30 yaş aralığı
		Eğitim ve geliştirme süreçleri	Sürekli öğrenmeyi teşvik etmek Ortalama eğitim saati: 12.500- 1.700.000 arası
		Kariyer geliştirme	Gençlere yönelik kariyer destek programları Şirketi içi ve dışı işe alım politikaları Kişiselleştirilmiş kariyer yolları
Çalışan bağlılığı		Ortalama %80'in üzerinde çalışan memnuniyeti	
Yetenek yönetimi		Genç yetenek programları Kadın çalışanların yetenek programlarından yararlanması Ortalama olarak yetenek programlarının süresi ve katılan sayısı	
İş sağlığı ve güvenliği		Ortalama kaza sıklık oranı 1,11-16,11 arası İSG eğitimleri: 492.583 -67.157 saat aralığı	
Çeşitlilik ve kapsayıcılık		Çalışan memnuniyeti anketleri Eğitimler Kadın çalışan istihdamı	

Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	Çalışan profili	%10-%31 oranlarında kadın çalışan Yönetimde/üst yönetimde %22-%31 oranları arasında kadın çalışan Çalışan yaş aralığının en yoğun olduğu aralık: 50-30 yaş aralığı
	Eğitim ve geliştirme süreçleri	Çalışan eğitimleri: 356.854-136.528 saat aralığı Teknik gelişim, davranışsal gelişim, dijital dönüşüm, çevik dönüşüm, liderlik temalı eğitimler
	Kariyer geliştirme	Kariyer gelişimi değerlendirmeleri Kariyer platformları
	Çalışan bağlılığı	Ortalama %72-%78 oranları
	Yetenek yönetimi	Genç yeteneklerin kazandırılması için programlar
	İş sağlığı ve güvenliği	İSG eğitim saati: 80.087-495.489 saat
	Çeşitlilik ve kapsayıcılık	Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikası uygulamaları Kadın çalışanların güçlendirilmesi İşe alım, ücretlendirme ve yönetimde rol alma konusunda kadın çalışan politikası Cinsiyet, fikir çeşitliliği ve dezavantajlı gruplar gibi konular üzerine odaklılık
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	Çalışan profili	%29-%29,91 kadın çalışan oranı Yönetim kadrolarında %24,73-%26 oranında kadın çalışan Çalışan yaş aralığının en yoğun olduğu aralık: 50-30 yaş aralığı
	Eğitim ve geliştirme süreçleri	1.166.146 - 3.824.863 saat verilen eğitim Kişisel gelişim, koçluk, mentorluk, liderlik gelişimi temalı eğitimler
	Kariyer geliştirme	Kariyer gelişim programları Kariyer platformları
	Çalışan bağlılığı	Çalışan bağlılığı oranı: %59-%61
	Yetenek yönetimi	Yetenek dönüşümü ve gelişimini desteklemeye yönelik uygulamalar 12.396 saat konuya yönelik eğitimler Yetenek gelişimi ve kazandırılması
	İş sağlığı ve güvenliği	Kaza sayısı: 185-329 İSG eğitim saati: 419.433 -318.607
	Çeşitlilik ve kapsayıcılık	Çeşitlilik ve eşit işe alım fırsatları, ayrımcılığın önlenmesi, cinsiyet eşitliğini güçlendirme temaları
Ulaştırma ve Depolama	Çalışan profili	%34,9-%46 kadın çalışan oranı Yönetim kadrolarında ortalama %32,5-%33 oranında kadın çalışan Çalışan yaş aralığının en yoğun olduğu aralık: 50-30 yaş aralığı
	Eğitim ve geliştirme süreçleri	Kişisel gelişim, fonksiyonel gelişim, liderlik, teknik temalı eğitimler

	Kariyer geliştirme	Kariyer yönetim sistemi, kariyer etkinlikleri, kariyer gelişimine yönelik eğitimler, kariyer planlama süreçleri, yatay-dikey kariyer yolları
	Çalışan bağlılığı	Çalışan memnuniyeti: %79-%83 oranları arası
	Yetenek yönetimi	Gelişim programları Yedekleme politikaları Yetenek yönetimi stratejileri Yeteneklerin elde tutulması
	İş sağlığı ve güvenliği	Kaza sıklık oranı: 17,60-34,02 İSG eğitimleri katılımcı sayısı: 173.319-28.938
	Çeşitlilik ve kapsayıcılık	Fırsat eşitliği, adil iş gücü, çalışma standartlarının iyileştirilmesi, kadın istihdamının artırılması, yönetim kadrolarında kadın istihdamının artırılması, toplumsal cinsiyet dengesine yönelik eğitimler, farkındalık çalışmaları
Savunma***	Çalışan profili	%21,2 kadın çalışan oranı Yönetim kadrolarında %16,47 oranında kadın çalışan Çalışan yaş aralığının en yoğun olduğu aralık: 50-30 yaş aralığı
	Eğitim ve geliştirme süreçleri	Toplam eğitim saati (kişi*saat): 237.533 Liderlik, mentorluk, koçluk eğitimleri Akademi lisansüstü eğitim programı
	Kariyer geliştirme	Eğitim temelli kariyer geliştirme Kariyer gelişim planlama sistemi ve gelişim merkezi uygulamaları Bireysel gelişim ve kurumsal sürdürülebilirlik Temel ve yönetsel yetkinlik modeli
	Çalışan bağlılığı	Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti anketi sonrası çalışanlara takdir ve teşekkür belgeleri uygulaması
	Yetenek yönetimi	Yetenek yönetimi ve öğrenim programları Genç yeteneklere yönelik programlar Yedekleme planı
	İş sağlığı ve güvenliği	İş kazası sayısı: 83 İSG kapsamında 107.423 saat eğitim
	Çeşitlilik ve kapsayıcılık	Ücretlendirme politikası, sözleşme türü, cinsiyet ve engellilik durumu açısından eşitlik ve tüm çalışanlara aynı yaklaşımın izlenmesi Kadın çalışanların güçlendirilmesi
Telekomünikasyon***	Çalışan profili	%35,2 kadın çalışan oranı Yönetim kadrolarında %24,4 oranında kadın çalışan Çalışan yaş aralığının en yoğun olduğu aralık: 50-30 yaş aralığı
	Eğitim ve geliştirme süreçleri	Toplam eğitim: 1.200.000 Saat Farkındalık, mentorluk, koçluk, liderlik eğitimleri, departmanlara yönelik eğitimler

	Kariyer geliştirme	Entegre kariyer yönetimi Gençlere yönelik kariyer planlama Kariyer ve beceri gelişim uygulamaları
	Çalışan bağlılığı	Çalışan devir oranı: %10
	Yetenek yönetimi	Genç yeteneklerin kazandırılması
	İş sağlığı ve güvenliği	Kaza sıklık oranı: %1,74 Düzenli eğitimler, rehberlik faaliyetleri
	Çeşitlilik ve kapsayıcılık	İş süreçlerimizde ayrımcılığı, eşitsizliği, insan hakları ihlallerini, zorla çalıştırmayı, çocuk işçiliğini önleyici faaliyetler Kadın istihdamının artırılması planlamaları Kadın-erkek çalışan dengesi

- * Çalışmadaki sektörel dağılım, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 25 listesinde yapılan sektörel dağılım temel alınarak yapılmıştır. Bu sebeple (Diğer) olarak adlandırılan alanda birden fazla sektör bulunduğundan bu tablo açısından sağlıklı karşılaştırma yapılamayacağı için ele alınmamıştır.
- ** Tablo içerisindeki konular sektörel bazda değerlendirildiği için sektör bazındaki raporlarda ortak bahsedilen konular üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.
- *** Bu sektörlerde ilgili endekste tek şirket bulunduğu için doğrudan şirkete ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4'te BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 25 şirketleri ile birlikte çalışmada belirlenen başlıklara yönelik bilgilerin varlığı incelenmiştir. 14 şirket entegre faaliyet raporu içerisinde, diğerleri sürdürülebilirlik raporu altında ilgili başlıkları incelenmiştir. Endekste yer alan bir şirketin sürdürülebilirlik raporunun 2022 yılına ait olması ve entegre faaliyet raporunda ise araştırma içeriğine yönelik detaylı bilgilerin paylaşılmamış olması sebebiyle çalışmaya dahil edilmemiştir. İncelenen bazı şirketlerin raporlarında ilgili başlıklar doğrudan bulunmasa dahi konuya yönelik bilgilendirmelerin varlığına rastlanmaktadır ve tabloda buna göre paylaşılmaktadır. Detaylı bilgi Tablo 4'te verilmiştir. Tablo 5'te ise şirketlerin ilgili alt başlıkları kamuya açık raporlarında (detaylı şekilde) paylaşma oranları sunulmuştur.

Tablo 4. İnsan Sermayesi Alt Başlıkların Varlığına Yönelik Bilgilerin Detayı

Şirketler	Alt Başlıklar*						
	Çalışan Profili	Eğitim ve Geliştirme Süreçleri	Kariyer Geliştirme Süreçleri	Yetenek Yönetimi	İSG	Çalışan Bağlılığı	Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	+	+	+	+	+	+	+
Türk Hava Yolları A.O.	+	+	+	+	+	+	+
Akbank T.A.Ş.	+	+	-	+	+	+	+
Tüpraş-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	+	+	-	+	+	+	+
Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.	+	+	+	+	+	+	+
Türkiye İş Bankası A.Ş.	+	+	-	+	+	+	+
Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.	+	+	+	+	+	+	+

Koç Holding A.Ş.	+	+	+	+	+	+	+
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	+	+	+	+	+	+	+
Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	+	+	+	+	+	+	+
Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.	-	+	+	+	+	-	+
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	+	+	+	+	+	-	+
Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.	+	+	-	-	+	+	+
Migros Ticaret A.Ş.	+	+	+	+	+	+	+
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	+	+	+	+	+	+	+
Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	+	+	+	+	+	-	+
Arçelik A.Ş.	+	+	+	+	+	+	+
Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	+	+	+	+	+	+	+
Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş.	+	+	+	+	+	+	+
Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.	+	+	-	+	+	+	+
Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.	+	+	+	+	+	+	+
Enerjisa Enerji A.Ş.	+	+	-	+	+	+	-
Alarko Holding A.Ş.	+	+	+	+	+	+	+
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	+	+	-	+	+	+	+

* (+): Detaylı Bilgi var, (-): Detaylı Bilgi yok

** Sıralama, ilgili tarihteki BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 25 listesindeki sıraya göre yapılmıştır.

Tablo 5. İnsan Sermayesi Alt Başlıklarının Raporlanma Oranı

	Alt Başlıklar						
	Çalışan Profili	Eğitim ve Geliştirme Süreçleri	Kariyer Geliştirme Süreçleri	Yetenek Yönetimi	İSG	Çalışan Bağlılığı	Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
Raporlanma Oranı	%96	%100	%71	%96	%100	%87,5	%96

Tablo 3'te ve Tablo 4'te yer alan bilgiler ışığında ve raporlar incelendiğinde yetenek yönetimi, İSG, çeşitlilik ve kapsayıcılık başlıklarının raporlarda insan sermayesine yönelik temel başlıklar arasında geçtiği görülmektedir. Özellikle eğitim ve geliştirme ile İSG'ye yönelik bilgilere tüm raporlarda yer verildiği, böylece çalışanların gelişimleri ve iş sağlığı ve güvenliği konularının özellikle insan sermayesi açısından tüm şirketler için oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Çalışan profili için bu çalışmada cinsiyet ve yaş kriterleri göz önüne alınmaktadır. Şirketlerin büyük çoğunluğu (yüzde 96) bu bilgiyi detaylı şekilde paylaşmaktadır. Çalışan profiline ilişkin demografik verilerin yüksek oranda raporlanması, bu verilerin insan kaynakları bilgi sistemlerinden doğrudan çekilebilir ve nesnel olarak doğrulanabilir olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, denetçiler için ‘doğruluk’ ve ‘tamlik’ iddialarının kanıtlanmasını kolaylaştırarak finansal olmayan raporlamanın güvenilirliğini artırmaktadır. Şirketler incelendiğinde özellikle kadın çalışan sayısını artırmaya yönelik işe alım politikaları ve hedefleri olduğu görülebilmektedir. Sürdürülebilir kalkınma hedefleri içerisinde cinsiyet eşitliği hedefi de düşünüldüğünde şirketlerin bu konuyu dikkate alarak sürdürülebilirlik stratejilerinin merkezine yerleştirdiği düşünülmektedir. Çalışan profiline yaş açısından bakıldığında çalışanların çoğunluğunun 30-50 yaş grubu aralığında olduğu söylenebilir. Tablo 3’te de görülebileceği gibi bankacılık sektörü kadın istihdamı ve üst yönetimde kadın çalışan oranı bakımından en yoğun sektör olarak görülmekte olup, bu durum çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları açısından önemlidir. Taşer Erdoğan (2021) tarafından yapılan çalışmada bankacılık ve finans sektöründe kadın istihdamının yüksek olduğu, yine bankacılık sektöründe Delgado-Piña ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan çalışmada ise yönetim kurulunda bir veya iki kadının bulunmasının, kadınların yönetici pozisyonlarına ilerlemesine katkı sağladığı ve cinsiyet çeşitliliği ile verimlilik arasında olumlu bağlantılar olduğu ortaya konulmaktadır. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuç ile alan yazındaki bahsedilen çalışmaların paralellik gösterdiği söylenebilir.

Eğitim ve geliştirme süreçleri başlığı incelendiğinde ise incelenen tüm şirketlerde bu başlığa yönelik bilgilendirmeler bulunmaktadır. Şirketler eğitim sayısı, eğitim saati ve eğitim konusu gibi eğitim verilerine raporlarda yer vermektedir. Sektörel eğitimler, saha alanına yönelik teknik eğitimler, yönetici geliştirme, liderlik ve mentorluk programları, kişisel ve mesleki gelişime yönelik eğitimler, İSG eğitimleri, sürdürülebilirlik eğitimleri ve sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik başlıklar ön plana çıkmaktadır. Şirketlerin paylaştıkları raporlar ve veriler incelendiğinde insan kaynağına yatırım yapmak üzere çalışmaların yapıldığı ve insan sermayesinin gelişimine önem verildiği görülebilmektedir. Bazı şirketlerde ise çalışanların akademik eğitimlerine yönelik destekler ve dil eğitimine yönelik çalışmalar da yer almaktadır. Raporlarda eğitimlerin dijitalleşmesine yönelik bilgiler de dikkat çekmektedir. Şirketler uygun görülen eğitimleri çevrimiçi platformlar aracılığıyla vermekte ve takip edebilmektedir. Eğitim ve geliştirme süreçleri Hedef 4, Hedef 8, Hedef 10 ve GRI 404 standardı ile bağıntılı olarak görülebilir.

Şirketlerin çoğunluğu (yüzde 68) kariyer geliştirmeye yönelik bilgiler paylaşmakta; ancak kariyer geliştirme süreçlerine yönelik adımlara ve uygulamalara dair sınırlı bilgi paylaşılmaktadır. Tüm raporlarda kariyer geliştirmeye yönelik bilgiler bulunmaktadır ancak bu bilgiler bazı raporlarda detaylandırılmakta veya süreçlerden/adımlardan bahsedilmemektedir. Raporlarda ulusal veya uluslararası düzeyde kariyer fırsatlarına yönelik bilgiler, üniversite öğrencilerine yönelik staj imkanları, kariyer fırsatları, kariyerde gelişime yönelik verilmiş olan eğitimler gibi bilgilere rastlanabilmektedir. Kariyer geliştirmeye yönelik politikalar ve uygulamalar; Hedef 4, 8 ve 10 ile; GRI 404 ve 405 standartları ile bağıntılı görünmektedir. Kariyer yönetimi genellikle yetenek yönetimi ve eğitim süreçleri ile birlikte değerlendirilmektedir. Kariyer geliştirme süreçleri, kariyer yönetim sistemi, kariyer modelleri gibi başlıklar sınırlıdır. Bu durum, muhasebe ve denetim açısından önemli bir zorluğa işaret etmektedir. Kariyer geliştirme gibi stratejik açıdan kritik ancak nitel ve standartlaşmamış bilgilerin raporlanma oranının düşük (yüzde 68) ve niteliğinin zayıf olması, bu tür bilgilerin yeni TSRS çerçevesinde finansal önemliliğinin nasıl belirle-

neceği ve bağımsız denetçi tarafından nasıl doğrulanacağı konusunda ciddi bir güvence açığı olduğunu göstermektedir.

Kariyer geliştirme verilerinin standart bir metrik yerine ağırlıklı olarak nitel bir yapıda sunulması, bu bilgilerin doğruluğunun bağımsız bir denetçi tarafından ölçülebilir kanıtlar ile teyit edilmesini güçleştirmektedir. Ayrıca, her işletmenin kendi iç süreçlerine özgü raporlama yapması, yatırımcılar açısından sektör genelinde homojen bir karşılaştırılabilirlik zemini oluşmasını engellemekte ve bu durum finansal önemlilik arz eden stratejik insan kaynağı risklerinin tam olarak fiyatlanamamasına neden olmaktadır.

Yetenek yönetimi başlığına şirketlerin büyük çoğunluğu (yüzde 96) detaylı şekilde yer vermektedir. Yetenek yönetimi başlığı bazı raporlarda kariyer geliştirme ve eğitim-geliştirme süreçleri başlıkları ile birlikte ele alınmaktadır. Yetenek yönetimi başlığına bakıldığında yetenek odaklı işe alım, gençlere yönelik yetenek programları, yetenek programları, yetenek havuzu, yedekleme planı/süreçleri, yetenek matrisi yapıldığına dair bilgilendirmeler yer almaktadır. Ancak yetenek yönetimi başlığı altında sunulan verilerin çoğunlukla program isimleri ve katılım sayıları gibi tanımlayıcı bilgilerle sınırlı kalması (yüzde 96), bu yatırımların işletmenin gelecekteki nakit akışları üzerindeki potansiyel etkisinin varlık değerlemesi perspektifiyle denetlenmesini zorlaştırmaktadır. Örneğin, Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. tarafından yedekleme oranları ve bu konuda kadın çalışanların oranları paylaşılmaktadır. Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. ise yetenek programına katılım gösteren kadın oranını paylaşmaktadır. Sektörün ihtiyaçları doğrultusunda cinsiyet dengesini gözetebilmek adına bu bilgilerin önemli olduğu söylenebilir. Latukha ve arkadaşları (2022) kadın odaklı yetenek yönetimi uygulamaları ile şirket performansı arasında genel olarak olumlu bir ilişki olduğunu ve kadın odaklı yetenek geliştirme ve yetenekleri elde tutma politikalarının şirket performansı üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, cinsiyet eşitliğini sağlayabilmenin stratejik bağlamda ve performans açısından katkıları bulunduğunu göstermektedir. Bu bağlamda örnek verilen şirketlerin uygulamalarının alan yazın ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

İş sağlığı ve güvenliği başlığına bakıldığında tüm şirketler, raporlarında bu başlığa yer vermektedir. İSG başlığının raporlarda insan sermayesi, sosyal sermaye, emniyet-güvenlik gibi çeşitli başlıklar altında değerlendirilebildiği görülmektedir. Ancak elbette iş sağlığı ve güvenliğinin öncelikle insan kaynağı açısından önemi göz önüne alındığında bu çalışma için İSG başlığı insan sermayesi konusu içerisinde değerlendirilmektedir. Şirketlerin genellikle raporlarda kişi ve saat bazlı İSG eğitim verilerini, ara denetim/denetim sayısı verilerini paylaştığı görülmektedir. Raporlarda konuyla ilgili olarak meydana gelebilecek tehlikeleri ortadan kaldırmak, riskleri minimize etmek, çalışanlara güvenli çalışma alışkanlıkları kazandırmak gibi konunun önemi vurgulanmaktadır. Örneğin Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. periyodik sağlık muayeneleri sayısı, iş kazaları sonucu oluşan çalışma günü kaybı, acil durum tatbikat sayısı gibi; Koç Holding kaza sıklık oranı, yaralanma oranı gibi; Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. kaza sıklık oranı gibi bazı istatistiklere dair verileri de paylaşmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden sağlıklı bireyler hedefi açısından da bu konunun oldukça önemli olduğu söylenebilir. Şirketlerin paylaşmış oldukları çeşitli sayısal veriler, raporlardaki hesap verebilirlik ve değer yaratımı açısından önemli görülmektedir (Eccles ve Krzus, 2018). Tüm şirketlerin riskleri önleyici, çalışanlara güvenli çalışma alışkanlıkları kazandırmak amaçlı çalışmalar yapmaları Cooper (2000) tarafından vurgulanan güvenlik kültürü açısından değerlidir. İSG uygulamaları ve İSG'ye yönelik çeşitli verilerin kayıt altı-

na alınması ile çalışan sağlığının ve refahının korunması, üretkenliğin artırılması ve iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önlenmesi, çalışanlara güvenli çalışma ortamı yaratılması ve çalışanların güvenliğinin sağlanabilmesi açısından Hedef 3, Hedef 12 ve GRI 403 standardı ile bağlantılı görünmektedir. Muhasebe ve denetim perspektifinden bakıldığında, İSG verilerinin (yüzde 100 raporlanması) bu alanın yasal zorunluluklara ve standartlaşmış metriklere (kaza sıklık oranları vb.) dayanmasının bir sonucudur. Bu durum İSG verilerinin doğrulanabilirliğini diğer insan sermayesi unsurlarına kıyasla belirgin şekilde artırmaktadır.

Çalışan bağlılığı başlığına bakıldığında şirketlerin yüzde 84'ü bu başlığa dair bilgi paylaşmaktadır. Çalışan bağlılığı anket sonuçlarının raporlanması, işletmenin sürekliliği açısından kritik bir erken uyarı göstergesi olsa da, anket metodolojilerindeki farklılıklar bağımsız denetim için yöntemsel tutarlılık riskini beraberinde getirmektedir. Çalışan bağlılığı başlığı bu çalışma açısından özellikle çalışanların duyduğu memnuniyet üzerinden ele alınmaktadır. Bu doğrultuda sürdürülebilirlik raporlarında çalışan memnuniyetine yönelik veriler üzerinde durulmuştur. Örneğin Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. çalışan bağlılığını ölçmek üzere iki yılda bir çalışan memnuniyet anketi düzenlediklerini ve yüzde 72 oranında bir sonuç elde edildiğini belirtmektedir. Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. ise yılda iki kez çalışan bağlılığı anketi düzenlemiş olup, yüzde 77 ve sonrasında yüzde 86 oranında bir sonuç elde ettiğini ortaya koymaktadır. Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti hem mikro çerçevede çalışanların motivasyonu açısından hem de makro çerçevede insana yakışır bir iş ve çalışma ortamının kalitesini artırma konusunda önemlidir. Bu sebeple bu başlığın Hedef 8'e katkı sağladığı söylenebilir. Çalışan memnuniyetinin sağlanması ile iş gücü devrinin ve devamsızlığın azalması, örgütsel bağlılığın daha fazla artabilmesi sebepleriyle sürdürülebilir ekonomik büyümeye ve kalkınmaya da fayda oluşturabilir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık başlığı ise raporlarda yüzde 96 oranında ele alınmaktadır. Şirketlerin bazıları eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık başlığı ile konuya raporlarında yer vermektedir. Özellikle sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden toplumsal cinsiyet eşitliği, eşitsizliklerin azaltılması, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme gibi hedefler açısından da önem kazanan konulardan birisi çeşitlilik ve kapsayıcılık konuları olmaktadır. Raporlar incelendiğinde şirketlerin bu konuda çeşitli politikalar oluşturduğu görülmektedir. Örneğin Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikası oluşturmuş olup, kadın çalışanların yönetim ve kararlara katılımı açısından uygulamalar yapmaktadır. Pema ve Mehay'ın (2010) belirttiği gibi insan sermayesi, kariyer ilerlemesindeki cinsiyet farklılıklarını açıklamada önemli görülebilmekte ve yönetim pozisyonlarındaki rollerin de değişebileceği belirtilmektedir. Bu bağlamda çalışma sonuçlarında kadın çalışan istihdamını artırmak ve yönetim pozisyonlarında kadın çalışanlara yer verilmesine yönelik uygulamalar dikkat çekmektedir. Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş., farklı kültürel ve etnik kökenlerden çalışanları işe alarak kültürel açıdan da bir yaklaşım sergilemektedir. Bu durum şirketlerde çok kültürlülüğü öne çıkarmakta; çok kültürlü bir yapının ise örgütsel öğrenmeyi ve yenilikçiliği desteklediği ifade edilmektedir (Cox ve Blake, 1991). Türkiye İş Bankası A.Ş. ise dezavantajlı olarak tanımlanabilecek gruplar için işe alımlarda özellikli programlar aracılığıyla hareket ettiğini ortaya koymaktadır. Bu tarz işe alım uygulamaları, sosyal bağlamda eşitlik sağlamaya yardımcı olarak sosyal sermayenin artmasını destekleyebilmektedir (Podsiadlowski vd., 2013). Petkim Petrokimya Holding A.Ş. cinsiyete dayalı ücret farklılıklarını ortadan kaldırmaya yönelik çalışmaları ortaya koyduğunu belirtmektedir. Şirketlerin raporlarında yer alan örneklerden de görülebildiği gibi şirketlerin büyük çoğunluğunun bu konuya önem verdiği; özellikle konuyu cinsiyet eşitliği,

kadınların yönetime ve kararlara katılımı ve çeşitli haklarda eşitliklerin sağlanabilmesi açısından özenle ele aldığı söylenebilir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının TSRS kapsamında yapılandırılmış bir formatta sunulmaya başlanması, sosyal performansın finansal performans üzerindeki dolaylı etkilerinin (itibar riski, hukuki yaptırımlar vb.) denetim kapsamına alınmasına olanak tanıyacaktır.

3. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki şirketlerin, insan sermayesi uygulamalarına yönelik mevcut raporlama pratiklerini analiz etmektedir. Alan yazında insan sermayesi raporlamasına yönelik ilginin arttığı ve bu alanın entelektüel sermaye unsurları arasında öne çıktığı görülmektedir. Çıtak (2016), insan sermayesinin entelektüel sermaye unsurları arasında en yüksek açıklama oranına sahip olduğunu belirterek bu alanın kurumsal görünürlüğüne dikkat çekmiştir. Mangena vd. (2010) ile Gamerschlag (2013) tarafından vurgulanan gönüllü açıklamalardaki artış eğilimi, bu çalışmada incelenen şirketlerin GRI çerçevesine yüzde 92 oranında uyum sağlamasıyla, bu çalışma açısından da desteklenmekte ve şirketlerin insan kaynağını merkezi bir konuma yerleştirdiğini göstermektedir.

Acar'ın (2021) sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve sürdürülebilirlik raporları üzerine olan çalışmasında; eğitim, yönetime katılım, çalışanların devamlılığı, insan kaynakları planlaması konularının raporlarda yer aldığı ifade edilmektedir. Magau'nun (2025) çalışmasında sürdürülebilirlik raporlamalarındaki insan odaklı göstergeler, eğitim-geliştirme, istihdam, sağlık-güvenlik gibi çeşitli konuların varlığı vurgulanmaktadır. Bu çalışmanın eğitim ve geliştirme süreçleri (yüzde 100), çeşitlilik ve kapsayıcılık (yüzde 96) gibi sonuçları, bahsedilen ilgili çalışmaları destekler niteliktedir.

Analiz sonuçları, GRI uyumluluğu veya gönüllü çerçevelerin kullanıldığı durumlarda dahi, kariyer geliştirme gibi kritik başlıklarda raporlamanın sınırlı kaldığını göstermektedir. Bu durum tüm paydaşların bilgilendirilmesi açısından TSRS gibi zorunlu ve standartlaştırılmış çerçevelere olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Standartlaşma, sadece veri sunumunu değil, Diouf ve Boiral'ın (2017) de belirttiği gibi raporlama kalitesini ve şeffaflığı da artıracaktır.

Bu çalışmanın sonuçları alan yazındaki genel açıklama hacmini bir adım ileriye taşıyarak, raporlamanın tematik derinliği açısından bir perspektif sunmaktadır. Analiz edilen şirketlerin İSG ve eğitim-geliştirme süreçleri gibi alanlarda sergilediği yüksek başarısı, Türkiye'deki kurumsal raporlama olgunluğunun somut bir göstergesi olarak görülebilir. Kariyer geliştirme süreçlerine yönelik paylaşımların ise (yüzde 68) gelişim aşamasında olduğu ve bu alanın stratejik bir fırsat alanı olarak öne çıkabileceği görülmektedir. İşletmelerin kariyer geliştirme süreçlerine yönelik detaylı bilgilendirme yapması, çeşitli yetenekleri de işletmeye çekebilmek açısından önemli bir adım olabilecektir. İşletmedeki kariyer fırsatları, yükselme olanakları, kariyer geliştirmeye yönelik yapılan çeşitli uygulamalara daha fazla yer vermek sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden insana yakışır iş ve ekonomik büyüme açısından da olumlu etki yaratabilir. Sürdürülebilirlik açısından sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve GRI standartları, bulgular kısmında paylaşılan çeşitli hedeflere ve standartlara katkı sunarak hem sürdürülebilir kalkınmayı hem de insan sermayesini geliştirebilecektir.

Alan yazında belli kriterler üzerine belirtilen yoğunluk, bu çalışmada yerini niteliksel bir çeşitlenmeye bırakmaktadır. Sürdürülebilirliği varılmak istenen bir nokta olarak değil, bir yolculuk olarak ele almak

değerlidir. Çünkü sürdürülebilirlik yaşamın birçok unsuruyla etkileşim halinde bulunmakta, yaşam sürekli bir biçimde devam etmekte, doğa ve insanlar bu süreçte bütünsel olarak görülmektedir (Vos, 2007: 336). İnsan sermayesine yapılan yatırımlar sadece bireylerin değil, toplumların ve dünyanın geleceği açısından da stratejik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmaları açısından etik konusunun da araştırmalara dahil edilmesi önerilebilir. Çalışanlarla sürdürülebilirlik çalışmaları ve insan sermayesi üzerine görüşmeler yapılarak onların gözünden bu duruma yönelik detaylar ve görüşler ortaya çıkarılabilir. Böylece özellikle insan sermayesi açısından şirketlerin sürdürülebilirlik konusunda hangi unsurlara daha fazla odaklanması gerektiği ortaya çıkarılabilir. Ek olarak sürdürülebilirlik konusu sosyal sermaye ve entelektüel sermaye (üç alt boyut bir arada) açısından da ele alınarak geliştirilebilir.

Bu çalışmanın bulguları, Türkiye’de finansal olmayan raporlamanın zorunlu hale geldiği yeni dönemin arifesinde, muhasebe ve denetim mesleği için önemli çıkarımlar barındırmaktadır.

Karşılaştırılabilirlik ve Standardizasyon İhtiyacı: Analiz, GRI gibi gönüllü çerçevelerin kullanıldığı durumda dahi (yüzde 92 uyum), kariyer geliştirme gibi kritik bir başlıkta raporlamanın yetersiz kaldığını (yüzde 68) göstermektedir. Bu bulgu, yatırımcıların şirketler arası karşılaştırma yapabilmesi için KGK tarafından yayımlanan TSRS gibi zorunlu ve standartlaştırılmış çerçevelere olan ihtiyacı net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Ölçüm ve Güvence Zorlukları: Bulgular, insan sermayesi raporlamasında bir ikilik olduğunu göstermektedir. Bir yanda İSG gibi (yüzde 100 raporlanan) kantitatif, standart ve kolayca doğrulanabilir veriler; diğer yanda kariyer yönetimi ve çalışan bağlılığı gibi (yüzde 84 raporlanan) daha nitel, şirkete özgü ve denetlenmesi zor veriler bulunmaktadır. TSRS kapsamında bu finansal olmayan bilgilerin güvence denetimine tabi tutulması gündeme geldiğinde, denetçilerin özellikle bu nitel ve standart olmayan verilerin gerçeğe uygun sunumunu değerlendirmek için yeni metodolojilere ihtiyaç duyacağı açıktır.

Finansal Önemlilik: Bu çalışma, şirketlerin gönüllü dönemde dahi İSG (yüzde 100) ve eğitim-geliştirme süreçleri (yüzde 100) gibi operasyonel risk ve verimlilikle doğrudan ilgili konulara odaklandığını göstermektedir. Bu durum, TSRS 1’in temel aldığı finansal önemlilik kavramının, insan sermayesi raporlamasının gelecekteki ana itici gücü olacağını doğrular niteliktedir. Gelecek araştırmaları, TSRS’nin zorunlu uygulamasından sonra bu nitel temaların raporlanma kalitesindeki değişimi incelenmelidir. Özetle, İSG gibi standartlaşmış ve kanıt üretimi kolay alanlardan, kariyer yönetimi gibi daha öznel alanlara doğru denetim metodolojilerinin geliştirilmesi, Türkiye’deki yeni raporlama döneminin başarısı için kilit rol oynayacaktır. Bu çalışma, gönüllü dönemdeki raporlama pratiklerinin, zorunlu TSRS uygulamaları sonrası denetim kanıtı üretimi ve finansal önemlilik değerlendirmeleri için bir temel durum tespiti oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, S. (2021). Sürdürülebilirlik raporlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi yönüyle incelenmesi: BIST sürdürülebilirlik endeksi örneği. *KAÜİBFD*, 12(23), 347-368.
- Al Frijat, Y. S., & Elamer, A. A. (2025). Human capital efficiency, corporate sustainability, and performance: Evidence from emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 1457-1472.
- Alanka, D. (2024). Nitel bir araştırma yöntemi olarak içerik analizi: Teorik bir çerçeve. *Kronotop İletişim Dergisi*, 1(1), 62-82.
- AlQershi, N. A., Thurasamy, R., Ali, G. A., Al-Rejal, H. A., Al-Ganad, A., & Frhan, E. (2022). The effect of talent management and human capital on sustainable business performance: An empirical investigation in Malaysian hospitals. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 316-337.
- Alolayyan, M.N., Alyahya, M.S. & Omari, D.A. (2021). Strategic human resource management practices and human capital development: The role of employee commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 157-169.
- Aytar, O. (2019). BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerine bir içerik analizi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi (OPUS)*, 9 (12), 320-340.
- Becker, G. S. (1994). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press: 3. Baskı.
- BIST Sürdürülebilirlik 25. <https://borsaistanbul.com/tr/endeks-detay/521/bist-surdurulebilirlik-25> (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi: 14.08.2025).
- BIST Sürdürülebilirlik 25 (Şirketler). <https://www.borsaistanbul.com/tr/endeks-detay/521/bist-surdurulebilirlik-25/1> (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi: 14.08.2025).
- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP). <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi: 22.09.2025).
- Bodhanwala, S., & Bodhanwala, R. (2026). Beyond the boardroom: impact of diversity, inclusion and people development on firm performance-empirical evidence from India. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 75(2), 375-403.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Brodny, J., & Tutak, M. (2024). A multi-criteria measurement and assessment of human capital development in EU-27 countries: A 10-year perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100394.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2018). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi, 25. Baskı.
- Chang, W., Zhan, X., Liu, A., & Ma, W. (2025). Impact of diversity, equity, and inclusion initiatives on human capital externalities in the wine industry: A theoretical model. *Tourism Economics*, 13548166251330665.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Cooper, M. D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36(2), 111-136.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.

- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J., Jr. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456.
- Çıtak, L. (2016). Firmaların sürdürülebilirlik raporlarındaki entelektüel sermaye açıklama düzeylerinin ve ilişkili faktörlerin analiz edilmesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 48, 65-82.
- Del-Aguila-Arcentales, S., Alvarez-Risco, A., Carvache-Franco, M., Rosen, M. A., & Yáñez, J. A. (2022). Bibliometric analysis of current status of circular economy during 2012–2021: Case of foods. *Processes*, 10(9), 1810.
- Delgado-Piña, M. I., Rodríguez-Ruiz, Ó., Rodríguez-Duarte, A., & Sastre-Castillo, M. Á. (2020). Gender diversity in Spanish banks: Trickle-down and productivity effects. *Sustainability*, 12(5), 2113.
- Demirkıran, C. Y., & Gençer, M. (2017). Impact of social capital on career development. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(3), 580-600.
- Diatmono, P., Mariam, S., & Ramli, A. H. (2020). Analysis of human capital in talent management program, training and development to improve employee competence case study in BSG group. *Business and Entrepreneurial Review*, 20(1), 45-66.
- Diouf, D., & Boiral, O. (2017). The quality of sustainability reports and impression management: A stakeholder perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 643-667.
- Dünya Sağlık Örgütü. <https://www.who.int/europe/about-us/our-work/sustainable-development-goals> (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi: 22.09.2025).
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2018). *The Nordic model: An analysis of leading practices in ESG disclosure*. *Nordic Journal of Business*, 67(2), 4–21.
- Gamerschlag, R. (2013). Value relevance of human capital information. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 325-345.
- Garrigos-Simon, F. J., Botella-Carrubi, M. D., & Gonzalez-Cruz, T. F. (2018). Social capital, human capital, and sustainability: A bibliometric and visualization analysis. *Sustainability*, 10(12), 4751.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: the mediating role of human capital. *Technical Gazette*, 20(6), 1019-1025.
- GRI Standartları. <https://www.globalreporting.org/standards/> (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi: 22.09.2025).
- Gross-Gołačka, E. (2024). Diversity management as an approach enhancing the formation of intellectual capital (Including Human Capital) in organisations in order to build their competitive advantage. (içinde) *The framework for resilient industry: A holistic approach for developing economies* (ss. 39-53). Emerald Publishing Limited.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 8-16.
- Hassan, R. (2016). The role of human capital management in enhancing engagement and retention among top talent in organization: A critical literature review. *Journal of Emerging Economies and Islamic Research*, 4(4), 54-67.
- Hatch, N.W., & Dyer, J.H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25 (12), 1155-1178.
- IFRS–S1 (UFRS). General Requirements for Disclosure of Sustainability-Related Financial Information. 2023. (Çevrimiçi) <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/#about> (Mariappanadar, 2025) kaynağından alındı.
- Iscandarov, R. R. (2018). Talent management as a method of development of the human capital of the company. *Revista San Gregorio*, 25, 107-113.

- Jaroslawska-Sobór, S. (2015). Social potential growth of a mining company on the basis of human capital and occupational safety. *Journal of Sustainable Mining*, 14(4), 195-202.
- Kim, D., & Go, S. (2020). Human capital and environmental sustainability. *Sustainability*, 12(11), 4736.
- Latukha, M., Michailova, S., Ott, D.L., Khasieva, D. & Kostyuk, D. (2022). Gender, talent management and firm performance: MNCs' female-focused talent management practices in Russia. *Employee Relations: The International Journal*, 44 (4), 850-869.
- Lewis, R.E., & Hackman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139-154.
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2020). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71-91.
- Magau, M. D. (2025). The impact of human capital disclosures in sustainability reporting on corporate market valuation: An empirical assessment from the Johannesburg Stock Exchange. *Journal of Accounting, Finance & Auditing Studies*, 11(2), 72-82.
- Mangena, M., Pike, R., & Li, J. (2010). Intellectual capital disclosure practices and effects on the cost of equity capital: UK Evidence. Edinburgh: The Institute of Chartered Accountants of Scotland.
- Mariappanadar, S. (2025). Human capital to implement corporate sustainability business strategies for common good. *Sustainability*, 17(10), 4559.
- Navarro Claro, G. T., Bayona Soto, J. A., & Arévalo Ascanio, J. G. (2025). Impact of the occupational health and safety management system (OHSMS) on human talent management and organizational performance in the construction sector. *Frontiers in Built Environment*, 11, 1618356.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education, 5. Baskı.
- Núñez, I., & Prieto, M. (2019). The effect of human capital on occupational health and safety investment: An empirical analysis of Spanish firms. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 131-146.
- Núñez, I., & Villanueva, M. (2011). Safety capital: The management of organizational knowledge on occupational health and safety. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 56-71.
- Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A Review of the role of human capital in the organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 249-253.
- Pema, E., & Mehay, S. (2010). The role of job assignment and human capital endowments in explaining gender differences in job performance and promotion. *Labour Economics*, 17(6), 998-1009.
- Ployhart R.E., & Moliterno, T.P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *The Academy of Management Review*, 36 (1), 127-150.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Šlaus, I., & Jacobs, G. (2011). Human capital and sustainability. *Sustainability*, 3(1), 97-154.
- Stiles, P., & Kulvisaechana, S. (2003). Human capital and performance: A literature review. University of Cambridge: Cambridge.
- Taşer-Erdoğan, D. (2021). Careers advancement of women: Applying a multi-level relational perspective in the context of Turkish banking organisations. *Human Relations*, 75(6), 1053-1083.

Triatmanto, B., Wahyuni, N. & Respati, H. (2019). Continual human resources empowerment through human capital and commitment for the organizational performance in hospitality industry. *Quality Management*, 20 (173), 84-91.

Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = Competence x commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.

Vos, R. O. (2007). Defining sustainability: a conceptual orientation. *Journal of Chemical Technology & Biotechnology: International Research in Process, Environmental & Clean Technology*, 82(4), 334-339.

Sürdürülebilirlik ve Entegre Faaliyet Raporları

Akbank T.A.Ş. <https://www.akbankinvestorrelations.com/tr/images/pdf/akbank-2024-entegre-faaliyet-raporu.pdf>

Alarko Holding A.Ş. <https://www.alarko.com.tr/media/roxlqbk/alarko-holding-2023-suerdueruebilirlik-raporu.pdf>

Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş. <https://anadoluefes.com/Upload/Docs/2024/FinansalSonuclar/Anadolu-Efes-2024-Entegre-Faaliyet-Raporu.pdf>

Arçelik A.Ş. <https://www.arcelikglobal.com/media/5kijpw34/2024-integrated-report.pdf>

Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. https://www.wcdn.aselsan.com/api/file/ASELSAN_SURDURULEBILIRLIK_RAPORU_2023.pdf

Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. <https://cimsa.com.tr/wp-content/uploads/2025/03/Cimsa-E.F.R.-2024-Financial-web.pdf>

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. https://www.dogusotomotiv.com.tr/newdogusotomotiv_files/2024814165018850_Dogus-Otomotiv_ESR_2023-TR.pdf

Enerjisa Enerji A.Ş. <https://www.enerjisainvestorrelations.com/medium/ReportAndPresentation/File/3534/enerjisa-sustainabilityreport2024.pdf>

Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş. https://www.enka.com/allfiles/pdf/ENKA_Surdurulebilirlik_Raporu_2024.pdf

Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. <https://www.fordotosan.com.tr/documents/Surdurulebilirlik/foentegrefr2024.pdf>

Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. <https://yatirimciiliskileri.sabanci.com/tr/images/pdf/sabanci-holding-daha-iyi-bir-hayat-icin-surdurulebilirlik-2024-raporu.pdf>

Koç Holding A.Ş. <https://cdn.koc.com.tr/cmscontainer/kocholding/media/koc/05surdurulebilirlik/raporlar/koc-toplulugu-surdurulebilirlik-raporu-2024.pdf>

Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş. <https://www.mavicompany.com/i/assets/documents/2025/MAVIFAALIYET-RAPORU2024-2.pdf>

Migros Ticaret A.Ş. <https://migroskurumsalstr.blob.core.windows.net/migroskurumsalstr/migros-tr-2024-high-638773297229903887.pdf>

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. https://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/medium/image/pegasus-2024-tsr-surdurulebilirlik-raporu_1535/view.aspx

Petkim Petrokimya Holding A.Ş. https://www.petkim.com.tr/assets/uploads/raporlar/Petkim_Entegre_Faaliyet_Raporu_2024.pdf

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. <https://ffo3gv1cf3ir.merlincdn.net/hakkimizda/tr/yatirimciiliskileri/InvestorReportLibrary/Turkcell-EFR-2024.pdf>

Türk Hava Yolları A.O. <https://cdn.turkishairlines.com/m/38a092fe993bc5a0/original/2023-Surdurulebilirlik-Raporu.pdf>

Türkiye Garanti Bankası A.Ş. <https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/images/pdf/GarantiBB-VA-2024-Entegre-Faaliyet-Raporu.pdf>

Türkiye İş Bankası A.Ş. <https://www.isbank.com.tr/contentmanagement/IsbankSurdurulebilirlik/pdf/EFR2024.pdf>

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. <https://www.tskb.com.tr/uploads/file/tskb-2024-entegre-faaliyet-raporu.pdf>

Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. <https://www.sisecam.com/tr/s-investor-relations/Investor%20Relations/Annual%20Reports/Sisecam-2024-Faaliyet-Raporu.pdf>

Tüpraş-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. <https://www.tupras.com.tr/assets/uploads/entegre-faaliyet/tupras-2024-entegre-faaliyet-raporu.pdf>

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. <https://ulkerbiskuviyatirimciiliskileri.com/wp-content/uploads/2025/03/2024-FAALIYET-RAPORU-TR.pdf>