

T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI



KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTUYLA İNSAN  
KAYNAKLARI YÖNETİMİ: BİST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK  
ENDEKSİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖMÜR DİCLE GÜNAL

Danışman

Doç.Dr. Aylin ÜNAL

MANİSA-2019

T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI



KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTUYLA İNSAN  
KAYNAKLARI YÖNETİMİ: BİST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK  
ENDEKSİNDE BİR ARAŞTIRMA


ÖMÜR DİCLE GÜNAL

Danışman

Doç.Dr. Aylin ÜNAL

MANİSA-2019



	T.C. MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu	FRYL-031
	YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI	Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2/23/03/2018
		Sayfa	1/1
	Tez Savunma Sınavı Tutanağı		

### TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 08/08/2019 tarih ve 28/30 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ömür Dicle GÜNAL'ın "**Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Araştırma**" konulu tezi incelenmiş ve aday 26/08/2019 tarihinde saat 09:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra ..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna

OY BİRLİĞİ

DÜZELTME yapılmasına \*

OY ÇOKLUĞU

RED edilmesine \*\*

ile karar verilmiştir.

BAŞKAN

*Doc. Dr. Ayhan Şenel*

ÜYE

ÜYE

*Doc. Dr. Zehra Nuray Nişancı*  
*Misener*

*Dr. Öğr. Üyesi Abdul GACER*

Evet

Hayır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.



Tez, mutlaka basılmalıdır.



Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.



Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.



Tez, basımı gereksizdir.



\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

\*\* Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.

Hazırlayan  
Enstitü Sekreteri

Onaylayan  
Enstitü Müdürü



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Sürdürülebilirlik Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İşletmelerde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



## ÖZET

Küreselleşen dünyada çevresel, ekonomik ve sosyal sorunların artması teknolojik gelişmelere ayak uyduramamanın zorluğu ile işletmelerin rakipleri ile rekabet etmeleri giderek azalmaktadır. Bu noktada, sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram işletmelere rekabet avantajı sağlayıp yeni bir yönetim anlayışı sunmaktadır. Ayrıca çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlar arasındaki dengenin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Varlıklarının devamlılığını sağlamak isteyen işletmeler rekabet avantajını sürdürmek için kurumsal sürdürülebilirliği tam anlamıyla gerçekleştirme ve sahip olduğu kaynakları en iyi şekilde kullanabilmelidir. Bu açıdan işletmeleri, rakiplerinden farklı kılan ve onlara rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynaklardan biri "insan"dır. İşletmeler yönetimlerini gerçekleştirirken insan odaklı bir yaklaşımı benimsemeli ve bu durumu sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirmelidirler. İnsan kaynakları yönetimini (İKY) sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirmek, işletmelerin rakiplerine yönelik önemli stratejik bir avantaj sağlamasına yardımcı olmaktadır. Çalışmanın örneğini Türkiye Borsa İstanbul BIST-Sürdürülebilirlik Endeksi'nde kote (dahil) olan ve sürdürülebilirlik raporları yayımlayan 54 işletme oluşturmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan insan kaynakları (İK) uygulamaları içerik analizi ile yüksek performanslı çalışma sistemine göre incelenmiştir.

Yüksek performanslı çalışma sistemi Shih ve arkadaşları (2006) tarafından oluşturulan bir modeldir. Bu çalışmada işletmelerin İKY alanında ön planda olan konuları ortaya koymak amaçlanmıştır. Modelin içerisinde yer alan İK uygulamaları; iş yapma yeteneği (işgörenlerin seçimi ve gelişimini destekleyen uygulamalar), işin çalışan için anlamı (işgörenlerin katılımı ve ortak bilgi platformları), iş yapma motivasyonu (işgörenlerin performanslarını etkileyen terfi ve ücret olanakları) ve iş güvencesi olarak sıralanabilir. Çalışmanın sonucunda endekse kote (dahil) olan işletmelerin Shih ve arkadaşları (2006) tarafından oluşturulan YPÇS modelinin iş altyapısı başlığı altında bulunan İK uygulamalarının tercih edildiği belirlenmiştir. Ancak modelde yer alan temel uygulamaları destekleyen İK uygulamalarının işletmeler tarafından tercih edilmediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi

## ABSTRACT

Increasing environmental, economic and social problems in a globalized world with the difficulty of not being able to keep up with technological developments, the competition of businesses with competitors is gradually decreasing. At this point, the concept of sustainability has emerged. This concept gives businesses a competitive advantage and offers a new management approach. It also contributes to the balance between environmental, social and economic dimensions. Businesses that want to ensure the continuity of their assets must fully realize corporate sustainability and make the most of the resources they have in order to maintain their competitive advantage. In this respect, one of the most important sources that makes businesses different from their competitors and gives them a competitive advantage is "human." Businesses need to take a human-focused approach in carrying out their management and realize this situation in a sustainable way. Realizing human resources management (HRM) in a sustainable manner helps businesses to gain a significant strategic advantage over their competitors. The sample of the study is composed of 54 businesses that are quoted (included) in the Istanbul BIST-Sustainability Index of the Borsa of Turkey and which publish sustainability reports. Human Resources (HR) applications included in the sustainability reports of enterprises were examined according to the high performance working system with content analysis.

The high performance operating system is a model created by Shih et al (2006). The aim of this study is to present the issues that are at the forefront of the field of HRM. HR practices included in the model can be listed as the ability to do business (applications that support the choice and development of employees), the meaning of the job for the employee (participation of employees and common information platforms), motivation to do business (promotion and wage opportunities that affect the performance of employees), and job assurance. As a result of the study, it was determined that HR practices under the business infrastructure heading of the HPWS model created by Shih et al (2006) of enterprises with index quota (included) were preferred. However, it has been found that HR applications that support the basic applications included in the model are not preferred by businesses.

Key Words: Sustainability, Corporate Sustainability, Sustainable Human Resources Management, High Performance Work Systems

## TEŞEKKÜR

Çalıőmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Doç. Dr. Aylin ÜNAL' a, bilgi ve tecrübesi ile lisansüstü öğrenim hayatımın tüm zorlu aőamalarında maddi manevi her yönden yardımcı olan, çalıőmalarım sırasında manevi desteğini her zaman hissettiğim değerli arkadaşlarım Dilara ÜSTÜNER'e, Elif Melek CANPOLAT'a ve öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen ve hep yanımda olan aileme yürekten teşekkür ederim.

Ömür Dicle GÜNAL

Manisa 2019

## **SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ**

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

WCED: Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu

KSS: Kurumsal Sosyal Sorumluluk

YPÇS: Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi

BİST: Borsa İstanbul





## **TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1: Sürdürülebilirliğin Tanım Örnekleri

Tablo 2: Sürdürülebilirliğin Gelişim Aşamaları

Tablo 3: Sürdürülebilirlik Odaklı Olan ve Olmayan Yönetimlerin Karşılaştırılması

Tablo 4: Callens ve Tyteca'nın Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli (1995)

Tablo 5: Welford'un Üç Boyutlu Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli

Tablo 6: Welford'un İkinci Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli

Tablo 7: İKY İçin Sürdürülebilirliğin Gerekçeleri

Tablo 8: Sürdürülebilirlik ve İK Konularını Birbirine Bağlayan Kavramların Karşılaştırılması

Tablo 9: Yüksek Performanslı Çalışma Sisteminin İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Tablo 10: Yüksek Performanslı Sistemin Uygulamaları ve Örnekleri

Tablo 11: 2014-2015 ve 2016 Yılları İçin İş Yapma Yeteneği Başlığında Ele Alınan İK Uygulamaları

Tablo 12: 2014- 2015 ve 2016 Yılları İçin İşin Çalışan İçin Anlamı Başlığında Ele Alınan İK Uygulamaları

Tablo 13: 2014-2015 ve 2016 Yılları İçin İş Yapma Motivasyonu Başlığında Ele Alınan İK Uygulamaları

Tablo 14: 2014-2015 ve 2016 Yılları İçin İş Güvencesi Başlığında Ele Alınan İK Uygulamaları

Tablo 15: 2014- 2015 ve 2016 Yıllarında Raporlarda Yer Alan Diğer İK Uygulamaları

Tablo 16: Sektörlere İlişkin Mann-Whitney U Testinin 2014 Yılındaki Sonuçları

Tablo 17: Sektörlere İlişkin Mann-Whitney U Testinin 2015 Yılındaki Sonuçları

Tablo 18: Sektörlere İlişkin Mann-Whitney U Testinin 2016 Yılındaki Sonuçları

## **ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1: Sürdürülebilirlik ve İşletmeleri Açıklayan Teorilerin Tarihsel Gelişimi

Şekil 2: Freeman'a Göre Sosyal Paydaş Teorisi

Şekil 3: Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetim Sistemi Modeli

Şekil 4: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları

Şekil 5: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

Şekil 6: İşgücü Planlaması Süreci

Şekil 7: Shih ve diğerklerine Göre Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi Modeli

## **EKLER LİSTESİ**

EK 1: 2014 Yılı Değerlemeye Tabi Şirketler Listesi

EK 2: 2015 Yılı Değerlemeye Tabi Şirketler Listesi

EK 3: 2016 Yılı Değerlemeye Tabi Şirketler Listesi

# KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTUYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: BİST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİNDE BİR ARAŞTIRMA

## İçindekiler

Tez onay sayfası.....	I
YEMİN METNİ.....	II
ÖZET .....	III
ABSTRACT.....	IV
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VIII
EKLER LİSTESİ .....	VIII
İÇİNDEKİLER LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Sürdürülebilirlik Kavramı .....	3
1.1.1 Sürdürülebilirliğin Gelişim Aşamaları.....	5
1.1.2 Sürdürülebilirlik ve İşletmeler İle İlgili Teoriler ve Tarihsel Gelişim... 8	
1.1.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	11
1.1.2.2. Paydaş Teorisi .....	12
1.1.2.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı .....	14
1.2.Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kuramsal Boyutları.....	18
1.2.1. Çevresel Sürdürülebilirlik .....	19
1.2.2. Sosyal Sürdürülebilirlik .....	20
1.2.3. Ekonomik Sürdürülebilirlik .....	22
1.3.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Modelleri .....	23
1.3.1.1. Stead ve Stead Modeli (1992) .....	24
1.3.1.2. Shrivastava ve Hart Modeli (1995) .....	24
1.3.1.3. Gladwin ve Arkadaşları Modeli (1995).....	25
1.3.1.4. Callens ve Tyteca Modeli (1995) .....	25

1.3.1.5. Van Someren Modeli (1995).....	26
1.3.1.6. Welford Modelleri (1997).....	26

## İKİNCİ BÖLÜM

### SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTUYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Kavram ve Kuramlar .....	30
2.1.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi .....	30
2.1.1.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ve İKY İlişkisi.....	34
2.2. Sürdürülebilirlik Çerçevesinde İnsan Kaynakları Fonksiyonları.....	39
2.2.1. İşe Alma.....	39
2.2.2. İşgücü Planlaması .....	40
2.2.3. Eğitim ve Geliştirme.....	43
2.2.4. Ödüllendirme .....	44
2.3. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi.....	45

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTUYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: BİST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	53
3.2. Araştırmanın Önemi .....	53
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	54
3.4. Araştırmanın Yöntemi .....	55
3.4.1. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi.....	58
3.4.2. Araştırmanın Bulguları .....	58
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
KAYNAKÇA .....	77
EKLER.....	91

## GİRİŞ

Sanayileşme neticesinde yaşanan teknolojik gelişmeler, ticarete var olan sınırların kalkması ile yeni pazar arayışlarının meydana gelmesine yol açmıştır. Yaşanan bu gelişmelere bağlı olarak işletmelerde yer alan işgören sayısında zamanla artış meydana gelmiştir. Bunun gibi durumlar hem kaynakların kullanımının hem de işletmelerin devamlılıklarının sağlanmasında zorlukların yaşanmasında büyük etken olmuştur. Ayrıca işletmelerin devamlılığının sağlanması için kullanılan kıt kaynakların tüketimi, ekonomik sorunlara ek olarak çevresel ve sosyal sorunlara da neden olmuştur. Bu sorunlara çözüm üretebilmek için ortaya "Kurumsal Sürdürülebilirlik" kavramı ortaya çıkmıştır (Işık Erol, 2016: 35). Bu kavram işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü ellerinde bulundurması için kullanılan sürdürülebilirliğin kurumsal düzeyde ele alınan bir yöntem olarak ele alınmıştır (Kestane, 2016: 1). Kurumsal sürdürülebilirlik; daha şeffaf, verimli ve üretken işletmelerin oluşmasına olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda işletmelerin sahip olduğu en önemli kaynak olarak ele alınan "insan" kavramının yönetiminde kullanılan bir unsurdur. Çünkü insan unsuru işletmeleri rakiplerinden farklı kılan, sadece o işletmeye özgü olan bir kavramdır. Bu unsuru dikkate almayan ya da önemsemeyen işletmeler sürdürülebilirliği tam anlamıyla gerçekleştirmiş sayılmaz. Bu açıdan işletmelerin tüm faaliyetlerinin yanı sıra "insan" unsuruna verdiği değeri de sürdürülebilir kılmaya çalışmalıdırlar. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi yerine sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini hayata geçirmelidir (Doğru, 2012: 2).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi işletmelere hem işgörenlerin yeteneklerine uygun iş seçimini hem de istenilen verimliliğin ve üretkenliğin sağlanmasına yardımcı olan bir sistemdir. Bu açıdan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini gerçekleştiren işletmeler hem insan hem de işletmenin faaliyetleri için gerekli olan diğer kaynakların kullanımında etkinlik ve verimliliğini gerçekleştirmiş olurlar.

Bu çalışmanın amacı, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksine kote (dahil) olan işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının tespit etmektir. İşletmelerin insan kaynakları uygulamaları değerlendirilirken, Shih ve arkadaşları (2006) tarafından öne sürülen yüksek performanslı çalışma sistemi modeli temel alınmıştır. Model, işgören seçimi, yetiştirme ve kariyer olanakları, bilgi paylaşımı, işgören katılım mekanizmaları ve iş güvencesinden oluşmaktadır. Buna göre söz konusu uygulamaların Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik

Endeksinde yer alan işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında mevcudiyetini öğrenmek için içerik analizi yapılmıştır. Ayrıca sürdürülebilirlik raporlarında yüksek performanslı çalışma sisteminin dışında var olan uygulamaların olup olmadığı incelenecektir.

Birinci bölümde, kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili kavramsal ve kurumsal çerçeveye ele alınarak sürdürülebilirliğin tanımı, gelişim aşamaları ve önemi ele alınacaktır. Kurumsal sürdürülebilirliğin kuramsal boyutları ve kurumsal sürdürülebilirliğin modelleri kısaca ele alınacaktır.

İkinci bölümde, insan kaynaklarına ilişkin kavram ve kuramlar, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilirlik çerçevesinde insan kaynakları fonksiyonları ve yüksek performanslı çalışma sistemi ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan işletmelerin sürdürülebilirlik raporları yüksek performanslı çalışma sistemine göre İKY açısından içerik analizi ile sonuçlar değerlendirilip çözüm önerileri üretilecektir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik; insanların yaşam kalitesinde değişikliğe yol açmadan, düşünce sisteminde değişiklik yaratmayı amaçlayan bir kavramdır. Amaçladığı değişiklik insanların tüketim toplumu olarak yaşamlarını sürdürmesinin önüne geçerek; onları daha paylaşımcı bir hale getirip çevresel, toplumsal ve ekonomik sorunları çözmeyi hedeflemektedir (Özmehmet, 2012:1855). Sürdürülebilir ekonomi, sürdürülebilir tarım, sürdürülebilir kentler vb. kullanımlar da bunlara örnek gösterilebilir. Kavramın farklı alanlarda kullanımı tanımının tek bir çerçevede ele alınmasını güçleştiren bir faktördür (Yavuz, 2010: 65). Başka bir anlamda sürdürülebilirliğin birçok kavramla birlikte alınması tanımı için görüş birliği sağlanamamasına neden olmuştur.

Tarihsel olarak sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak balıkçılık, ormancılık ve menzül yönetimi bilimlerinde kullanılmıştır. Ancak sürdürülebilirlik sözcük olarak ilk kez, 18. yüzyılda Alman maden işçisi Carlowitz maden endüstrisinde uzun vadeli verimliliği sağlarken kereste ağaçlandırmaları için sürekli olarak inşaat direkleri sağlamak anlamında kullanılmıştır (Becker, 1997:4). İlerleyen süreçte bu kavramın kullanımı farklı alanlarda da ele alınmış hatta 19. yüzyıla damga vuran bir kavram olmuştur (Saban ve diğerleri, 2017:103).

Kuşat'a göre (2013; 4897); sürdürülebilirliğin tam anlamıyla karşılığı kullanılan kaynakların gelecek nesillere herhangi bir kayıp vermeden aktarımını sağlamaktır. Kavramının temelinde çevresel ve sosyal faktörlerle beraber ekonomik olarak büyüme de yer almaktadır (Onay; 2015:106). Kavram 1987 yılında Birleşmiş Milletlerin Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yayımlanan Brundtland Raporu ile popüler hale gelmiştir. Burada "sürdürülebilir kalkınma" kavramı ile elde olan kaynakları kullanırken gelecek kuşakların ihtiyaçlarından herhangi bir eksilmeye yol açmadan karşılanması olarak ifade edilmektedir (UN, 1987). Bu tanımdan yola çıkılacak olursa uluslararası alanda 'sürdürülebilirlik' kelimesi tek başına kullanılan bir kavram olmayıp çevre, doğal kaynaklar, kalkınma gibi insan iradesi ile oluşan konularla ilişkilendirilmiştir (Akgül, 2010: 134-135). Bu ilişkilendirme ile kavram işletmeler, bireyler vb. çeşitli alanlarda yayılmıştır. Bu yayılma tanımların çeşitlenmesine neden olmuştur. Bunlardan bazıları;

Kaypak 'a göre (2010: 98) sürdürülebilirlik; ekosistem ya da herhangi bir sistemin sürekli ve normalden fazla tüketime maruz kalmaması ve kaynaklara aşırı yüklenme yapılmaması olarak tanımlanmıştır.

Gray ve Milne 'ye göre (2002: 67) sürdürülebilirlik; hem kaynakların etkin kullanımını hem de adil bir şekilde dağılımının gerekliliğine dayanan bir kavram olarak tanımlamıştır.

Yükçü ve Fidancı'ya göre (2016: 664) sürdürülebilirlik; tüketilen her bir kaynağın kaybolan miktar kadar yerine geri getirme süreci olarak tanımlamıştır.

Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan raporda sürdürülebilirlik; işletmelerin ortaya çıkan değişimlere (çevresel, toplumsal vs.) ayak uydurabilmesi amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetler olarak ele alınmıştır (BİST, 2016: 17).

Yukarıda verilen tanımlara ek olarak, sürdürülebilirliğin tanımlarını tablo biçiminde Tablo 1' de ele alınmıştır.

Tablo 1: Sürdürülebilirliğin Tanım Örnekleri:

TANIM	KAYNAĞI
Gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeksizin, günümüzün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma	Dünya Kalkınma ve Çevre Komisyonu
Sürdürülebilirlik, insan, doğal veya karışık sistemin endojen veya dışsal değişime süresiz olarak dayanması veya uyarlamasıdır	Dovers ve Handmer
Sürdürülebilirlik, dinamik insan ekonomik sistemleri ile (a) insan yaşamının sınırsız sürdürebileceği, (b) insan bireylerinin gelişebileceği ve (c) insan kültürlerinin gelişebileceği, daha dinamik ancak normalde yavaşlatan ekolojik sistemlerin arasındaki ilişkidir	Costanza
Ekosistemleri destekleme kapasitesinde yaşarken insan hayatının kalitesini arttırmak	Munro ve Holdgate
Sürdürülebilir kalkınma aynı anda ekonomik refah, çevre kalitesi ve toplumsal eşitliğin sağlanmasını kapsar	Elkington
Sürdürülebilirlik, gelecek nesiller için çevre kapasitesini azaltmaksızın insanların ve ticaretin çevreden yapılan taleplerinin karşılanabileceği ekonomik bir durumdur.	Hawken

Kaynak: Alaca ve arkadaşları, 2017: 1066.

Literatürde yer alan tanımlar doğrultusunda sürdürülebilirlik; doğal, ekonomik ve sosyal kaynakların insanoğlu tarafından kullanımının gelecek kuşakların ihtiyaçlarından eksiltmeyecek şekilde kullanılması olarak tanımlanmaktadır.

### 1.1.1. Sürdürülebilirliğin Gelişim Aşamaları

Brundland Raporu (1987); sürdürülebilirlik düşüncesinin ortaya çıkmasında önemli bir mihenk taşıdır. Daha sonra sürdürülebilirlik düşüncesinin dünya çapında ele alınmasına gelişimine destek olması için çeşitli faaliyetler ve toplantılar yapılmıştır. Tablo 2’de sürdürülebilirlik kavramının gelişimi için gerçekleştirilen toplantı, sempozyum vb. aşamaları yer almaktadır:

Tablo 2: Sürdürülebilirliğin Gelişim Aşamaları

Yıl	Aşama	Açıklama
1972	Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Sempozyumu (United Nations Conference on Human Environment)	Birleşmiş Milletler İsveç'in Stockholm kentinde düzenlediği konferansta insan çevresinin korunması ve bu konuda ilerleme kaydedilmesi gibi konuları ele alınmıştır. Kaynakların tüketiminde kuşaklar arasında hakkaniyet, ekonomik ve sosyal ilerlemenin çevre ile ilişkisini ele alan ilkeler oluşturulmuştur.
1972	Roma Kulübünün 'Büyümenin Sınırları' Raporu (The Club of Rome's Report 'The Limits to Growth')	Yenilenemeyen enerji, nüfus miktarı, yiyecek üretimi, sanayi üretimi ve çevre kirliliği gibi konuları ve bu konuların birbirleri ile ilişkilerinde küresel sürdürülebilirliğin nasıl sağlanacağına ilişkin yöntemler ortaya koyan bir rapordur.
1977	Uluslar arası Çalışma Örgütü Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi.	2000 yılında yeniden düzenlenen bu ilkeler çok uluslu küresel işletmelere, hükümetlere ve işçi ve işveren kurum ve kuruluşlarına istihdam, iş görenlerin eğitimi, çalışanların birbiriyle veya iş verenlerle olan ilişkileri konularında tavsiye verici bir bildirgedir.
1980	Dünya Koruma Stratejisi (The World Conservation Strategy)	BM Çevre Programı, Uluslararası Doğal Kaynakları Koruma Birliği ve Dünya Yabani Hayat Fonu tarafından hazırlanan bir belgedir. Ekonomik kalkınma gerçekleşirken çevrenin korunmasının da desteklenmesi gerektiği anlayışını içerir.
1987	Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu (The World Commission on Environment and	Komisyon tarafından yapılan çalışmalar sonucunda Brundland Raporu olarak adlandırılan Ortak Geleceğimiz Raporu yayımlanmıştır. Raporun içeriğinde bugünkü anlamda kullanılan sürdürülebilir

	Development_WCED)	kalkınmanın tanımı yer alır. Sürdürülebilir kalkınma için küresel bir plan oluşturularak çevre ve kalkınma konuları beraber ele alınmaya başlanmıştır.
1989	CERES ilkeleri	Çevrenin korunması için gerekli olan etik ilkeler oluşturulmuştur.
1992	Yeryüzü Zirvesi (Earth Summit)	BM tarafından Rio De Janeiro'da düzenlenen bir konferanstır. Tarihe iklim değişikliği ve çevre konularının ele alındığı en önemli bir zirvedir. Katılan 172 hükümetin 162'si üst düzeyde katılmış. Ayrıca konseye 2400 sivil toplum kuruluşu ve 17000 kişi de bireysel olarak katılmıştır. Zirve sonucunda Gündem 21, BM Çölleşme ile Mücadele, Biyolojik Çeşitlilik, İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi ve Orman Prensipleri Anlaşmaları ortaya çıkmıştır.
1992	BM Çevre Programı (UNEP) ve Finans Girişimi	1992 yılında yazılan ancak 1997 yılında yeniden düzenlenen bildiri finansal sektörde faaliyet gösteren işletmeler tarafından imzalanmıştır. İş birliği ve sorumluluk birlikteliği ile çevrenin korunması sağlanacak kararı alınmıştır.
1997	Kyoto Protokolü	Temeli küresel ısınma ve iklim değişikliği ile mücadele üzerine düzenlenen çerçeve protokoldür. Amacı atmosferdeki sera gazı miktarını normal seviyeye indirmeyi sağlamaktır. Rusya 2005 yılında bu protokolü imzaladıktan sonra protokol yürürlüğe girmiştir. Türkiye ise protokolu 2009'da imzalamıştır.
2000	OECD Uluslar arası yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi.	Çokuluslu işletmeler yatırım yapmış oldukları ülke vatandaşlarına karşı sorumluluklarını içeren bir bildiridir.
2001	Sürdürülebilir Gelişme Dünya İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development).	Küresel iş dünyasında yer alan işletmelerin CEO'larının katılımıyla sürdürülebilirliği gelecek kuşaklara uygulamayı hedefleyen bir konseydir. İşletmeler faaliyetlerini meydana getirirken yarattıkları çevresel yıkımları ve faaliyetleri sonucu gerçekleştirdikleri katkıları da ölçmeye çalışırlar.
2002	Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi (World	Bilim insanları, devlet başkanları, işletmelerin sahipleri, sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri gibi

	Summit on Sustainable Development)	2000'den fazla katılımcıyla Johannesburg'da toplanılmıştır. Bu zirvede 1992 yılında Rio Konferansında alınan kararları ve alınan kararların uygulanmasını değerlendirmeye çalışmışlar aynı zamanda da bu süreçte yaşanan sorunların nedeni aranmış ve çözümler bulunmaya çalışılmıştır.
2002	OECD Çevre Parlamento Komisyonu	Gündem 21'de oluşturulan ilkeler geliştirilmiştir. İşletmeler ekonomik kalkınmayı sağlayarak dünyayı daha yaşanabilir hale getirme anlayışı vardır.
2009	Sürdürülebilir Borsalar Girişimi (Sustainable Stock Exchanges Initiative)	Borsalar işletmeler, yatırımcılarla işbirliği sağlayarak sosyal, çevresel ve kurumsal yönetim alanlarında objektifliğin sağlanması ayrıca yatırımların sürdürülebilir bir şekilde yapılması ve bu yönde atılan adımları içeren bir BM girişimidir. Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde gönüllü olarak sürdürülebilirlik konusunda farkındalık yaratmak amaçlanmaktadır.
2012	Rio+20 Zirvesi	1992 yılında Rio'da düzenlenen konferansın yirminci yılında yeniden Rio'da düzenlenmiştir. Konferansa katılım üst düzeydir. Konferans sonucunda İstedığımız Gelecek (The Future We Want) bildirgesi yayımlanmıştır.

Kaynak: Onay, 2015: 104-118

Türkiye’de sürdürülebilirlik kavramı, uygulamaları ve çevresel duyarlılık anlayışı yeni yeni gelişmektedir (Özmehmet, 2012: 1870). Sürdürülebilirlik konusunda atılan adımlar 1972 Stockholm Konferansı ile başlamıştır. Çevrenin korunması ve sürdürülebilirliği gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler anayasa, tüzük, yönetmelik ve kalkınma planlarıyla koruma altına alınmıştır. Bunların dışında uluslararası arenada çok taraflı anlaşmalar ve ikili anlaşmalar da çevreyi korumaya ve sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik atılan adımlar mevcuttur (Eryılmaz, 2011: 17).

1992 yılında Rio Konferansında Türkiye’nin ve katılımcı diğer devletlerin; kalkınmanın dengeli ve sürekli olmasını, tüketim odaklı olma davranışının azaltılmasını,

çevre kalitesinin arttırılması konusunda faaliyetlere başlanması ile ilgili görüş birliği sağlanmıştır.

2002 Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi sonucunda bazı amaçları gerçekleştirmek istemişlerdir. Johannesburg Uygulama Planı olarak ele alınan bu konular; 1) yoksulluğun ortadan kaldırılması 2) sürdürülebilir olmayan uygulamalar, üretim ve tüketim anlayışının ortadan kaldırılması 3) kıt kaynakların ekonomik ve sosyal gelişme göz önünde bulundurularak hem korunması hem de yönetilmesi' dir (Alaca ve arkadaşları,2017: 1068). Johannesburg Zirvesi'nde Türkiye tarafından sunulan raporda 1992 Rio Konferansından 2002 yılına kadar Türkiye'de gerçekleştirilmiş sürdürülebilirlik uygulamaları yer almıştır. Bu raporda Türkiye'nin biyolojik çeşitlilik, sosyal, çevresel ve ekonomik durumları, yoksullukla mücadele, iletişim konuları bakanlık, sivil toplum kuruluşları ve sektörlerin desteğiyle ele alınmıştır (Özmehmet, 2012: 1860-1870).

### **1.1.2. Sürdürülebilirlik ve İşletmeler İle İlgili Teoriler ve Tarihsel Gelişim**

Günümüzde kıt olan kaynakların sürekli olarak kullanımı kaynakların tükenmesine neden olmaktadır. Kaynakların tükenmesi ile beraber ekonomik, çevresel ve sosyal sistemlerde bozulma meydana gelmektedir. Bu bozulma bireyleri, toplumu, devletleri, sivil toplum kuruluşlarını, uluslararası kuruluşları ve işletmeleri etkilemektedir. Bu açıdan sürdürülebilirliğin gerçekleştirilmesi onların devamlılıkları için büyük önem arz etmektedir.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri onların insan yaşamı için gerekli olan iktisadi bir varlık olmalarından kaynaklanmaktadır (Tepegöz ve Türedi, 2015: 44). İşletmelerin yaptıkları iktisadi faaliyetler sonucu toplumun refah seviyesinde, ürün kalitesinde ve çeşitliliğininde artış meydana gelmektedir. Ancak elde edilen fayda sonucunda çevresel kirlilik, atık sorunu, işgörenlerin haklarının sağlanamaması gibi konularda sorunlar meydana gelmektedir (Tüm, 2014: 60). Bu açıdan bazen de işletmeler sürdürülebilirliğe yasal zorunluluklar ya da işletmelere yeni kaynak aktarımı sağlamak amacıyla geçmektedirler (Caymaz ve diğerleri, 2014: 210). İşletmelerin sürdürülebilirliğe geçiş nedenleri çeşitlilik gösterebilir. Bu sebeple sürdürülebilirliğin uygulanması için öne çıkan nedenler;

- Küresel alanda yaşanan iklim değişikliği ile beraberinde gelen doğal felaketler işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken daha duyarlı davranmasına neden olmuştur.



- "Sürdürülebilirlik" bir kriter olarak uluslararası alanda yapılan ticari anlaşmalarda kullanılmaya başlanmıştır.

- Çevresel, ekonomik ve sosyal göstergeler entegre tedarik zinciri yönetiminde kullanılmaya başlamıştır.

- Yatırımcılar yatırım kararlarını verirken finansal raporlamanın yanı sıra sosyal ve çevresel raporlamaya da önem vermeye başlamışlardır.

- Sürdürülebilir sorumlu yatırım gibi kavramlar uluslararası finans sektöründe kullanılmaya başlanmıştır.

- Tüketicilerin ürün ve hizmet alırken çevresel ve sosyal faktörlerine önem vermesi sonucu işletmeler bu yönde daha duyarlı olmaya başlamışlardır.

- Çevresel ve sosyal göstergeler borsa kotasyon koşulları arasına finansal tablolar ile beraber açıklanmaya başlanmıştır (Aksoy, 2013:1-2).

İşletmelerin sürdürülebilirliği benimsemesi tüm paydaşlar arasında uyum sağlamanın ötesinde bir vizyon oluşturan ve daha iyi bir dünya için en yüksek fayda sağlamayı amaçlayan bir kavramdır (Brown ve diğerleri, 2015: 10). Yani sürdürülebilirlik kavramının işletme yönetimlerinin her aşamasında yer alması gerekmektedir. Bundan yola çıkılarak tablo 3'de sürdürülebilir odaklı olan ve olmayan yönetimler karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

Tablo 3: Sürdürülebilirlik Odaklı Olan ve Olmayan Yönetimlerin Karşılaştırılması

<b>Özellikler</b>	<b>Sürdürülebilir Odaklı Olmayan Yönetimlerin Bakış Açısı</b>	<b>Sürdürülebilir Odaklı Yönetimlerin Bakış Açısı</b>
Paydaş çıkarları	Mevcut paydaşların çıkarları önemlidir.	Hem mevcut hem de gelecekteki paydaşların çıkarları önem arz eder.
Kaynakların odak noktası	Kıt ve azalan kaynaklar için yeni merkezler aranmalıdır.	Tüketilen kaynakların dönüşümleri sağlanarak kaynakların yenilenebilmesi sağlanmalıdır.
Sürdürülebilir boyutlara verilen önem	Ekonomik kalkınma gerçekleştirilmeye çalışılır.	Sürdürülebilirliğin tüm boyutlarında (ekonomik, çevresel ve sosyal) kalkınma amaçlanır.
Sorunlara karşı bakış açısı (kriz, yaşanan)	Yaşanan sorunlar sürekli olarak engellenmeye çalışılır.	Sorunların yaşanmasına ihtimaline karşı önlem alınmalıdır. Ayrıca oluşturulan insan kaynağının

çatışmalar, stres vb.)		yaşanan sorunlara karşı daha dayanıklı hale getirilmesi de yer almaktadır.
Disipler arası bakış açısı	Özelde işletmecilik biliminden genelde ise sosyal biliminin verilerinden yararlanır.	İşletmecilik ve sosyal biliminin verilerine ek olarak fen biliminin verilerinden de yararlanır.
Vizyon	Yakın geleceği göz önüne alır.	Uzak geleceği göz önüne alır.

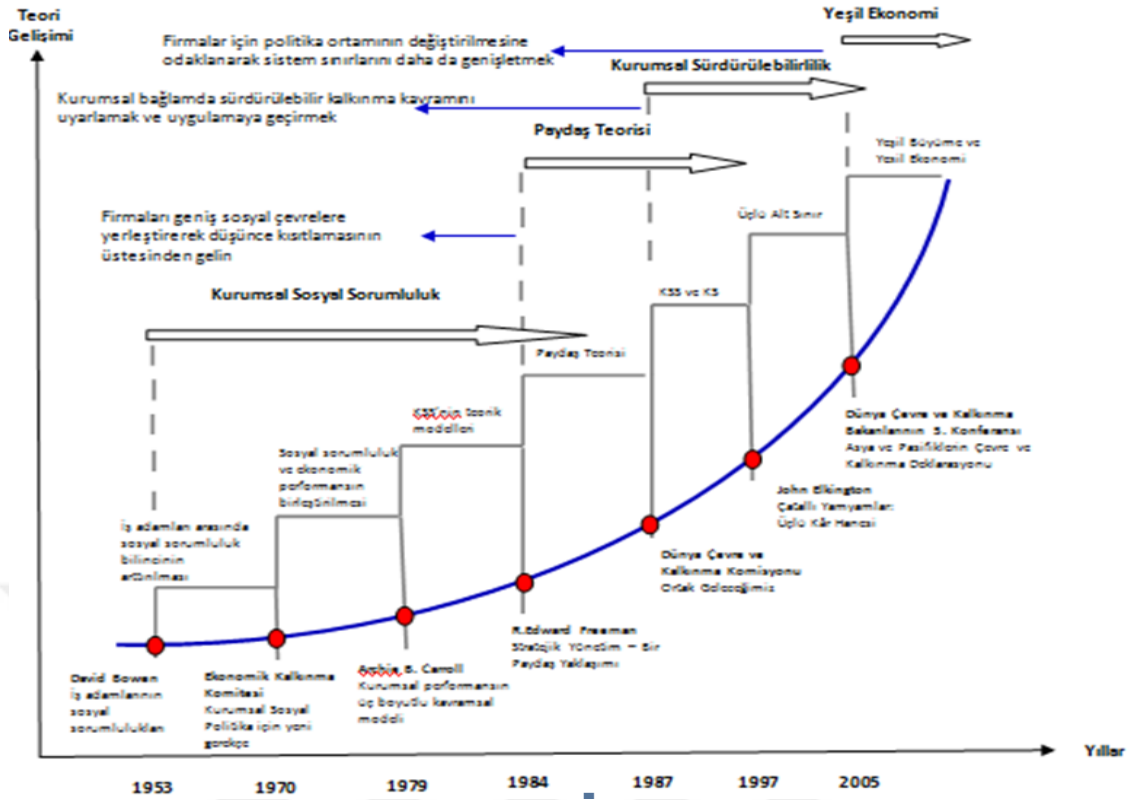
Kaynak: Kesen, 2016: 560

Sürdürülebilir odaklı olmayan işletmeler; sadece paydaşlarının çıkarlarını dikkate alan, kaynakların yeniden üretilmesini sağlamak yerine başka kaynaklar arayan, sorunları çözmeye çalışmayan, sadece ekonomik kalkınmanın önemini vurgulayan ve gelecek planlarını kısa vadeli gerçekleştirmektedirler. Sürdürülebilir odaklı işletmeler ise; bugün ve gelecekteki paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulunduran, kaynakların tükenmesini önlemek için dönüşümünün sağlanmasının önemini farkında olan, sürdürülebilirliğin boyutlarına (sosyal, ekonomik, çevresel) aynı önemi veren, sorunların yaşanması ihtimaline karşı önlemler alan ve geleceğini uzun vadeli olarak planlayan işletmelerdir.

Yukarıda yer alan bilgiler ışığında yaşanan çevre sorunları neticesinde kaynakların azalması işletmelerin yaşamlarını devam ettirmelerinde sürdürülebilirlik önemli bir unsur olarak görülmüştür. Ayrıca kaynak kıtlığı konusunda tüketicilerin bilinçlenmesi ile beraber sürdürülebilirliği gerçekleştiren işletmelerin tercih edilmesi için de işletmelere önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu sayede işletmeler hem kaynakların yönetiminde sürdürülebilirliğini sağlamış olacak hem de tüketiciler tarafından daha fazla tercih edilecektir.

Sürdürülebilirlik kavramının literatürde yerini almasıyla birlikte, işletme ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi ele alan teoriler; 1) Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) 2) Paydaş Teorisi 3) Kurumsal Sürdürülebilirlik 4) Yeşil Ekonomi' dir. Bu teorilerin tarihsel gelişimi Şekil 1' deki gibidir (Chang ve arkadaşları, 2017 aktaran Alaca ve arkadaşları, 2017: 1069).

Şekil 1: Sürdürülebilirlik ve İşletmeleri Açıklayan Teorilerin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Alaca ve arkadaşları, 2017:1067.

### 1.1.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin sosyal sorumluluğu olarak ele alınan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) bir işletmenin hem iç çevresi hem de dış çevresinde yer alan paydaşlara "etik" ve "sorumlu" davranarak aldıkları kararlarda ve gerçekleştirmiş oldukları uygulamalarda da bu yönde davranış sergilemesi olarak tanımlanabilir (Demir, 2013: 226).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk olarak 1953 yılında Bowen tarafından yazılan "*Social Responsibilities of the Businessman*" adlı kitapta yer almıştır. Kitaba göre Bowen, Amerika'da olan iş adamlarının büyük önemi vardır. Çünkü iş adamlarının aldıkları ve uyguladıkları kararların işletmenin paydaşlarını da etkilediğini belirtmektedir. Bu açıdan iş adamlarının faaliyetleri gerçekleştirirken toplumsal değerlerle örtüşmelidir (Bowen; 1953: 6). 1960'lı yıllarda sivil kurumların, kadın hakları ve çevre konusunda gerçekleştirdikleri toplumsal hareketler işletmelerin sosyal sorumluluğa bakış açısını değiştirmeye başlamasına neden olmuştur. Ardından günümüzde yaşanan küreselleşme ile teknolojinin gelişmesi ve ticaretin sınırlarının şeffaflaşması neticesinde

işletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetlerin benzer olmalarına neden olmuştur. Bu açıdan işletmelerin birbirleri ile rekabet edebilmesi ve farklılık yaratabilmesi için sosyal sorumluluk önemli bir faktör olmaktadır (Vural Akıncı ve Coşkun; 2011: 65-66).

Kurumsal sosyal sorumluluk yatırımcılar ve stratejik yöneticiler gibi kurumsal olarak geniş bir sermayeye sahip işletmeler ekseninde etkisi giderek artan bir kavramdır (Giannarakis ve arkadaşları.; 2016: 171). Kurumsal sosyal sorumluluğa dair literatürde yer alan bazı tanımlamalar;

Carroll'a göre toplumun belirli bir süre içinde işletmelerin karşılaması gereken konularda (hukuki, ekonomik, etik ve gönüllü olarak) beklentilerinin olması olarak tanımlamıştır (Carroll; 1979: 500). Ayrıca Carroll kurumsal sosyal sorumluluğu dört farklı boyutta ele almıştır. Bunlar "Ekonomik Sorumluluk", "Yasal Sorumluluk", "Etik Sorumluluk", "Gönüllü Sorumluluk" olarak sıralanabilir (Carroll;1979).

- Ekonomik Sorumluluk: İşletmelerin istihdamı sağlaması, kaliteli ürün ve hizmet üretimi, paydaşlarının ekonomik beklentilerini karşılamasını içerir.

- Yasal Sorumluluk: Yasaların emredici hükümlerine uymasını içerir.

- Etik Sorumluluk: İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken iş ahlakını göz önüne alarak işlerini yürütmesini içerir.

- Gönüllü Sorumluluk: Toplumun ihtiyaçları doğrultusunda herhangi bir karşılık beklemeden topluma katkıda bulunmak olarak tanımlanır. Bu durum maddi olabileceği gibi maddi olmayan kavramları da içerir (Carroll ve Buchholtz; 2008: 40).

Yukarıdaki bilgiler ışığında genel olarak KSS işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik kaygılarını kendi kültür, karar alma, strateji faaliyetlerinde saydam ve hesap verilebilir bir biçimde entegre etmesine dayanmaktadır. Bu şekilde işletmeler kendileri için daha iyi uygulamalar oluşturabilir, gelirlerini arttırabilir ve topluma katkı sağlayabilirler (Mourougan; 2015: 94).

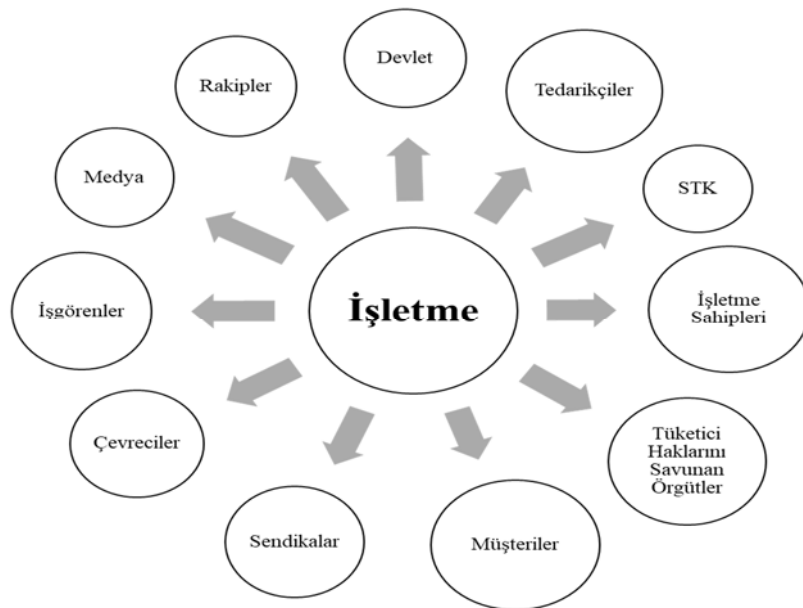
### **1.1.2.2. Paydaş Teorisi**

Bazı kaynaklara göre paydaş kavramı ilk olarak 1930'lu yıllarda Amerikada yaşanan Büyük Buhran sırasında *General Electric* ve diğer bazı işletmeler tarafından kullanılan hissedarlar, işgörenler, müşteriler ve genel kamu kavramlarının hepsini kapsayan bir terim olarak kullanılmaktadır. Bu duruma ek olarak Adam Smith 1937 yılında işletmelerin dışsal olarak elde ettikleri çıkarları tanımlamada kullanarak paydaş kavramına vurgu yapmıştır (Brugha ve Varvasovszky, 2000: 240, 241 aktaran Çınarlı, 2014: 25). Ardından 1960'lı

yıllarda Standford Araştırma Enstitüsü'nün yaptığı çalışmalarda paydaş kavramını "işletme yönetiminin dikkate almak zorunda olduğu grup" olarak ele almışlardır. Bunun yanı sıra Freeman'ın 1984 yılında yazmış olduğu "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" adlı kitap bu kavramın temeli olarak kabul edilmiştir. Bu kitapta Freeman (1984: 25-31) paydaş kavramını işletmelerin amaçlarına ulaşmada önemli bir paya sahip olan ve bu durumdan etkilenen grup olarak tanımlamıştır. Clarkson (1995: 106-107) paydaşları birincil ve ikincil olmak üzere ikiye ayırmıştır. Birincil paydaşlar hissedarlar, işgörelere ve müşteriler gibi işletmenin varlığını devam ettirmesi için gerekli olan gruplar olarak tanımlanırken; ikincil paydaşlar ise medya ve özel çıkar grupları gibi işletmelerin varlığının devamı için ihtiyacı bulunmayan ancak işletmenin etkileşim halinde bulunduğu gruplar olarak tanımlamıştır.

Paydaş teorisi işletmelerin elde ettikleri karları maksimum etmeleri ve hem kurum içindeki paydaşlar hem de kurum dışındaki paydaşlar için değer yaratılması gerekliliğini vurgulamışlardır. Ayrıca paydaş teorisinin genel amacının işletmenin hem iç hem de dış paydaşları için değer yaratması ve yarattığı bu değeri maksimum kılması gerektiğine vurgu yapmıştır (Longo ve diğerleri, 2005 aktaran Karataş Çetin ve diğerleri, 2015: 10). Şekil 2' te yukarıda verilen tanımlar ışığında Freeman tarafından paydaşlar belirtilmiştir.

Şekil 2: Freeman'a Göre Sosyal Paydaş Teorisi



Kaynak: Freeman, 1984: 25.

Donaldson ve Preston'a göre (1995: 70) işletmelerde paydaşlar, bir durumun veya olayın varlığının işletme içerisinde yaratacağı etkinin tespiti ve çözümünün bulunmasını kolaylaştırmaktadır. Teori ile ilgili genel bir perspektif sunmakla beraber işletmelerin belirli özelliklerini ve davranışlarını da açıklamaktadır. İşlediği konular arasında işletmenin yapısı, yöneticilerin yönetim hususundaki düşünceleri, yönetim kurulu üyelerinin paydaşların menfaatlerini nasıl düşündükleri ve işletmelerin işletmelerin nasıl yönetildikleri hususları yer almaktadır.

Paydaş teorisi işletmelerin önemli kaynakları temin ederken işletmelerin paydaşlarla nasıl etkileşime geçtiğini analiz etmektedir (Steurer, 2005: 58). Bu süreçte paydaşları göz önünde bulundurmamak işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır (Pfarrer, 2010: 88).

Paydaş teorisinde işletmeler hissedarlarına olduğu kadar müşterilerine, iş görenlerine, topluma diğer paydaşlarına karşı da sorumludur. İşletmelerin yerine getirdiği bu sorumluluk evrensel olarak ele alındığında sürdürülebilirliğin içinde barındırdığı gelecek kuşaklara karşı sorumluluğunun olduğu çıkarımına ulaşılmaktadır (Ceran, 2017: 62). Dyllick ve Hockerts'a göre (2002: 132) işletme sahiplerinin paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için elde edilen kısa vadeli kâr, hem bugün hem de gelecekte sürdürülebilirlik ruhu ile zıt bir düşünce olarak ele alınabilir. İşletmelerin sürdürülebilirliği paydaşların sürdürülebilir olmasına bağlıdır. Bu durumun devamlılığının sağlanması için kurumsal sürdürülebilirlik kavramı yönetsel kararlar ve kurumsal bir strateji için yol gösterici niteliktedir.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda sosyal paydaş teorisi işletme ve işletmenin paydaşları arasındaki ilişkileri ele alınmaktadır. Bu ilişkilerin işletmelere uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlayacağı savunan bir kavramdır.

### **1.1.2.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı**

Kurumsal sürdürülebilirlik yeni yeni gelişen bir paradigmadır (Sarıkaya ve Kara, 2007: 225-226). Bu açıdan kurumsal sürdürülebilirliğin evrensel nitelikte kabul gören bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak genel olarak bir tanımı yapılırsa işletmenin ve paydaşlarının ihtiyaçları karşılanırken, çevremizde bulunan doğal kaynakların ve insan



kaynağının da korunması ve bu korumanın da sürdürülebilir bir biçimde sağlanması gerektiği şeklinde ifade edilmektedir (Saygın Yücel, 2016:162) Kurumsal sürdürülebilirlik işletmelerin iş stratejilerini ve kurumsal değerini birleştiren bir kavram olarak da ele alınabilmektedir. Kısa zamanda kar maksimizasyonunu hedefleyen geleneksel yönetim modellerine alternatif olarak ortaya çıkan bu kavramın kalıcı gelişme süreci sağlayacağı varsayılmıştır (Signitzer ve Prexl, 2008: 3). Aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin ve işletme ortaklarının bugünkü ihtiyaçlarını karşılarken diğer yandan da gelecekteki ihtiyaçlarını karşılaması için gerekli olan stratejileri geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Ersoy ve Çıtak, 2016: 44). Yani işletmelere hem yeni bir iş modeli sunmakta hem de işletmelerin geleceğe yatırım yapmalarına olanak veren bir sistem olmaktadır (Tokgöz ve Önce, 2009: 252).

Kurumsal sürdürülebilirlik iş dünyasında; işletmelerin doğrudan ve dolaylı paydaşlarının (hissedar, çalışanlar ve müşteriler vb.) kendi yeteneklerinden taviz vermeden ihtiyaçlarını karşılaması, bu durumu sürdürülebilir hale getirmesi ve gelecekteki paydaşların da ihtiyaçlarının karşılaması olarak da özetlenebilir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 131).

Literatürde geçen bazı tanımlar;

Marrewijk ve Werre' (2003: 107)' a göre kurumsal sürdürülebilirlik; bir işletmenin faaliyetlerinde, iş stratejilerinde ve paydaşlarıyla etkileşimlerinde gönüllü olarak sosyal ve çevresel kaygıların dahil edilmesi olarak ele almışlardır.

Dyllick ve Hockerts (2002: 132)'a göre kurumsal sürdürülebilirlik; ekolojik ve sosyal sürdürülebilirliğin bir karmasıdır. Ayrıca işletmelerin ekonomik kazançlarını kısa vadeli yerine uzun süreli gerçekleştirmek için çalışmaları gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Tuna ve Besler (175-176)'e göre kurumsal sürdürülebilirlik; işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik gelişmelerini sağlamak için stratejilerinde kullanılacak bir değer olarak tanımlanmaktadır.

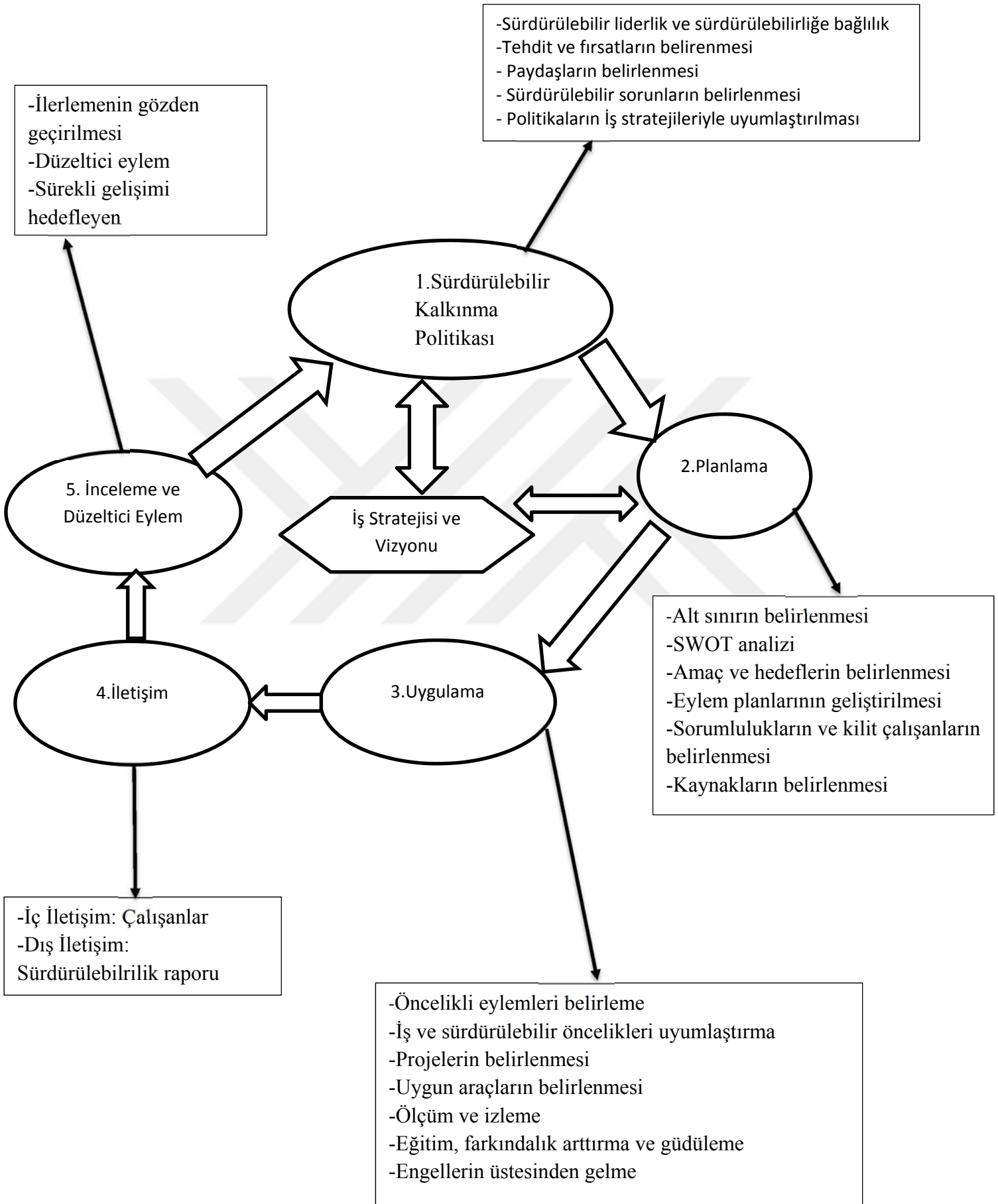
Zink (2007: 398)' e göre kurumsal sürdürülebilirlik ekonomik, sosyal ve çevresel konularda uzun vadeli ekonomik başarı ile birlikte koruyucu biyofizik, çevre eylemlerini içeren bir kavramdır.

Aktaş ve arkadaşları (2013: 35) kurumsal sürdürülebilirliği işletmelerin büyüme ve kar odaklı işleyen geleneksel yönetim modellerine karşıt ortaya çıkan yeni bir paradigma olarak tanımlamıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik karlılığın gerekli olduğunu kabul eden geleneksel büyümeyi ve kar maksimizasyonunu savunan modellerden farklıdır. İşletmelerin sosyal ve çevresel amaçlarını çevre, sosyal adalet, eşitlik, ekonomik büyüme gibi sürdürülebilir gelişme hedefleri ile bağlantılı olarak gerçekleştirmesi gereklidir (Fülöp ve Hernadi, 2013: 42). Bu sayede işletmeler hem ekonomik gelişmişliklerine hem de çevresel ve sosyal açıdan kaynakların ve toplumun sürdürülebilirliklerine katkıda bulunacaktırlar.

Yukarıda yer alan tanımlara göre kurumsal sürdürülebilirlik işletmelerin ihtiyaçlarını karşılarken hem paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulundurması hem de kıt kaynakların kullanımını sürdürülebilir kılmaya çalışmasına dayanmaktadır. Bu kaynaklar ekonomik kaynakların yanı sıra çevresel ve sosyal kaynakları da içerisine alan bir entegrasyon sürecini kapsamaktadır. Bu süreci içine alan çevresel, ekonomik ve sosyal kaynaklar kurumsal sürdürülebilirliğin kuramsal boyutları kısmında ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Şekil 3: Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetim Sistemi Modeli



Kaynak: Aktaş, 2017: 67

Şekil 3'deki modele göre; kurumsal sürdürülebilirlik yönetim sisteminin ilk adımı sürdürülebilir kalkınma politikası olup; sürdürülebilir liderlik ve sürdürülebilirliğe bağlılık, tehdit ve fırsatların belirlenmesi, paydaşların belirlenmesi, sürdürülebilirlik ile ilgili yaşanan sorunların belirlenmesi ve politikaların iş stratejileriyle uyumlaştırılması süreçlerini içermektedir. Modelin ikinci adımı planlama süreci olup; sınırların belirlenmesi, eylem planlarının geliştirilmesi, sorumlulukların ve kilit çalışanların belirlenmesini takiben gereken kaynakların belirlenmesini öngörülmektedir. Planlama sürecinin ardından uygulama aşamasında öncelikli eylemleri belirlemek, iş ve sürdürülebilir önceliklerin uyumlaştırılması, projelerin belirlenmesi, ölçüm ve izleme, eğitim ile farkındalığı artırma ve güdüleme, engellerin üstesinden gelme kavramlarından oluşmaktadır. Dördüncü adım iletişim olup; iç ve dış iletişimden oluşmaktadır. İç iletişim işgörenlerin birbiri ile iletişiminin nasıl olduğu ve nasıl olması gerektiğini ele alırken; dış iletişim ise işletmelerin sürdürülebilirlik raporları ile dış paydaşlara (tüketiciler, devlet vs.) bilgilendirme ve iletişim sağlama metodudur. İletişim sürecinin ardından inceleme ve düzeltici eylem aşamasında ilerlemenin gözden geçirilmesi, düzeltici eylem ve sürekli gelişimi hedefleyen unsurlar öngörülmektedir (Aktaş, 2017: 65-67).

## **1.2.Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kuramsal Boyutları**

Kurumsal sürdürülebilirliğin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için işletmelerin dikkat etmesi gereken konuları kaleme alan Dyllick ve Hockerts (2002: 130-134) işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlar ve amaçlarının uyumlu olması ayrıca uzun vadeli iş stratejileri için bir yöntem oluşturulması gerekliliğini belirtmişlerdir. Uygulamada işletmelerde kurumsal sürdürülebilirliğin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarının da işletmenin yönetim, strateji ve karar alma süreçlerinde de yer alması gerekmektedir (Öznel ve diğerleri, 2012: 33-34). İşletme stratejileri ile sürdürülebilirlik boyutlarının kazan - kazan durumu yaratması birbiri ile uyumlu olmasına bağlıdır (Zink, 2007: 398). Bu boyutların işletmenin yönetim ilkeleriyle beraber gerçekleştirilmesi sonucunda işletmeler uzun vadeli değer yaratmanın yanı sıra bu boyutlara ilişkin gelebilecek risklere karşı önlem almış olurlar (Önce ve diğerleri, 2015: 234).

Şekil 4: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları



Kaynak: Özmehmet, 2012: 1856

Özetle ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik kavramları birbiri ile iç içedir. Sürdürülebilirliğin tam anlamıyla uygulanabilmesi bu üç boyutun içerdiği unsurların gerçekleştirilmesi ile sağlanmaktadır (Özmehmet, 2012: 1856).

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda çevresel, sosyal ve ekonomik yaklaşımların birbiri ile etkileşimi ile kurumsal sürdürülebilirlik sağlıklı bir şekilde uygulanabilir. İşletmeler karar alma süreçlerinde ve stratejik faaliyetlerinde bu boyutlarla beraber hareket etmelidirler (Tuna ve Besler, 2015: 174). Bu şekilde işletmeler karşılaşılabilecekleri riskleri azaltarak sürdürülebilirliklerini gerçekleştirmiş olurlar.

### 1.2.1. Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik doğal kaynakların kıt olması ve kaynakların tüketiminin maksimum düzeyde olması nedenleriyle insanoğlunun yaşamlarını sürdürülebilmeleri için gerekli olan doğal çevrenin niteliğini ele almaktadır (Yeni, 2014: 192). Daha belirgin bir şekilde ifade edilirse çevresel sürdürülebilirlik insan topluluklarının ihtiyaçlarını karşılamasında dengeli olması için, toplulukların birbirine bağlı olduğunu ifade etmektedir. (Morelli, 2011: 23).

Günümüz dünyasında yaşanan çevresel felaketler kurumsal çevre ile ilgili sorumluluk bilincini arttırmıştır. Örneğin; 1989 yılında Alaska deniz taşımacılığı yapan Exxon Valdez işletmesi tarafından gerçekleştirilen petrol sızıntılarından sonra hem petrol hem de diğer sanayi işletmelerinde çevreye duyarlılık ve çevresel raporlama önemli

derecede artış göstermiştir (Suttipun ve Stanton, 2012: 18). Çevresel raporlamaların sürekliliğinin gerçekleştirilmesi ile sorunların takibini sağlamak amaçlanmıştır. Bu şekilde çıkabilecek sorunlara yönelik olarak önlemler alınabilecektir.

Çevresel sürdürülebilirlik; çevre sorunları ile beraber işletmelerin de bu çevrenin bir parçası olarak sorunlara çözüm bulmasını amaçlamaktadır. Hatta bu durumu bir strateji haline getirmeye çalışmışlardır (Özkaya, 2010: 247). Ancak işletmeler bu stratejileri; kaynakları belirli düzeyde sabitleyerek, yapılacak yatırımların çevresel olmasına özen göstererek, gerçekleştirilen yatırımların kaynakların istismarını önleyen bir şekilde gerçekleştirmelidirler (Tıraş, 2012: 61).

Yukarıda yer alan açıklamalardan yola çıkarak çevresel sürdürülebilirliğin literatürdeki bazı tanımlar;

Çevresel sürdürülebilirlik, tam anlamıyla fiziki olarak ortamda bulunan varlıkları korumak olarak tanımlanabilir (Sutton, 2004: 11).

Çevresel sürdürülebilirlik insanların faaliyetlerini gerçekleştirirken doğanın ve doğal kaynakların sınırlılıklarının farkında olarak yaşamlarını idame ettirmelerine dayanmaktadır. İnsanlar kaynakları tüketirken bu sınırlı olma durumunu göz önünde bulundurmazlarsa bu sebepten ötürü birçok olumsuzlukla karşılaşabilirler (Hitchcock ve Williard, 2009: 9). Çünkü sürdürülebilir bir çevre tek başına ayakta kalmaz; topluma ve ekonominin varlığına bağlıdır (Morelli, 2011: 23).

Çevresel sürdürülebilirlik konusunda Copley'in (2007: 133) yaptığı bir araştırmada işletmelerin çevre baskılarına gösterdiği tepkileri ölçülmüştür. Çalışmanın sonucunda rekabetçi bir durum yaratması ve işletmelerin üstün bir çevresel performans sergilemesi için yatırımlarını ve araştırma geliştirme faaliyetlerini çevresel performansı göz önüne alarak gerçekleştirmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

Yukarıda yapılan tanımlama ve açıklamalar doğrultusunda çevresel sürdürülebilirlik; doğal kaynakların istismarını engelleyerek kaynakların yenilebilir olmasını sağlayan ve işletmelerin yatırımlarını bu yönde gerçekleştirmesini içeren bir kavramdır. Bu kavramla beraber işletmeler hem çevresel sorunları azaltmış olurlar hem de kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde yönetebilirler.

### **1.2.2. Sosyal Sürdürülebilirlik**

İşletmelerin sosyal sorumluluklarının önem kazanması ve bu durumun işletmeler tarafından gerçekleştirilmesi gereken bir zorunluluk olarak görülmesi 1950'lerde öncüsü ABD olmak üzere tüm dünyada hakim olmaya başlayan bir görüş olmuştur. Artık ekonomik açıdan sürdürülebilirlik işletmelere tek başına başarıyı getirmemeye başlamıştır. Yani işletmeler toplumun bir parçası olarak görülmekte ve toplum içerisindeki rolleri de bununla birlikte değişmektedir (Sarıkaya ve diğerleri, 2010: 44). Çünkü işletmelerin değerini ortaya koyan durum sadece faaliyetleri sonucunda elde ettikleri mal ve hizmetler olarak ele alınmamalıdır. İşletmelerin değeri topluma sundukları sosyal hizmetleri de kapsayan bir durumdur (Demir, 2013: 225).

Sosyal sürdürülebilirliğin tanımı ve ortaya çıkışı ise Brundland Raporuna dayanmaktadır. Brundland (1987) Raporunda sosyal sürdürülebilirlik, geçmiş ve gelecek kuşaklar arasında eşitlik sağlamak olarak tanımlanmıştır (WCED, 1987 aktaran Steurer ve diğerleri, 2005: 271). Bu eşitlik kaynakların adaletli dağılımı, kadın- erkek arasındaki eşitsizliği önleme, adaletin sağlanması ve toplumda yer alan bireylerin sağlık hakkından aynı düzeyde faydalanması olarak ele alınmıştır (Harris, 2000: 6). Diğer bir ifadeyle sosyal sürdürülebilirlik; yaşam standardını geliştirmeye çalışırken bu durumu hem yerel hem de global ölçekte sürdürülebilir hale getirmeye çalışmaktadır (Ghafouri ve Khan, 2015: 109).

Sosyal sürdürülebilirlik kavramı aynı zamanda olarak insan kaynakları kavramını ile ilgilidir. Bu durum işletmelere iş sağlığı, iş güvenliği gibi konularda bir avantaj sağlamaktadır (Kocmanova ve Dočekalova, 2011: 204). Ayrıca sosyal sürdürülebilirlik insan hakları, fırsat eşitliği, adalet gibi kavramları da içermektedir (Özgenç, 2013: 27). Bu durum 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun hazırladığı raporda fiziksel olarak kullanılan en dar anlamında bile her bir nesli içine alarak nesiller arasında sosyal adaleti savunan bir kavram olarak ele alınmıştır (WCED, 1987). Böylelikle yerel ve dezavantajlı toplumların ayrıcalıklı ve gelişmiş ülkelerde yer alan topluluklarla aynı düzeyde kaynak kullanımı hak ettiğini, günümüzde ve gelecek nesillerde de olması gerekenin bu şekilde olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu açıklamalardan yola çıkarak literatürde yer alan sosyal sürdürülebilirlik tanımlamalarından bazıları;

Mckenzie' ye göre (2004: 15) sosyal sürdürülebilirlik; sağlık, eğitim, konut, ulaşım gibi toplumun ihtiyaç duyduğu ve ilgili oldukları alanlara göre biçimlenen pozitif bir yaklaşım olarak tanımlamıştır.

Moisa ve arkadaşlarına göre (2011: 39) sosyal sürdürülebilirlik; işletmelerin finansal olmayan toplumsal faaliyetler üzerinde yoğunlaşması olarak tanımlamışlardır.

Woodcraf'a göre (2012: 35) sosyal sürdürülebilirlik; fiziksel çevrenin tasarımını, içinde yaşayan insanların birbirleriyle nasıl ilişki kurdukları ve toplum olarak işlevlerinin ne olduğuna odaklanan bir kavram olarak açıklamıştır.

Sosyal sürdürülebilirlik ile her nesil dünyada yer alan kaynakla ek olarak aynı oranda insani haklardan da yararlanması olarak ele alınmaktadır. Bu sayede sosyal adalet kavramı gerçekleşmektedir. Sosyal sürdürülebilirliği gerçekleştiren işletmeler faaliyet gösterdikleri toplumun ihtiyaçlarını karşılayarak hem sosyal adaleti hem de sosyal sürdürülebilirliği gerçekleştirebileceklerdir.

### **1.2.3. Ekonomik Sürdürülebilirlik**

Brundland Raporu'nda *“bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin karşılamak”* ekonomik sürdürülebilirliği modern anlamda tanımlamıştır. Bu açıklamadan yola çıkarsak işletmeler elde ettikleri gelirleri maksimize ederken ellerindeki sermaye ve varlık stoklarını da korumaya dayanmaktadır (WCED, 1987: 43 aktaran Tandoğan ve Özyurt, 2013: 51). Bu durum ekonomik sürdürülebilirliğin ayağını oluşturmaktadır. Diğer yandan Rober Solow ekonomik boyutuyla kurumsal sürdürülebilirliği her kuşağın kıt kaynaklardan eşit miktarda yararlanması olarak ele almıştır (Solow, 1993: 179-180).

Yenilenebilir kaynaklar için yenilenebilir oranı ve yenilenemeyen kaynaklar için de bu kaynakların kullanımı işletmeler tarafından ekonomik büyüme oranı olarak adlandırılmaktadır (Çankır ve diğerleri, 2012: 377). Meadows ve arkadaşları kaynakların sınırsız bir şekilde kullanılıyor olması ve toplumun geçmişte yer alan büyümeye bağımlı bir şekilde yaşamaya devam etmesi ile ekonominin sürdürülebilir bir nitelik taşımayacağını belirtmişlerdir (Meadows ve diğerleri, 1972 aktaran Thomson ve Reddy, 2014: 8). Bu açıdan kıt kaynakların optimum şekilde dağılımı sistemin içinde olan üretici, tüketici ve alıcılar için önem arz etmektedir (Gürlük, 2010: 86). Bunun için tarım ve endüstriyel alanlarda aşırı tüketimin önüne geçilmesi, mal ve hizmetlerin üretiminde sürdürülebilirliğin sağlanması gerekmektedir.

Sürdürülebilir bir ekonomi için malzeme akışı, enerji ve tabii kaynaklar gerekmektedir (Morelli, 2011: 23). Bu açıdan işletmeler öncelik olarak varlıklarını sürdürmek için ekonomik sürdürülebilirliğe önem vermelidirler ancak sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği de ihmal etmemelidirler (Dyllick ve Hockerts, 2002: 132-133).



Ekonomik sürdürülebilirlik işletmenin ekonomik performansına, işletmenin maddi olmayan varlıkları nasıl yönettiğine, ekonomi üzerindeki geniş etkisine, sosyal ve çevresel etkileri nasıl yönettiği konularını göz önünde bulundurmaktadır (Doane ve MacGillivray, 2001: 20). Ayrıca işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde sermaye türlerini etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine de yardımcı olmaktadır (Yükçü ve Fidancı, 2016: 668). Yani işletmeler için gerekli olan maddi sermayeyi (taşıtlar, demirbaşar, vs.) değil aynı zamanda maddi olmayan sermayeyi (haklar, şerefiye, vs.) de kapsayan kavramların etkin kullanımı için önemli olmaktadır (Mucan ve diğerleri, 2016: 61).

Literatürde yer alan tanımlamalar doğrultusunda ekonomik sürdürülebilirlik kıt kaynakların kullanımında sürdürülebilirliğin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. İşletmeler doğal kaynaklardan elde edilen verimliliğin artırılmasıyla beraber hem var olan hem de yeni üretilen kaynakların üretiminde kullanılarak değer artışı sağlayacaktır. Elde edilen değerler ile işletmeler ekonomik sürdürülebilirliklerini gerçekleştirerek kurumsal sürdürülebilirliği gerçekleştirmiş olurlar. Özet olarak ekonomik sürdürülebilirlik işletmeler için elzemdir ancak sürdürülebilirliğin tamamen sağlanması için yeterli değildir (Calderon-Monge ve diğerleri, 2017: 2). Yani ekonomik sürdürülebilirliğin gerçekleştirilmesi için işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğin tüm kuramsal boyutlarını (çevresel, sosyal ve ekonomik) uygulamaları gerekmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde kurumsal sürdürülebilirlik modelleri olarak ifade edilen Stead ve Stead Modeli (1992), Shrivastava ve Hart Model (1995), Gladwin ve Arkadaşları (1995), Callens ve Tyteca Modeli (1995), Van Someran Modeli (1995) ve Welford Modelleri (1997) ele alınacaktır.

### **1.3.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Modelleri**

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin farklı oluşu, piyasa yapıları gibi nedenlerden ötürü her işletmenin bir modeli vardır. Bu açıdan literatürde yer alan modellerden en yaygın kullanılan kurumsal sürdürülebilirlik modelleri ele alınacaktır.

Bu modeller bize yöneticilerin uygulamada ne kadar başarılı olduklarını ölçmek ve onların sürdürülebilirlik stratejilerini yerine getirmelerine yardım etmek için geliştirilmiştir (Epstein ve Buhovac,2010: 307).

### 1.3.1.1.Stead ve Stead Modeli (1992)

Bu model sürdürülebilir kalkınmayı işletmenin bir parçası olarak kabul eder ve işletmelerde uzun vadede sürdürülebilirliğin sağlanmasına yardımcı olan bir unsur olarak görülmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirliği varlıklarını devam ettirmeleri için ekonomik olarak ayakta kalmalarının yanı sıra toplumsal bir varlık olarak da sorumluluklarını yerine getirmeleri ile sağlanır. Bu iki durumun uyumlu olması sonucunda işletmeler sürdürülebilirliği başarılı bir şekilde gerçekleştirmiş olurlar. Temel olarak gösterilen değerler; (Welford ve diğerleri, 1998: 47).

**Bütünlük:** Evrende birbiriyle ilişkili ve farklı alt sistemler yer vardır. Bu sistemler arasında sağlanan denge ile sürdürülebilirlik sağlanabilir.

**Gelecek nesil:** Gelecek nesillerin önemini kavramak ve bu durumu aldığımız kararlarda stratejik olarak kullanmak ekonomik ve çevresel dengenin sağlanmasında kullanılan önemli bir araçtır.

**Toplum:** Toplumu oluşturan unsurlar bireyler, kurum ve kuruluşlardır. Eko sistemi dengede tutmak için bu unsurlara değer vermeliyiz.

**Kalite:** İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken oluşan kusurlu ürünlerin toplamı ile işletmelerin faaliyetleri sonucu elde ettikleri ürün ve hizmetlerin nasıl olması gerektiğini gösterir.

**Küçük Boyutluluk:** Dünya üzerinde yaşayan insanların sayısı arttıkça ekonomik faaliyetlerin miktarında da artış görülecektir. Bu faaliyetlerin miktarında yaşanan artış sonucu katlanılan yük arttığı için küçük düşünceler ile hareket etmek gerekir.

### 1.3.1.2. Shrivastava ve Hart Modeli (1995)

Bu model işletmelerin sürdürülebilirliği misyon ve vizyonlarının içerisinde belirgin ve anlaşılır şekilde olması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca bu modelde karşılaşılan problemlere geçici çözümler bulmak yerine kesin çözümler bulmak önemlidir (Shrivastava ve Hart, 1995: 154).

### 1.3.1.3. Gladwin ve Arkadaşları Modeli (1995)

Bu modeli oluşturan Gladwin ve arkadaşları işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik boyutunu benimsemesini ve faaliyetlerini bu doğrultuda gerçekleştirmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunun uygulanması için de işletmelerin güçlü ve yenilikçi bir lidere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Sürdürülebilirliğin benimsenmesinde, uygulanmasında ve tüm paydaşların bu süreçte yer almasında işletmelerin ve yerel yönetimlerin büyük önemi vardır. İşletmeler ve yerel yönetimler paydaşlarını ödüllendirerek bu sürece katılımını arttırabilirler (Gladwin ve diğerleri, 1995: 42).

### 1.3.1.4. Callens ve Tyteca Modeli (1995)

Bu model sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal olarak bahsedilen boyutların birleşimi ile ölçülebileceğini savunmaktadır. Modelde üç boyutlu göstergelerin yanına genel sürdürülebilirlik göstergesi de eklenmiştir (Callens ve Tytce, 1998: 44). Aşağıda Callens ve Tyteca'nın ele aldığı sürdürülebilirlik göstergeleri ile sürdürülebilirliğin ölçmeye yarayan model tablo ile gösterilecektir (Welford ve diğerleri, 1998: 47).

Tablo 4: Callens ve Tyteca Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli (1995)

	<b>Ekonomik Gösterge</b>	<b>Sosyal Gösterge</b>	<b>Çevresel Gösterge</b>	<b>Genel Gösterge</b>
Seviye:1 Ürün, Üretim Süreci	Katma değer Pazar payı Ekonomik yaşam ömrü	İşgücü yoğunluğu Çalışma koşulları Müşteri memnuniyeti	Yaşam döngüsü değerlendirmesi	
Seviye:2 Fabrika, Firma	Katma değer Karlılık, Pazar payı, Marka imajı,	Çalışma koşulları, İşgücü yoğunluğu, Verimlilik, İstihdam,	Çevresel etki değerlendirmesi, Üretimsel etkinlik, Performans	Sürdürülebilir kalkınma kayıtları

	Net üretim, Yıllık ciro, Sevkiyat değeri	Ortalama ücret, İş kazaları, Devamsızlık	göstergeleri, Bilimsel göstergeler, Çevre muhasebesi	
Seviye:3 Ülke, Şehir	Gayrisafi Milli Hasıla	Net ekonomik refah, İşsizlik	Net ulusal hasıla Ulusal çevre hesapları	Sürdürülebilir refah endeksi Zayıf sürdürülebilir göstergeleri

Kaynak: Welford ve diğerleri, 1998: 47, Callens and Tyteca, 1998: 44.

Tablo 4'e göre; sürdürülebilirliğin boyutlarını seviye 1, seviye 2 ve seviye 3 şeklinde ele almıştır. Bu boyutları ekonomik gösterge, sosyal gösterge ve çevresel gösterge olarak ele almışlardır. Buna ek olarak genel sürdürülebilirlik göstergesini de sürdürülebilirliğin boyutlarının yanına ekleyerek sürdürülebilirliğin ölçülebileceğini ele almışlardır.

#### 1.3.1.5. Van Someren Modeli (1995)

Bu modelde sürdürülebilirliğin gerçekleşmesi için çevresel boyutu içine alan üretimi gerçekleştirilen ürünlerin geri dönüşümü ile yeniden üretiminin sağlanarak planlama yapılmasının önemini vurgulamaktadır. İşletmeler bu sayede faaliyetleri sonucu oluşan atık yönetimini sağlamakla beraber kullanıkları kaynakların ve maliyetlerini minimize etmektedirler. Ayrıca ürün-süreç konularında işletmelerde iyileştirmeler yaparak işletmelere çevresel bir misyon benimsetmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlikte başarılı olmak isteyen işletmeler için gerekli adımları planlama sürecinden itibaren gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Van Someren, 1995: 23).

#### 1.3.1.6. Welford Modelleri (1997)

Welford (1997) kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili iki model oluşturmuştur. Birinci modelde işletmelerin sürdürülebilirliğine dair üç boyutlu (kişiler, gezegenler ve ürünler) bir paradigma geliştirmiştir. Buna göre kişiler sosyal boyuta, gezegen çevresel boyuta,

ürünler ise ekonomik boyutla karşılık gelir ve değerlendirmesini bu şekilde yapmıştır. Modelin esas amacı yaşanan olumsuzlukları en aza indirmek ve elde edilen karı maksimum seviyeye çıkarmaktır. Welford modelinde yer alan üç boyut ve üç boyuta ilişkin hedef ve araçlar aşağıdaki tablo 5’de belirtilmiştir (Welford ve diğerleri, 1998: 46).

Tablo 5: Welford’un Üç Boyutlu Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli

Boyutlar	Amaçlar	Araçlar
Ürün	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mallar</li> <li>· Hizmetler</li> <li>· Karlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Yaşam döngüsü analizi</li> <li>· Fonksiyonellik değerlendirmesi</li> <li>· Finansal göstergeler/hesaplar</li> </ul>
Kişiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>· İşçi ve işçi uygulamaları</li> <li>· Diğer paydaşlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Personel politikaları ve denetlemeler</li> <li>· Paydaş değerlendirmesi ve sosyal denetim</li> </ul>
Gezegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Çevresel gelişme</li> <li>· Türlerin korunması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Şirket çevre yönetimi araçları</li> <li>· Çevre denetimi</li> <li>· Eğitim ve kampanyalar</li> </ul>

Kaynak: Welford ve diğerleri, 1998: 46.

Welford ikinci modelinde ise kurumsal sürdürülebilirliğin boyutlarından sosyal ve çevresel boyutu birlikte ele almıştır. Modelde çevre, güçlendirme, eğitim, eşitlik, ekonomi, etik ve eşitlik boyutları ele almakta ayrıca her boyut için ayrı bir metodu vardır ve kullanılan metotların işlevsel araçlarla beraber kullanılmasını savunur. Kullanılan bu araçlarla birlikte var olan seviye belirlenir ve bir sonraki yılın amaçlarının belirlenip gelişme sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Welford, 1997: 190-196).

Tablo 6’ de işletmenin hedef ve araçlarını gösteren Welford’ un ikinci modeli olarak işletmenin amaçlarını ve araçlarını ele alan model belirtilecektir;

Tablo 6: Welford’un İkinci Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli

<b>POLİTİKA ALANI</b>	<b>GÖSTERGESEL ARAÇLAR</b>
<b>ÇEVRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Yaşam döngüsü analizi</li> <li>· Çevresel yönetim sistemi ve kontroller</li> <li>· Fonksiyonellik değerlendirmesi</li> <li>· Kaynak yönetimi</li> </ul>
<b>GÜÇLENDİRME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Takım ruhu oluşturma</li> <li>· Katılım</li> <li>· Eşit fırsat</li> <li>· Hakların bildirilmesi</li> </ul>
<b>EKONOMİ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Karlar/cirolar</li> <li>· İstihdam</li> <li>· Kalite</li> <li>· Uzun vadeli yatırım</li> </ul>
<b>ETİK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hedeflerin şeffaflığı</li> <li>· Sorunlara açık olma</li> <li>· Dürüstlük</li> <li>· Değerlerin bildirilmesi</li> </ul>
<b>EŞİTLİLİK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Adil ticaret politikaları ve aktiviteler</li> <li>· Gelişime destek</li> <li>· Burslar/hibeler</li> </ul>
<b>EĞİTİM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Eğitim/Geliştirme</li> <li>· Müşteriyi bilgilendirme</li> <li>· Toplum katkısı sağlamak</li> <li>· Kampanyalar</li> </ul>

Kaynak: Welford, 1997:196.

Literatürde yer alan bu modeller geliştirilerek işletmelerin rakiplerine karşı bir rekabet gücü elde etmesinin yanı sıra işletmelere sürdürülebilirlik hususunda yeni stratejiler yaratmasına da yardımcı olmaktadır. Bu şekilde işletmeler hem varlıklarını hem de kaynaklarını (insan kaynakları dahil) sürdürülebilir hale getirebileceklerdir.

İkinci bölümde, insan kaynaklarına ilişkin kavram ve kuramlar, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilirlik çerçevesinde insan kaynakları fonksiyonları ve yüksek performanslı çalışma sistemi ele alınacaktır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTUYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Kavram ve Kuramlar

İnsan kaynağı kavramı ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından yazılan "*The Practice of Management*" adlı kitapta yer almıştır. Kitapta yer alan insan kaynağı işgörenlerdir ve insan kaynağının diğer kaynaklardan daha nitelikli olduğunu belirtmiştir. Drucker 'a göre insan kaynakları işletmede yer alan tüm işgörenlerin düşüncelerini ve gayretlerini etkin bir yönetim aracılığıyla doğru hedefe yönlendirme olarak ele alınmaktadır (Öner, 1999: 22 aktaran Bal, 2011: 4).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) işletmenin gereksinim duyduğu personel ihtiyacını belirleme, uygun elemanın işe alımı, çalışanların motivasyonu ve performanslarının değerlendirilmesi, çatışmaların çözülmesi, gruplar ve bireyler arasında iletişimi sağlaması gibi birçok unsuru içinde barındıran bir kavramdır (Fındıkçı, 2000: 13).

İKY insanı işletmenin odak noktası yapmakta, çalışanların ilişkilerini yönetsel olarak ele almakta ve işgören politikalarını örgüt kültürüne uygun hale getirmeye çalışmaktadır. Yani örgüt içerisinde yer alan personel ilişkilerinin nasıl gerçekleştiğini anlamlandırmaya çalışan aynı zamanda çalışanların yönetimini de ele alan stratejik bir yaklaşımdır (Koca, 2008: 43).

Yapılan tanımlamalar doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin tanımları içerisinde yer alan ortak nokta "insan"dır. İnsan kaynakları yönetimi işgörenlerin var olan ortak amaçlar doğrultusunda yönetilmesi sürecini kapsamaktadır. Ayrıca işgörenlerin eğitim ve motivasyonlarının da karşılayan süreçleri içermektedir.

#### 2.1.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konusunda ilk katkılar 1990'ların sonunda Almanya, İsviçre ve Avustralya'da ortaya çıkmıştır. İlk kitap bölümlerinin, çalışmalarının makalelerinin temel katkısı, İKY için sürdürülebilirliğin önemini



vurgulamak, sürdürülebilirliğin İKY ile nasıl ilişkilendirilebileceğine dair ön fikirler sağlamak ve bu araştırmaya “Sürdürülebilir İKY” etiketini vermektir (Zaugg ve diğerleri, 2001 aktaran Ehnert ve Harry, 2012: 226). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin tanımlanmasında ilk yazılar, sürdürülebilir bir insan kaynakları için ilk sistematik, teorik ve ampirik olarak kanıtlanmış kavramı öneren Bern Üniversitesi temsilcileri tarafından yapıldı (Thom ve Zaugg'a, 2004 aktaran Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013: 842). Örneğin, Zaugg ve arkadaşları sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini “çalışanların uzun vadeli sosyal ve ekonomik yönden etkin bir şekilde işe alınması, geliştirilmesi, korunması ve işsizliği önlemesi” olarak tanımlamışlardır (Zaugg ve diğerleri, 2001 aktaran Ehnert ve Harry, 2012: 226).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi işletmelerin sürdürülebilirliğinin insan kaynaklarında yer alan uygulamalarla beraber gerçekleştirilmesidir. İşletmeler insan kaynakları yönetimlerinde ekonomik sürdürülebilirliğe ek olarak sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği destekleyen insan kaynakları politikaları, stratejileri ve uygulamalarını geliştirerek örgütsel sürdürülebilirliği sağlamaktadırlar (Freitas ve diğerleri, 2011: 226). Bu sayede işletmeler idari ve yönetsel faaliyetlerini geliştirme imkanı sağlayacaklardır.

Mariappanadar'a göre (2003: 910) sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi; işletmelerin, toplumun ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için gelecekteki ihtiyaçların karşılama oranından ödün vermeden gerçekleştiren insan yönetimi stratejisidir.

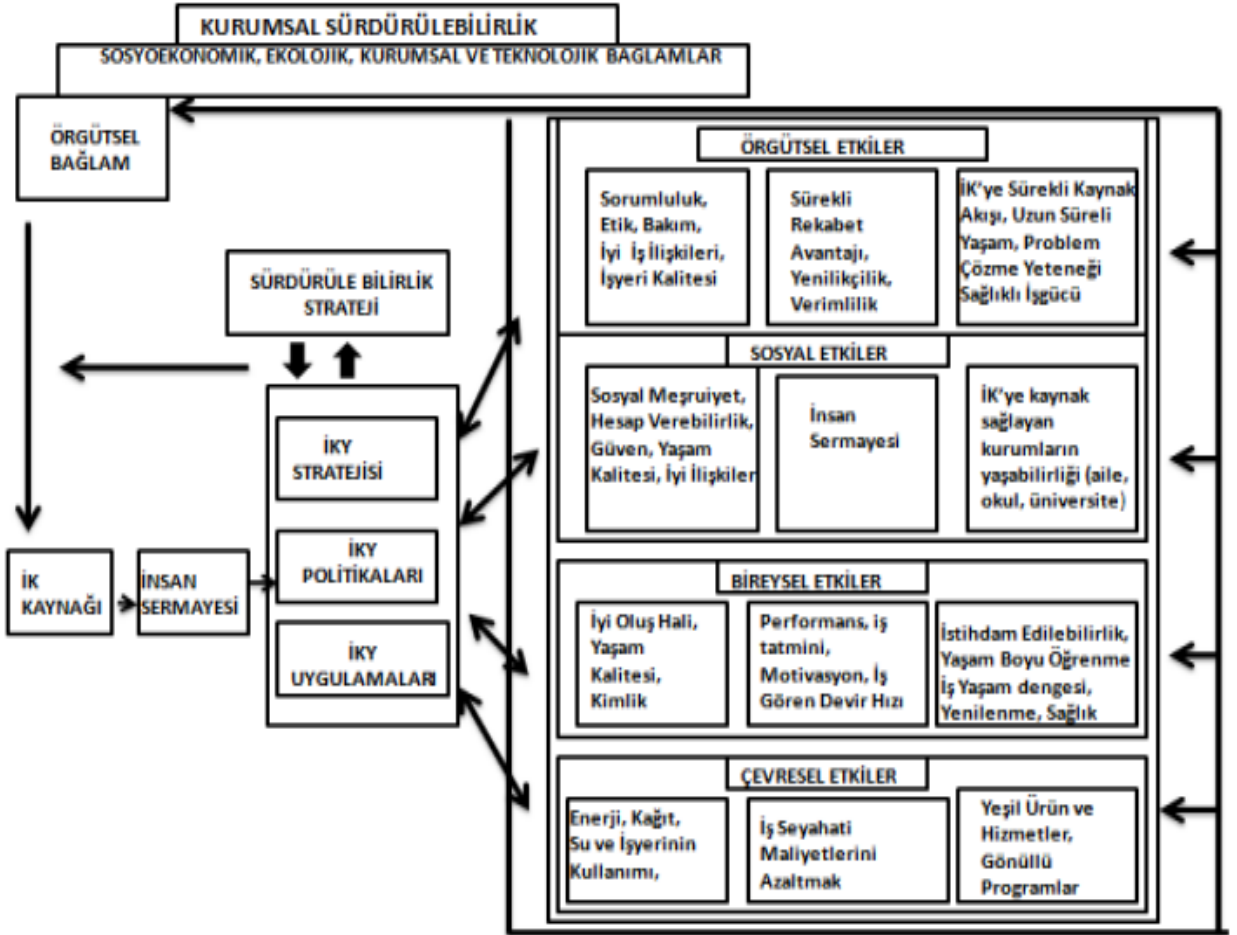
Thom ve Zaugg'a göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, işgörenlerin sosyal açıdan sorumlu ve ekonomik açıdan işe uygun personel seçiminin sağlanması, istihdamın artırılmasını amaçlayan uzun vadeli kavramsal yaklaşımlar, faaliyetler bütünü olarak ele almışlardır (Thom ve Zaugg'a, 2004 aktaran Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013: 842).

Wilkinson ve arkadaşlarına göre (2001: 1498–1499) sürdürülebilir insan kaynaklarının yönetimi, kısa vadeli kurumsal ömrünü devam ettirerek uzun vadeli iş başarısı ve işgörenler için pozitif çıktılar üzerinde odaklanmaktadır.

Stankeviciute ve Savaneviciene' göre (2013: 843) sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, işletmelerin örgütsel hedef başarısının ve insan kaynakları tabanının uzun süreli bir takvim süresi boyunca yeniden üretilmesinin dengesini sağlamak ve insan kaynakları tabanı üzerindeki olumsuz etkiyi kontrol etmek amacıyla planlanan veya ortaya çıkan insan kaynakları dağıtımlarının ve

faaliyetlerinin bir modelidir. Şekil 5’de sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi modeli ele alınmıştır.

Şekil 5: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli



Kaynak: Kramar, 2014: 1081 aktaran Özgül ve Gürol, 2019: 114.

Şekil 5’e göre kurumsal sürdürülebilirlik bağlamıyla ele alınan ekonomik, sosyal, çevresel, düzenleyici ve teknoloji kavramları; kurumsal sürdürülebilirlik ve İKY uygulama ve politikalarının geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Bunun sonucu olarak; örgütsel, bireysel, sosyal ve çevresel etkilerin ölçülmesi ve sonuçların değerlendirilmesi ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin sonuçları ölçülmektedir. Örgütsel sonuçların elde edilmesinde; istihdam kalitesi, iş güvenliği, sağlık, verimlilik; sosyal sonuçların elde edilmesinde; işgören ilişkilerinin niteliği, işverenin tercih edilir olması, işgücü (işgören) kaynaklarının çokluğu; bireysel

sonuçların elde edilmesinde; iş tatmini, işgören motivasyonunun sağlanması ve işgörenlerin iş-yaşam dengesinin gerçekleştirilmesi; çevresel sonuçların elde edilmesinde; enerji, su ve kağıt tüketimi, yeşil ürün hizmet ve ürünlerin üretimi ve iş seyahati ile ilgili maliyetlerin düşülmesi vb. kaynakların hesaplanmasını gerektirmektedir (Kramar, 2014: 1082 aktaran Özgül ve Gürol, 2019: 114).

İşveren bakış açısından ele alındığında; sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, hem yetenekli işgörenleri çekmede hem de daha sağlıklı ve üretken bir iş gücü elde etmek için kullanılan bir kavramdır. Bu kavram, özellikle kuruluşların yaşlanan iş gücünün sonuçlarıyla ya da demografik gelişmelerden dolayı genç yetenek eksikliği veya eğitim veya eğitime ayrılan kaynakları azaltma kararlarıyla karşı karşıya kaldıkları bağlamlarda önemlidir (Ehnert ve Harry, 2012: 235). Bu bağlamda sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin temel amaçları; (Ehnert, 2006: 14)

\*İşletmelerin sürdürülebilirliğini uzun süreli olmasına yardımcı olmak

\*İşletmelerin insan ve sosyal kaynaklarda ilerleme sağlamasına katkıda bulunmak

\* Yanlış insan kaynakları uygulamalarının yarattığı olumsuz etkileri belirlemek olarak sıralanabilir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin uygulanması çeşitli sonuçlar meydana getirmiştir. Bu sonuçları örgütsel, sosyal, ekolojik ve bireysel olarak ele almıştır. Bu sonuçlar;

- Örgütsel sonuçlar: İstihdam ilişkisinin kalitesi, üretkenlik ve işgücünün sağlıklı ve refah içerisinde yapılması

- Sosyal sonuçlar: İş yerindeki ilişkilerin kalitesi, tercih edilen bir organizasyon olması ve potansiyel emek kaynaklarını barındırması

- Ekolojik sonuçlar: Kağıt, su, enerji gibi kaynakların kullanımı, yeşil ürün ve hizmetlerin üretimleri ve iş seyahatleri ile ilgili maliyetleri içerir.

- Bireysel sonuçlar: İş doyumu, işgören motivasyonu ve iş yaşamındaki denge olarak ele alınabilir (Kramar, 2014: 1081-1082 aktaran Özutku ve arkadaşları, 2015: 57).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin gerçekleşmesi için; işletmelerin, işgörenlerin ve toplumun birbirlerine sorumlu olduğu varsayılmaktadır. İşgörenler, kendileri ve kariyerleri için sorumluluklarını yerine getirir. İşletmeler açısından ise; işgörenlerin bireysel hedeflerinin gerçekleştirilmesi, iş içinde ve dışında (iş-yaşam

dengesi) rollerin dengelenmesi ve karar alma süreçlerine katılma arzusunun artması ve daha iyi bir yaşam kalitesi için geliştirilmiş istihdam edilebilirliği içermesi varsayılmaktadır (Thom and Zaugg, 2004 aktaran Ehnert, 2009 (a): 53-54).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, işletmelerin sürdürülebilirliğini gerçekleştirmek ve insan sermayesini desteklemek için;

- Liderlik gelişimi
- Değişim yönetimi
- İş birliği ve ekip çalışması
- Yetenek yönetimi
- Etik ve yönetişim
- Değer yaratmak
- Sağlık ve güvenlik
- İşgücü katılımı kavramları kullanılmaktadır (Mazur, 2014: 164).

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda işletmeler insan kaynakları uygulamalarını verimliliğini ve etkinliğini sağlayarak uzun vadeli başarı elde edebilirler. Bu şekilde işgören performansında etkinlik sağlayarak insan kaynakları uygulamalarının işletmeler için maliyet unsuru olarak görülmesini engellemektedir. Ayrıca işe uygun işgören seçiminin gerçekleştirilmesi ile uzun vadeli iş başarısının gerçekleştirilmesi işletmenin kurumsal ömrünü arttıracaktır.

#### **2.1.1.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ve İKY İlişkisi**

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin insan kaynakları yönetimi ile ilişkisini ele alan literatürdeki görüşler;

Enhert sürdürülebilirlik ve İKY arasındaki ilişkiyi üç perspektif olarak ele almıştır. Bunlar sorumluluk, verim ve varlık odaklı olarak sıralanabilir.

- Normatif odaklı: Çevresiyle ilişki içerisinde olan bir sistem olarak birbirinden farklı çıkar gruplarının da sorumluluk alması gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma toplumun refah düzeyi, işgörenlerin subjektif olarak iyi oluş hali ve yaşam niteliklerine örgüt performansını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır.

- Verimlilik ve yenilik odaklı: Bu bakış açısının amacı kaynakların kullanırken etkinliğin sağlanması, tüketimde ve gerçekleştirilen maliyetlerin minimuma indirilmesine yardımcı olmaktadır.

- Varlık odaklı: Bu yaklaşıma göre bir işletmenin, insan kaynaklarının sürdürülebilirliğinin sağlanması için kaynakların ve tüketilen ürünlerin yeniden üretimini sağlayarak gerçekleştirebilmektedir (Ehnert, 2009 (a): 62-65).

Sürdürülebilirlik ve İKY arasındaki ilişkiyi ele alışı bakımından normatif odaklı bakış açısı ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımda çıkar gruplarının sorumlulukları ele alınmaktadır. Verimlilik ve yenilik odaklı bakış açısında kaynaklarda verimlilik ve etkinliğin sağlanması ele alınmaktadır. Son olarak varlık odaklı bakış açısına göre kaynakların tüketimi ve yeniden üretilmesi insan kaynaklarında sürdürülebilirliği gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Ehnert'in (2009 (b)-2011) bu yaklaşımına değişik bir perspektiften ele alan ve tablolaştıran Stankeviciute ve Savaneviciene'a göre (2013);

Tablo 7: İKY İçin Sürdürülebilirliğin Gerekçeleri

<b>İKY için sürdürülebilirliğin gerekçeleri</b>	<b>Temel avantajlar</b>	<b>Temel kritik noktalar</b>
Normatif	İş dünyası ve toplumun birbirleri ile ilişkilerinin önemini ele almıştır.	"İhtiyaç" kavramı özellikle de gelecek nesillerin ihtiyaçlarını değerlendirirken kurumsal karar alma süreçlerini operasyonel hale getirmek karmaşıktır.
Verimlilik odaklı	Bu anlayış ile hem kaynaklar tanınır hem de sosyal ve ekonomik konular ile entegrasyonunun sağlanmasına yardımcı olur.	Kaynakların nasıl geliştirileceği ile ilgili öneriler verilmemektedir.
Madde odaklı	Bu anlayış ile karar alma süreçlerinde insan kaynağının üretim ve tüketimi seçeneklerini birbirinden ayırarak kolayca uygulanabilir.	Günümüzde insan kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde dengelemek ve geleceğe yönelik olarak insan kaynaklarını sürdürülebilir bir hale gelmesine yardımcı olmaktadır.

Kaynak: Ehnert, 2009 (b)-2011 aktaran Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013: 841

Tablo 7'ye göre normatif odaklı bakış açısına göre; gelecek nesillerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yönetim süreçlerinde bu ihtiyaçları ele almak gerekmektedir. Verimlilik odaklı bakış açısına göre; kaynakları sosyal ve ekonomik boyutlar ile bütünleştirmesinde kullanılmaktadır. Madde odaklı bakış açısına göre; insan kaynağında verimlilik ve etkinliği sağlayarak sürdürülebilir insan kaynaklarını sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır.

Yukarıda yer alan bilgiler ışığında sürdürülebilirliğin insan kaynakları için neden önemli olduğu hususunda iki argüman vardır. İlk olarak İKY doğrudan işgörenlerin zihniyet ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma yönündeki amaçlarına yardımcı olmaktadır (İKY araç olarak ele alınmıştır). İkinci olarak ise sürdürülebilirlik ilkeleri İKY sistemlerinde somutlaşabilir ve bu durum işgörenlerin uzun vadeli ekonomik, sosyal ve fiziksel refah artışına katkı sağlayabilmektedir (Taylor ve diğerleri, 2012: 789).

Sürdürülebilir İKY'nin teorik temelleri sürdürülebilir çalışma sistemleri ve stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründen türetilmiştir (Mazur,2014:161). Burdan hareketle sürdürülebilir İKY, insan kaynakları yönetimi konularında sürdürülebilirlik fikrinin önemi, örgütsel davranış ve endüstriyel ilişkilerde ve güçlü bir ampirik geleneğe dayanan "sürdürülebilir çalışma sistemleri" olarak yakından ilgili bir alanda gözlenmiştir (Ehnert ve Harry,2012: 227).

İKY için sürdürülebilirliğin farklı anlamları (normatif, verimlilik odaklı ve madde odaklı) ve iki yapıyı birbirine bağlayan çeşitli yaklaşımlar, sürdürülebilirlik perspektifinin sosyal sorumluluktan ekonomik rasyonaliteye kadar değiştiğini göstermektedir: sürdürülebilir iş sistemlerinin yaklaşımı sürdürülebilirliği bir sosyal sorumluluk olarak anlar, sürdürülebilir İKY yaklaşımı ekonomik rasyonaliteyi ve sosyal sorumluluğu aynı anda dengelemeye çalışır ve sürdürülebilir Kaynak yönetimi sürdürülebilirliği bir ekonomik rasyonalite olarak inceler (Ehnert ve Harry, 2012: 227).

Tablo 8: Sürdürülebilirlik ve İK Konularını Birbirine Bağlayan Kavramların Karşılaştırılması

Yaklaşım Bulgu	Sürdürülebilir Çalışma Sistemleri	Sürdürülebilir İK Y	İK'nın Sürdürülebilir Yönetimi
Analiz seviyesi	Makro	Makro ve Mikro	Makro
Sürdürülebilirlik anlayışının kaynağı	*Brundtland dayanan *Komisyonların tanımı *Heterojen *Uzun vadeli odaklı	*Brundtland Komisyonlarına dayanarak strateji araştırması ve tanımı *Uzun vadeli odaklı	*Ekoloji ve strateji araştırmasına dayanarak *Kaynak tüketiminin kaynak üretimine bölünmesi = 1 *Uzun vadeli odaklı
Sürdürülebilirlik için açıklama türü	Sosyal sorumluluk	Sosyal sorumluluk, öz sorumluluk ve ekonomik rasyonellik	Ekonomik rasyonellik
Sürdürülebilirlikten kim sorumludur?	İşletmeler	Toplum, işletmeler ve bireyler	-
Temel teorik temel	Örneğin paydaş teorisi; kaynak temelli sosyo ekonomik; stres teorisi, sağlık psikolojisi	Örneğin paydaş teorisi; öz- örgütlenme teorisi; SİKY	açık sistemler teorisi, dönüşüm teorisi ve ekoloji
Yaklaşımın temel amacı	Çalışanın sağlığı ve gelişimi için farkındalık yaratmak İK sömürsünün ve benliğinin olumsuz yan etkileri sömürü (işle ilgili	Kalifiye ve motive olmuş İK ile uzun vadeli tedarik Sürdürülebilir rekabet avantajı ve çalışanın	Yetenekli ve motive ik sürekli rekabet avantajı ve çalışanın refahı, istihdam ile uzun vadeli tedarik

	sağlık sorunları)	refahı, istihdam edilebilirliği	
Ana etkiler	-Günümüzün insan kaynakları üzerindeki olumsuz etkilerin kontrolü -Çalışanların belirsizliklerle ve iş yoğunluğuyla başa çıkmalarını desteklemek İnsan kaynaklarının rolü “koruyucu”	-Günümüzün insan kaynakları üzerindeki olumsuz etkilerin kontrolü -Çalışanların öz sorumluluklarını ve karar alma süreçlerine katılımlarını güçlendirmek İnsan kaynaklarının rolü “koruyucu”	-Verimlilik ve sürdürülebilirliğin dengeli ikiliği -İK tabanını yeniden düşünün ve ona yatırım yapmak -Kaynaklar üzerindeki olumsuz geribildirim etkilerini azaltmak - Özel geliştirme, yeniden üretim ve yenilenme koşulları örn. İK geliştirme ve üreme zamana ihtiyaç duyar.
Sınırlamalar	Sınırlı ampirik keşif; normatif açıklamaya merkezi odaklanma	Sınırlı ampirik keşif; uzun vadeli keşif eksikliği; en iyi uygulama yaklaşımı	Ampirik bir keşif yok; sadece rasyonel karar verme üzerine merkezi odak

Kaynak: Ehnert, 2006:11

Tablo 8’e göre sürdürülebilirlik heterojen bir yapıya sahip çok yönlü bir kavramdır. Sürdürülebilir iş sistemleri için sürdürülebilirlik anlayışını sosyal bir sorumluluk olarak ele almaktadır. Sürdürülebilir İKY yaklaşımı ise hem sosyal sorumluluğu hem de ekonomik rasyonelliği dengede tutmaktadır. İK’nın sürdürülebilir yönetimi ise yalnızca ekonomik rasyonelliği ele almaktadır (Ehnert, 2006: 10).

Sonuç olarak; sürdürülebilir İKY toplumdaki değişikliklerle (çevresel, sosyal ve ekonomik) ilgilidir. Sadece ekonomik sonuçlara odaklanan stratejik bir İKY



işletmeler için yeterli değildir. Bunun için işletmelerin sürdürülebilir insan kaynaklarını benimsemesini gerekmektedir. İşletmelerin ekonomik performansa ek olarak çevresel ve sosyal performansı göz önünde bulundurarak İK uygulamalarını gerçekleştirerek sürdürülebilir İKY' ni gerçekleştirmiş olurlar (Freitas ve diğerleri, 2011: 230-231).

## **2.2. Sürdürülebilirlik Çerçevesinde İnsan Kaynakları Fonksiyonları**

Sürdürülebilirliğin işletmede içselleştirilmesi için İK'nın plan ve uygulamaları ile sağlanmaktadır. Bu açıdan İK departmanının işgörenlerin işe alım sürecinden itibaren, İK uygulamalarını planlama ve yönetme işini sürdürülebilirlik stratejisi ile gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda işgörelere sürdürülebilirlik eğitimlerinin verilmesi, işletme içerisinde iletişimin etkinleştirilmesi, işgörenlerin geliştirilmesi, işgörenlerin yeteneklerinin artırılması ve huzurlu, güvenli bir çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. Bu açıdan işgörenlerin kapasitelerinin tamamından yararlanılması amacıyla İK planlama, süreç ve uygulamaları önemlidir (Özgül ve Gürol, 2019: 122).

İK departmanının işe alım sürecinden başlayarak tüm İK uygulamalarında sürdürülebilirliğin yayılması, sürdürülebilirliğin politika ve stratejilerinin uygulanması için gereken eğitimlerin işgörelere verilmesi, işletme içerisinde iletişimin etkili ve şeffaf olması, işgörenlerin birbiriyle uyumlaştırılması ve ödüllendirilmesi, işgörenlerin iş tatminlerinin, iş-yaşam (aile) dengelerinin sağlanması ve işletmelere bağlılıklarını gerçekleştirmektedir. Ayrıca tüm paydaşlar ve gelecek kuşaklar için ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluk bağlamında sözleşmeler hazırlanarak toplumsal farkındalığın artırılması hem sürdürülebilirliğe hem de insan kaynaklarında sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Bu noktada sürdürülebilirlik çerçevesinde insan kaynakları fonksiyonları işgücü planlaması, işe alma, eğitim ve geliştirme ve ödüllendirme kavramlarından oluşmaktadır (Koçoğlu, 2017: 189).

### **2.2.1. İşe Alma**

Teknolojinin gelişmesi ile beraber işletmelerin rekabet koşullarının zorlaşmıştır. Bu durum işletmelerin işgören ihtiyacını karşılayan departmanların

sorumluluğunu ve yükünü arttırmaktadır. Yanlış işgören seçimi veya çıkarılmasında gerçekleşen hatalar hem işletme hem de diğer işgörenleri etkilemektedir (Akın, 2004: 15-16). Bu açıdan İK departmanının işe alma için politika ve uygulamaları, açık pozisyonların gereklerini en iyi karşılayan işgörenlerin seçilmesi durumunda sürdürülebilir hale gelmektedir (Zaugg ve arkadaşları, 2001: 13). Konu ile ilgili literatürde geçen bazı tanımlar;

İşe alma; işletmenin değerini arttırmak ve ihtiyacını karşılamak için yeni işgörenleri işletme bünyesine dahil etmek olarak tanımlanabilir (Akın, 2004: 14).

İşe alma; insan kaynaklarında sürdürülebilirlik, uygun işe uygun adayın yerleştirilmesi olarak gerçekleşmektedir. İşe uygun adayların değerlendirilmesi, kendilerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesi işe almada en önemli unsurdur. Bu unsurun gerçekleştirilmesi insan kaynaklarının başarılı olması için gereklidir (Koçoğlu, 2017: 191). Yani etkin bir insan kaynakları için işgören seçiminde nihai amaç, işgörenin atanan pozisyondaki başarısını tahmin etmek ve bir istihdam kararı vermektir (Zaugg ve arkadaşları, 2001: 13).

İşe alım sürecine başlamadan önce işletmeler aday işgörenler üzerinde etki bırakabilmek için; sürdürülebilirlik ve çevre konularındaki politika ve tutumları önemlidir. Bu doğrultuda işletmeler, hem aday işgörenler için kurumsal itibarlarını hem de mevcut işgörenlerinin işletmeye bağlılıklarını arttıracaktırlar. İşgören bağlılığının gerçekleştirilmesi işletmelere; verimlilikleri, karlılıkları ve müşteri memnuniyetlerini arttıran bir unsurdur (Koçoğlu, 2017: 191).

Sonuç olarak; işletmeler işgören seçim politikalarında sürdürülebilir strateji ve politikaları uygulamaya başlamaları insan kaynaklarının sürdürülebilir olmalarında en önemli unsurdur. Bu açıdan işe alım politikalarında sürdürülebilirliği uygulamalıdır.

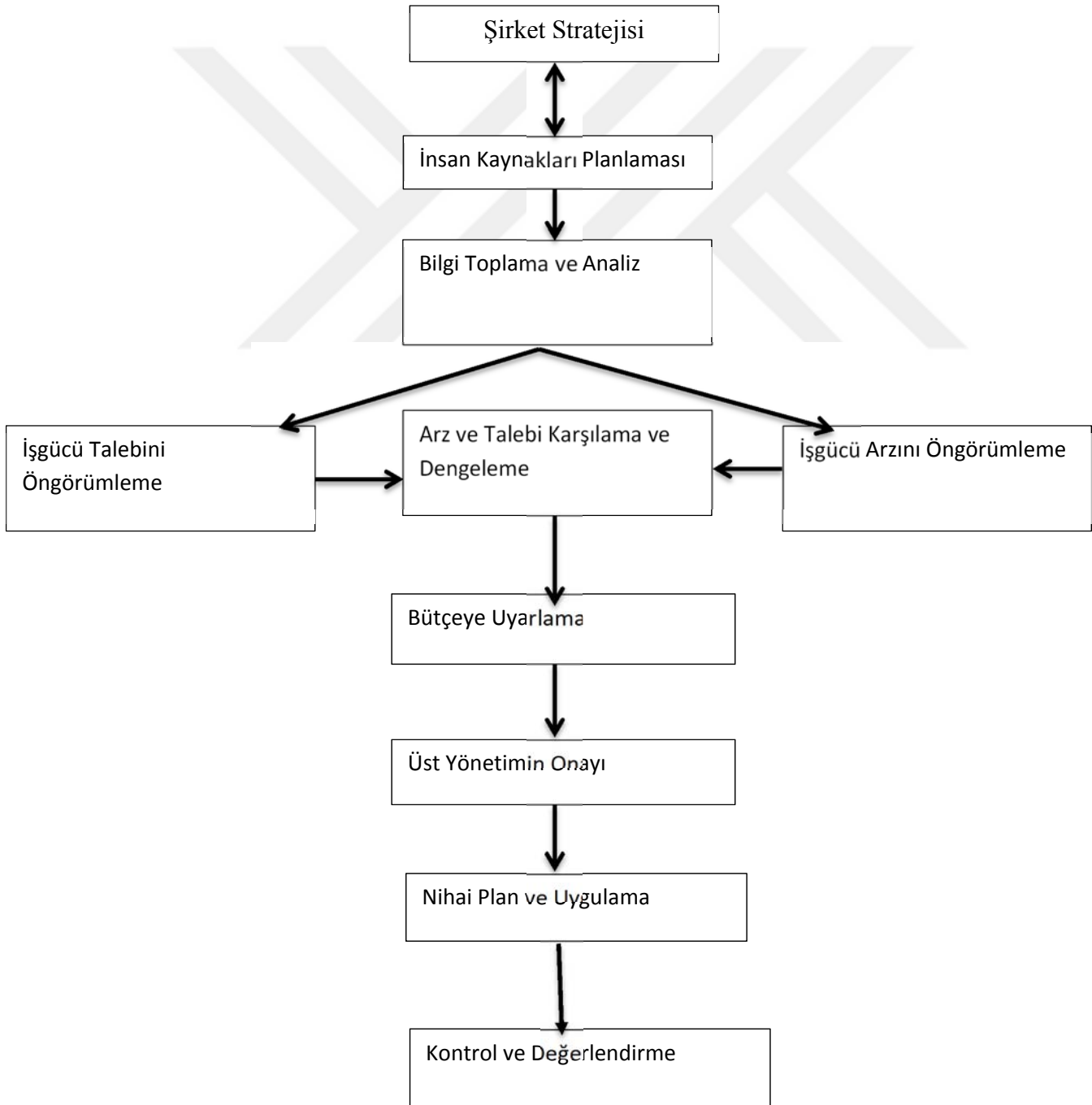
### **2.2.2. İşgücü Planlaması**

İşgücü planlaması literatürde personel planlaması olarak da yer almaktadır. İşgücü planlaması işletmelere, işgörenlerin nitelik ve niceliklerini gösteren önemli bir olgudur.

İşgücü planlaması dinamik bir süreçtir. Bu açıdan işgücü planlaması oluşturulurken işletmelerin vizyonu, misyonu ve stratejik amaçları göz önüne alınarak gerçekleştirilmektedir (Bingöl, 2016: 179).

İşgücü planlaması, işletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarını akıllı bir biçimde kullanmayı ve gelecekteki insan kaynaklarını nitelik ve nicelik yönünden karşılaştırma yapmayı amaçlamaktadır (Koçoğlu, 2017: 189). İşletmeler bu sayede stratejilerini uygulamak ve işgörenleri ile uyumlaştırma sürecini gerçekleştirmektedirler.

Şekil 6: İşgücü Planlaması Süreci



Kaynak: Bingöl, 2016: 181.

Şekil 6'ya göre işgücü planlaması 7 aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama bilgi toplama ve analizdir. Bu aşamada; İKY politika ve planları gerçekleştirmek için gerekli bilgiler toplanır, analiz edilir ve geleceğe yansıtılır. İkinci aşama işgücü talebini öngörümlemedir. Bu aşamada işletmelerin gelecekte insan kaynakları talebi (ihtiyacı olan işgören niteliği) belirlenmektedir. Üçüncü aşama işgücü arzını öngörümlemedir. Bu aşamada insan kaynaklarının işgören ihtiyacını karşılarken arz yönünün dikkate alınarak gerçekleştirilmesine dayanmaktadır. Yani işletmeler işgören ihtiyacını karşılarken yeteneklerinin yeterli olup olmadığı analiz edilmektedir. Dördüncü aşama öngörülen arzı ve talebi dengelemedir. Bu aşamada öngörülen işgücü arzının, daha önce yapılan işgücü planlarına (talebine) uyup uymadığı belirlenmektedir. Beşinci aşama bütçeye uyarlamadır. Bu aşamada insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirirken bütçeye uygun hareket edilmeli, işgücü arz ve talep maliyetlerinin dengeli olması esasına dayanmaktadır. Altıncı aşama üst yönetimin onayı ve nihai İK planı ve uygulamasıdır. Bu aşamada işgören sayısının miktarının geleceğe dönük olarak planlanmasını içermektedir. Yedinci aşama kontrol ve değerlendirmedir. Bu aşama İK plan ve programlarıyla işgörenlerin etkili bir şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır (Bingöl, 2016: 180-196). Bu doğrultuda insan kaynakları planlamasının amaçlarını özetleyecek olursak;

- İşletmede yer alan mevcut İK uygulamalarının analiz ve değerlendirilmesi
- Gelecekte uygulanabilecek İK uygulamaları için strateji geliştirmek
- Mevcut işgörenlerin eğitiminin geliştirilmesi
- İşe uygun personel seçiminin gerçekleştirilmesi olarak sıralanabilir (Akın, 2004: 4).

İnsan kaynaklarının planlanması (işgücü planlanması) mevcut ve gelecekteki işgücü ihtiyacının ve eksikliklerin giderilmesi İK departmanlarının en büyük sorumlulukları arasındadır. Zamanla hem işletmeler hem de işgücü açısından istihdam ile ilgili işgöre kriterleri değişime uğramıştır. Örneğin; hükümetlerin ve sosyal normların bakış açılarının değişmesi ile işletmeler yeşil ekonomi kavramını göz önünde bulundurmak zorunda kalmışlardır. Bunun sonucu olarak işletmeler yeşil ekonomiyle uyumlu personel istihdam etmektedirler. Yeşil ekonomiyle uyumlu kriter ve beklentilerin olması aday işgörenler açısından da olumlu bir etki

bırakmaktadır. İnsan kaynaklarında sürdürülebilirliğin gerçekleştirilmesi işgörenlerde oluşan olumlu etkiye bağlıdır (Koçoğlu, 2017: 189).

Sonuç olarak işletmeler en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağının planlarken etkin ve verimli olmak durumundadırlar. Bunun için işgörenlerini sürdürülebilirlik ile uyumlu olacak şekilde gerçekleştirmelidirler.

### **2.2.3. Eğitim ve Geliştirme**

Dış (rakipler, devlet, tüketiciler vb.) ve iç (paydaşlar, işgörenler vb.) çevrelerdeki değişiklikler işletmelerde değişimi zorunlu kılmıştır. Değişimi gerçekleştirmek için kullanılan en önemli araç eğitim ve geliştirmedir (Bingöl, 2016: 294).

Eğitim; işletmeler, işin yetkinliklerinin işgörenler tarafından anlaşılmasını sağlamak için harcanan çabayı ifade etmektedir. Geliştirme ise; işinin gerekleri konusunda deneyimi olan, teknik bilgi ve beceri sahibi işgörenlerin yaptıkları işleri değiştirerek hem kurumlarına hem de topluma daha fazla katkıda bulunabilecek değişim elemanı olarak eğitilmesini kapsamaktadır. Eğitim ve geliştirme sürdürülebilirliğin uygulanması için önemli bir araçtır. Sürdürülebilirlik olgusunun işletmede uygulanması ve yaygınlaştırılması için İK departmanı tarafından kullanılan en önemli araç eğitim ve geliştirmedir (Koçoğlu, 2017: 191-192).

Eğitim, işgörenlerin belirli iş becerileri kazanmalarına yardımcı olmakta ve gelecekteki işlere hazırlanmasına yardımcı olmak için geliştirme devam etmeyi içermektedir. Kısa vadede eğitim değişimi kolaylaştırmaktadır. Yani işlerin evrimi, potansiyelin gelişimi, kariyer yönetimini gerçekleştirmektir. Uzun vadede, eğitim kültür değişimine eşlik etmekte ve işgörelere uyarlanabilirliğine yardımcı olmaktadır. Gelişim ise; problem analizi, yaratıcılık, takım oluşturma ve liderlik gibi bir beceriyi öğrenmekten daha fazlasını içermektedir. Eğitim ve gelişim, yöneticilerin bir kuruluş için seçtiği misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesinde önemlidir (Dumitrana ve arkadaşları, 2009: 49).

Eğitim ve geliştirme bir işgörenin işini yaparken yeteneğini arttırarak etkin bir şekilde gerçekleştirmesine, bu durumun şimdiki ve gelecekteki performansına olumlu etki gerçekleştiren eylemler bütünüdür (Bingöl, 2016: 286).

İşgörenlerin faaliyetlerindeki başarılı olması ve bu konudaki devamlılığının gerçekleştirilmesi için, sürdürülebilirliğin işgörenler tarafından benimsenmesi ve

eğitilmesi gerekmektedir. Bu açıdan işgörenlerin sürdürülebilirlik ile ilgili bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bilinç ise; insan kaynakları departmanı tarafından planlanan ve gerçekleştirilen eğitimler ile işgörenlerin davranışlarında değişimin gerçekleşmesi beklenmektedir (Koçoğlu, 2017: 194-195).

İşletmeler; belirlemiş oldukları sürdürülebilirlik politika ve stratejilerini işörenlerine eğitim yoluyla aktarabilirler. Bu şekilde sürdürülebilirlik olgusu işletme içerisinde yaygınlaştırılması sağlanmaktadır.

#### **2.2.4. Ödüllendirme**

İşletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için insan kaynaklarına ihtiyaçları vardır. Dolayısıyla işgörenlerin başarılı olması işgörenlerin başarılı olmasında büyük etkindir. Bu açıdan işgörenlerin motivasyonlarının sağlanması, işgörenlerin başarılı olması ve işletme hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesine bağlıdır. Bu sebeple ödüllendirme işgörenlerin motivasyonunu etkileyen önemli bir araç olarak ele alınmaktadır (Koçoğlu ,2017: 195). Yani ödüller; işgörenlerin, işletmenin performansına katkılarından dolayı ödüllendirmek için başka bir tazminat biçimi olarak da kabul edilmektedir (Dumitrana ve arkadaşları, 2009: 48).

Ödüllendirme; işgörenlerin işte gösterdiği performans doğrultusunda işletmenin onlara maddi ve maddi olmayan (terfi, özerklik, değer vermek, kariyer gelişimine destekte bulunmak, farkındalık vb.) ödülller verilmesi olarak ele alınmaktadır (Koçoğlu, 2017: 195).

İşletmeler işgörenlere belirledikleri hedefleri yerine getirmesi ve performanslarını arttırmaya onları motive etmek için onları ödüllendirmektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili literatürde yapılan çalışmalar sonucunda sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yüksek performanslı çalışma sistemleri ile birlikte değerlendirildiği görülmüştür. Bu değerlendirme neticesinde yüksek performanslı çalışma sisteminin hem işletmenin performansını hem de işgörenlerin kendilerini iyi olmalarında yani motivasyonlarını etkilediği görülmüştür (Wood ve De Menezes, 2012 aktaran Özutku ve diğerleri; 2015: 58).

### 2.3. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi

Yüksek performanslı çalışma sistemi (YPÇS) örgütsel ve mali performansa etki eden, İKY'yi iyileştirmek için tasarlanan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Mariappanadar ve Kramar, 2014: 208). İşletmeler tarafından yürütülen operasyonların sorunsuz bir şekilde yürütülmesine yardımcı olan insan kaynakları uygulamalarını oluşturmaktadır (Imran ve diğerleri, 2015: 380). Bu sistemin temel amacı işgörenler yardımı ile kurumsal performansın artırılacağı düşüncesidir (Dizgah ve diğerleri, 2011: 493).

Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin modelleri, çoğu zaman insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların bilgi ve becerilerini artırarak örgütsel performansı geliştirebileceği, insan sermayesi teorisine dayanmaktadır. Bu açıdan başarılı olmak isteyen işletmeler sermaye altyapısına yatırım yaptıkları ve bakımını yaptıkları gibi, işgücüne yatırım yapmalı ve bunu korumalıdır (Gittell ve diğerleri, 2010: 491). Bunu gerçekleştirebilen işletmeler sürdürülebilirliklerini gerçekleştirmiş olacak aynı zamanda işgörenlerin performanslarını üst düzeyde tutmuş olacaklardır.

YPÇS ile ilgili literatürde yer alan tanımlarda bazıları;

Guthrie'e göre (2001: 188) yüksek performanslı çalışma sistemi işgörenlerin bilgilerini, yeteneklerini, bağlılık ve motivasyon gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gerçekleştirmelerine katkı sağlamaktadır. Bu şekilde işgörenlerin iş sorumlulukları artar ve takım çalışmasına daha yatkın hale gelirler.

Mac Duffie 1995: 200) ise yüksek performanslı çalışma sistemlerinin iş uygulamalarında önemli olduğu ve gerçekleştirilmek istenen iş uygulamalarının teker teker ele alınması yerine desteler (bundles) halinde ele alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Fu ve arkadaşları yüksek performanslı çalışma sistemi ile İKY arasındaki ilişkiyi işgörenlerin yeteneklerini geliştiren, verimliliklerini ve işletmeye olan bağlılığını arttırarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde eden bir sistem olarak ele almışlardır (Fu ve diğerleri, 2015: 211 aktaran Özutku ve diğerleri, 2015: 58).

Way'a göre (2002: 765) yüksek performanslı çalışma sistemi, işgörenlerin işlerinde kullanılan üstün becerilere sahip olmalarını sağlayarak, kuruluşların daha yüksek performans göstergeleri elde etmelerini sağlayarak, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceğini savunmaktadır.

Yüksek performanslı çalışma sistemleri literatürde istihdam, esnek çalışma uygulamaları (esnek çalışma, evde çalışma vs.), işgören bağlılığını ve motivasyonunu arttırmak, şikayetlerin giderilmesi gibi özellikler sayılmaktadır (Mariappanadar ve Kramar, 2014: 208).

Tablo 9: Yüksek Performanslı Çalışma Sisteminin İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Yıl	Yazar	Özellikleri
1995	Huselid	sistem yönetimi, ödül ve teşvikler, çalışan katılımı
1996	Delaney &Huselid  Delery &Doty	işe alım, eğitim  iç kariyer fırsatları, resmi eğitim sistemleri, performansa göre ödüller, çalışan güvenliği, işgören katılımı, herhangi bir kar çalışan katılımı
1998	Jeffrey Pfeffer	iş güvenliği, yeni personel seçme, performansa bağlı ödüllendirme, kapsamlı eğitim, karar almada özerkliğe sahip olunması, mevcut olan engellerin azaltılması, organizasyonun finansal ve performans bilgilerinin alışverişi, karar alma sürecinin merkezden uzaklaştırılmasında iş özerkliği
1999	Harel &Tzafrir  Hiltrop	personel istihdamı, eğitim  organizasyona en yetenekli işgörenleri çekmek ve onları organizasyonun içerisinde tutmak
2007	Kepes &Delery	örgütsel performansı artıran insan kaynakları yönetimi uygulamaları
2009	Boselie	çalışan becerileri oluşturan özel ik



		uygulamaları: model	AMO
--	--	------------------------	-----

Kaynak: Munteanu, 2014:245

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında yüksek performanslı çalışma sistemi İKY uygulamalarına yenilikçi bir bakış açısı getiren işletmelerin performanslarını işgörenler vasıtasıyla arttırmayı amaçlayan bir kavram olarak tanımlanabilir. Bu kavram; işgörenlerin, diğerlerinin taklit etmesi zor olan ve işçilerin sürekli iyileştirme yeteneğine sahip oldukları ve bunu yapmak için motive edilmişlerse daha yüksek seviyelerde performans gösterecekleri, birincil rekabet avantajı kaynağı olduğunu varsaymaktadır (Zacharatos ve diğerleri, 2005: 77).

Tablo10: Yüksek Performanslı Sistemin Uygulamaları ve Örnekleri

İK Uygulaması	Kategori Tanımı	Örnekler
Kadro	Bilgi, yeteneklerin işe uygun değerlendirilmesi için prosedürler	*Seçici aday taraması *Teknik ve kişilerarası yeteneklerin tutum veya kişilik değerlendirilmesi *Terfilerin performansa bağlı gerçekleştirilmesi
Kendi kendine yönetilen takımlar	Ekiplere verilen yetkiler ve sorumluluklar ile gücü aşağıya doğru dağıtmak	*İşgören katılım programları *Ekiplerin karar alma yetkisine sahip olması *Ekiplerin örgüt tarafından kapsamlı olarak kullanılması
Merkezi olmayan karar verme	İşgörenlerin sorumluluklarını ve kaynaklara erişimini arttırarak işgörenlerin güçlenmesine yardımcı olma	*Daha az iyi tanımlanmış görevler *Karar verme yetkisi *İşçi katılımı *Katılımcı yönetim
Eğitim	Bilgi, kabiliyet ve yeteneklerin geliştirilmesi için programlar hayata geçirmek	*Mevcut ve gelecekteki beceriler için eğitim (teknik ve kişiler arası) *Çapraz eğitim *Hem yeni işgörenler hem de

		deneyimli işgörenler için eğitim
Esnek çalışma düzenlemeleri	Bireysel bilgi, beceri ve yetenekleri genişletme fırsatları	*İş rotasyonu; ekipler arası rotasyon * Yapılan işi bir fazla olarak gerçekleştirilebilme *İş zenginleştirme
İletişim	Bilgiye erişimde kullanılan yatay ve dikey açık iletişim kanalları	*Her seviyedeki işletme sonuçlarına erişim *Çalışan öneri sistemleri *İş stratejisinin açıklanması
Ücret	Performansa dayalı ödeme, gruba dayalı ödeme, piyasa politikasının üzerinde ödeme	*Kâr / kazanç paylaşımı *Çalışan sahipliği *Nispeten yüksek düzeyde ücret *Performans şartına bağlı ödeme *Takım temelli ücret

Kaynak: Jiang and Liu, 2015:128

YPÇS’ nde amaç (örneğin, sosyal olarak uzun çalışma saatleri, takdir; elektronik cihazlar ile yüksek potansiyelleri kalıcı durumu) kaynakları en iyi şekilde kullanarak, son derece yetenekli çalışanları uzun süreli olarak dağıtma fikrine dayanmaktadır (Ehnert, 2009 (a): 170-171).

YPÇS’ nin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temel argümanı işgörenleri daha fazla çalışmaya teşvik ederek, karar mercileri hareket ettirmek, çalışanlarının bilgi ve becerilerini daha etkili bir şekilde kullanmalarını sağlayarak maliyetlerin rekabetçi kalmasına ve işletmelerin üstün esneklik, daha yüksek ürün kalitesi ve üstün performans elde edebilmesine yardımcı olmaktır. Ayrıca yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının "kazan-kazan" etkisi sadece işverenlerin değil aynı zamanda çalışanlarının da daha fazla yararlanmasını sağlayan yöntemleri içermektedir (Syed ve Yan, 2012: 321). YPÇS bireysel düzeyde işgörenlerin tutum ve davranışlarını kontrol etmek için kullanılan bir araç olarak yer almaktadır (Zhu ve diğerleri, 2018: 5).

YPÇS işletmelerin çeşitli işlevlerini iç tutarlılığını ve firmanın stratejileriyle uyumluluğunu, İK fonksiyonlarının “entegrasyon” ve “sinerjik” etkilerini vurgulamakta aynı zamanda insan kaynaklarının yönetimini iş stratejilerine ve

bağlamsal çevresine bağlamaktadır (Wei ve Lau, 2010: 1489). İKY kuramcılarına göre, işgören davranışları ve tutumları "günlük İK uygulamalarının iletişimsel doğası" ile şekillenmektedir. İletişimsel YPİÇS'nin yönü, güven oluşturmak ve karşılıklılık normlarını ortaya koyarak şirketler ve çalışanlar arasındaki psikolojik bağlantıların gelişmesine katkı sağlamaktadır (Wu ve Chaturvedi, 2009: 1231).

YPÇS, işletme sermayesine özgü kendine özgü beceriler biçiminde insan sermayesinin gelişimini teşvik etmektedir (Gittell ve diğerleri, 2010: 491). Yani YPÇS çağdaş İKY'nin gelişimi açısından iki önemli rol oynamaktadır. Birincisi bir firmanın İK sistemlerinin işletim veya ön hizmet çalışanları için yüksek katılımlı bir modele geçmesinin fayda sağlayacağı piyasa ve veya teknolojik durumları tanımlamamıza yardımcı olmaktadır. İkinci olarak, bu tür bir İK sisteminin belirli hatlarının haricinde, YPÇS alanındaki literatür, her türlü İK sistemindeki müdahale yönetimi ve çalışan değişkenlerinin rolünün vurgulanmasında değerli bir katkı sağlamaktadır (Boxall ve Macky, 2007: 268).

İK ve YPÇS akış bileşenleri işe alım, işgören seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi gibi belirli bir pozisyon için sistematik, çok taraflı eğitim sağlama ve işgörenin uzun vadeli gelişiminde en iyi nitelikli eleman seçimini kapsamaktadır (Shih ve diğerleri, 2013: 541). Bu modele bakış açısı ve uygulamaları literatürde çeşitlilik göstermektedir. Bunlar;

Bamberger ve Meshoulam'a göre, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının sınıflandırması üç ana bölümü içermektedir. Bunlar; a) işgören seçimi, eğitimi, kariyer olanakları ve işgörenlerin iş güvencesine sahip olmaları b) işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve performansa göre ödüllendirme yapılması c) iş tasarımı (iş tanımlamalarının geniş olarak gerçekleştirilmesi) ve alınan kararlarda katılımın sağlanması şeklinde sıralanmaktadır (Bamberger ve Meshoulam, 2000 aktaran Syed ve Yan, 2012: 321).

Delery ve Doty yüksek performanslı çalışma sistemlerini üç perspektiften ele almıştır. Bunlar;

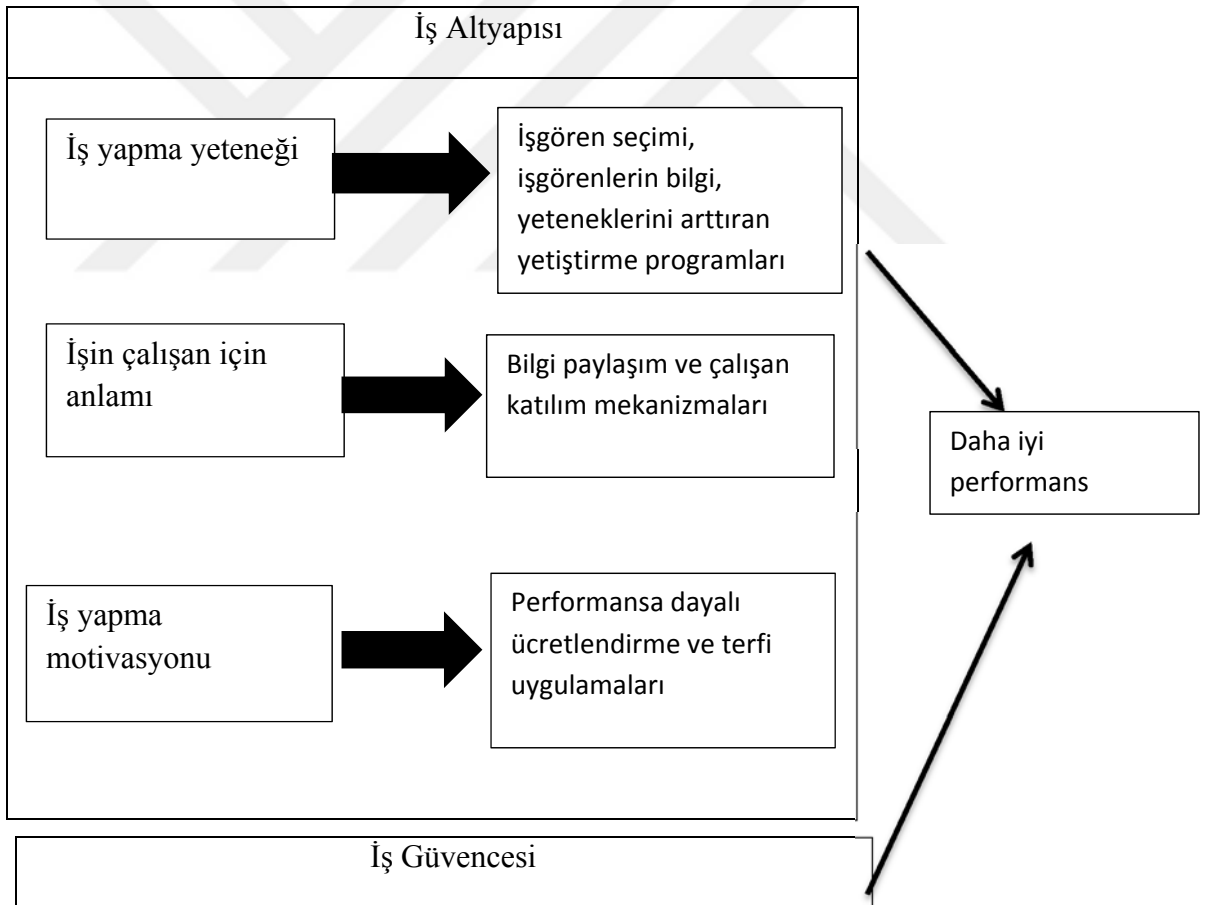
a) Evrensellik bakış açısı: Gerçekleştirilen bazı İK uygulamalarının diğer uygulamalardan daha verimli olduğunu ve bütün işletmelerin de bunları uygulamalarının gerekliliğini belirlemektedir.

b) Durumsallık bakış açısı: İşletmelerin bütün unsurlarının ve stratejilerinin insan kaynakları uygulamaları ile uyum halinde olması gerekmektedir.

c) Konfigürasyonel bakış açısı: İnsan kaynakları uygulamalarının etkin ve verimli olması ve bu uygulamaların birbirleri ile ilişkili olduğu olgusuna dayanmaktadır (Delery ve Doty, 1996: 803-804).

Shih ve arkadaşlarının yaptığı araştırmaya göre yüksek performanslı çalışma sistemi ile ilgili gerçekleştirdikleri modelde gerçekleştiren İK uygulamalarının merkezi olmayan karar verme, kapsamlı eğitim, işgörenlerin katılımı, bilgi paylaşımı gibi unsurları performansla ilişkilendirerek ele almışlardır. Gerçekleştirdikleri bu çalışmayı Tayvan'da faaliyet gösteren 208 işletmede yapısal eşitlik modelini kullanarak gerçekleştirmişler. Çalışmanın sonucu olarak analiz yapılan işletmelerde İK uygulamalarının gerçekleştirildiği sonucuna varılmıştır (Shih ve diğerleri, 2006: 742-743). YPCS'nin uygulamaları aşağıdaki Şekil 7' de özetlenmiştir.

Şekil 7: Shih ve diğerlerine Göre Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi Modeli



Kaynak: Shih ve diğerleri, 2006: 744

Şekil 7'ye göre YPÇS iş alt yapısı ve iş güvencesinden oluşmaktadır. İş altyapısı işgörenlerin işlerini, motivasyonlarını arttırmak için kullanılan iş düzenlemelerini içermektedir. Bunlar işe uygun personel seçimi ve yetiştirme uygulamaları, bilgi paylaşımı, işgören katılım mekanizmaları, ücretlendirme uygulamalarını içermektedir. Bu uygulamalar ile işgörenler kendileri için işi anlamlandırmaktadır. İş güvencesi uygulamaları ise işgörenlerin YPÇS'nin uygulamalarıyla birlikte örgütsel bağlılığının artacağını varsaymaktadır. Bununla beraber işletmelerdeki işgören devir hızı azalmış olacaktır (Shih vd., 2006: 744-746).

Yüksek performanslı çalışma sistemi işletmeler tarafından etkili bir biçimde uygulandıklarında işgörenlerin organizasyonla olan değişim ilişkilerinin işgören becerilerine, düzenli tarafsız performans geri bildirimleri, adil ve çekici bulunabilirliğine dayalı destekleyici bir ortam ile karakterize olduğunu anlamalarına yardımcı olmaktadır. Ödüllerin performans üzerinden gerçekleştirilmesi, tazminat ve ilerleme olankları dahil olmak üzere hedefe yönelik karşılıklı çabalar neticesinde işgörenlerin gelişimine katkı sağlanmış olmaktadır (Kehoe ve Wright, 2013: 372). Bu bilgiler ışığında yapılan çalışmalar sonrasında çeşitli endüstrilerde yüksek performans gösteren işletmeler ile yüksek performanslı iş sistemleri (yüksek taahhütlü hizmetler, yüksek katılımlı çalışma sistemleri ve yüksek performanslı uygulama) ve örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki vardır (Leggat ve diğerleri, 2011:282).

Liao ve arkadaşlarının (2009: 374) yaptıkları çalışmada yüksek performanslı çalışma sistemi ve işgören performansı arasındaki ilişki ele almışlardır. Bu çalışmada işgörenlerin beşeri sermayesini ve hizmet sunumu için gerekli olan motivasyonu artırarak işgörenlerin hizmet performansı ile uyumlu bir şekilde ilişkili olduğunu sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak işletmeler hem müşterilere hem de işgörelere uyum sağlaması gereken bir dönem içerisinde. Bu nedenle işverenler, sunulan ürün ve hizmetlerini korumak ve piyasada varlıklarını devam ettirmek için her iki tarafı da dikkate almak zorundadırlar. Müşterilerin taleplerini gerçekleştirmek için işletmeler insan kaynaklarına önem vermek zorundadırlar. Bu bağlamda, işletmeler piyasa talepleriyle baş edebilmek için yetenekli, bilgili, motivasyona sahip, kolayca adapte olabilen çalışanlara sahip olmalıdırlar (Munteanu, 2014: 247).

Yukarıda verilen bilgiler ışığında YPÇS işgörenlerin bağlılığını ve katılımını arttırarak işletmenin başarısında işgörenlerin payının olduğunu vurgular. Bu şekilde işgörenler kendilerini daha değerli hissederek performansları artmış olacaktır.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan işletmelerin sürdürülebilirlik raporları yüksek performanslı çalışma sistemine göre İKY açısından içerik analizi ile sonuçlar değerlendirilip çözüm önerileri üretilecektir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTUYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: BİST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmeler, artık rakipleri karşısında ayakta kalmak için kar maksimizasyonunun yanı sıra çevresel ve sosyal boyutları göz önünde bulundurmaya zorunda kalmışlardır. Çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlar işletmelerin devamlılığını savunan kurumsal sürdürülebilirlik kavramını oluşturmuşlardır. Kavramı tam anlamıyla uygulayan işletmeler, rekabet edebilme şanslarını arttırabilirler.

İşletmelerin insan kaynakları uygulamalarının işletmelerin paydaşları ve işgörenleri üzerinde etki bırakmaktadır. Bu açıdan Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan işletmelerin gerçekleştirdikleri İKY uygulamalarını incelemek büyük önem arz etmektedir.

Bu kapsamda, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksinde kote (dahil) olan ve kurumsal sürdürülebilirliği uygulayan işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında ele alınan insan kaynakları uygulamalarının Shih ve arkadaşlarının (2006) yüksek performanslı çalışma sistemlerine göre değerlendirilmesini amaçlanmaktadır. Bu sayede endekste işlem gören işletmelerin bir değerlendirilmesi yapılmış olacak, hizmet ve imalat sektörlerinde farklılıklar varsa tespit edilmeye çalışılacaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Önemi

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı işletmelerin devamlılıklarını sağlamak için önemli bir unsurdur. Bu kavram işletmelerin insan kaynakları uygulamalarında da kullanılmaya başlamıştır. Çünkü günümüzde işletmeler rakiplerine karşı rekabet güçlerini ellerinde bulundurmaları ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için gerekli unsurlardan biri insan kaynağıdır. Bu sebeple işletmeler insan kaynağında etkinliği sağlamak ve devamlılıkları için kurumsal sürdürülebilirlik kavramına önem vermeye başlamışlardır.

İK uygulamalarında geline son nokta sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramı işletmelerin insan kaynakları politikalarını geliştirmesine yardımcı olabilmekte gelişim işgörenlerin performanslarının olumlu bir şekilde etkilemesinin sonucu olarak işletmelerin rekabet gücünü arttırılmasına yardımcı olmaktadır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi strateji ve uygulamaları ekonomik, sosyal ve çevresel amaçlar çerçevesinde gerçekleştirilmesine katkı sağlarken uzun dönemde insan kaynağının yeniden ve verimli bir şekilde üretilmesine yardımcı olur. Bu değerlendirmeyi yaparken de yüksek performanslı çalışma sistemi tercih edilmektedir. YPÇS işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını ve iş verimliliklerini arttırırken işletmenin rekabet avantajını sürdürülebilir hale getirilmesine yardımcı olur.

Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi; borsaların çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim ile ilgili tehlikelere yönelik politika oluşturmak için gerekli olan stratejilerin belirlenmesinde yol gösterici niteliktedir. Bu açıdan Borsa İstanbul ve Ethical Investment Research Services Limited (EIRIS) işletmelerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularında performanslarının ölçülmesi amacıyla iş birliği yapmıştır. Bu anlaşma sonucunda işletmeler sürdürülebilirlik kriterlerine göre değerlendirmeye tabi tutulmuştur (<https://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi>). Değerlendirme sonucunda sürdürülebilirlik performanslarına göre işletmeler sürdürülebilirlik endeksinde yer almıştır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında Borsa İstanbul'un kurduğu ve sürdürülebilirliğe katkısı olan Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksinde işlem gören işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin bir parçası olan YPÇS'nin işletmelerde uygulanıp uygulanmadığına ilişkin bilgiler içerik analizi ile değerlendirilip bu konuda digger araştırmalara öncülük edecek keşifsel bir araştırma olacaktır.

### **3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın örneklemini Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'ne kote (dahil) olan işletmeler oluşturmaktadır. Endeks içerisinde toplam 86 işletme vardır. İşletmelerin yıllara göre dağılımı; 2014-2015 yılında 15, 2015-2016 yılında 28, 2016-2017 yılında 43 şeklindedir.



Endekste yer alan işletmelerin sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir. Ancak endekste yer alan işletmelerin hepsinin sürdürülebilirlik raporlarını düzenli olarak yayınlamaması ya da hiç yayınlamaması araştırmanın öncelikli sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

Türkiye’ de sürdürülebilirlik raporunun yayınlanması yasal bir zorunluluk taşımamaktadır. Ayrıca yayınlayan işletmeler için de raporun taşınması gereken içeriğe ilişkin herhangi bir standart mevcut değildir.

Yayımlanan bazı sürdürülebilirlik raporlarının yayınlanmasının süreklilik göstermemesi araştırmanın bir başka sınırlılığı arasında yer alır.

Endekste yer alan bazı işletmeler sürdürülebilirlik raporlarını iki yılda bir yayınlaması araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilirlik raporları yerine mali raporlama, kurumsal sosyal sorumluluk raporları veya insan kaynakları uygulamalarını içermeyen çeşitli raporların yayınlaması araştırmanın bir diğer sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada karma araştırma yöntemi kullanılacaktır. Araştırmada, karma araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılacaktır. *İçerik analizi metin içinde tanımlanan belirli karakterlerden sistematik ve tarafsız sonuçlar çıkarmak için kullanılan bir araştırma tekniğidir* (Stone ve diğerleri, 1966: 213 aktaran Koçak ve Arun, 2006: 22). Araştırmanın örneklemini Borsa İstanbul’ da işlem göre ‘Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi’ kapsamında şirketler oluşturmaktadır. Verileri elde ederken endekste yer alan işletmelerin web sayfalarında yayınladıkları kamuya açık bilgiler kapsamında yer alan raporları esas alınacaktır. İçerik analizinde Shih ve diğerleri (2006) tarafından gerçekleştirilen yüksek performanslı çalışma sisteminin modeli kullanılmaktadır. Erişilen raporlar önceden belirlenmiş ve tanımlanmış kategoriler doğrultusunda, sayısal ve niteliksel olarak kodlanmaktadır. Verilerin değerlendirilmesi için kavramsal olarak öne sürülen yüksek performanslı bir çalışma sistemi kullanılacaktır.

Tablo 10’ da yüksek performanslı çalışma sisteminin kriterleri ele alınmıştır. Yüksek performanslı çalışma sistemi aşağıdaki tablo da kategorize edilmiştir.

Tablo 10: Yüksek Performanslı Sistemin Uygulamaları ve Örnekleri

Kategori	İK Uygulaması
İş yapma yeteneği	Çalışan Seçim Politikaları, İşletme İçi İş İlanları, İşletme Dışı İş İlanları, Mevcut Görev Eğitimleri, Aday Olunan Görev Eğitimleri, Yönetici Adayı Eğitimleri, Yetiştirme Uygulamaları, Kişisel Gelişim Uygulamaları, Yetkinlik Temelli Seçim Politikaları, Gelişim Merkezi Birimi, Yetkinlik Geliştirme Uygulamaları, Sertifikalı Eğitim Sistemleri, Koçluk Uygulamaları, İş Rotasyonu, Mentörlük Uygulamaları, Yurt Dışı Sınav Hazırlık Eğitim Desteği, Etik ve İş Ahlakı Eğitimi, İş Zenginleştirme, Sürdürülebilirlik Eğitimi, Esnek Çalışma Sistemleri, Çapraz Eğitimler
İşin Çalışan İçin Anlamı	Bilgi Paylaşım Sistemleri, Yönetim Mesajlarını Paylaşmak, İşgören Görüşlerini Bildirme Sistemleri, Etkin İletişim Sistemleri, Çalışan Katılım Mekanizmalarının Varlığı, Ortak Bilgi Platformu, Yönetim – Çalışan İlişkilerini Kurma, Ortak Hedefleri Paylaşmak, Kurum İle İlgili Gelişmeleri Paylaşmak, Çalışan Önerilerini Sunma Sistemi, Kurum Kültürünü Paylaşmak, Çalışan Memnuniyeti Anketi Sistemi, Stratejik Öncelikleri Paylaşmak, İşgören Sorularını Cevaplama Sistemleri, Müdür Toplantıları, Takım Çalışması Uygulaması, Genel Müdür Toplantıları
İş Yapma Motivasyonu	Performansa Dayalı Terfi Sistemi, Performansa Dayalı Prim Sistemi, Performansa Dayalı Ücret Sistemi, Yüksek Düzeyde Ücretleme, Kar/Kazanç Paylaşımı, Çalışan Sahipliği, Takım Düzeyinde Ödeme
İş Güvencesi	Çalışan Haklarına Saygı, İşgören Devir Oranları, Fırsat Eşitliği Sağlama, Sözleşme Değişikliği İhbarları, İstihdam Güvencesi, Kadın Çalışanlarının Fırsat Eşitliği, Doğum İzinleri, Sendika Üyeliği Desteği, Doğum Sonrası Ücretsiz İzin Hakkı, Süt İzinleri, Doğum Masrafı Yardımları

Kaynak: Shih ve arkadaşları, 2006.

Araştırmanın evrenini Borsa İstanbul'da işlem gören BIST Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan işletmeler oluşturmaktadır. Endekste yer alan işletmeler kurumsal kimliğe sahiptir. Ayrıca BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde işlem gören işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik performansları ve sürdürülebilirlik konusunda uygulamaların daha fazla yer alması çalışmanın örnekleme olması hususunda ana etkidir. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarının birbirleri ile etkileşim olduğu yer alan işletmeler oluşturur. Bu açıdan endekste yer alan işletmelerde İK uygulamalarının durumunu belirlemeye yönelik olarak Shih ve diğerlerinin (2006) "yüksek performanslı çalışma sistemi" model alınarak incelenmiştir. Aynı zamanda endekste yer alan işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında olan uygulamalar da diğer uygulamalar başlığı altında ele alınmıştır.

Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi' nin 4 Kasım 2014 tarihinden itibaren Kasım-Ekim ayında olmak üzere yılda bir endeks dönemi vardır. Bu dönemler 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017 şeklindedir. Bu dönemler içerisinde toplam 86 işletmenin raporu bulunmaktadır. Bu işletmelerin yıllara göre dağılımı;

- 2014-2015 yılı için endekste 15 işletme yer almaktadır. Ancak yer alan 8 işletmenin 2014 yılı için sürdürülebilirlik raporu vardır. 3 işletmenin 2014-2015 yılını birlikte aldıkları gerekçesi ise analize dahil edilmemiştir. Ayrıca endekste yer alan 1 işletme sürdürülebilirlik raporu yerine kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayınladığı için analize dahil edilmemiştir.

- 2015-2016 yılında endekste 28 işletme vardır. Ancak endekste yer alan işletmelerden yalnızca 21 tanesinin sürdürülebilirlik raporu vardır. 3 işletmenin sürdürülebilirlik raporu 2 yıllık dönemi kapsadığı gerekçesiyle analize dahil edilmemiştir. Ayrıca 1 işletme de sürdürülebilirlik raporu yerine KSS raporu yayınladığı için analize dahil edilmemiştir.

- 2016-2017 yılı için endekste 43 işletme vardır. Ancak sürdürülebilirlik raporu yayınlayan 25 işletme vardır. Endekste yer alan 1 işletme sürdürülebilirlik raporu yerine KSS raporu yayınlamıştır. Ayrıca endeks içerisinde yer alan 3 işletmeyi ele alan tek rapor olarak sunulduğu için veriler yalnızca bir kere kullanılmıştır.

### 3.4.1. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Türkiye'de faaliyet gösteren Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksinde işlem gören firmaların 2014-2015 ve 2016 yıllarına ait sürdürülebilirlik raporları Borsa İstanbul'un resmi web sitesinden ve Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)'ndan ve endekste yer alan işletmelerin resmi sitelerinden elde edilmiştir. Elde edilen raporlar içerik analizine göre değerlendirilmiştir. İçerik analizi YPÇS 'nde yer alan kriterlerin kodlanarak sürdürülebilirlik raporlarında yer alan insan kaynakları uygulamalarında bu uygulamaların işletmelerde yer alıp almadığı incelenmiştir.

Verilerin analiz edilmesinde "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 22.0 istatistiksel analiz programı kullanılmıştır. Endekste yer alan işletmelerin tamamı sürdürülebilirlik raporu yayınlamadıkları gerekçesi ile değerlendirilmeye alınamamıştır. Ayrıca endekste yer alan işletmelerin bazıları sürdürülebilirlik raporu yerine kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayınladıkları sebebiyle değerlendirilmeye alınamamıştır. Sürdürülebilirlik raporlarını her yıl yayınlamayan işletmeler de analize dahil edilmemiştir.

Bu çalışmada işletmelerin endeste yer aldıkları dönemlerde yayınladıkları sürdürülebilirlik raporları yüksek performanslı çalışma sistemine göre kategorize edilmiştir. Ayrıca endekste yer alan işletmelerin sektörlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için non-parametrik test olan Mann Whitney U testi yapılmıştır. Çünkü numerik olarak iki bağımsız grup (hizmet ve imalat) vardır.

### 3.4.2. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde SPSS 22.0 programında analiz edilen bilgilerin sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarından elde edilen veriler tablolar halinde sunulmaktadır;

Tablo 11: 2014-2015 ve 2016 Yılları İçin İş Yapma Yeteneği Başlığında Ele Alınan İK Uygulamaları

	2014				2015				2016			
	Evet	%	Hayır	%	Evet	%	Hayır	%	Evet	%	Hayır	%
İş Yapma												

Yeteneği												
Çalışan seçim politikaları	8	100	-	-	21	100	-	-	25	100	-	-
İşletme İçi İş İlanları	8	100	-	-	21	100	-	-	21	84	4	16
İşletme Dışı İş İlanları	8	100	-	-	21	100	-	-	25	100	-	-
Mevcut Görev Eğitimleri	8	100	-	-	21	100	-	-	22	88	3	12
Aday Olunan Görev Eğitimleri	8	100	-		21	100	-	-	23	92	2	8
Yönetici Adayı Eğitimleri	8	100	-	-	21	100	-	-	25	100	-	-
Yetiştirme Uygulamaları	8	100	-	-	21	100	-	-	25	100	-	-
Kişisel Gelişim Uygulamaları	8	100	-	-	20	95.2	1	4.8	24	96	1	4
Yetkinlik Temelli Seçim Politikaları	7	87.5	1	12.5	20	95.2	1	4.8	24	96	1	4
Gelişim Merkezi Birimi	7	87.5	1	12.5	20	95.2	1	4.8	24	96	1	4
Yetkinlik Geliştirme Uygulamaları	8	100	-	-	21	100	-	-	23	92	2	8
Sertifikalı Eğitim Sistemleri	2	25	6	75	9	42.9	12	57.1	21	84	4	16
Koçluk Uygulamaları	2	25	6	75	11	52.4	10	47.6	11	44	14	16
İş Rotasyonu	4	50	4	50	6	28.6	15	71.4	6	24	19	76
Mentörlük Uygulamaları	2	25	6	75	8	38.1	13	61.9	13	52	12	48

Yurtdışı Sınav Hazırlık Eğitim Desteği	3	37.5	5	62.5	9	42.9	12	57.1	11	44	14	56
Etik ve İş Ahlakı Eğitimi	8	100	-	-	21	100	-	-	25	100	-	-
İş Zenginleştirme	4	50	4	50	7	33.3	14	66.7	6	24	18	76
Sürdürülebilirlik Eğitimi	2	25	6	75	5	23.8	16	76.2	8	32	18	68
Esnek Çalışma Sistemleri	1	12.5	7	87.5	1		20	95.2	4	16	21	84
Çapraz Eğitimler	-	-	8	100	-	-	21	100	1	4	24	96

İşletmeler için doğru işgören seçimi önemlidir. Bu açıdan endekste yer alan işletmeler genel olarak işgören seçimi, gelişimi ve eğitimi konularına önem vermişlerdir. İşletmelerin işgören seçiminde özellikle mevcut işin gerekliliklerine uygun aday seçimine önem vermelidirler. İşgörenlerin kendi nitelik ve karakterlerine uygun olarak seçilmesi hem işletmeye hem de işgörelere fayda sağlamaktadır. Kısaca doğru işgören seçimi hem işletmelerin faaliyetlerini doğru bir biçimde gerçekleştirmesi hem de işgörenin ruhen ve fiziken işin gerekliliklerini gerçekleştirmesine imkan sağlayacaktır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 80-81). Bu sebepler nedeniyle endekste yer alan işletmeler tarafından işgören seçimi hususuna önem verilmiş ve sürdürülebilirlik raporlarında da bu konuya yer verilmiştir.

İşletmelerde uygulanan İK uygulamalarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin doğru bir şekilde uygulanması ile işgörenler gelişen teknolojiyi kullanma, üretilen ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinde gelişmeye yardımcı olmaktadır (Muradova, 2007: 80). Endekste yer alan işletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem verdiği görülmektedir. İşletmelerin yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunarak küresel ve elektronik pazarlarda kalmaları bir gerekliliktir. Eğitim işgörenlerin yeni teknolojileri kullanmasını, sanal takımlar gibi yeni çalışma sistemlerinde çalışmasını ve farklı kültürel geçmişlerden olabilecek akranları veya müşterileriyle iletişim kurmasını ve işbirliği yapmasını sağlar (Noe, 2010: 4). Özellikle sürekli eğitim, yaşam boyu öğrenme gibi kavramları içeren uygulamalar ile eğitimin önemi hem işgörenler hem de işletmeler için daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır (Yılmaz, 2007: 166).

Çapraz eğitim uygulaması ise yıllara göre farklılık gösterse de endekste yer alan işletmeler tarafından pek fazla tercih edilmemiştir. Aslında çapraz eğitim ile işgörenleri dışardan almak için para harcamak yerine mevcut işgörenlerin yeni beceriler kazanmasına yardımcı olan bir sistemdir. Çapraz eğitimlerle birlikte işgörenlerin rolleri değişmiş olup onlara ortak görevler verilmesi daha az masraflı bir iş olduğundan işletmeler tarafından tercih edilmelidir (Vasanthi ve diğerleri, 2017: 3544).

Esnek çalışma sistemleri de endekste yer alan işletmeler tarafından uygulanması yıllara göre farklılık gösterse de pek fazla tercih edilmemiştir. Esnek çalışma sistemleri işgücünün işletmeler tarafından gereken zamanlarda kullanılmasını işgörenler açısından ise çalışma saatlerinin işgörenlerin durumlarına göre belirlenmesine yardımcı olur (Doğrul ve Tekeli, 2010: 13). Bu açıdan işletmeler tarafından gerçekleştirilen esnek çalışma saatleri uygulaması ile ihtiyaçlarına uygun belirlenen işgören ihtiyacı daha az maliyet ve daha hızlı bir biçimde sağlanacaktır.

Endekste yer alan işletmeler tarafından yıllara göre farklılık gösterse de iş rotasyonu da pek tercih edilen bir uygulama olmamıştır. Ancak iş rotasyonu işletmelere işgörenlerin farklı görevleri içeren işleri yapması ile görev çeşitliliğinin gerçekleştirilmesine yardımcı olan bir kavramdır (Marangoz ve Biber, 2007: 204). Rotasyon uygulaması ile işletmelerde takım oluşturma / işbirliği, yöneticileri geliştirme, eğitim, çalışanların bireysel kazançları, üretkenlik, esnek işgücü, çekicilik, kalıcılık (elde tutma) gibi faydalar sağlanmış olur (Ay, 2005: 52-55).

İş zenginleştirme kavramı da endekste yer alan işletmeler tarafından yıllara göre farklılık içeren bir kavramdır. İş zenginleştirme kavramı işgörenlerin verilen yetkiler doğrultusunda daha fazla sorumluluk sahibi olmalarını içerir (Marangoz ve Biber, 2007: 205). İş zenginleştirme, işletmelerde yer alan işgörenlerde iş tatminin gerçekleşmesi ve işten çıkarılmaların azaltılması için kullanılan önemli bir araç olarak yer almıştır. Ayrıca işyerinde özerklik, esneklik, kişisel gelişim ve memnuniyet için yer açan bir kavramdır (Choudhary, 2016: 1024).

Tablo 11' u yıllara göre değerlendirecek olursak;

2014 yılı için iş yapma yeteneği ile ilgili gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarında kadrolama, yetiştirme ve etik iş ahlakı eğitimi faaliyetleri şirketlerin hepsinde mevcuttur. Ancak bu uygulamalar içerisinde esnek çalışma uygulamaları

%12.5 uygulanırken, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu %50 olarak uygulanmıştır. Ayrıca işöğrenlere verilen eğitimlere ek olarak sürdürülebilirlik eğitiminin de uygulamasına da az yer verilmiştir. Çapraz eğitimler ise bu dönemde endekste yer alan işletmeler tarafından uygulanmamıştır.

2015 yılı için iş yapma yeteneği çalışan seçim politikaları, işletme içi ve dışı ilanlar ve işgörenlerin yetiştirilmesi faaliyetleri endekste yer alan işletmelerin tamamında yer almaktadır. İşgörenleri yetiştirme uygulamalarına ek olarak sürdürülebilirlik eğitimi yalnızca %23.8 uygulanmıştır. Endekste yer alan işletmelerde iş rotasyonu %28.6 uygulama alanı bulmuşken, iş zenginleştirme %33.3 yer almıştır. Çapraz eğitimler ise 2015 yılında endekste yer alan işletmelerde uygulanması tercih edilmemiştir.

2016 yılı için iş yapma yeteneği işgören seçimi ve yetiştirme uygulamalarında mevcut işletmeler tarafından tamamen uygulanmaktadır. İşgörenlerin eğitimine ek olarak sürdürülebilirlik eğitimi %32 oranında uygulama alanı bulmuştur. İş rotasyonu işletmeler tarafından %24 oranında uygulama alanı bulmuştur. Çapraz eğitimler 2014 ve 2015 yıllarında uygulanmazken 2016 yılında %4 oranında uygulama olanağı bulmuştur.

2014-2015 ve 2016 yıllarında endekste olan işletmeler etik ve iş ahlakı eğitimleri, çalışan seçim politikaları, işletme dışı iş ilanları ve yetiştirme uygulamaları işletmelerin tamamı tarafından uygulanmıştır.

Tablo 12: 2014- 2015 ve 2016 Yılları İçin İşin Çalışan İçin Anlamı Başlığında Ele Alınan İK Uygulamaları

İşin Çalışan İçin Anlamı	2014				2015				2016			
	Evet	%	Hayır	%	Evet	%	Hayır	%	Evet	%	Hayır	%
Bilgi Paylaşım Sistemleri	7	87.5	1	12.5	16	76.2	5	23.8	24	96	1	4
Yönetim Mesajlarını Paylaşmak	8	100	-	-	17	81	4	19	24	96	1	4
İşgören Görüşlerini Bildirme Sistemleri	4	50	4	50	12	57.1	9	42.9	21	84	4	16



Etkin İletişim Sistemleri	7	87.5	1	12.5	16	76.2	5	23.9	24	96	1	4
Çalışan Katılım Mekanizmalarının Varlığı	2	25	6	75	6	28.6	15	71.4	17	68	8	32
Ortak Bilgi Platformu	6	75	2	25	14	66.7	7	33.3	25	100	-	-
Yönetim - Çalışan İlişkileri Kurma	4	50	4	50	8	38.1	13	61.9	13	52	12	48
Ortak Hedefleri Paylaşmak	8	100	-	-	18	85.7	3	14.3	21	84	4	16
Kurum ile İlgili Gelişmeleri Paylaşmak	8	100	-	-	13	61.9	8	38.1	23	92	2	8
Çalışan Önerilerini Sunma Sistemi	4	50	4	50	11	52.4	10	47.6	19	76	6	24
Kurum Kültürünü Paylaşmak	8	100	-	-	16	76.2	5	23.8	23	92	2	8
Çalışan Memnuniyeti Anketi Sistemi	1	12.5	7	87.5	8	38.1	13	61.9	20	80	5	20
Stratejik Öncelikleri Paylaşmak	8	100	-	-	17	81	4	19	22	88	3	12
İşgören Sorularını Cevaplama Sistemleri	1	12.5	7	97.5	5	23.8	16	76.2	3	36	16	64
Müdür Toplantıları	-	-	8	100	1	4.8	20	95.2	3	12	22	88
Takım Çalışması Uygulaması	1	12.5	7	87.5	2	9.5	19	90.5	6	24	19	76
Genel Müdür Toplantıları	1	12.5	7	87.5	3	14.3	18	85.7	3	12	22	88

Endeks içerisinde yer alan işletmeler için iletişim ve açık iletişim konularının uygulaması büyük oranda uygulanmıştır. İşletmelerde iletişimin açık bir şekilde gerçekleştirilmesi stratejisinin benimsenmesi ile yöneticilerin kararlarının doğruluğuna ve zamanında gerçekleşmesine, işgörenlerin ast-üst ilişkilerinden kaynaklanan emirlerin yerine getirilmesine yardımcı olması ve işletmeye yeni katılan

işgörenin örgüte uyumunu sağlamada büyük öneme sahiptir (Karaçor ve Şahin, 2004: 101).

Katılımcı karar verme uygulaması endekste yer alan işletmeler tarafından uygulanması yıllarık göre farklılık göstermiştir. Örneğın işgören katılım mekanizmasının varlığı 2016 yılında önceki yıllara göre artış görölmektedir. Katılımcı karar verme işgörenlerin yöneticilerin sorumluluğunda olan kararlara katılımını ifade eden bir kavramdır (Edwards, 2002: aktaran Bıyık ve diğeri, 2016: 101). Katılımcı karar vermenin uygulama alanı bulması ile hem örgütsel performans hem de verimlilikte artış yaşanmaktadır (Wang, 2003 aktaran Lam ve diğeri, 2002 aktaran Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 38). Ayrıca kavramın uygulanması ile beraber işgörenlerin yaratıcılıkları da aynı oranda gelişir (Uluğ, 1996: 17).

Takım çalışması kavramı da endekste yer alan işletmeler tarafından pek fazla tercih edilen bir uygulama olmamıştır. Lakin işletmelerde takım çalışmasının uygulanması işletmelerde verim artışının sağlanmasında, iletişimin ve kaynakların kullanımının doğru bir şekilde gerçekleşmesi, daha doğru kararlar alınmasında ve üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin artması gibi faydalar sağlar (Robbins ve Finley, 1995: 11-12).

Tablo 12' ye göre yılları değerlendirecek olursak;

2014 yılında işın çalışan için anlamı başlığında yer alan İK uygulamalarında işletmelerin %100 'ünde Yönetim Mesajlarını Paylaşmak, Ortak Hedefleri Paylaşmak, Kurum ile İlgili Gelişmeleri Paylaşmak, Kurum Kültürünü Paylaşmak, Stratejik Öncelikleri Paylaşmak kavramlarına sahip olduğu, %87'sinin bilgi paylaşım sistemleri, iletişim sistemlerine %25'inin çalışan katılım mekanizmalarına sahip olduğu ancak takım çalışması uygulamaları, işgören sorularını cevaplama sistemlerinin ve genel müdür toplantıları işletmelerin yalnızca % 12'sinde uygulanmaktadır. Genel olarak işletmelerin bilgi paylaşım, stratejik öncelikleri paylaşmak gibi unsurlar endekste yer alan işletmeler tarafından uygulama alanı geniş ölçüde olmuştur.

2015 İşın çalışan için anlamı işletmeler stratejik önceliklerini, bilgi paylaşımı ve iletişim konularında işgörenlerle paylaşma ile ilgili faaliyetleri içerir. Takım çalışması uygulaması %9. 5, genel müdür toplantıları %14.3 ve müdür toplantıları %4.8 ile işletmelerde çok fazla uygulama alanı bulamamıştır. Yönetimin

mesajlarını paylaşması %81, bilgi paylaşım sistemleri %28, çalışan katılım mekanizması %28.6, çalışan memnuniyeti anketi %38.1 olarak ortaya çıkmıştır.

2016 yılı için işin çalışan için anlamı başlığı içerisinde yer alan bilgi paylaşım sistemleri ve yönetim mesajlarının paylaşılması %96, çalışan önerilerini sunma %76, çalışan memnuniyeti anketi %80, stratejik öncelikleri paylaşmak %88, etkin iletişim sistemi %96 oranındadır. Ortak bilgi plarformu endekste yer alan bütün işletmelerde uygulanmaktadır. Ancak takım çalışması uygulaması %24, müdür toplantıları %12, genel müdür toplantıları %12 ile fazla işletmeler tarafından çok fazla tercih edilmemiştir.

Tablo 13: 2014-2015 ve 2016 Yılları İçin İş Yapma Motivasyonu Başlığında Ele Alınan İK Uygulamaları

İş Yapma Motivasyonu	2014				2015				2016			
	Evet	%	Hayır	%	Evet	%	Hayır	%	Evet	%	Hayır	%
Performansa Dayalı Terfi Sistemi	8	100	-	-	21	100	-	-	22	88	3	12
Performansa Dayalı Prim Sistemi	6	75	2	25	11	52.4	10	47.6	13	52	12	48
Performansa Dayalı Ücret Sistemi	4	50	4	50	3	14.3	18	85.7	16	64	9	36
Yüksek Düzeyde Ücretleme	3	37.5	5	62.5	13	61.9	8	38.1	13	52	12	48
Kar/Kazanç Paylaşımı	-	-	8	100	1	4.8	20	95.2	-	-	25	100
Çalışan Sahipliği	-	-	8	100	-	-	21	100	-	-	25	100
Takım Düzeyinde Ödeme	1	12.5	7	87.5	1	4.8	20	95.2	1	4	24	36

Yüksek performanslı insan kaynakları yönetiminin temel amacı işgörenlerin desteği ile kurumsal performansın artırılmasına yardımcı olmaktır (Armstrong, 2001 aktaran Syed ve Yan, 2012: 321). Bu şekilde işletmeler hem işgörenlerden elde edilen verim en üst düzeyde olmasına hem de işgörenlerin çalışmaya istekli hale getirilmesi ile pazar koşullarında önemli bir rekabet unsuru elde edilmiş olur (Yıldız ve diğerleri, 2008: 239). Ayrıca işgörenlerin performansına bağlı olarak ödüllendirilmesi uygulamaları ile yöneticiler işgörenler üzerinde daha fazla kontrol

sahibi olabilirler ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 2002; 224 aktaran Budak ve diğeri, 2017:21). Yukarıda yer alan tablolarda görüldüğü üzere performansa dayalı uygulamalar yıllar içinde farklılık gösterse de endekste yer alan işletmeler tarafından insan kaynakları yönetiminde çoğunlukla tercih edilmiştir.

Ücret yönetimi ile işletmeler rekabet avantajı elde ederler (Göksu ve Öz, 2008: 420). Ücret yönetiminde farklılığa ilişkin ele alınan modellerde cinsiyet, eğitim ve tecrübenin etken olarak ele alınmıştır. Bu etkenleri ele alan Becker insan sermayesi modelinde işgücünün heterojen (birbirinden farklı) bir yapıya sahip olduğunu savunur. Yani işgörenlerin farklı özelliklere sahip olması neticesinde aldıkları ücretlerin de farklılaştığını açıklayan bir kavramdır (Becker, 1964 aktaran Borghans ve Heijke, 2005: 133). Ücret ile ilgili gerçekleştirilen diğer araştırmalarda ise konu ile ilgili tatmini sağlanamayan işgörenlerde performanslarının ve motivasyonlarının düşmesine, işgörenlerin devamsızlıklarına ve işten ayrılmaları sorunlarının ortaya çıkmasına neden olan bir unsur olarak yer almaktadır (Gürbüz, 2007: 241 aktaran Göksu ve Öz, 2008: 420). Yüksek performanslı çalışma sistemi ile geleneksel ücret sistemi arasında yöntem olarak farklılıklar bulunmaktadır. Yüksek performanslı çalışma sisteminde statü ve kıdeme dayanan geleneksel ödeme sistemleri yerine kar paylaşımı, performans primleri, iş yerinde beceri ve yeteneklerin uzmanlaşması açısından insan kaynakları yönetiminde desteklemektedir (Handel ve Gittleman, 2004: 68). Bu açıdan uygun ücret yönetiminin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi önemlidir. Araştırmada yıllara göre farklılık gösterse de ücret yönetimi olarak genellikle performansa dayalı ücret sistemi uygulama alanı bulmuştur.

Takım temelli ödeme endekste yer alan işletmeler tarafından pek fazla uygulama alanı olarak yer almamıştır. Takım temelli ödeme; oluşturulan takımın performansına göre takım üyelerinin ödüllendirilmesi ile ilgili bir kavramdır. Takım temelli ödeme kavramı takımda yer alan bireylerin iş birliğine yönelik davranmasını teşvik etme ihtimali vardır. Bu sayede işgörenler davranışlarını iş birliğine yönelik olarak gerçekleştirmeye başlarlar. Yapılacak işlerin birbirlerine bağımlı olduğu durumlarda takım temelli ödeme iş birliğini güçlendirmesi sayesinde hem takımın hem de örgütsel performansı olumlu yönde etkileyebilmektedir (Jiang ve Liu, 2015: 132).

Tablo 13' ye göre yılları değerlendirecek olursak;

2014 yılı için iş yapma motivasyonu İK uygulamalarında performansa dayalı terfi sistemi %100'ü performansa dayalı prim sistemleri %75'i performansa dayalı ücret sistemlerinin %50'sini içermektedir. Ayrıca yüksek düzeyde ücretlemenin uygulama olanağı bulunduğu işletmeler % 37. 5 oranına sahiptir. Takım düzeyinde ödeme ise endekste yer alan işletmelerin sadece %12. 5 'unda uygulanmıştır. Kar/kazanç paylaşımı ve çalışan sahipliği ise endekste yer alan işletmeler tarafından uygulanmamıştır.

2015 iş yapma motivasyonu işletmelerin tamamında performansa dayalı terfi sistemi endekste yer alan mevcut işletmelerin tamamı tarafından uygulanmaktadır. Performansa dayalı prim sistemi %52. 4, performansa dayalı ücret ise %14.3, takım düzeyinde ödeme ise %4.8 uygulama alanı bulunmuştur. Çalışan sahipliği ise endekste yer alan işletmeler tarafından uygulama alanı bulmamıştır.

2016 iş yapma motivasyonu başlığı içerisinde yer alan performansa dayalı terfi sistemi %88, performansa dayalı ücret sistemi %64, performansa dayalı prim sistemi %52 uygulama alanı bulmuştur. Takım düzeyinde ödeme %4 ile işletmeler tarafından pek fazla tercih edilen bir uygulama olmamıştır. Ayrıca kar/kazanç paylaşımı ve çalışan sahipliği endekste yer alan işletmelerde uygulama alanı bulmamıştır.

2014- 2015 ve 2016 yıllarında iş yapma motivasyonu grubunda yer alan çalışan sahipliği endekste yer alan işletmelerde uygulamamıştır.

Tablo 14: 2014-2015 ve 2016 Yılları İçin İş Güvencesi Başlığında Ele Alınan İK Uygulamaları

İş Güvencesi	2014				2015				2016			
	Evet	%	Hayır	%	Evet	%	Hayır	%	Evet	%	Hayır	%
Çalışan Haklarına Saygı	8	100	-	-	21	100	-	-	25	100	-	-
İşgören Devir Oranları	8	100	-	-	18	85.7	3	14.3	12	48	13	52
Fırsat Eşitliği Sağlama	8	100	-	-	21	100	-	-	25	100	-	-

Sözleşme Değişikliği İhbarları	5	62.5	3	37.5	9	42.9	12	57.1	14	56	11	44
İstihdam Güvencesi	6	75	2	25	17	81	4	19	22	88	3	12
Kadın Çalışanlarının Fırsat Eşitliği	8	100	-	-	21	100	-	-	25	100	-	-
Doğum İzinleri	5	62.5	3	37.5	12	57.1	9	42.9	19	76	6	24
Sendika Üyeliği Desteği	6	75	2	25	11	52.4	10	47.6	13	52	12	48
Doğum Sonrası Ücretsiz İzin Hakkı	5	62.5	3	37.5	10	47.6	11	52.4	10	40	15	60
Süt İzinleri	3	37.5	5	62.5	7	33.3	14	66.7	13	52	12	48
Doğum Masrafları Yardımları	1	12.5	7	87.5	4	19	17	81	2	8	23	92

İş güvencesi takımın takımın genel performansı ve organizasyonun performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Düşük iş güvencesine sahip örgütlerde yer alan işgörenler gelecekte kendilerini ve performanslarını etkileyebileceğini öne sürdü. Daha çok çalışanın yüksek bir iş güvenliğine sahip olduğunu ve görevini daha etkili bir şekilde yerine getirmesinin mümkün olduğunu doğruladı. Bu, kuruluşun genel performansına yansıtılmıştır (Sabwami, 2015: 46-47). Konuda yapılan diğer araştırmaya göre ise iş güvencesine yeterli düzeyde sahip olan işgörenlerin hem motivasyonu hem de iş tatmini sağlanmış olur. Böylece işletmeler ihtiyaç duydukları işgörelere sahip olarak rakiplerine karşı büyük bir avantaj elde etmiş olurlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 55).

Mevcut işgücü piyasasında, birkaç firma mükemmel bir iş güvenliği sağlar. Ancak yüksek performanslı çalışma sistemini tam anlamıyla gerçekleştirmek isteyen

işletmeler işgörenlerin cirosunu azaltmak için bir dereceye kadar iş güvenliği sunmak isteyebilir. Örneğin işgörenlerin cirosu, YPÇS programlarına çok fazla dahil olan şirketler için üretkenlik ile negatif ilişkili bulunmuştur. Dolayısıyla iş güvenliğini gerçekleştiren işletmelerin daha iyi bir performansa sahip olduğu sonucuna varılabilir (Shih ve diğerleri, 2006: 746).

Tablo 14'e göre yılları değerlendirecek olursak;

2014 İş güvencesi kavramı insan haklarına saygılı olmak, işgören devir oranları, fırsat eşitliği sağlama, kadın çalışanlara yönelik fırsat eşitliği sağlamaya yönelik uygulamalar endekste yer alan işletmeler tarafından uygulanmıştır. Sendika üyeliği desteği endekste yer alan işletmelerin %75'i tarafından uygulanmıştır. Sözleşme değişikliği ihbarları, doğum izinleri, doğum sonrası ücretsiz izin hakkı %62.5'u işletmeler tarafından uygulanmıştır. Doğum masrafı yardımları ise endekste yer alan işletmeler arasında %12.5'u tarafından desteklenmiştir.

2015 İş güvencesi ile ilgili uygulanan İK faaliyetleri ile ilgili çalışan haklarına saygı, fırsat eşitliği, kadın çalışanlara fırsat eşitliği endekste yer alan işletmelerin tamamı tarafından uygulanmıştır. İstihdam güvencesi %81, sözleşme değişikliği ihbarları % 42.9, sendika üyeliği desteği %52.4 uygulanmıştır. Kadın çalışanlara yönelik doğum izinleri %57.1, doğum sonrası ücretsiz izin hakkı %47.6, süt izinleri 33.3 uygulanmıştır. Doğum masrafı yardımları ise %19 ile işletmeler tarafından çok fazla uygulama alanı olmamıştır.

2016 İş güvencesi başlığı içerisinde yer alan işgören haklarına saygı duymak, fırsat eşitliği sağlama, kadın çalışanların fırsat eşitliği uygulamaları endekste yer alan işletmeleri tarafından benimsenmiştir. İşgören devir oranları %48, doğum izinleri %76, süt izinler %52, doğum sonrası ücretsiz izin hakkı %40 uygulama alanı bulurken doğum masrafı yardımları %8 ile pek fazla uygulama alanı bulmamıştır.

2014-2015 ve 2016 yıllarında iş güvencesi başlığı altında bulunan çalışan haklarına saygı ve kadın çalışanlarının fırsat eşitliği endekste yer alan işletmelerin tamamı tarafından uygulanmıştır.

Diğer İK uygulamaları Özutku ve arkadaşlarının (2015) yaptıkları çalışmada YPÇS'nin içerisinde bulunmayan ancak sürdürülebilirlik endeksine kote (dahil) olan işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında yer alan İK uygulamalarıdır. Bu açıdan analize dahil edilmemiştir. Ancak bu uygulamalar, işletmelerin İKY uygulamalarında

yer alan unsurlardır. YPÇS'nin içerisinde yer almadığı gerekçesiyle Mann-Whitney U testine dahil edilmemiştir.

Tablo 15: 2014- 2015 ve 2016 Yıllarında Raporlarda Yer Alan Diğer İK Uygulamaları

Diğer İK Uygulamaları	2014				2015				2016			
	Evet	%	Hayır	%	Evet	%	Hayır	%	Evet	%	Hayır	%
Performans Yönetimi Sistemleri	8	100	-	-	21	100	-	-	23	92	2	8
Dönem Sonu Performans Değerleme	8	100	-	-	21	100	-	-	18	72	7	28
Kariyer Yönetimi Sistemleri	8	100	-	-	20	95.2	1	4.8	22	88	3	12
Kariyer Geliştirme Faaliyetleri	8	100	-	-	21	100	-	-	23	92	2	8
İşgören Sağlığı Politikaları	8	100	-	-	21	100	-	-	25	100	-	-
İş Güvenliği Sistemleri	8	100	-	-	21	100	-	-	21	84	4	16
Geri Bildirim Sistemleri	4	50	4	50	11	52.4	10	47.6	24	96	1	4
İşgören Sağlık ve Güvenliği Eğitimleri	7	87.5	1	12.5	18	85.7	3	14.3	24	96	1	4
Sosyal	8	100	-	-	21	100			25	100	-	-



Etkinlikler												
Yetkinlik Değerleme Sistemleri	4	50	4	50	17	81	4	19	22	88	3	12
Sağlık Hizmetleri Desteği	7	87.5	1	12.5	14	66.7	7	33.3	21	84	4	16
Kariyer Destek Uzmanları	2	25	6	75	7	33.3	14	66.7	13	52	12	48
Yardım Sandıkları Sistemleri	3	37.5	5	62.5	5	23.8	16	76.2	6	24	19	76
Sağlık ve Korunma Eğitimleri	7	87.5	1	12.5	12	57.1	9	42.9	22	88	3	12
Kariyer Haritaları	2	25	6	75	8	38.1	13	61.9	10	40	15	60
Bireysel Emeklilik Sistemleri	2	25	6	75	4	19	17	81	8	32	17	68
Sürdürülebilir Performans Değerleme	1	12.5	7	87.5	1	4.8	20	95.2	7	28	18	72
Kurumsal Karne Sistemi	1	12.5	7	87.5	1	4.8	20	95.2	5	20	20	80

Tablo 15'e göre yılları değerlendirecek olursak;

Diğer İK uygulamaları yüksek performanslı çalışma sisteminde yer almayan lakin işletmelerin İKY uygulamalarında yer alan kavramlardır.

2014 yılında diğer İK uygulamaları arasında performans yönetimi sistemleri endekste yer alan işletmeler tarafından uygulama alanı bulmuştur. Yetkinlik

değerleme sistemleri ise işletmelerin %50'sinde uygulama alanı bulmuştur. İşgörenlerin sağlığı ile uygulama alanlarına geniş ölçüde yer verilmiştir. Kurumsal karne sistemi, sürdürülebilir performans değerlendirme, bireysel emeklilik sistemi, kariyer haritaları ise işletmeler tarafından uygulama alanı çok fazla olmamıştır.

2015 yılında diğer İK uygulamaları ile ilgili performans yönetimi sistemleri endekste yer alan işletmelerin tamamında uygulanmıştır. İşgörenlerin sağlığı ve güvenliği ile ilgili uygulamalara büyük oranda önem verilmektedir. Sürdürülebilir performans değerlendirme ve kurumsal karne sistemi uygulamaları %4.8 ile pek fazla tercih edilmemiştir.

2016 Diğer İK uygulamaları yüksek performanslı çalışma sisteminde yer almayan lakin işletmelerin İKY uygulamalarında yer alan kavramlardır. 2016 yılı için performans yönetim sistemleri ve kariyer geliştirme faaliyetleri %92, işgüvenliği sistemleri, işgören sağlığı politikaları ve sosyal etkinlikler endekste yer alan işletmelerin tamamı tarafından uygulanmıştır. İşgören sağlık ve güvenlik eğitimleri ise %96 uygulama alanı bulmuştur.

Araştırma kapsamında sürdürülebilirlik endeksinde yer alan işletmelerin sektörel farklılıkları da göz önünde bulundurulmuştur. Hizmet ve imalat sektöründe yer alan işletmelerin İKY uygulamalarında yüksek performanslı çalışma sistemine göre ele alınıp aralarında fark olup olmadığı Mann Whitney U testine göre analiz edilmiştir. Aşağıda yer alan tablolarda 2014, 2015 ve 2016 yılları sektörler açısından (hizmet ve imalat) bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 14, 15 ve 16' da endekste yer alan işletmelerin sektörel farklılıkları yıllara göre ele alınmıştır.

Tablo 16: Sektörlere İlişkin Mann-Whitney U Testinin 2014 Yılındaki Sonuçları

Yüksek Performanslı İK uygulamaları ve Raporlarda Yer Alan Diğer Uygulamalar	Mann-Whitney U	Z değeri	Sig.
İş yapma yeteneği	6,000	,470	,786
İşin çalışan için anlamı	7,500	,000	1,000
İş yapma motivasyonu	4,500	-,966	,393
İş güvencesi	,500	2,100	,036

2014 yılında iş yapma yeteneği, işin çalışan için anlamı, iş yapma motivasyonunda hizmet ve imalat sektörleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. İş güvencesi açısından hizmet ve imalat sektörleri arasında farklılık bulunmuştur ( $p<0.05$ ). İmalat sektöründe yer alan işletmelerin iş güvencesini oluşturan İK uygulamalarına daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Tablo 17: Sektörlere İlişkin Mann-Whitney U Testinin 2015 Yılındaki Sonuçları

Yüksek Performanslı İK uygulamaları ve Raporlarda Yer Alan Diğer Uygulamalar	Mann-Whitney U	Z değeri	Sig.
İş yapma yeteneği	28,500	-1,329	,205
İşin çalışan için anlamı	39,000	-,470	,677
İş yapma motivasyonu	9,000	-2,932	,003
İş güvencesi	25,000	-1,577	,132

2015 yılında iş yapma yeteneği, işin çalışan için anlamı, iş güvencesinde imalat ve hizmet sektörleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. İş yapma motivasyonu açısından imalat ve hizmet sektörleri arasında anlamlı bir farklılık vardır( $p<0.05$ ). İmalat sektöründe yer alan işletmeler iş yapma motivasyonunu daha fazla tercih etmişlerdir.

Tablo 18: Sektörlere İlişkin Mann-Whitney U Testinin 2016 Yılındaki Sonuçları

Yüksek Performanslı İK uygulamaları ve Raporlarda Yer Alan Diğer Uygulamalar	Mann-Whitney U	Z değeri	Sig.
İş yapma yeteneği	55,000	-,768	,475
İşin çalışan için anlamı	23,000	-2,663	,007
İş yapma motivasyonu	18,000	-3,025	,002
İş güvencesi	50,000	-1,063	,315

2016 yılında sektörler açısından iş yapma yeteneği ve iş güvencesi gruplarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. İşin çalışan için anlamı ve iş yapma motivasyonunda hizmet ve imalat sektörleri arasında anlamlı farklılık vardır

( $p < 0.05$ ). İmalat sektöründe yer alan işletmeler İşin çalışan için anlamı ve iş yapma motivasyonunu daha fazla tercih etmişlerdir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin rakiplerine karşı üstünlüklerini korumak için şimdiye kadar benimsedikleri geleneksel yönetim anlayışlarını terk etmek durumunda kalmışlardır. Geleneksel yönetim anlayışının yerine kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı kabul görmeye başlamışlardır. Bu anlayışı benimseyen işletmeler, uzun vadeli olarak maliyetlerini düşürüp, etkinlik ve verimliliklerini arttırarak rekabet üstünlüklerini sürdürülebilir bir stratejide tutmaktadırlar. Ancak işletmelerin sürdürülebilirliğini tam anlamıyla gerçekleştirmesi için en önemli kaynaklardan biri insandır. Bu açıdan işletmelerde inovasyon ve yaratıcılığın oluşması için işgörenlerin yüksek performans gerçekleştirmesi için gerekli olan beceri, bilgi, motivasyon ve yetkinliğe sahip olmalıdırlar. Bunu işgörenlerine yeterli imkanları sağlayarak ve YPÇS'ni perspektifinden sağlayabilirler.

YPÇS verimliliği artırmayı, işgörenlerin işletmenin hedefleriyle özdeşleşmesine ve bu hedefleri gerçekleştirmek için çok çaba sarf etmesine yardımcı olan koşullara güvenmeyi amaçlamaktadır. Bu şekilde işgörenler kritik bilgiye sahip çalışanlara dönüşerek bilgiyi yorumlayarak ve bu bilgiyi devam eden süreç iyileştirme için hazırlayarak bilgi kalitesini arttırmada katkıda bulunabilirler.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarının birbirleri ile etkileşim olduğu yer alan işletmeler oluşturur. Bu açıdan endekste yer alan işletmelerde İK uygulamalarının durumunu belirlemeye yönelik olarak Shih ve diğerlerinin "yüksek performanslı çalışma sistemi" model alınarak incelenmiştir. Aynı zamanda endekste yer alan işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında olan uygulamalar da diğer uygulamalar başlığı altında ele alınmıştır.

Özutku ve arkadaşlarının (2015) yaptıkları çalışmada da iş yapma yeteneği başlığı altında yer alan işgören seçimi ve eğitimi, performans dayalı ücretlendirme, bilgi paylaşım ve işgören katılım mekanizmaları endekste yer alan işletmeler tarafından tercih edilmiştir. Bu çalışmaya göre YPÇS'nin birinci boyutu olan "iş yapma yeteneği" ile ilgili uygulamalarda yer alan işgörenlerin eğitimi ve seçilmesi endekste yer alan işletmeler tarafından uygulanmıştır. İkinci boyut olan "işin çalışan için anlamı" kısmında işletmelerin iletişim, bilgi paylaşımı, işgörenlerin görüşlerini

belirtebileceği mekanizmaların varlığı görülmüştür. Üçüncü boyut olan “iş yapma motivasyonu” kısmında işletmeler performansa dayalı terfi ve prim sistemlerini uygulamışlardır. YPÇS'nin diğer unsuru olan “iş güvencesi” iş görenlere endekste yer alan işletmeler tarafından sağlanmaktadır.

Çalışmanın sonucu olarak değerlemeye alınan işletmelerde iş yapma yeteneği başlığı altındaki İK uygulamaları çalışan seçim politikaları, mevcut görev eğitimleri, yetiştirme uygulamaları, aday olunan görev eğitimleri işletmelerin hepsinde uygulanmaktadır. YPÇS'nin işin çalışan için anlamı olarak yer alan ikinci başlıkta yer alan etik ve iş ahlakı, yetkinlik geliştirme politikaları, bilgi paylaşım sistemleri ve iletişim endekste yer alan işletmelerin çoğunun İK uygulamalarında yer almaktadır. YPÇS'nin üçüncü başlığı olan iş yapma motivasyonunda performansa dayalı terfi sistemi endekste yer alan işletmelerin çoğu tarafından tercih edilirken çalışan sahipliği tercih edilmemektedir. Ayrıca çalışan sahipliği, takım düzeyinde ödeme, kar/kazanç paylaşımı endekste yer alan işletmelerin çoğunluğu tarafından tercih edilmemektedir. YPÇS'nin son başlığı olarak iş güvencesinde yer alan çalışan haklarına saygı ve fırsat eşitliği sağlama endekste yer alan işletmelerin hepsi tarafından benimsenmektedir. Doğum yardımı masrafları ise tercih edilen bir İK uygulaması olarak yer almamaktadır. Sonuç olarak endekste yer alan işletmeler; temel kaynakları olan insanı bir değer olarak gören bir bakış açısı sergiledikleri için sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine katkıları vardır. Ancak bu katkıların yeterli düzeyde olmadığı tespit edilmiştir.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan işletmelerin sayısı yıllar itibariyle artması Türkiyede yer alan işletmelerin İK uygulamaları açısından sevindiricidir. Ancak bu artış tam anlamıyla yeterli değildir. Bu yeterliliğin sağlanması için sürdürülebilirlik raporlarının yayımlanmasının yasal zorunluluğuna sahip olması veya teşvik edilmesi önerilmektedir. Bu sayede daha fazla BIST Sürdürülebilirlik Endeksine kote (dahil) olan işletmelerin insan kaynakları uygulamaları ile ilgili daha fazla bilgi elde edinebilir.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarının birbirleri ile etkileşim halinde olduğu işletmeler oluşturur.

Bu açıdan endekste yer alan işletmelerde İK uygulamalarının durumunu belirlemeye yönelik olarak Shih ve arkadaşlarının "yüksek performanslı çalışma sistemi" model alınarak incelenmiş aynı zamanda endekste yer alan işletmelerin

sürdürülebilirlik raporlarında olan uygulamalar da diğer uygulamalar başlığı altında ele alınmıştır.

Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin insan kaynakları yönetminde uygulayan işletmeler, insan kaynaklarının gelişmesine yönelik olumlu katkılar sağladığı tespit edilmiştir.

Çalışma, keşifsel bir çalışma özelliği taşımaktadır. Günümüzün en önemli rekabet unsuru olan sürdürülebilirlik ve İKY'ni birlikte ele alan çalışmalara katkı sağlaması açısından diğer araştırmalar için örnek olacaktır.



## KAYNAKÇA

Akgül, U. (2010). Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı. *Antropoloji Dergisi* Sayı:24: 133-164.

Akın, Ö. (2004). İşe Alım Sürecinin Ulusal ve Uluslararası İşletmelerdeki Uygulamaları (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksoy, Ç. (2013). Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Önerisi ve Türkiye'deki İşletmelerde Uygulaması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktaş, H., (2017). İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri. (Ed. Işıl Mendeş Pekdemir) Beta Yayınları: İstanbul s:59-85

Aktaş, H., Karğın, S. ve Aracı, H. (2013). Entegre Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektif. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*. 6 (1): 27-46.

Alaca, S., Ünal, A. ve Tepeci, M. (2017). İş Hayatında Temel Sürdürülebilirlik Teorilerini Anlamak. 8 th International Congress on Entrepreneurship. ss:1064-1077 Burhaniye, Türkiye. Temmuz 14-16

Armstrong, M. (2001). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London. Kogan Page.

Ay, F. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23: 35-59.

Bakan, İ. Ve Büyükmeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13 (1): 29-56.

Bal, Y. (2011). Rekabet Yönetiminin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bamberger, P. ve Meshoulam, I. (2000). Human Resource Management Strategy. Thousand Oaks CA: Sage.

Becker, B. (1997). Sustainability Assessment: A Review of Values, Concepts and Methodological Approaches. Washington: Consultative Group of International Agricultural Research.

Becker, G. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. New York: Columbia University Press.

Bingöl, D. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınları: İstanbul.

Bıyık, Y., Erden, P. ve Aydoğan, E. (2016). Çalışanların Kararlara Katılımı ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi 8(1): 100-116.

Borghans, L. ve Heijke, H. (2005). The Production and Use of Human Capital: Introduction. Education Economics. 13 (2): 133-142.

Bowen, H. R., (1953). Social Responsibilities Of The Businessman. Federal Council of The Churches Of Christ In America

Boxall, P. ve Macky, K. (2007). High-Performance Work Systems and Organisational Performance: Bridging Theory and Practice. Asia Pacific Journal of Human Resources. 45(3): 261-270.

Brown, A., Schultz, D., Baccarani, C., Golinelli, G.M., Gatti, C. ve Volpe, L. (2015). Sustainability, Stakeholders and Business Editorial. Sinergie Italian Journal of Management. 33(96): 9-15.

Brugha, R. ve Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder Analysis: A Review. Health Policy and Planning. 15(3): 239-246.

Budak, G., Arpacı, S.Ç. ve Tolay, E. (2017). Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 10 (4): 15-34.

Calderon-Monge, E., Pastor-Sanz, I. ve Huerta-Zavala, P. (2017). Economic Sustainability in Franchising: A Model to Predict Franchisor Success or Failure. Sustainability. 9 (8): 1419: 1-16.

Callens, I. ve Tyteca, D. (1998). Towards Indicators of Sustainable Development for Firms - A Productive Efficiency Perspective. Ecological Economics. 28: 41-53.

Carroll, A. B. ve Buchholtz, A. K. (2008). Business and Society: Ethics and Stakeholder Management. Internantional Student Edition.



Carroll, A. B., (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy Management Review*. 4(4): 497-505.

Caymaz, E., Soran, S., Erenel, F. (2014). The Relationship Between Corporate Sustainability and Corporate Social Responsibility In Business: Global Compact Turkey. *Journal of Management Marketing and Logistics*. 1(3): 208-217.

Ceran, E.B. (2017). Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı ve Ölçümüne İlişkin Bir Ön Çalışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 46 (Özel Sayı): 59-70.

Chang, R.D.; Zuo, J.; Zhao, Z.Y.; Zillante, G.; Gan, X.L.; Soebarto, V.; (2017); "Evolving theories sustainability and firms: History, future directions and implications for renewable energy research", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 72:48-56.

Choudhary, S. (2016). Job Enrichment: A Tool for Employee Motivation" *international Journal of Applied Research*. 2 (5): 1020-1024.

Çınarlı, İ. (2014). Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramı'nın Eleştirel Bir Değerlendirmesi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi Sayı: 46: 23-36*.

Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 20 (1): 92-117.

Copley, B.H. (2007). To The Limits and Beyond Environmental Regulation and Innovation in the Canadian Pulp and Paper Industry. *Industrial Innovation and Environmental Regulation: Developing Workable Solutions* edited By Saeed Parto And Brent Herbert-Copley: 115-137.

Çankır, B., Fındık, H. ve Koçak, E. (2012). Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Organizasyon Yönetimi. Paper Presented At The 1st International Conference On Sustainable Business And Transitions For Sustainable Development, Konya, Turkey.

Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İş Gören Bulma Ve Seçme Aşamaları. *Journal Of Naval Science And Engineering*. 6 (1): 79-93.

Delery, J.E. ve Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing Strategic Humanmanagement: Tests Universalistic, Contingency, Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 39 (4): 802-835.

Demir, B. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Muhasebe. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi. 2 (3): 225-233.

Dizgah, M.R., Gilaninia, Sh., Alipour, H.R. ve Asgari, A. (2011). High Performance Human Resource and Corporate Entrepreneurship: The Mediating Role of Organizations Citizenship Behavior and Procedure Justice. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. 5 (3): 492-499.

Doane, D. ve Macgillivray, A. (2001). Economic Sustainability the Business of Staying in Business. R&D Report for SIGMA Project.

Doğru, G. (2012). Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğrul, B. ve Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. 2(2):11- 17.

Donaldson, T. ve Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. Academy of Management Review. No: 1: 5-91.

Dumitrana, M., Dumitru, M., Jianu, I., Jinga, G. & Radu, G. (2009). Human resources role in sustainable development. Academy of Economic Studies Bulletin, LXI (3): 44 – 53.

Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond The Business Case for Corporate Sustainability. Business Strategy and Environment. 11(2):130-141.

Edwards, L. J. (2002). Comparing The Middle Manager's Willingness To Utilize Participative Decision-Making With Their Firm's Support Of The Participative Management Style: Can This Predict Intention To Leave?. (Unpublished Doctoral Dissertation). Colorado: Colorado Technical University, Proquest, Umi Dissertations Publishing.

Ehnert, I. (2006). Sustainability Issues in Human in Human Resource Management: Linkages, theoretical Approaches, and Outlines for an Emerging Field. Paper prepared for 21st EIASM SHRM Workshop. Aston. Birmingham.

Ehnert, I. (2009(a)). Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from A Paradox Perspective. Heidelberg: Physica-Verlag.

Ehnert, I. (2009(b)). Sustainability and Human Resource Management: Reasoning and Applications on Corporate Websites. *European Journal of International Management*. 3(4): 419-438.

Ehnert, I. (2011). Sustainability and Human Resource Management: a Model and Suggestions for Future Research. In A. Wilkinson & K. Townsend (Eds.), *The future of employment relations*: 215-237

Ehnert, I. ve Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects an Sustainable Human Resource Management: Introduction To The Special Issue. *Management Review*. 23(3): 221-238.

Epstein, M. J. ve Buhovac, A. R. (2010). Solving the Sustainability Implementation Challenge. *Organizational Dynamics*. No: 39: 306–315.

Ersoy, E. ve Çıtak, L. (2016). Firmaların Bıst Sürdürülebilirlik Endeksine Alınmasına Yatırımcı Tepkisi: Olay Çalışması ve Ortalama Testleri ile Bir Analiz. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 8(1): 43-57.

Eryılmaz, T. (2011). Sürdürülebilir Kalkınma Kavramı ve Türkiye'de Sürdürülebilir Kalkınma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Ankara: Başkent Üniversitesi Avrupa Birliği Ve Uluslararası İlişkiler Enstitüsü.

Fındıkcı, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.

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.

Fu, N., Flood, P. C., Bosak J., Morris T. ve O'regan, P. (2015). How Do High Performance Work Systems Influence Organizational Innovation In Professional Service Firms?. *Employee Relations*. 37 (2): 209 – 231.

Fülöp, G. ve Hernádi, B.H. (2013). Quality Improvement in Accounting. *Club of Economics in Miskolc*. 9 (2): 41-51.

Ghafouri, M. ve Khan, T. H. (2015). Social Sustainability of Kampung Communities. *International Journal of Built Environment and Sustainability*. 2 (2): 108–114.

Giannarakis, G., Konteos, G., Zafeiriou, E., Partalidou, X. (2016). The Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance. *Investment Management and Financial Innovations*. 13(3): 171-182

Gittell, J.H., Seidner, R. ve Wimbush, J. (2010). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*. 21 (2): 490-506.

Gladwin. T., Kennelly, J., Krause, T.S. (1995). Beyond Eco-Efficiency: Towards Socially Sustainable Business. *Sustainable Development*. 3: 35-43.

Göksu, N. ve Öz, B. (2008). Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20: 419-436.

Gray, R. ve Milne, M.J. (2002). Sustainability Reporting: Who's Kidding Whom?. *Chartered Accountants Journal Of New Zealand*. 81(6): 66-70.

Gürbüz, S. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 6 (21): 240-260.

Gürlük, S. (2010). Sürdürülebilir Kalkınma Gelişmekte Olan Ülkelerde Uygulanabilir Mi?. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5 (2): 85-99.

Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand. *Academy Of Management Journal*. Sayı: 44: 180-190.

Handel, M.J. ve Gittleman, M. (2004). Is There a Wage Payoff to Innovative Work Practices? *Industrial Relations*. 43 (1): 67-97.

Harris, J.M. (2000). Basic Principles of Sustainable Development, Working Paper 00- 04. USA: Global Development and Environmental Institutes, Tufts University.

Hitchcock, D. ve Williard, M. (2009). The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations, Second Edition. Axis Performance Advisors.

Imran, R., Majeed, M. ve Ayub, A. (2015). Enhancing Performance: Examining the Role Played By High Performance Work System. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 5 (1S): 379-384.

Işık Erol, S. (2016). İşgücü Piyasalarının Değişen Yapısı ve Sorunları. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2: 34-56.

Jiang J.Y. ve Liu W. C. (2015). High Performance Work Systems and Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Social Capital. *Human Resource Management Review*. 25: 126-137.

Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 4 (8): 97-117.

Karataş Çetin, Ç., Varan, S. ve Solak Fişkin, C. (2015). Sürdürülebilirlik Raporlamasında Paydaş Katılımı: Türkiye'deki Firmaların Analizi. Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi. 6(1): 9-35.

Kaypak, Ş. (2010). Ekolojik Turizmin Sürdürülebilirliği. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. 2 (2): 93-114.

Kehoe, R. R., ve Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. Journal of Management. 39(2): 366-391.

Kesen, M. (2016). İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi. 5 (3): 554-573.

Kestane, A. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik Perspektifinde İşletmelerin Finansal Performansının Analizi ve Yatırımcı Davranışları Üzerine Bir Araştırma: Bıst Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koca, H. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Koçak, A. ve Arun, Ö. (2006). İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu. Selçuk İletişim. 4 (3): 21- 28.

Kocmanová, A. ve Dočekalová, M. (2011). Corporate Sustainability: Environmental, Social, Economic and Corporate Performance. Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendeliana Brunensis. 59 (7): 203-208.

Koçoğlu M. (2017). İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri. (Ed. Işıl Mendeş Pekdemir) Beta Yayınları: İstanbul s: 179-203

Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management The Next Approach?. The International Journal of Human Resource Management. 25 (8): 1069-1089.

Kuşat, N. (2013). Yeşil Sürdürülebilirlik İçin Yeşil Ekonomi: Avantaj Ve Dezavantajları - Türkiye İncelemesi. Journal of Yaşar University. 29 (8): 4896 - 4916.

Lam, S. S. K., Chen, X. P. ve Schaubroeck, J. (2002). Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effect of Allocentrism and Efficacy. *Academy Of Management Journal*. 45 (5): 905-914.

Leggat, S., Bartram, T., ve Stanton, P. (2011). High Performance Work Systems: The Gap Between Policy and Practice in Health Care Reform. *Journal of Health Organization and Management*. 25: 281– 297.

Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P. ve Hong, Y. (2009). Do They See Eye To Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. *Journal of Applied Psychology*. 94: 371–391.

Longo, M., Mura, M. ve Bonoli, A. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: The Case of Italian SMEs. *Corporate Governance*. 5 (4): 28–42.

Mac Duffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in Theworld Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*. 48 (2): 197-221.

Marangoz, M. ve Biber, L. (2007). İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8 (2): 202-217.

Mariappanadar, S. (2003). Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unsustainable Dilemmas of Retrenchment. *International Journal of Social Economics*. 30(8): 906-923.

Mariappanadar, S. ve Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The Synthesis Effect of High Performance Work Systems on Organisational Performance and Employee Harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 6 (3): .206 – 224.

Marrewijk, M.v. ve Werre, M. (2003), Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3): 107-19.

Mazur, B. (2014) Sustainable human resource management in theory and practice. *Economics and Management* (1): 158–170

Mckenzie, S. (2004). Social Sustainability: Towards Some Definitions. Hawke Research Institute. Working Paper Series. No 27.

Meadows, D.H., Meadows, G, Randers, G.J. ve Behrens, W.W. (1972). *The Limits to Growth*. New York: Universe Books.

Moisa, C., Olaru, M. ve Pirnea, C. (2011). Relationship Between Corporate Social Responsibility and Social Sustainability. *Economy Transdisciplinarity Cognition*. 14 (1): 36–43.

Morelli, J. (2011). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. *Journal of Environmental Sustainability*. 1 (1): 19-27.

Mourougan, S. (2015). Corporate Social Responsibility for Sustainable Business. *Journal of Business and Management*. 17(5): 94-106.

Mucan, B., Kayabaşı, A. ve Madran, C. (2016). Yöneticilerde Sürdürülebilirlik Algisi ve Firma Uygulamalarına Yönelik Değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 12 (2): 57-72.

Munteanu, A. (2014). What Means High Performance Work Practices For Human Resources In An. *Annals Of The University Of Petrosani. Economics*. 14(1): 243–250.

Muradova, T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi, Khazar University Press 18.

Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Onay, A. (2015). Sürdürülebilir Kalkınma, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilirlik Raporlaması. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*. 3(Özel Sayı): 104-118.

Önce, S., Onay, A. ve Yeşilçelebi, G. (2015). Corporate Sustainability Reporting and Situation in Turkey. *Journal of Economics, Finance and Accounting*. 2 (2): 230-252.

Öner, M. (1999). İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı. Hayat Yayınları: İstanbul

Özgenç, N. (2013). Sürdürülebilirlik ve Yoksulluk İlişkisi. (Aile Ve Sosyal Politikalar Uzmanlık Tezi). Ankara: C. Aile Ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Sosyal Yardımlar Genel Müdürlüğü.

Özgül, B. ve Gürol, Y. (2019). Kurumsal Sürdürülebilirlik Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Üzerine Bir İçerik Analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*: 20 (1): 107-126.

Özkaya, B. (2010). İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışının Uzantısı Olarak Yeşil Pazarlama Bağlamında Yeşil Reklamlar. *Öneri Dergisi*. 9 (34): 247-258.

Özmehmet, E. (2012). Dünyada ve Türkiyede Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları. *Journal Of Yaşar University*. 3 (12) :1853-1876.

Öznel, A., Aytekin, İ. Ve Köse, M. S. (2012). Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü İçin Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*. 1 (4): 32-44.

Özutku, H., Çetinkaya, M. ve Ağca, V. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik: Bıst Sürdürülebilirlik Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20 (3): 55-72.

Pfarrer, M. (2010). What Is The Purpose Of The Firm?: Shareholder And Stakeholder Theories. In *Good Business: Exercising Effective and Ethical Leadership* by James O'Toole and Don Mayer, 86-93. New York, NewYork: Routledge.

Robbins, H. ve Finley, M. (1995). *Why Teams Don't Work: What Went Wrong and How To Make It Right*. Princeton. NJ: Peterson's/Pacesetter Books.

Saban, M., Küçüker, H. ve Küçüker, M. (2017). Kurumsal Sürdürülebilirlik İle İlgili Raporlama Çerçeveleri ve Sürdürülebilir Raporlamada Muhasebenin Rolü. *İşletme Bilimi Dergisi (Jobs)*. 5 (1): 101-115.

Sabwami, P.B. (2015). *Role of High Performance Work Practices On Organisational Performance: A Survey of Listed State Corporations in The Nairobi Stock Exchange In Kenya*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Kenya: Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.

Sarıkaya, M. ve Kara, F.Z. (2007). Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık, Celal Bayar üniversitesi İİBF, *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (2): 221-233

Sarıkaya, M., Erdoğan, M. ve Kara, F. Z. (2010). İnternet Ekonomisi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5(2): 31-50.

Saygın Yücel, T. (2016). Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramının İncelenmesi ve Muhasebe İle İlişkisi: Teorik Bir Araştırma. *Kesit Akademi Dergisi (The Journal Of Kesit Academy)*. 5: 158-181.

Shih, H. A., Chiang, Y. H., ve Hsu, C. C. (2013). High Performance Work System and HCN Performance. *Journal of Business Research*. 66 (4): 540-546.



Shih, H.A., Chiang Y.H. ve Hsu, C.C. (2006). Can High Performance Work Systems Really Lead to Better Performance?. *International Journal of Manpower*. 27 (8): 741 – 763.

Shrivastava, P. ve Hart, S. (1995). *Creating Sustainable Corporations. Business Strategy and The Environment*. 4: 154-165.

Signitzer, B. ve Prexl, A. (2008). Corporate Sustainability Communications: Aspects Of Theory and Professionalization. *Journal of Public Relations Research*. 20: 1-19.

Solow, R. M. (1993). Sustainability: An Economist's Perspective. In R. Dorfman And N. Dorfman (Eds.) *Economics of The Environment: Selected Readings*: 179–187. New York: W.W. Norton And Company

Stankeviciute Z. ve Savaneviciene A. (2013). Sustainability as A Concept for Human Resource Management. *Economics and Management*. 18 (4): 837-846.

Steurer, R. (2005). Mapping Stakeholder Theory Anew: From The 'Stakeholder Theory Of The Firm To Three Perspectives In Business-Society Relations. *Business Strategy and the Environment*. 15: 55-69.

Steurer, R., Langer, M.E., Konrad, A. ve Martinuzzi, A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics*. 61(3): 263 – 281.

Stone P. J., Dunphy D. C., Marshall S. S. ve Ogilvie, D.M. (1966) *The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis*. Massachusetts. The M.I.T. Press.

Suttipun, M. ve Stanton, P. (2012). The Differences In Corporate Environmental Disclosures On Websites And In Annual Reports: A Case Study Of Companies Listed In Thailand. *International Journal Of Business And Management*. 7(14): 18-31.

Sutton, P. (2004). *A Perspective On Environmental Sustainability?*. Working Paper For The Victorian Commissioner For Environmental Sustainability. Melbourne.

Syed, N. ve Yan, L.X. (2012). Impact Of High Performance Human Resource Management Practices on Employee Job Satisfaction: Empirical Analysis. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 4 (2): 318-342.

Tandoğan, D. ve Özyurt, H. (2013). Bankacılık Sektörünün Ekonomik Büyüme ve Sürdürülebilir Ekonomik Kalkınma Üzerine Etkisi: Türkiye Ekonomisi Üzerine Nedensellik Testleri. Marmara Üniversitesi İ.İ.F. Dergisi. 35 (3): 49-80.

Taylor, S., Osland, J. ve Egri, C. P. (2012). Guest Editors' Introduction: Introduction to Hrm's Role in Sustainability: Systems, Strategies, and Practices. Human Resource Management. 51 (6): 789–798.

Tepegöz, Ş. M., Türedi, H. (2015). İşletmenin Sürekliliği Varsayımı ve Denetçinin Sorumluluğu. Erzurum Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 8 (2): 43-52.

Thom, N. ve Zaugg, R. J. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen, in Schwarz, E.J. (Ed.): Nachhaltiges Innovationsmanagement, Heinz Strebel zum 65. Geburtstag Wiesbaden. Gabler: 215–245.

Thomson, R. J. ve Reddy, T. L. (2014). Environmental, social and economic sustainability: implications for actuarial science. University of the Witwatersrand. School of Statistics and Actuarial Science.

Tıraş, H. (2012). Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Teorik Bir İnceleme. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi. 2: 57-73.

Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009). Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 11 (1): 249-275.

Tüm, K. (2014). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi. Akademik Yaklaşımlar Dergisi. 5 (1): 58-81.

Tuna, Ö. ve Besler, S. (2015). Kurumsal Sürdürülebilirlik Anlayışı ve Uygulamaları: Örnek Olay Çalışması. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 52: 173-199.

Uluğ, F. (1996). Yönetimde Karar Verme. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi. 4: 1-22.

Van Someren, T. C. R. (1995). Sustainable Development and the Firm: Organizational Innovations and Environmental Strategy. Business Strategy and The Environment. 4: 23-33.

Vasanthi, S. ve Rabiyyathul Basariya, S. (2017). Cross Training Employees – A Conceptual Review. International Journal of Advanced Research in Science, Engineering and Technology. 4 (3): 3542- 3545.

Vural Akıncı, Z.B. ve oşkun, G. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi 1: 61–87.

Wang, Y. (2003). Trust and Decision Making Style in Chinese Township-Village Enterprises. *Journal of Management Psychology*. 18 (6): 541-556.

Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the Us Small Business Sector. *Journal of Management*. 28 (6): 765-785.

Wei, L. Q., ve Lau, C. M. (2010). High Performance Work Systems and Performance: The Role of Adaptive Capability. *Human Relations*. 63: 1487–1511.

Welford R., Young W. ve Ytterhus, B. (1998). Towards Sustainable Production and Consumption: A Literature Review and Conceptual Framework for the Service Sector. *Eco-Management and Auditing*. 5: 38-56.

Welford, R. J. (1997). Hijacking Environmentalism: Corporate Responses to Sustainable Development. London: Earthscan Publications.

Wilkinson, A. Hill, M. ve Gollan, P. (2001). The Sustainability Debate. *International Journal Operations and Production Management*. 21 (12): 1492-1502.

Wood, S. ve De Menezes, L.M. (2012). High Involvement Management, High-Performance Work Systems and Well-Being. *The International Journal Of Human Resources*. 20(7): 1586-1610.

Woodcraft, S. (2012). Social Sustainability and New Communities: Moving From Concept to Practice In The Uk. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 68: 29 – 42.

Wu, P., ve Chaturvedi, S. (2009). The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship Between High Performance Work Systems And Employee Attitudes: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*. 35: 1228 – 1247.

Yavuz, A. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7 (14): 63 – 86.

Yeni, O. (2014). Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bir Yazın Taraması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16 (3): 181-208.

Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. Gazi Üniversitesi Mühendislik- Mimarlık Fakültesi Dergisi. 23 (1): 239-248.

Yılmaz, Y. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 9 (1): 159-168.

Yükçü, S. ve Fidancı, N. (2016). Sürdürülebilirlik Maliyeti Örneği Olarak Maden Sahası Restorasyonu. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 30 (3): 663-677.

Zacharatos, A., Barling, J. ve Iverson, R. D. (2005). High performance Work Systems and Occupational Safety. Journal of Applied Psychology. 90: 77-93.

Zaugg, R. J., Blum, A. ve Thom, N. (2001). Sustainability in Human Resource Management. Evaluation report. Berne: IOP Press.

Zhu, C., Liu, A. ve Chen, G. (2018). High Performance Work Systems and Corporate Performance: The Influence of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning. Frontiers of Business Research in China. 12 (4): 1-22.

Zink, K. J. (2007). From Total Quality Management To Corporate Sustainability Based On A Stakeholder Management. Journal of Management History. 13 (4): 394-401.

## **DiĞER KAYNAKLAR**

UN Documents, (1987). Gathering A Body Of Global Agreements, Development And International Co-Operation: Environment Report Af The World Commission An Environment And Development, Note By The Secretary-General, Our Common Future, Distr: General 4 August 1987, A/42/427 <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>, erişim tarihi: 15 Ocak 2018

BORSA İSTANBUL (2016). BIST-Sürdürülebilirlik Endeksi <http://www.borsaistanbul.com/docs/default-source/yayinlar/borsa-istanbul-2016-surdurulebilirlik-raporu.pdf?sfvrsn=4> Erişim Tarihi: 25 Ocak 2018

WCED: 1987, Our Common Future. (Oxford University)

[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 26.04.2005 'te erişildi.

<https://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> 29.06.2019 ' da erişildi.

## EKLER

### EK 1: 2014 Yılı Değerlemeye Tabi Şirketler Listesi

1	AKBNK	AKBANK T.A.Ş.
2	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.
3	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
4	GARAN	T.GARANTİ BANKASI A.Ş.
5	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.
6	MIGROS	MİGROS TİCARET A.Ş.
7	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
8	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
9	TAVHL	TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.
10	TCELL	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.
11	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
12	TTKOM	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.
13	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
14	VAKBN	TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O
15	YKBNK	YAPI KREDİ BANKASI A.Ş.

**EK 2: 2015 Yılı Değerlemeye Tabi Şirketler Listesi**

1	AKBNK	AKBANK
2	AKSEN	AKSA ENERJİ ÜRETİM
3	AEFES	ANADOLU EFES BIRACILIK VE MALT SANAYİİ
4	ARCLK	ARÇELİK
5	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET
6	BRISA	BRİSA BRİDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET
7	CCOLA	COCA-COLA İÇECEK
8	DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET
9	EREGL	EREĞLİ DEMİR-ÇELİK FABRİKALARI
10	FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ
11	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG
12	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.
13	MIGROS	MİGROS TİCARET A.Ş.
14	OTKAR	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ
15	SAFGY	SAF GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI
16	TSKB	T.SİNAİ VE KALKINMA BANKASI
17	TAVHL	TAV HAVALİMANI HOLDİNG HOLDİNG
18	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI
19	TCELL	TURKCELLİLETİŞİM HİZMETLERİ
20	TUPRS	TÜPRAŞ- TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ
21	THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI
22	TTKOM	TÜRK TELEKOMİNASYON
23	GARAN	GARANTİ BANKASI
24	ISCTR	TÜRKİYE İŞ BANKASI
25	VAKBN	TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI
26	ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ
27	YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI
28	VESTL	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET
29	PETKM	PETKİM PETROKİMYA PETROKİMYA HOLDİNG

**EK 3: 2016 Yılı Değerlemeye Tabi Şirketler Listesi**

1	ADEL	ADEL KALEMCİLİK
2	AKBNK	AKBANK
3	AKSEN	AKSA ENERJİ
4	AEFES	ANADOLU EFES BIRACILIK VE MALT SANAYİİ
5	ARCLK	ARÇELİK
6	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET
7	BRISA	BRİSA BRİDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET
8	CCOLA	COCA COLA
9	DOHOL	DOĞAN HOLDİNG
10	DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV
11	EREGL	EREĞLİ DEMİR-ÇELİK FABRİKALARI
12	FROTO	FORD OTOSAN
13	GARAN	GARANTİ BANKASI
14	GLYHO	GLOBAL YAT. HOLDİNG
15	ISCTR	İŞ BANKASI
16	KCHOL	KOC HOLDING
17	ISGYO	İŞ GMYO
18	KORDS	KORDSA GLOBAL
19	MGROS	MİGROS TİCARET
20	NETAS	NETAŞ TELEKOM
21	OTKAR	OTOKAR
22	PGSUS	PEGASUS
23	PETKM	PETKİM
24	SAHOL	SABANCI HOLDİNG
25	SAFGY	SAF GMYO
26	SISE	ŞİŞE CAM
27	HALKB	T. HALK BANKASI
28	TSKB	T.SINAI VE KALKINMA BANKASI

29	TATGD	TAT GIDA
30	TAVHL	TAV HAVALİMANLARI
31	TKFEN	TEKFEN HOLDİNG
32	TOASO	TOFAŞ OTO. FAB.
33	TUPRS	TÜPRAŞ
34	THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI
35	TTKOM	TÜRK TELEKOM
36	TTRAK	TÜRK TRAKTÖR
37	TCELL	TURKCELL
38	ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ
39	VAKBN	VAKIFLAR BANKASI
40	VESTL	VESTEL
41	VESBE	VESTEL BEYAZ EŞYA
42	YKBNK	YAPI VE KREDİ BANK.
43	ZOREN	ZORLU ENERJİ