

İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

İŞLETME BÖLÜMÜ

İK2018

17. ULUSLARARASI KATILIMLI İŞLETMECİLİK KONGRESİ

17th INTERNATIONALLY PARTICIPATED BUSINESS CONGRESS

BİLDİRİLER KİTABI

EDİTÖRLER:

PROF.DR. HAYRETTİN USUL

DR.ÖĞR.ÜYESİ ŞABAN ÇELİK

DR.ÖĞR.ÜYESİ ŞUAYYİP DOĞUŞ DEMİRCİ

26-28 NİSAN 2018

ÇEŞME İZMİR

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Yayın No: 10

Bu eser, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Yönetim Kurulu'nun 13.11.2018 tarih ve 2018/28 sayılı toplantısında alınan 02 kararı uyarınca, elektronik kitap olarak yayımlanmasına karar verilmiştir.

Her hakkı saklıdır.

© İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Yayınları
Kasım 2018

Sertifika No: 23705

Editörler: **Hayrettin USUL**
Şaban ÇELİK
Şuayyip Doğuş DEMİRCİ

E-ISBN: 978-605-84722-9-7

Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi (17. : İzmir : 2018)
İK2018 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi: Bildiriler kitabı, 26-28 Nisan 2018, Çeşme, İzmir = İK2018 17th Internationally Participated Business Congress, 26-28 April 2018, Çeşme, İzmir / Editörler: Hayrettin Usul, Şaban Çelik, Şuayyip Doğuş Demirci.-- İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, 2018.
Çevrimiçi (XLV, 2055 sayfa). -- (İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi ; Yayın No: 10)
ISBN: 978-605-84722-9-7

1.İşletmecilik – Kongreler
I.Usul, Hayrettin II.Çelik, Şaban III.Demirci, Şuayyip Doğuş

Adres : İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Rektörlüğü, Balatçık Yerleşkesi, 35620 Çiğli İzmir, Türkiye
Telefon : +90 232 329 3535 / 1255 **E-posta** : ykb@ikc.edu.tr
Belge-geçer : +90 232 386 0888 **Web** : ykb.ikc.edu.tr

Eserin hukuki ve etik sorumluluğu yazarlara aittir. Tüm hakları saklıdır. Bu kitabın yayın hakkı İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi'ne aittir. İzinsiz kopyalanamaz ve çoğaltılamaz.

ÖNSÖZ

26-28 Nisan 2018 tarihlerinde Çeşme'de düzenlenen, 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi'nin İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü ev sahipliğinde gerçekleştirilmesinden dolayı büyük bir mutluluk ve onur duyduk.

Türkiye'de işletmecilik alanında uzun süredir başarıyla gerçekleştirilen 'İşletmecilik Kongresi' 17. Oturumunda uluslararası bir nitelik kazandırılarak gerçekleştirilmiştir. Bu vesile ile kongrenin 17. Oturumu 'Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi' olarak tanımlanmıştır. Kongrenin bu niteliği kazanmasında katkıları olan herkese teşekkür ederiz. Umut ederiz ki bu kıymetli kongrenin ileriki oturumlarının da bu nitelikte gerçekleşmesidir.

17. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'ne akademi, iş dünyası, sivil toplum kuruluşları ve bireysel olarak yaklaşık 700 katılımcı ilgi göstermiştir. Kongrede sunulmak üzere 400'den fazla çalışma tarafımıza ulaşmıştır. Bu çalışmalardan kongrede sunumu yapılan 236 tane tebliğ bu kitapta yer almaktadır.

Kongrenin düzenlenmesi sırasında her zaman desteklerini hissettiğimiz Danışma Kurulu değerli üyelerine, bildiri tam metin ve özetlerini dikkatle ve özenle değerlendiren Bilim Kurulu üyelerine ve kongre sponsorlarına çok teşekkür ederiz.

Prof.Dr. Hayrettin USUL

17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi

Dönem Başkanı

PRESENTATION

We were very pleased and honored that the 17th Internationally Participated Business Congress held in Çeşme on April 26-28, 2018, was hosted by İzmir Katip Çelebi University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration.

'Business Congress' which has long been successfully performed in the field of business in Turkey, was held in imparting international qualifications at the 17th anniversary. For this reason, the Congress was labelled as 'internationally Participated Business Congress' at the 17th anniversary. We would like to thank to those who contributed the qualification of the congress. We hope that the future sessions of this precious congress will also take place in this direction.

Approximately 700 participants coming from academia, business, non-governmental organizations and individually were interested in the 17th Internationally Participated Business Congress. More than 400 studies have been received to be presented at the Congress. 236 of them are presented in this book which were presented at the congress.

We would like to thank the esteemed members of the Advisory Board, which we always feel support during the Congress and the esteemed members of the Scientific Council who carefully and precisely evaluated the full texts and abstracts of the papers and congress sponsors.

Prof.Dr. Hayrettin USUL

17th Internationally Participated Business Congress

Congress Managing Director

TÜRKİYE'DE YAYINLANAN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARININ SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA**********

Dilek Esen

Öğr. Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksek Okulu, dilek.esen@deu.edu.tr

Murat ESEN

Dr.Öğr.Üyesi, Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, muratesentr@gmail.com

ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetimine (İKY) yeni bir bakış açısı kazandıran sürdürülebilirlik düşüncesi, İKY ile uygulamaları Üçlü Temel Modeli'ne göre şekillendirmektedir. Buna göre Sürdürülebilir İKY'den bahsedebilmek için, İKY ile ilgili uygulamaların ekonomi dışında, ekoloji ve toplumsal öğeleri de dikkate alması gerekmektedir. Bu çalışmada, 93 işletmeye ait sürdürülebilirlik raporları Maxqda programı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Sürdürülebilirlik raporlarında, İKY'de sürdürülebilirlik bağlamında en sık tekrarlanan ifadeler tespit edilmiş ve bu ifadelerin sektörel bağlamdaki tekrarlanma sıklıkları ve yüzdeleri sunulmuştur. Buna göre, İş Sağlığı ve Güvenliği, Yetenek Yönetimi, Farklılık Yönetimi, Performans Değerlendirme, Çalışan Tatmini ve Bağlılığı, İş ve Yaşam Dengesi, Kurum İçi İletişim temalarının en fazla İş ve Yönetim sektöründe tekrarlandığı görülmektedir. Öznel İyi Oluş, Sürekli Gelişim ve Eğitim, Yeşil Uygulamalar ve Çalışma Koşulları temaları ise en fazla Sağlık Ürünleri sektöründe yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarında yer almıştır. Gönüllü Katılım teması Enerji sektöründe, Kariyer Yönetimi teması da Finansal Hizmetler sektöründe en fazla tekrarlanan tema olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik Raporu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

AN INVESTIGATION OF SUSTAINABILITY REPORT PUBLISHED IN TURKEY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A QUALITATIVE STUDY

ABSTRACT

The idea of sustainability that gives a new perspective to Human Resource Management (HRM) shapes HRM and its practices according to the Triple Bottom Line Model. Accordingly, in order to be able to talk about sustainable HRM, HRM-related practices need to take ecological and social considerations into account outside the economy. In this study, the sustainability reports of 93 enterprises were subjected to content analysis using the Maxqda program. In the sustainability reports, the most frequent repetitive expressions in the context of sustainability in HRM have been identified and the frequency and percentage of repetition in the sectoral context are presented. According to this, it is seen that the subjects of Occupational Health and Safety, Talent Management, Diversity Management, Performance Evaluation, Employee Satisfaction and Loyalty, Work and Life Balance, Internal Communication are repeated in the Business and Management sectors. Subjective Well-Being, Continuous Improvement and Education, Green Practices and Working Conditions were mostly included in the sustainability reports published in the Healthcare sector. It's found that The theme of Voluntary participation in Energy Sector and the theme of Career Management in Financial Services Sector have been the most repeated theme.

Key Words: Sustainability Report, Human Resource Management, Sustainable Human Resource Management

1.GİRİŞ

Sürdürülebilirlik düşüncesini ve çabalarını tek başına irdelememiz mümkün değildir. Çünkü sürdürülebilirlik düşüncesi temelinde, üçlü temel modeli (Triple Bottom Line)'ni, sistem düşüncesini, kaynak tabanlı yaklaşımı, kurumsallık yaklaşımını, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını, paydaş teorisini ve izlerini görmek mümkündür. Sürdürülebilirlik çok yönlü ve iç içe geçmiş faaliyetlerin bütünüdür. Ancak, sürdürülebilirlik düşüncesinin karmaşık çevresinde, net olan tek şey, nereden bakılırsa bakılsın (ister makro, ister mikro), sürdürülebilirliğin merkezinde "insan"ın olduğudur.

Sürdürülebilirlik düşüncesi zaman içinde ekonomi, pazarlama, turizm, yönetim gibi alanlara transfer edilerek yeni kavramların ortaya çıkmasını sağlamıştır. 2010'lu yıllardan itibaren İKY ile ilişkilendirilen sürdürülebilirlik düşüncesi İKY'ne bakış açısını değiştireceğe benzemektedir. Tarihsel süreç içinde, insan kaynakları ile ilgili uygulamalar özlük işlemleri, personel yönetimi, insan

********** Bu çalışma birinci yazarın doktora tezinden hazırlanmıştır.

kaynakları yönetimi, stratejik İKY adlarıyla anılmıştır. Özellikle Stratejik İKY anlayışı, insan kaynaklarına verilen önemi stratejik düzeye taşıyarak, adeta İK uygulamalarının işletmeler için taşıdığı önemin düzey atlamasına neden olmuştur.

Stratejik İKY anlayışında, insan kaynağı rekabet üstünlüğü sağlayan stratejik bir kaynaktır. Bu anlayışta "işverenler ne ister" düşüncesi önemlidir ve örgüt hissedarlarına karşı sorumludur (Kramar, 2014:1073). Ancak Sürdürülebilirlik düşüncesinin İKY'ne transfer edilmesiyle birlikte, "işverenler ne ister" düşüncesinin "çalışanlar ne ister", "toplum/dış paydaşlar ne ister" sorunsalı kadar gerekli olmadığının farkına varılmıştır (Prins ve diğerleri, 2014:267). Sürdürülebilir İKY'de, finansal çıktılar üzerine odaklanılırken, örgütsel uygulamaların ekoloji ve toplum üzerindeki yaratacağı sonuçların göz ardı edilmemesi gerektiğine vurgu yapılır. Başka bir ifadeyle, örgütün finansal çıktılarına yönelik amaçlar yerine getirilirken, paydaşların öznel iyi oluş çıktıları da göz ardı edilmemektedir (Mariappanadar, 2014:314). Sürdürülebilir İKY, çalışan mutluluğunun örgütsel, toplumsal, ekonomik ve ekolojik başarıya dönüşmesidir. Sürdürülebilir İKY çabalarının ortak noktası, örgütlü yaşam biçiminin insanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkileri en aza indirerek, çalışanın refahını arttırmaktır.

İşletmelerin yürüttüğü sürdürülebilirlik faaliyetlerinde de, odak noktası olan insan kaynağının desteğini almadan bu çabaların başarısı mümkün gözükmemektedir. Örgütlü şekilde insan kaynağının desteğini verebilecek olan birim, İKY birimi, sürdürülebilirlik çabalarında önemli bir itici kuvvettir. Ya da tam tersi. Ancak İKY'nin hangi çabalar ile işletmelerin sürdürülebilirliğine destek vereceği ve Türkiye bağlamındaki mevcut durumun ne olduğu sorusu henüz üzerinde tartışılmamış bir konudur.

Çalışma kapsamında önce Sürdürülebilir İKY yazını incelenecek, izleyen kısımda ise Türkiye'de yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili kısımları Maxqda programı kullanılarak içerik analizine tabi tutularak, sektörler arası karşılaştırma yapılacaktır.

2.SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili çalışmalar dönemsel olarak personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi gibi isimlerle anılmıştır. Bu değişim içinde insanı, örgütün herhangi fiziksel varlığından ayırt ederek, onu bir kaynak olarak görmek ve rekabetçi ortamda stratejik bir önem atfetmek anlayışları hüküm sürmüştür. 2010'lu yıllardan itibaren sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konusu yazında yer bulmakta ve insan kaynağının sürdürülebilir yönetiminin gerekliliğinden, öneminden, yaratacağı faydalardan bahsedilmektedir (Prins ve diğerleri, 2014:267).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde sürdürülebilirlik konusuna karşı ilginin artmasında, son 30 yıldır yaşanan ekolojik problemler ve insanlar arasındaki eşitsizliğin artmasının yanı sıra (Vehkamaki, 2005:8), işletmelerin uluslararasılaşması ya da küreselleşmesinin neden olduğu faktörler, işgücünün değişen demografik yapısı, yaşlanan işgücü, işgücü pazarındaki gelişmeler, nitelikli insan kaynağının sadece bir işletme için çalışmaya istekli olmaması ya da insan kaynağının işveren tercihinde daha seçici davranmasının yanı sıra, daha düşük nitelikli çalışanların da işsizlik sorunu ile baş etmek zorunda kalması, genel olarak iş stresi, iş-aile çatışmaları, sağlık problemleri ve tükenmişlik gibi sorunların artması karşılaşması gibi nedenler de etkili olmaktadır (Ehnert, 2009:3,6, 94-95).

Sürdürülebilir İKY, İKY ile ilgili konuları Üçlü Temel Modeli (Triple Bottom Line) çerçevesinde ele alır. Üçlü Temel Modeli sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için, ekolojik, ekonomik ve toplumsal boyutların eşit önemde olması gerekliliğini ifade etmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002:131-132; Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013: 839). Başka bir ifade ile ekolojik bozulmamışlık, ekonomik zenginlik ve toplumsal eşitlik birbirleriyle ilişkilidir ve kurumsal sürdürülebilir gelişme için gerekli şartları sağlamaktadır (Bansal, 2005:199). Bu anlayışla Sürdürülebilir İKY, ekolojik, ekonomik ve toplumsal baskıların karşılanabilmesi ve arzu edilen insan yeteneklerinin geliştirilebilmesi için insan kaynakları uygulamalarının temel teşkil ettiğini ifade eder (Wilkinson ve diğerleri, 2001:1492; Kramar, 2014:1076).
Sürdürülebilir İKY, varolan ve planlanmış insan kaynakları stratejilerinin eş zamanlı olarak hem örgütsel amaçların hem de uzun süren çalışma zamanında insan kaynaklarının yenilenmesi amacını başarırken, bu stratejilerin örgüt bazında ve insan kaynakları temelinde yaratılabileceği olumsuz etkileri kontrol etmektir (Ehnert, 2009:74). Sürdürülebilir İKY, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları eş zamanlı biçimde dikkate alan, İK strateji, politika ve uygulamaları geliştirmek suretiyle örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır.

Sürdürülebilir İKY yazınına ilişkin görüşler genel olarak 3 grupta kategorize edilebilir. Bu 3 grubun da ortak özelliği sürdürülebilirlik için uzun dönemli ve eskimeyen (durable) sonuçlardan

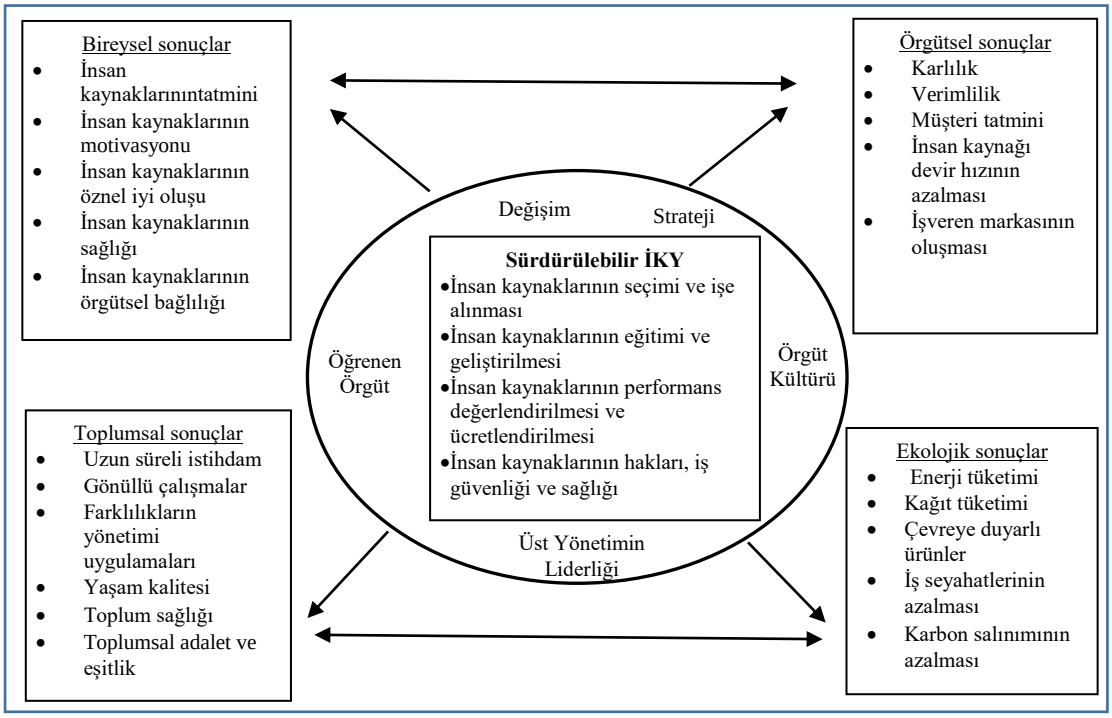
bahsetmeleridir. Her ne kadar yazarlar, sürdürülebilirliği ve onun İKY ile olan ilişkisini farklı yollardan anlatsalar da, bu grupların kategorileştirilmesi bu anlayışların çıktılarına göre yapılmaktadır. Bir grup yazar, ekonomik çıktılar ve "***sürdürülebilir rekabetçi avantaj***" yaratma üzerinde durur. "Yetenek üretimi" olarak bilinen bu grup İKY politikalarının içsel etkilerine odaklanır (Wilkinson ve diğerleri, 2001; Ehnert 2009; Clarke 2011). Buna göre Sürdürülebilir İKY, "kısa süreli kurumsal amaçlara odaklanmak yerine uzun süreli iş başarılarına" ve pozitif işgören çıktılarına odaklanmalıdır (Wilkinson ve diğerleri 2001:1498-1499). İkinci grup, "***sosyal ve ekolojik sağlığı iyileştirme***" adıyla anılır. Bu grup, ekonomik, ekolojik ya da sosyal konularla ilgili daha geniş performans çıktılarına odaklanır (Mariappanadar, 2003; Orlitzky ve diğerleri, 2003; Collison ve diğerleri, 2007). Buna göre İKY uygulamaları, ekolojik ve sosyal/insani çıktılara pozitif katkı sağlayarak arzulanan ekonomik amaçların başarılmasını sağlar (Mariappanadar, 2003; Orlitzky ve diğerleri, 2003; Branco ve Rodrigues, 2006). Bu dışsal çıktılar aile, toplumun iyi oluşu, çalışan sağlığı, hükümet politikaları ve harcamaları gibi insani ve toplumsal konular ile ilgilidir (Mariappanadar, 2012:5). Üçüncü grup, "***iletişimciler***" adıyla anılır ve ekolojik ve sosyal çıktıları da içeren yönetim uygulamaları ile İKY uygulamaları arasında bağlantı kurar (Kramar, 2014:1076).

İKY'de sürdürülebilirlik uygulamalarının yeri ve önemine dair iki farklı bakış açısı mevcuttur (Ehnert ve Harry, 2012:223). Bunlardan bir tanesi olan makro bakış açısına göre, örgütlerin sosyal ve ekonomik çevreye sürdürülebilirlik açısından katkı sağlamaları İKY uygulamaları ile gerçekleşmektedir. Mikro bakış açısı ise, İKY sistemindeki içsel öğe ve ilişkilere odaklanıp, sürdürülebilirliği bireysel ve İKY düzeyinde (mikro düzeyde) tartışır. Bu bakış açısındaki tartışmalar insan kaynaklarının kıtlığına, yaşlanan işgücüne, iş kaynaklı sağlık problemlerinin artmasıyla ilişkilendirilmekte ve İKY sisteminin sürdürülebilirliğini örgütler için "yaşamsal strateji" olarak görmektedir. (Zaugg, 2009'dan aktaran Ehnert ve Harry, 2012:223).

Yazında Sürdürülebilir İKY'nin ilişkilendirildiği konulara rastlanmaktadır (Zink, 2014:126-132; Voegtlin, Greenwood, 2016:117; Russ, 2012: 399-415; Mazur, 2014:158-170; Mariappanadar, 2003:906-923; Kramar, 2014:1069-1089). Bunlar arasında en sık rastlanan konular, Stratejik İKY, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri, Sürdürülebilir İş Sistemleri ve Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi konularıdır. Bilim birikimli bir süreç olduğundan dolayı, Sürdürülebilir İKY literatüründe bahsi geçen konuların belirli noktalarla ilişkilendirilmesi rasyonel olacağı gibi, çok genel anlamda, bahsi geçen konulara kıyasla Sürdürülebilir İKY'nin daha kapsayıcı bir bakış açısına ve paydaş duyarlılığına sahip bir içerikte olduğu ifade edilebilir. Ayrıca yazarlar tarafından, Sürdürülebilir İKY ile Endüstri 4.0 ve Yeşil Yakalı Çalışanlar konuları arasında ilişki kurulması mümkün görülmektedir.

Tüm bu açıklamalar ışığında, Sürdürülebilir İKY kavramını daha iyi ifade edebileceği düşünüldüğünden, Sürdürülebilir İKY'nin kavramsal çerçevesi bir modelle ifade edilmek istenmiştir. Bu model Şekil 1'de belirtilmektedir. Bu modelde, Sürdürülebilir İKY mikro bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik uygulamalarına, İKY'nin fonksiyonları içerisinde yer veren işletmelerin, bu uygulamaları, İşletme Stratejisi, Örgüt Kültürü, Üst Yönetimin Liderliği, Öğrenen Örgüt ve Değişim Yönetimi gibi üst başlıklarla uyumlu yürütmesi halinde 4 boyutta tanımlanan çıktıları elde etmesi beklenir. Bu çıktılar modelde, bireysel, örgütsel, toplumsal ve ekolojik çıktılar olarak anılmaktadır. Buna göre, İKY'de sürdürülebilirliği başarılı bir şekilde iş modellerine yerleştiren işletmelerin, birey, örgüt, toplum ve ekoloji üzerinde pozitif değerler yaratacağı beklenmektedir.

Şekil 5. Sürdürülebilir İKY Modeli



3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI

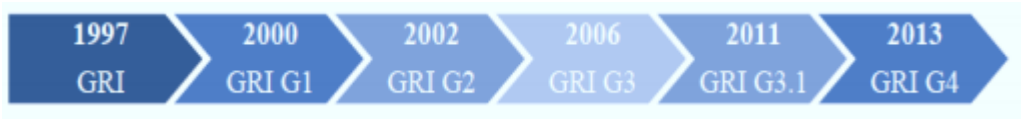
Raporlar, işletmelerin faaliyetlerinin görünür olmasını sağlayan araçlardır. İşletmelerin faaliyetlerini görünür kılma isteği, öncelikli olarak finansal konularda, hissedarlara karşı duydukları sorumluluğun bir gereği olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, küreselleşme, örgütlü yaşam biçiminin öneminin artması, yönetim anlayışları ve iş modellerinin değişmesi, paydaşların şeffaf yönetimi arzulaması gibi nedenlerle, sadece ekonomik karlılık göstergelerini ölçmeye yarayan finansal raporlar, sayıları artan paydaş grubunun beklentilerini karşılamada yetersiz kalmış ve sürdürülebilirlik raporları beklentilere yanıt verir hale gelmiştir.

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmenin doğrudan ihtiyaçları ile hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, toplum gibi paydaşların dolaylı ihtiyaçlarının, gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeksizin karşılamasıdır (Dyllick ve Hockerts,2002:131). İşletmelerin, faaliyetlerini kurumsal sürdürülebilirlik duyarlılığı ile yürüttüğünün tüm paydaş grubuna beyanı ise sürdürülebilirlik raporudur. Bu beyan yasal bir zorunluluk olmayıp, işletmelerin tamamen gönüllülük esasına göre hazırladıkları bir rapordur.

Sürdürülebilirlik raporu, ekonomik, çevresel ve sosyal değişkenleri kapsayacak şekilde düzenlenmekte ve işletmelerin bu alanlardaki başarılarını değerlendirmektedir. Bu raporlar, işletmelere faaliyetlerinin sonuçlarını görme, paydaşlara ise işletmelerin kendi beklentilerini dikkate almalarıyla ilgili değerlendirme imkanı sağlamaktadır (Yanık ve Türker, 2012: 298). Özetle sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin sürdürülebilir gelişim amaçlarını gerçekleştirmeleri konusunda faaliyetleriyle ilgili izleme sağlarken, paydaş grubu üzerinde daha şeffaf ve güvenilir işletme algısı oluşturabilmektedir (IMKB, 2011: 33).

Sürdürülebilirlik Raporlaması konusunda dünyadaki en yaygın standart, GRI (Global Reporting Inititiative), Türkçe adıyla Küresel Raporlama Enstitüsü tarafından oluşturulan standartlardır (Bal, 2012). Bu standartlar, 100'den fazla ülkede kullanılmakta olup, kurumun amacı, küresel anlamda işletmelerin ve hükümetlerin iklim değişikliği, insan hakları, yönetişim ve sosyal iyi-oluş gibi kritik konularda yarattığı etkilerle ilgili farkındalık yaratılmasının sağlanmasıdır (GRI, https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx). 1997 yılında kurulan bu girişimin ilk kılavuzu 2000 yılında yayınlanmış olup, en son güncelleme 2013 yılında yapılmıştır.

Şekil 6. Yıllara Göre GRI Standartlarının Gelişimi



Kaynak: Önce ve diğerleri, 2015:238

Şekil 2'den de görüleceği üzere, 1997 yılından itibaren bu standartlar altı kez güncellenmiş olup en güncel hali "GRI G4 Standardı" olarak anılmaktadır. GRI G4 Standardı'nda yer alan kategoriler ve unsurlar ise Tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo 18. GRI G4 Standardı'nda Yer Alan Kategori ve Unsurlar

Kategori	Ekonomik		Çevresel	
Unsurlar	• Ekonomik Performans • Piyasa Varlığı • Dolaylı Ekonomik Etkiler • Satın Alma Uygulamaları		• Malzemeler • Enerji • Su • Biyolojik Çeşitlilik • Emisyonlar • Atık Sular ve Atıklar • Ürün ve Hizmetler • Uyum • Nakliye • Genel • Tedarikçinin Çevresel Bakımdan Değerlendirilmesi • Çevresel Şikayet Mekanizmaları	
Kategori	**Sosyal**			
Alt Kategoriler	**İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş**	**İnsan Hakları**	**Toplum**	**Ürün Sorumluluğu**
Unsurlar	• İstihdam • İşgücü/Yönetim İlişkileri • İş Sağlığı ve Güvenliği • Eğitim ve Öğretim • Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği • Kadın ve Erkekler için Eşit Ücret • Tedarikçinin İşgücü Uygulamaları Bakımından Değerlendirilmesi • İşgücü Uygulamaları Şikayet Mekanizmaları	• Yatırım • Ayrımcılığın Önlenmesi • Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı • Çocuk İşçiler • Zorla veya Cebren Çalıştırma • Güvenlik Uygulamaları • Yerli Halkların Hakları • Değerlendirme • Tedarikçilerin İnsan Hakları Bakımından Değerlendirilmesi • İnsan Hakları Şikayet Mekanizmaları	• Yerel Toplumlar • Yolsuzlukla Mücadele • Kamu Politikası • Rekabete Aykırı Davranış • Uyum • Tedarikçinin Toplum Üzerindeki Etkiler Bakımından Değerlendirilmesi • Toplum Üzerindeki Etkilere İlişkin Şikayet Mekanizmaları	• Müşteri Sağlığı ve Güvenliği • Ürün ve Hizmet Etiketlemesi • Pazarlama İletişimi • Müşteri Gizliliği • Uyum

Kaynak:Global Reporting Institue, "G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları Raporlama İlkeleri ve Standart Bildirimler", 2013:9.

Çalışmada, sürdürülebilirlik raporlarının İKY bağlamında sorgulanmasını amaçladığından özellikle bu raporlarda İKY ile ilgili olan kısımlar üzerinde durulmaktadır. Sürdürülebilirlik raporlarında İKY ile ilgili uygulamalar genel olarak "Sosyal" kategoriler başlığı altında "İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş" alt kategorisi altında toplanmıştır. "İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş" alt başlığının yer alan unsurlar ise Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 19. GRI G4 Standardında İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Unsurlar

İstihdam
Yaş grubu, cinsiyet ve bölgeye göre işe yeni alınan çalışanların ve çalışan devrinin toplam sayısı ve oranı
Belirgin operasyon yerlerine göre geçici veya yarı zamanlı çalışanlara sağlanmayan ve tam zamanlı çalışanlara sağlanan yan haklar
Cinsiyete göre doğum izninden sonra işe dönme ve işte kalma oranları
İşgücü/Yönetim İlişkileri
Bunların toplu iş sözleşmelerinde belirtilmiş olup olmadıkları da dahil olmak üzere faaliyet değişiklikleriyle ilgili asgari ihbar süreleri
İş Sağlığı ve Güvenliği
Toplam işgücünün iş sağlığı ve güvenliği programlarının takibine yardımcı olan ve bu konuda görüş bildiren resmi müşterek yönetim–işçi sağlık ve güvenlik komitelerinde temsil edilen yüzdesi
Bölge ve cinsiyete göre yaralanma türü ve kaza sıklık oranları, meslek hastalıkları, kayıp gün ve devamsızlık ve işle bağlantılı toplam ölüm vakası sayısı
İş kazası oranı veya meslek hastalığı riski yüksek olan çalışanlar
Sendikalarla yapılan resmi sözleşmeler kapsamındaki sağlık ve güvenliğe ilişkin konu başlıkları
Eğitim ve Öğretim
Cinsiyete ve çalışan kategorisine göre çalışan başına ayrılan yıllık ortalama eğitim saati
Çalışanların kesintisiz istihdam edilebilirliğini destekleyen ve kariyer bitimlerini yönetebilmelerine yardımcı olan yetenek yönetimi ve yaşam boyu öğrenim programları
Cinsiyete ve çalışan kategorisine göre düzenli performans ve kariyer gelişim değerlendirmelerinden geçen çalışan yüzdesi
Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği
Yönetişim organlarının bileşimi ve çalışanların cinsiyete, yaş grubuna, azınlık grubu üyeliğine ve başka çeşitlilik göstergelerine göre tanımlanan çalışan kategorilerine göre dağılımı
Kadın ve Erkekler için Eşit Ücret
Çalışan kategorisine, belirgin operasyon yerlerine göre kadınlar ve erkekler arasındaki taban maaş ve ücret oranı
Tedarikçinin işgücü uygulamaları bakımından değerlendirilmesi
İşgücü uygulamaları kriterlerinin kullanılmasıyla taranan yeni tedarikçilerin yüzdesi
Tedarik zincirindeki işgücü uygulamalarıyla ilgili belirgin ölçekte mevcut ve olası olumsuz etkiler ve alınan önlemler
İşgücü uygulamaları şikayet mekanizmaları
İşgücü uygulamalarıyla ilgili olarak resmi şikayet mekanizmaları kanalıyla getirilmiş, yanıtlanmış ve çözümlenmiş şikayetlerin sayısı

Kaynak: Global Reporting Institue, "G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları Raporlama İlkeleri ve Standart Bildirimler", 2013:65-69

Tablo 2'den de görüleceği üzere, işletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlerinin "insan kaynağı" boyutuyla ele alındığı kısımda, bu faaliyetlerin genel olarak nicelik belirten ifadelerle (sayı, oran, yüzde) ölçümlendiği görülmektedir. Halbuki sürdürülebilirlik raporları, finansal raporların aksine mevcut durumun daha nitel öğelerle anlatılmasına uygun raporlardır.

Sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmelerin geneli, raporlarında Tablo 2'de yer alan nicel verilere yer vermekle beraber, hitap ettikleri paydaş grubunu daha iyi aydınlatabilmek amacıyla İKY'nin sürdürülebilirliği bağlamında yürüttükleri çalışmaları detayları ile anlatmayı tercih etmişlerdir. Ancak, bazı işletmeler İKY ile ilgili kısımları Tablo 2'deki başlıklarla ve sadece sayısal olarak vermeyi tercih etmiştir. Bu durumda, araştırmacıda sürdürülebilirlik raporunun, sürdürülebilirlik anlayışı gereğinden çok kurumsal eşbiçimlilik mekanizmasının bir ürünü olarak hazırlandığı algısı yaratmaktadır. Bu yargıyı destekler nitelikte bir bulgu, Türk işletmelerini sürdürülebilirlikle ilgili uygulamalara yönlendiren itici güçlerin sorgulandığı bir araştırmada da ortaya çıkmıştır. Bu araştırmaya göre, işletmeleri sürdürülebilirlikle ilgili gönüllü uygulamalara iten en önemli ilk üç nedenin "itibar", "yasal düzenlemeler" ve "rekabet" olduğu ortaya çıkmıştır (Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik

Uygulamaları, 2011:12). İtibar ve yasal düzenlemenin diğer unsurlara kıyasla daha etkili olarak görülmesi, Türk iş dünyasının sürdürülebilirliğe "fırsat" penceresinden ziyade "risk" penceresinden baktığı şeklinde yorumlanmıştır.

4. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili olan kısımlarının içerik analizine tabi tutularak incelenmesi, sektörel kıyaslanmanın yapılması ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin işletmelerin sürdürülebilirliğine hangi uygulamalar ile destek verdiğinin tespit edilmesidir.

Bu amaç doğrultusunda yanıt aranacak sorular şunlardır:

- Sürdürülebilirlik raporlarında İKY'nin sürdürülebilirliği bağlamında en sık tekrarlanan ifadeler nelerdir?
- Bu ifadelerin sektörler bazındaki tekrarlanma sıklıkları ve yüzdeleri nelerdir?

5. ÇALIŞMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Türkiye'de sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmeler çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemi ise Kasım 2017-Ekim 2018 döneminde Borsa İstanbul (BIST) Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alıp sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmeler ile kurumsalsurdurulebilirlik.com portalına sürdürülebilirlik raporlarını kayıt ettiren firmalardan oluşmaktadır. Kurumsalsurdurulebilirlik.com, Küresel Raporlama Enstitüsü (GRI) ile Kıymet-i Harbiye Yönetim Danışmanlık şirketi arasında imzalanan Küresel Raporlama Enstitüsü Bölgesel Veri Ortaklık Anlaşması uyarınca hayata geçirilmiş bir platformdur. Bu platformun amacı, Küresel Raporlama Enstitüsü Sürdürülebilirlik Veribankası'na Türkiye'de gerçekleştirilen raporlama ve sürdürülebilirlik hakkında bilgi akışı sağlamaktır (http://www.kurumsalsurdurulebilirlik.com/tr-tr/hakkimizda.aspx). Bu iki platformun örneklemin seçilmesinde kullanılmasının nedeni, raporların bir araya getirilerek kayıt edilmesi konusunda çalışma yapan en geniş kapsamlı platformlar olarak gözlenmiş olmasıdır. Burada yer alan firmaların, kurumsal internet siteleri tek tek ziyaret edilerek 2017 yılı Kasım ayı itibariyle en son yayınladıkları raporlara ulaşılmıştır. Bu raporlar arasında işletmenin son yayınladığı rapor olması nedeniyle, 2016, 2015, 2014, 2013 yıllarına ait raporlar ele alınarak incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, toplam 103 rapor içinden 6 tanesinin faaliyet raporu ya da finansal rapor olduğu, 4 raporun teknik olarak incelenmeye uygun olmadığı tespit edildiğinden, 93 rapor incelenmiştir.

6. ÇALIŞMANIN MODELİ

Araştırma nitel bir yaklaşımla hazırlanmıştır ve nitel araştırma türlerinden içerik analiz kullanılmıştır. İçerik analizi, metin içinde tanımlanan belirli karakterlerden sistematik ve tarafsız sonuçlar çıkarmak için kullanılan bir araştırma tekniğidir (Stone ve diğerleri, 1966: 213). Elde edilen verilerin analiz edilmesinde Maxqda programından yararlanılmıştır.

6.1. Verilerin Toplanması ve Çözümlenmesi

Bu aşamada, incelenen sürdürülebilirlik raporlarından elde edilen veriler anlam bütünlüğünün sağlanması ve içerik analizine hazırlanması için çözümlenmeye başlamıştır. Veriler çözümlenirken, kodlar oluşturulmuş ve birbirleriyle ilişkili olduğu belirlenen kodlar sınıflandırılarak belirli temalar altında birleştirilmiştir. Elde edilen kodlar ve temalar, Maxquda programına tanımlanarak, programa gömülen sürdürülebilirlik raporları içinde İKY ile ilgili sayfalar tek tek taranmıştır.

Sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili bölümleri içerik analiziyle incelenerek, sektörel bazda karşılaştırması yapılmıştır. Verilerin içerik analizi ile çözümlenme sürecinde, öncelikli olarak kategoriler belirlenmiş, daha sonra kodlama yapılmış, elde edilen kodlar sonucunda temalar belirlenmiş, kodlar ve temalar düzenlenmiş, son olarak da bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır.

6.1.1.Kategorilerin Oluşturulması

İçerik analizi yönteminde kategori oluşturmanın en önemli safhası sınıflandırmanın araştırmayı doğru yansıtacak şekilde yapılmasıdır. İçerik analizi, her araştırmaya uygun olarak geliştirilmiş ve standartlaştırılmış kategori sistemi bulunmadığı, bu nedenle her araştırmanın kategori sistemini kendi analiz malzemesinden oluşturması gerekliliğinden yola çıkar (Çilingir, 2017:151).

Çalışmada kullanılan kategorilerin oluşturulmasında sektörler baz alınmıştır. Sektörlerin tespit edilmesinde, Küresel Raporlama Enstitüsü Sürdürülebilirlik Veribankası'na Türkiye'de gerçekleştirilen raporlama ve sürdürülebilirlik hakkında bilgi akışı sağlayan kurumsalsurdurulebilirlik.com platformunda yer alan sektörel ayırışım kullanılmıştır. Ancak bazı sektörler, iş konusu itibariyle birbirine çok benzer olması ve az sayıda rapor olması gibi gerekçelerle (inşaat ve inşaat malzemeleri; kamu kuruluşları ve kar amacı gütmeyen kurumlar gibi) tek bir sektör adı altında birleştirilmiştir. Bu platformda yer alan sektör ayrışımı Mesleki Yeterlilik Kurumu'nun belirlediği Ulusal Meslek Standartları listesiyle de karşılaştırılıp, sektörlerin daha ayrıştırıcı olması açısından Cam, Çimento ve Toprak, Elektrik ve Elektronik ile Lastik ve Plastik sektörleri mevcut sektörlere eklenmiştir (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2017). Bazı işletmeler ise faaliyet konuları itibariyle, birden fazla sektörün (elektronik, telekomünikasyon, plastik gibi, plastik ve inşaat gibi) faaliyet alanına dahil olduğundan bu işletmeler "Diğer" kategorisi altında toplanmıştır.

Buna göre, sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmeler 24 kategori altında toplanmış olup, çalışmanın kategorileri bu 24 sektörde yer alan ve sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmelerin İKY uygulamaları şeklinde tanımlanmıştır.

6.1.2.Kodlama Cetvelinin Oluşturulması ve Temaların Belirlenmesi

Kodlama, veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere isim verilmesi sürecidir. Ancak toplanan verilerin kodlanması yeterli olmayıp, ilk aşamada ortaya çıkan kodları kullanarak, verileri genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayabilen temaların bulunması gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:268). Temalar, kodların bir araya getirilip ortak yönlerin bulunmasıyla ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada kullanılacak kodların seçilmesinde ve temaların oluşturulmasında GRI G4 Standardı'nda belirtilen unsurlar, nicelik odaklı veriler olduğundan yeterli bulunmayıp, öncelikli olarak Sürdürülebilir İKY yazını taranarak, bu yazında ön plana çıkan kavramlara ilişkin bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır (Zaugg, ve diğerleri,2001:3-4; Esfahani ve diğerleri 2017:204-205; Gollan,2005:60; Rompa, 2011:17; Mejias ve diğerleri, 2015:70; Jerome,2013:1290; Prins ve diğerleri, 2014:266; Kramar,2014:1081; Ehnert 2009:172). Daha sonra sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili olan kısımları ön incelemeye tabi tutularak sık geçen kavramlar tespit edilmiştir. Sonuç olarak, sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi ve Sürdürülebilir İKY yazının taranması neticesinde, araştırmada kullanılacak kodlama cetveli oluşturulup, bu kodlara ilişkin temalar belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan kodlar ve temalar Tablo 3'de sunulmuştur.

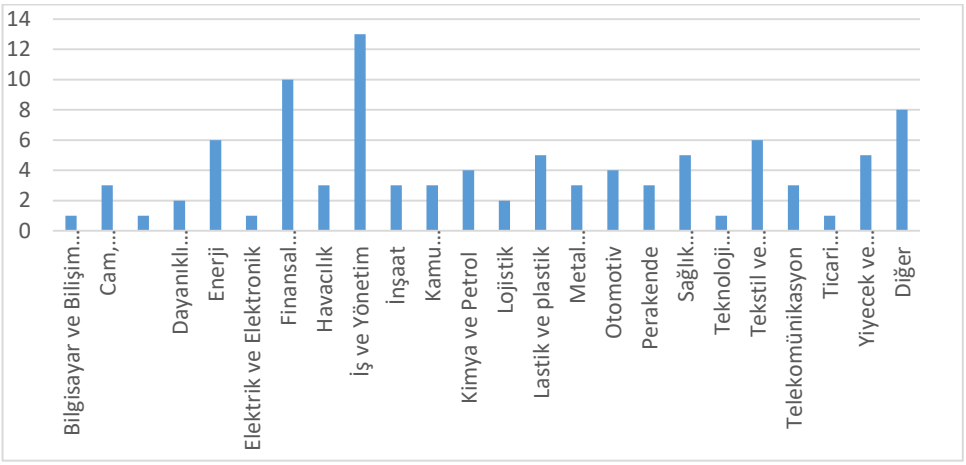
6.1.3.Güvenilirlik

Güvenilirlik, bir araştırmadan elde edilen sonuçların, farklı zamanlarda ya da farklı araştırmacılar tarafından yapıldığında da benzer şekilde elde edilmesidir (Marvasti, 2004:115). Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalarda geçerli olan güvenilirlik kriterleri, sosyal olguların değişkenliğinden dolayı tam olarak uyum sağlamasa da, nitel araştırmaların güvenirliği için alınacak bazı önlemler ve stratejiler mevcuttur (Yıldırım ve Şimşek, 20013:293). Araştırmacı tarafından bu önlemlerin tamamına hassasiyetle yaklaşılmış olup, çalışma kapsamında yapılan kodlamaların güvenilirliğini tespit edebilmek için kodlamaların güvenilirliği incelenmiştir. Bu amaçla, incelenen sürdürülebilirlik raporları araştırmacı tarafından bir hafta ara verilmek suretiyle iki kez kodlanmış ve araştırmacının kendi içindeki tutarlılığı ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Kodlama güvenirliğinin hesaplanmasında, uyum yüzdesi (percent of agreement) indeksi kullanılmıştır. Uyum yüzesi, üzerinde uzlaşmaya varılan kodlamaların, üzerinde uzlaşmaya varılan ya da varılamayan tüm kodlamalara oranını ifade eder. Uyum yüzdesinin %70'den daha yüksek olması beklenir (Tavşancıl ve Aslan, 2001;81). Bu şekilde uyum yüzdesi kullanılarak kodlama güvenirliği 0.89 bulunmuştur.

7. BULGULAR VE SONUÇLAR

2017 yılı Kasım ayı itibariyle, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde ve kurumsalsurdurulebilirllik.com platformlarında sürdürülebilirlik raporları bulunan işletmelerin en son yayınladıkları raporlara ilişkin verilere ait sektörel dağılım ve frekans bilgileri Şekil 3'de belirtilmiştir.

Şekil 7.Sürdürülebilirlik Raporu Yayınlayan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı



Örneklem dahilinde, sürdürülebilirlik raporunun yayınladığı sektörler 24 grupta toplanmıştır. Bu sektörler şunlardır: Bilgisayar ve Bilişim Hizmetleri, Cam, Çimento ve Toprak, Danışmanlık Hizmetleri, Dayanıklı Tüketim, Enerji, Elektrik ve Elektronik, Finansal Hizmetler, Havacılık, İş ve Yönetim, İnşaat, Kamu Kuruluşları ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar, Kimya ve Petrol, Lojistik, Lastik ve Plastik, Metal Ürünler, Otomotiv, Perakende, Sağlık Ürünleri, Teknoloji Donanım, Tekstil ve Konfeksiyon Ürünleri, Telekomünikasyon, Ticari Hizmetler, Yiyecek ve İçecek Ürünleri, Diğer. Bu verilere dayanarak, en fazla sürdürülebilirlik raporunun, İş ve Yönetim (13) ile Finansal Hizmetler (10) alanında yer aldığı görülmektedir.

Araştırmanın örneklemi kapsamında, sürdürülebilirlik raporuna rastlanmayan sektörler ise Çevre (Atık Yönetimi), Eğitim, Adalet, Tarım, Avcılık, Balıkçılık, Kültür, Sanat ve Tasarım, Demiryolları, Emlak Hizmetleri, Enerji Dağıtım, Ev ve Kişisel Bakım Ürünleri, Madencilik, Makine ve Teçhizat, Medya, Ormancılık ve Kağıt Ürünleri, Oyuncak, Sağlık Hizmetleri, Su Dağıtım, Tarım, Turizm ve Eğlence, Tütün Ürünleri, olarak tespit edilmiştir.

İncelenen sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili olan bölümlerinde ön plana çıkan kodlar ve temalar ile bunlara ilişkin frekans değerlerine ilişkin veriler Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 20. Kodların ve Temaların Frekansları

Tema	Kodlar	n	Toplam
İş Sağlığı ve Güvenliği	Sıfır kaza	7	468
	Güvenli çalışma	22	
	İnsan hakları	120	
	İş sağlığı	203	
	İş güvenliği	116	
Yetenek Yönetimi	Yetkinlik	268	360
	Yetenek yönetimi	92	
Farklılıkların Yönetimi	Fırsat eşitliği	180	358
	Cinsiyet dağılımı	18	
	Kadın istihdamı	25	
	Adil çalışma ortamı	6	
	Eşit iş	22	
	Eşit fırsat	32	
	Sosyal çeşitlilik/ cinsiyet eşitliği	57	
	Kadının güçlenmesi	18	
Performans Değerlendirme	Şeffaf değerlendirme/ücretlendirme	10	349
	Özdeğerlendirme	6	
	Adil değerlendirme/ücretlendirme	33	
	Ödül	171	
	Takdir	60	
	Eşit iş	27	
	Eşit işe eşit ücret	19	
	Eşit ücret	23	
	Performans değerlendirme	79	
Çalışan Tatmini ve Bağlılığı	Çalışan katılımı	21	263
	Çalışan bağlılığı	89	
	Kulüpler	66	
	Motivasyon	87	
Öznel İyi Oluş	Çalışan mutluluğu	11	260
	Sportif faaliyetlere destek	123	
	Emeklilik	57	
	Bireysel emeklilik	21	
	Yaşam kalitesi	7	
	Sosyal etkinlikler	41	
Sürekli Gelişim ve Eğitim	İnsana Yatırım	3	235
	Çalışan Gelişimi	19	
	Bireysel Gelişim	28	
	Eğitim Saati	48	
	Eğitim İhtiyaç Analizi	2	
	Eğitim Planlama	10	
	Oryantasyon	95	
	Mesleki Eğitim	27	
Gönüllü Katılım	Gönüllüler	140	142
	Toplumsal fayda	2	
İş-Yaşam dengesi	Esnek çalışma	22	94
	Doğum izni	51	
	Devamsızlık oranları	13	
	İş ve hayat dengesi	1	
	Yarı zamanlı çalışma	2	
	Emzirme odaları	5	
Kariyer Yönetimi	Kariyer yönetimi	25	89
	Kariyer planlama	30	
	Kariyer haritaları	6	
	Gelişim ihtiyaçları	21	
	İç atama/ içeriden terfi	7	
Yeşil Uygulamalar	E-öğrenme	21	71
	E-eğitim	27	
	Servis	23	
Ek faydalar	Kasa tazminatı	1	70
	Yol ücreti	1	
	Giyim yardımı	18	
	Göç tazminatı	1	
	Yolculuk yevmiyesi	1	
	Eşya nakil ücreti	1	
	Yaralanma tazminatı	1	
	Doğal afet yardımı - tabi afet yardımı	2	
	Özel sağlık sigortası/ hayat sigortası	42	
	Yemek fişi	1	
	Dil tazminatı	1	
Kurum İçi İletişim	Farklı İletişim	1	62
	Öneri Sistemi	28	
	Kurum içi iletişim	13	
	İletişim Kanalları	20	
Çalışma Koşulları	Çalışma koşulları	41	47
	İnsana yakışır iş	6	

Tablo 3'den elde edilen bilgilere göre sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili kısımlarında en sık kullanılan tema İş Sağlığı ve Güvenliği teması olmuştur. Toplam 468 defa İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili kodların kullanıldığı tespit edilmiştir. Bunu, Yetenek Yönetimi teması takip etmiş ve sürdürülebilirlik raporları içinde toplam 360 defa Yetenek Yönetimi teması ile ilgili kodların kullanıldığı ortaya koyulmuştur. İncelenen raporlar kapsamında Çalışma Koşulları temasının sadece 47 defa kullanılmış olduğundan, bu temanın en az tekrarlanan tema olduğu tespit edilmiştir.
İşletmeler yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlarını, GRI Standartlarına uygun şartlarda yayınlamaktadır. Bu nedenle ön plana çıkan temalara bakıldığında İş Sağlığı ve Güvenliği ile Farklılıkların Yönetimi (Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği) temalarının hem GRI Standartlarına uyum gereğinin hem de işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarında önemli buldukları konular olmaları nedeniyle sık tekrarlandığı yorumu yapılabilir.

GRI Standartlarında doğrudan Yetenek Yönetimi başlığı yer almamaktadır. Ancak incelenen sürdürülebilirlik raporlarında özellikle "yetkinlik" kodu ve Yetenek Yönetimi teması oldukça sık yer almıştır. Bu durum işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarının, İK'nın Yetenek Yönetimi ile ilgili çalışmalarıyla ilişkilendirildiği şeklinde yorumlanabilir.

GRI Standartlarında, "Kadın ve Erkekler İçin Eşit Ücret" başlığı yer almakta ve işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarında bu konuya öncelik verilmesi istenmektedir. Çalışmamızda kadın ve erkekler için ücret konusu "Performans Değerlendirme" teması altında incelenmiş ve en sık tekrarlanan dördüncü tema olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarında, İK'nın performansını değerlendirme usulünün, ödüllerin, adil, şeffaf ve eşit olmanın önemli bir yer tuttuğunun göstergesi olabilir.

GRI Standartlarında yer alan diğer bir başlık da "Eğitim ve Öğretim" başlığıdır. Çalışmada bu başlık Sürekli Gelişim ve Eğitim teması adı altında genişletilmiş olup, örneklem dahilindeki sürdürülebilirlik raporlarında bu tema ve bu temaya ait kodların 235 defa tekrarlandığı tespit edilmiştir. Bu durum işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarında çalışanlarının sürekli gelişim ve eğitimini önemsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

GRI Standartları gereğince sürdürülebilirlik raporlarında yer verilmesi zorunlu olmayan, Çalışan Tatmini ve Bağlılığı, Öznel İyi Oluş, Gönüllü Katılım, İş-Yaşam Dengesi, Kariyer Yönetimi, Yeşil Uygulamalar gibi konuların sürdürülebilirlik raporlarında sıkça kullanıldığı göze çarpmıştır. Bu durum ise, sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmelerin en azından bir kısmının, Dünya'daki sürdürülebilirlik literatürünü takip ettiğini ve bu konudaki çalışmaları kendi kurumlarına transfer ettiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 3'te yer alan temalar, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarında destek rolü üstlenen fonksiyonlar şeklinde görülmektedir. Başka bir ifade ile, iş sağlığı ve güvenliği, yetenek yönetimi, performans değerlendirme, çalışanların tatmini ve bağlılığı, öznel iyi oluşu, sürekli eğitimi ve gelişimi, çalışanların toplumsal faaliyetlere gönüllü katılımın sağlanması, iş-yaşam dengesi, kariyer yönetimi, yeşil uygulamalar, ek faydalar, kurum içi iletişim ve çalışma koşulları gibi uygulamalar işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına destek veren İKY uygulamalarıdır.

Temaların, sektörel bağlamdaki frekans ve yüzde değerlerine ilişkin veriler Tablo 4'de sunulmaktadır.

SEKTÖRLER	Sektördeki Toplam İşletme Sayısı	TEMALAR VE TEMALARIN GEÇTİĞİ İŞLETME SAYILARI																									
		İş Sağlığı ve Güvenliği		Yetenek Yönetimi		Farklılık Yönetimi		Performans Değerlendire		Çalışan tatmini ve bağlılığı		Öznel iyi oluş		Sürekli gelişim ve eğitim		Gönüllü katılım		İş yaşam dengesi		Kariyer Yönetim		Yeşil uygulamalar		Ek faydalar		Kurum içi iletişim		Çalışma koşulları	
		İşletme sayısı	Temanın yer alma yüzdesi	İşletme sayısı	Temanın yer alma yüzdesi	İşletme sayısı	Temanın yer alma yüzdesi	İşletme sayısı	Temanın yer alma yüzdesi	İşletme sayısı	Temanın yer alma yüzdesi	İşletme sayısı	Temanın yer alma yüzdesi	İşletme sayısı	Temanın yer alma yüzdesi	İşletme sayısı	Temanın yer alma yüzdesi	İşletme sayısı	Temanın yer alma yüzdesi	İşletme sayısı	Temanın yer alma yüzdesi	İşletme sayısı	Temanın yer alma yüzdesi	İşletme sayısı	Temanın yer alma yüzdesi	İşletme sayısı	Temanın yer alma yüzdesi	İşletme sayısı	Temanın yer alma yüzdesi
Bilgisayar ve Bilişim Hizmetleri	1	1	0,4	-	-	-	-	1	0,3	1	0,6	1	0,4	1	0,4	1	2,9	-	-	-	-	1	2,2	-	-	-	-	-	-
Cam, Çimento,Toprak	3	3	3,8	3	7,2	2	4,6	3	7,3	3	5,4	3	5,7	3	5,3	2	2,2	3	6,7	3	3,4	2	4,5	1	1	-	-	2	10,8
Danışmanlık Hizmetleri	1	-	-	-	0,6	1	0,3	1	1	1	0,8	-	-	1	1,1	1	5,1	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Dayanıklı Tüketim	2	2	5,8	1	4,1	2	2	2	5,6	2	1,2	1	1,1	2	1,8	2	1,5	2	7,8	1	3,1	2	7,9	-	-	2	8,6	2	8,1
Enerji	6	6	10,9	6	8,5	4	5,5	6	3,1	5	9	4	6,1	6	11	4	32,4	4	11,1	5	8,3	2	4,5	3	9,8	1	3,4	3	13,5
Elektrik ve Elektronik	1	1	0,4	1	0,3	1	0,9	1	0,5	-	-	1	0,4	1	0,7	1	0,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Finansal Hizmetler	10	4	3,4	6	11,6	5	15,3	8	12	7	13	3	13	6	6,4	3	3,7	2	17,8	5	18,4	3	11,2	1	8,8	5	31	1	2,7
Havacılık	3	1	0,4	1	0,3	-	-	1	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-
İş ve Yönetim	13	9	13	5	14,9	7	18,8	10	17,5	9	14,8	7	14,5	4	4,9	7	21,3	7	25,6	8	13,8	6	16,9	4	10,8	6	17,2	2	8,1
İnşaat	3	2	5,1	3	3,4	3	6,4	2	4,6	3	4,4	2	3,5	3	6,4	1	1,5	1	2,2	-	-	-	-	1	2,9	1	1,7	-	-
Kamu Kuruluşları ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluş	3	1	0,2	-	-	1	0,6	1	0,3	1	0,8	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,3	-	-	1	1	-	-	-	-
Kimya, Petrol	4	3	3,6	1	1,4	2	0,9	3	4,8	3	6,4	1	0,8	3	2,5	1	0,7	1	1,1	3	3,6	-	-	2	7,8	-	-	1	2,7
Lastik, Plastik	2	4	4,3	2	4,7	1	0,6	3	2,1	4	3,8	1	-	3	3,2	-	-	1	1,1	2	3,9	2	2,2	1	1	2	5,2	-	-
Lojistik	2	2	2,6	2	1,4	1	0,6	2	4,7	2	2,4	2	14,5	2	1,8	1	0,7	1	1,1	1	2,3	1	1,1	2	6,9	2	5,2	2	5,4
Metal Ürünler	3	2	1,3	1	1,4	2	2	3	0,9	2	3,4	3	3,8	2	2,8	-	-	-	-	3	1	2	2,2	2	2,9	2	5,2	3	8,1
Otomotiv	4	4	9,8	4	4,7	4	9	4	5,6	4	7,2	2	6,5	4	4,2	4	6,6	2	4,4	4	2,9	2	2,2	2	7,8	1	3,4	-	-
Perakende	3	1	2,6	3	1,7	1	2	3	3	1	0,4	2	0,8	1	0,7	-	-	1	1,1	1	3,4	3	7,9	1	5,9	-	-	-	-
Sağlık Ürünleri	5	3	12,2	4	14,6	5	14,5	5	13,4	5	10,8	4	15,3	4	23,3	5	17,6	3	13,3	5	11,9	4	14,6	5	26,5	2	15,5	3	16,2
Teknoloji, Donanım	1	1	0,2	1	6,3	1	0,9	1	1,6	1	0,4	1	2,3	1	1,4	1	0,7	1	1,1	1	6,2	1	4,5	1	5,9	1	1,7	1	-
Tekstil ve Konfeksiyon Ürünleri	6	2	1,9	1	1,9	1	0,3	2	1,3	2	2,8	4	1,5	2	4,6	-	-	-	-	2	3,4	-	-	1	1	-	-	1	5,4
Telekomünikasyon	3	2	10	2	4,1	2	8,7	3	4,6	3	5,6	3	5	3	4,6	2	2,2	-	-	2	7,8	2	15,7	-	-	-	-	-	2,7
Ticari hizmetler	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Yiyecek ve içecek hizmetleri	5	2	2,8	2	0,6	1	1,7	2	1,3	1	0,2	3	4,2	2	1,4	-	-	2	5,6	2	1,8	-	-	-	-	-	-	-	-
Diğer	8	5	5,1	3	6,6	4	4,6	4	4,6	4	7,2	2	1,1	4	12	2	2,9	-	-	5	3,4	3	4,5	-	-	1	1,7	1	16,2

TOPLAM	**93**	**61**		**52**		**51**		**71**		**64**		**50**		**58**		**38**		**31**		**55**		**36**		**28**		**26**		**22**	

Tablo 21.Temaların Sektörlere Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Tablo 4'den elde edilen verilere göre, Bilgisayar ve Bilişim Hizmetleri sektöründe sürdürülebilirlik raporu yayınlayan yalnızca bir işletme vardır. Bilgisayar ve Bilişim Hizmetleri sektöründe sürdürülebilirlik raporu yayınlayan bu işletme İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili konulara raporunda % 0,4 oranında, Performans Değerlendirme ile ilgili konulara ise % 0,3 oranında yer vermiştir. Bilgisayar ve Bilişim Hizmetleri sektöründe en fazla Gönüllü Katılım temasına (%2,9), ikinci olarak da Yeşil Uygulamalar temasına (%2,2) yer verilirken; Yetenek Yönetimi, Farklılıkların Yönetimi, İş Yaşam Dengesi gibi temaların raporlarında yer almadığı görülmektedir.

Cam, Çimento ve Toprak sektöründe sürdürülebilirlik raporu yayınlayan üç işletme tespit edilmiştir. Bu sektörde en fazla tekrarlanan tema Çalışma Koşulları (%10,8) olup, ikinci sırada Performans Değerlendirme (%7,3), üçüncü sırada ise Yetenek Yönetimi (% 7,2) teması yer almaktadır. Cam, Çimento ve Toprak sektöründe sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmeler, raporlarında Kurum İçi İletişim temasına hiç yer vermezken, Ek Faydalar (%1) ve Gönüllü Katılım (%2,2) teması en az tekrarlanan temalar olmuştur.

Dayanıklı Tüketim sektöründe sürdürülebilirlik raporu yayınlayan 2 işletme mevcuttur. Bu işletmeler sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili kısımlarında en fazla Çalışma Koşulları (% 8,1), Yeşil Uygulamalar (% 7,9) ve İş Yaşam Dengesi (% 7,8) temalarına yer vermişlerdir. Öznel İyi Oluş (%1,1), Çalışan Tatmini ve Bağlılığı (% 1,2) ile Sürekli Gelişim ve Eğitim (% 1,8) en az kullanılan temalar arasındadır.

En fazla sürdürülebilirlik raporunun bulunduğu İş ve Yönetim sektöründe ise en sık işlenen temalar İş ve Yaşam Dengesi (%25,6), Gönüllü Katılım (% 21,3), Farklılık Yönetimi (%18,8) temalarıdır. En fazla sürdürülebilirlik raporu yayınlayan ikinci sektör olan, Finansal Hizmet sektöründe ise Kurum İçi İletişim (% 31) Kariyer Yönetimi (%18,4) ve İş Yaşam Dengesi (%17,8) temaları en çok kullanılan temalardır.

Sürdürülebilirlik raporları içinde en sık yer alan tema Performans Değerlendirme temasıdır. Tablo 3'den elde edilen verilere göre, Performans Değerlendirme teması 93 rapor arasında, 71 işletme raporunda kullanılmıştır. Daha sonra sırasıyla mevcut raporlar içinde en sık yer alan diğer temalar, Çalışan Tatmini ve Bağlılığı (64 rapor), İş Sağlığı ve Güvenliği (61 rapor), Sürekli Gelişim ve Eğitim (58 rapor)'dir. Bu verilere göre, Performans Değerlendirme, Çalışan Tatmini ve Bağlılığı, İş Sağlığı ve Güvenliği, Sürekli Gelişim ve Eğitim gibi konuların diğer temalara nazaran işletmeler tarafından sürdürülebilirlik çalışmalarında daha fazla önemsendiği kanısına ulaşılabilir. Ancak bu temalar daha çok İKY'nin temel işlevlerine yönelik temalar olup, mevcut sistemin insan kaynakları üzerinde yarattığı olumsuz etkileri en az düzeyde tutmak ve toplumsal refahı arttırmak için değer oluşturabilecek uygulamalar olarak adlandırılabilecek temalar olan, farklılığın yönetimi, öznel iyi oluş, gönüllü katılım, yeşil uygulamalar, iş-yaşam dengesi konuları daha az işletmenin raporunda yer bulmaktadır.

Bu durum iki şekilde yorumlanabilir. Bu yorumlardan birincisi, İKY'nin temel fonksiyonları olan uygulamalarda dahil tüm fonksiyonlarının sürdürülebilirlik düşüncesi etrafında şekillendirdiğidir. Bu yorum, olması gerekeni ve arzulananı ifade etmektedir. Sürdürülebilirliğin ruhunda bir değer zinciri yaklaşımı olduğu için en temelde yer alan hareket noktalarının bu zihniyetle yorumlanması en doğrusudur. Diğer yorum ise, işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarını yapma nedenleriyle ilgilidir. Yapılan araştırmalar, işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarını, finansal alanda avantaj sağlamak ve olumlu bir marka imajı yaratmak gibi nedenlerle yaptığını göstermektedir (Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları, 2011:12). En fazla işletmenin raporunda yer bulan iki tema olan performans değerlendirme ve çalışan tatmini ve bağlılığı temaları doğrudan finansal amaçlar ile ilişkilidir. Üçüncü olarak sayıca en çok raporda yer alan diğer tema da iş sağlığı ve güvenliği teması da işletmelerin uymak zorunda oldukları yasalarla ilişkilendirilebilir. Bu durumda, mevcut sürdürülebilirlik raporlarının daha çok finansal kaygılar nedeniyle yayınladığının bir işaretinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Temalar çerçevesinde sektörlere bakıldığında, İş Sağlığı ve Güvenliği, Yetenek Yönetimi, Farklılık Yönetimi, Performans Değerlendirme, Çalışan Tatmini ve Bağlılığı, İş ve Yaşam Dengesi, Kurum İçi İletişim temalarının en fazla İş ve Yönetim sektöründe tekrarlandığı görülmektedir. Öznel İyi Oluş, Sürekli Gelişim ve Eğitim, Yeşil Uygulamalar ve Çalışma Koşulları temaları ise en fazla Sağlık Ürünleri sektöründe yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarında yer almıştır. Gönüllü Katılım teması Enerji sektöründe, Kariyer Yönetimi teması da Finansal Hizmetler sektöründe en fazla tekrarlanan tema olmuştur.

Genel olarak bakıldığında, temaların en fazla tekrarlandığı sektörler, İş ve Yönetim, Sağlık Ürünleri, Finansal Hizmetler ve Enerji sektörü olarak dört gruba dağılmış durumdadır. Temaların dört grubu dağılmasındaki en önemli gerekçe, yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarının bu sektörlerde daha fazla olmasıdır.

8. YORUMLAR

Sürdürülebilirlik raporu yayınlamak, işletmelerin gönüllük esasına göre yaptıkları faaliyetlerdir. Ancak bu raporların işletmeler tarafından küresel standartlarda olması isteniyorsa GRI tarafından yayınlanan standartlara uymaları gerekmektedir. Bu standartların İKY ile ilgili kısımları genellikle sürdürülebilirlik raporlarının "Sosyal" kategoriler başlığı altında "İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş" alt kategorisi altında toplanmıştır. Ancak burada yer alan başlık ifadeleri nicelikle ifade edilebilecek verilerden oluşmaktadır. Sürdürülebilir İKY yazının detaylı bir incelemesi yapıldığında, burada yer alan başlıkların, Sürdürülebilir İKY yazınını kapsamadığı ve yetersiz olduğu görülmektedir. Bu nedenle GRI Standartlarının İKY ile ilişkili olabilecek kısımların ve başlıkların genişletilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Örneklem dahilinde incelenen raporların bazılarının, konu başlıkları olarak GRI Standartları ile uyumlu ve bu başlıklarla sınırlı olduğu görülmüştür. Bu yöntemi tercih eden işletmelerin sürdürülebilirlik felsefesini benimsemekten ziyade, kurumsal eşbiçimlilik düşüncesiyle hareket ettikleri düşünülmektedir.

Ancak örneklem kapsamında incelenen sürdürülebilirlik raporlarının pek çoğunda, GRI Standartlarında yer alan başlıklardan bağımsız olarak İK ile ilgili sürdürülebilirlik uygulamalarının detaylıca anlatıldığı görülmüştür. Sürdürülebilirlik raporlarında yer alan bu detaylı anlatımlarda, insan kaynaklarının performansının değerlendirilmesi, yetenek yönetimi, çalışan tatminini ve bağlılığı, çalışanların öznel iyi oluşu, çalışanların toplumsal faaliyetlere sağladıkları gönüllü katılım, iş yaşam dengesi, işletmelerin yeşil uygulamalara İK bazında verdikleri destek, çalışanlara sağlanan ek faydalar (yan haklar), kurum içi iletişim, çalışma koşularından bahsedildiği görülmektedir. Bu durum işletmelerin ulusal ve uluslararası Sürdürülebilir İKY yazınını takip ettiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

İşletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında yer aldığı tespit edilen performans değerlendirme, kariyer yönetimi, çalışan tatmini ve bağlılığı, kurum içi iletişim temaları Sürdürülebilir İKY yazınında doğrudan Sürdürülebilir İKY ile ilişkilendirilen başlıklar değillerdir. Sürdürülebilir İKY yazınında, İKY'nın sürdürülebilirliği ile ilişkilendirilen temalar genel olarak; öznel iyi oluş, iş yaşam dengesi, farklılıkların ve çeşitliliğin yönetimi, yeşil uygulamalar, gönüllü katılım, çalışma koşulları ile İK hakları, sağlığı ve iş güvenliği başlıkları altında ifade edilebilir. Sürdürülebilir İKY yazını, henüz gelişmekte olan ve tartışmaya açık bir alandır. O nedenle Sürdürülebilirlik İKY'den bahsedebilmek için, İKY'nin tüm fonksiyonlarını sürdürülebilirlik gayesi ve ruhu ile yeniden şekillendirmek yeterli ve uygun mudur? Yoksa Sürdürülebilir İKY'den bahsedebilmek için mevcut İK fonksiyonlarına yenilerini mi eklemek gereklidir? Bu sorular başka araştırmalarda tartışılabilir. Ancak, mevcut çalışmamız göstermektedir ki, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına, İKY birimi, iş sağlığı ve güvenliği, yetenek yönetimi, performans değerlendirme, çalışanların tatmini ve bağlılığı, öznel iyi oluşu, sürekli eğitimi ve gelişimi, çalışanların toplumsal faaliyetlere gönüllü katılımın sağlanması, iş-yaşam dengesi, kariyer yönetimi, yeşil uygulamalar, ek faydalar, kurum içi iletişim ve çalışma koşulları gibi uygulamalar ile destek sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

Bal, E. (2012) "Sürdürülebilirlik Raporu Nedir?", Yeşiloji, https://s156946.gridserver.com/yesilhaber/surdurulebilirlik-raporu-nedir/, 11.11.2017

Bansal, P. (2005). "Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development", Strategic Management Journal, 26:197-218.

Branco, M. C. and Rodrigues, L. L. (2006). "Corporate Social Responsibilty and Resource-Based Perspective", Journal of Business Ethics, 69:111-132.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, 2017, http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi 21.12.2017

Clarke, M. (2011). "Sustainable HRM: A New Approach to People Management" in Readings in HRM and Sustainability, Melbourne: Tilde University Press.

Collison, D. J. Cobb, George. P. David M. and Stevenson, L. A. (2007). "The Financial Performance of the FTSE4 Good Indices", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15:14–28.

Çilingir, A. (2017). "İletişim Alanında İçerik Analizi Yöntemi Kullanılarak Yapılan Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri Üzerine Bir İnceleme", Erciyes İletişim Dergisi, 2017, 5 (1): 148-160.

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

Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective, Springer, London New York.

Ehnert, I. and Harry, W. (2012)."RecentDevelopmentsandFutureProspects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue", Management Revue, 23 (3):224-239.

Esfahani, S. A. Rezaii, H. Koochmeshki, N. Parsa, S. S. (2017) "Sustainable and Flexible Human Resource Management for Innovative Organizations", Ad-Minister, No. 30:195-215.

Global Reporting Institue (GRI), "G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları Raporlama İlkeleri ve Standart Bildirimler", 2013, https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx, 6.12.2017.

Gollan, P. J. (2005)."High İnvolvement Management and Human Resource Sustainability: The Challenges and Opportunities", Asia Pacific Journal of Human Resources**,** 43(1): 18-33.

IMKB (2011), Sürdürülebilirlikle İlgili Özet Bilgiler, http://borsaistanbul.com/datum/, surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK_OZET_BILGILER.pdf. (25.02.2015).

IMKB (2011), "Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları DeğerlendirmeRaporu", https://www.pwc.com.tr/tr_TR/tr/publications/ arastirmalar/pdf/PwC_Surdurulebilirlik_Raporu-2012.pdf., 16.02.2015.

Jerome, N. (2013)"Impact of Sustainable Human Resource Management and Organizational Performance", **International Journal of Asian Socaial Science**, 3 (6): 1287-1292.

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.

Mariappanadar, S.(2014). "Stakeholder Harm Index: A Framework to Review Work Intensification from the Critical HRM Perspective", Human Resource Management Review, Vol.: 24: 313-329.

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

Marvasti, A. (2004). Qualitative Research in Sociology. London: Sage Publications Ltd.

Mazur, B. (2014) "Sustainable Human Resource Management in Theory and Practice", Economics and Management, Vol:1: 158-170.

Mejias, A. M. Garrido, N. Pardo J. E. (2015). "INDITEX, A Model Company in the Implementation of Sustainable Human Resource Management", Engineering Management and Economics, 5: (1/2):59-72.

Mesleki Yeterlilik Kurumu, Ulusal Meslek Standartları, https://www.myk.gov.tr/index.php/en/ulusal-meslek-standard/182 ,11.11.2017.

Orlitzky, M. Schmidt, L. F. Rynes, L. S. (2003). "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis", Organization Studies. 24(3): 403–441.

Önce, S. Onay, A.ve Yeşilçelebi, G. (2015). Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Türkiye'deki Durum. Journal of Economics Finance And Accounting, 2(2): 230- 252.

Prins, P. D. Beirendonck, L. V. Vos, A.D. Segers, J.(2014). "Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice Through the "Respect Openness Continuity (ROC) Model", Management Revue, 25 (4): 263-284.

Rompa, Irene. (2011). Explorative Research On Sustainable Human Resource Management, Not Published Master's Thesis University Amsterdam, Amsterdam.

Russ, E.S. (2012). Human Resource Development and Sustainability: Beyond Sustainable Organizations, Human Resource Development International, 15(4):399-415.

Stankeviciute, Z. Savaneviciene, A.(2013). "Sustainability as a Concept for Human Resource Management", Economicsand Management, 18(4): 837-846.

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

Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller için İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri. Epsilon Yayınevi, İstanbul.

Vehkamaki, S. (2005)."The Concept of Sustainability in Modern Times", University of Helsinki Department of Forest Ecology Publications, Vol.:31: 1-33.

Voegtlin, C. and Greenwood, M.(2015). "Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: A Systematic Review And Conceptual Analysis", Human Resource Management Review, 530:1-17.

Yanık, S., Türker İ. (2012), "Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümdeşik Raporlama)", İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No:47: 291-308.

Yıldırım, A. Şimşek, H. (2013).Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 9. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Zaugg, R, J. Blum, A. Thom, N. (2001). "Sustainability in Human Resource Management", Europen Association of Personnel Management, University of Berne.

Zink, K. J. (2014)."Designing Sustainable Work Systems: The Need For a Systems Approach", Applied Ergonomics, Vol.: 45: 126-132.

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

http://www.kurumsalsurdurulebilirlik.com/tr-tr/hakkimizda.aspx ,24.11.2017 .