

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
UYGULANIRLIĞI: TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Kubilayhan GÖÇ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

TEMMUZ 2021

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN
UYGULANIRLIĞI: TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**Kubilayhan GÖÇ
(403122014)**

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN

TEMMUZ 2021

İTÜ, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün 403122014 numaralı Doktora Öğrencisi Kubilayhan GÖÇ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN UYGULANIRLIĞI: TÜRKİYE ÖRNEĞİ” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Özlem YILDIRIM ÖKTEM**
Boğaziçi Üniversitesi

Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet ERÇEK
İstanbul Teknik Üniversitesi

Öğr. Gör. Dr. İdil Vedia EVCİMEN
İstanbul Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : 15 Haziran 2021
Savunma Tarihi : 05 Temmuz 2021





Canım aileme ve ÷lkemin umut dolu yarınlarına,



ÖNSÖZ

İstanbul Teknik Üniversitesi'nde gerçekleştirdiğim bu doktora sürecini, sadece bilimsel bir süreç olarak değil, aynı zamanda sosyal hayatımı ve kişiliğimi geliştiren, muazzam dersler aldığım, harika insanlarla tanıştığım ve dost olduğum, hayatımın en anlamlı dönemi olarak tanımlayabilirim. Bu tez çalışmasının tamamlanmasında da bu harika insanların az/çok emeği bulunmaktadır. Hepsinin ismini burada yazamasam dahi, bu satırları onları düşünerek yazdığımı bilmelerini canı gönülden isterim.

Öncelikle, tez danışmanım olan ve asistanlığımı da yapmış bulunduğum, bilgisine ve tecrübesine her zaman inandığım, sayın hocam Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN'a, bana ve tezime kattığı sayısız değer için minnettarım. Kendisi gerçek bir bilim insanı olarak, gerek akademik gerek ise hayata ilişkin tavsiyeleriyle yolumu her zaman aydınlatmış olup, sahip olduğu iş ahlâkı ve kişiliği ile her zaman örnek alacağım bir insan olarak hayatımda yer edinmiştir. Tezimin şekillenmesi ve tamamlamasındaki yoğun emekleri için kendisine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Danışmanımın yanı sıra, kendilerini tanımaktan memnuniyet duyduğum, destekleyici ve yapıcı tutumları, değerli öneri ve yorumları ile tez çalışmama katkı sağlayan hocalarım, sayın Doç. Dr. Mehmet ERÇEK'e, sayın Prof. Dr. Özlem YILDIRIM ÖKTEM'e, sayın Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER'e, sayın Öğr. Gör. Dr. İdil Vedia EVCİMEN'e ve sayın Prof. Dr. K. Burç ÜLENGİN'e en derin saygılarımı sunarım.

İTÜ İşletme Fakültesi'ne ayak bastığım ilk günden beri dostluklarını ve bilgilerini esirgemeyen ve nice güzel anılar paylaştığım Cemil Ozan SOYDEMİR'e, Cihangir GÜMÜŞTAŞ'a ve ailelerine sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

Tez çalışmamı sürdürürken gerek araştırma safhasında gerek ise düşünsel açıdan katkılar sağlayan Melek DEMİRAY'a, başım sıkıştığında bilgisine danıştığım Pakistanlı arkadaşım Bashir AHMAD'e, Aksaray'dan meslektaşlarım olan Cem SÜRÜCÜ ve Metin KARADEMİR'e, İTÜ'de tanıştığım ve ismini burada sayamadığım tüm samimi arkadaşlarıma, tez çalışmasına gönüllü olarak katılım sağlayan güzide firmalarımıza ve onların değerli çalışanlarına ve doktoram sırasında bursiyeri (2211-A) olduğum TÜBİTAK'a desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, bana duydukları güven ve sağladıkları sonsuz destek için anneme, babama, kardeşlerim Serdar ve Büşra'ya, gülen yüzüyle ailemize umut ve mutluluk saçıyan yeğenim Çağatay'a minnettarım. İyi ki varsınız ve ailemsiniz.

Haziran 2021

Kubilayhan Göç
(Araştırma Görevlisi)



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ	xix
ÖZET	xxi
SUMMARY	xxv
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı.....	4
1.2 Yazındaki Boşluklar.....	4
1.3 Araştırma Sorusu.....	5
1.4 Çalışmanın Katkısı	5
1.5 Tezin Kapsamı	6
1.6 Tezin Planı	7
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1 Sürdürülebilirlik.....	8
2.1.1 Sürdürülebilirlik kavramının tanımı ve gelişimi.....	8
2.1.2 Sürdürülebilirlik kavramının boyutları açısından sürdürülebilir firmalar ..	12
2.1.2.1 Ekonomik açıdan sürdürülebilir firmalar.....	15
2.1.2.2 Çevresel açıdan sürdürülebilir firmalar	17
2.1.2.3 Sosyal açıdan sürdürülebilir firmalar.....	20
2.1.3 Sürdürülebilirliğin 3 temel bileşeni üzerinden raporlanması.....	24
2.2 Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi	26
2.2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişim süreci	26
2.2.1.1 Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine evrilme	27
2.2.1.2 Stratejik insan kaynakları yönetimine evrilme.....	30
2.2.2 Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının gelişimi	34
2.2.3 Sürdürülebilir İKY'nin açıklanmasına ilişkin model ve bakış açıları.....	36
2.2.4 Sürdürülebilir İKY ve Stratejik İKY'nin karşılaştırılması	51
2.2.5 Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küresel Raporlama Girişimi	52
2.2.6 Sürdürülebilir İKY yapısını oluşturan uygulamalar.....	54
2.2.6.1 Temel İKY uygulamaları ve sürdürülebilirlik.....	54
2.2.6.2 Sürdürülebilirlik ve iş sağlığı ve güvenliği.....	58
2.2.6.3 Sürdürülebilirlik ve tedarikçilerin işgücü uygulamaları	60
2.2.6.4 Sürdürülebilirlik ve insan haklarına yönelik düzenlemeler	61
2.2.6.5 Sürdürülebilirlik ve farklılıkların / çeşitliliğin yönetimi.....	64
2.2.6.6 Sürdürülebilirlik ve toplumsal ilişkiler.....	65
2.2.6.7 Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk faaliyetleri	66

2.2.6.8 Sürdürülebilirlik ve ekolojik çevre.....	67
2.2.7 Sürdürülebilir İKY uygulamalarının belirleyicileri/öncülleri	69
2.2.7.1 Üst yönetim kadrosunun sürdürülebilirlik duyarlılığı	70
2.2.7.2 Çalışan beklentileri.....	72
2.2.7.3 Toplumsal beklentiler	73
2.2.7.4 Rakiplerin uygulamaları / rekabet baskıları /rekabet avantajı	74
2.2.7.5 Yasalar, yönetmelikler ve düzenleyici kurumların yaptırımları	74
2.2.7.6 Sendikaların baskısı.....	75
2.2.7.7 Yabancı ortakların baskısı	76
2.2.7.8 Diğer paydaş beklentileri.....	76
2.2.7.9 Örgütsel amaçlar	77
2.2.8 Sürdürülebilir İKY ve bazı kuramlar arasındaki ilişki.....	79
2.2.8.1 Paydaş kuramı	82
2.2.8.2 Kurumsal kuram.....	88
2.3 Kavramsal Açıdan Sürdürülebilir İKY Çerçevesi	93
2.3.1 Sürdürülebilir İKY uygulamaları.....	93
2.3.2 Bağlam ve öncüller	97
3. GERÇEKLEŞTİRİLEN ARAŞTIRMA.....	103
3.1 Araştırmanın Felsefesi	103
3.2 Araştırmanın Tasarımı	105
3.3 Birinci Aşama: Firmaların Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi (Nitel Boyut).....	106
3.3.1 Birinci aşamanın amacı ve önemi.....	106
3.3.2 Birinci aşamanın örnekleme ve kapsamı	107
3.3.3 Birinci aşamanın analiz yöntemi	111
3.3.4 Geçerlilik ve güvenilirlik	115
3.3.5 Birinci aşamanın bulguları	117
3.3.5.1 Ekonomik boyut kapsamındaki bulgular.....	118
3.3.5.2 Çevresel boyut kapsamındaki bulgular	121
3.3.5.3 Sosyal boyut kapsamındaki bulgular.....	122
3.3.6 Birinci aşama bulgularının değerlendirilmesi	127
3.4 İkinci Aşama: Uzman Görüşlerinin İncelenmesi (Nitel Boyut).....	131
3.4.1 İkinci aşamanın amacı ve önemi.....	131
3.4.2 İkinci aşamanın yöntemi	131
3.4.2.1 İkinci aşamanın veri toplama formu.....	131
3.4.2.2 İkinci aşamanın veri toplama süreci ve örneklem.....	132
3.4.2.3 İkinci aşamanın analiz yöntemi.....	134
3.4.3 İkinci aşamanın bulguları.....	138
3.4.3.1 Sürdürülebilirlik kavramının anlamı	138
3.4.3.2 Sürdürülebilirlik kavramı ve İKY uygulamaları ilişkisi.....	140
3.4.3.3 İKY alanında sürdürülebilirliği temsil eden sözcükler.....	143
3.4.3.4 İKY faaliyetlerinin “ekonomik çevre” ile ilişkisi	144
3.4.3.5 İKY faaliyetlerinin doğal çevre (ekolojik çevre) ile ilişkisi	150
3.4.3.6 İKY faaliyetlerinin sosyal konularla ilişkisi	157
3.4.3.7 Sürdürülebilirlik açısından İKY uygulamaları başarılı bulunan örnek kuruluşlar	165
3.4.3.8 Firmalarda sürdürülebilirlik odaklı İKY’nin belirtileri.....	167
3.4.3.9 İKY uygulamalarının sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilmesine yol açan unsurlar	169

3.4.3.10 İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilmesinin önündeki engeller / eksiklikler / sıkıntılar	173
3.4.3.11 İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilmesi için öneriler	176
3.4.3.12 İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilmesinde sorumluluk sahipleri	178
3.4.3.13 İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı olmasının gerekliliği ..	180
3.4.3.14 Sürdürülebilir İKY uygulayan firmaların toplum tarafından algılanışı	183
3.4.3.15 Çalışılan kuruluşun İKY uygulamalarının “sürdürülebilirlik” açısından değerlendirilmesi.....	184
3.4.3.16 Türkiye bağlamında sürdürülebilir İKY tanımının yapılması.....	184
3.4.4 İkinci aşama bulgularının değerlendirilmesi	186
3.5 Üçüncü Aşama: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Eylem Boyutunun Belirlenmesi (Nicel Boyut).....	196
3.5.1 Üçüncü aşamanın amacı, önemi ve hipotezleri.....	196
3.5.2 Üçüncü aşamanın yöntemi.....	200
3.5.2.1 Üçüncü aşamanın veri toplama formunun oluşturulması	200
3.5.2.2 Üçüncü aşamanın veri toplama yöntemi.....	205
3.5.2.3 Üçüncü aşamanın anakütlesi ve örnekleme.....	205
3.5.3 Üçüncü aşamanın analizleri ve bulgular.....	207
3.5.3.1 Sürdürülebilir İKY boyutlarının tespiti.....	208
3.5.3.2 Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	219
3.5.3.3 Sürdürülebilir İKY uygulamalarının gruplara göre değerlendirilmesi	225
3.5.3.4 Sürdürülebilir İKY boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi	231
3.5.3.5 Firmalarda Sürdürülebilir İKY uygulamalarının benimsenmesini etkileyen unsurların tespiti	232
3.5.4 Üçüncü aşama bulgularının değerlendirilmesi	238
4. SONUÇLAR.....	251
4.1 Kavramsal Tartışma	251
4.2 Örgütler İçin Öneriler.....	265
4.3 Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler.....	266
KAYNAKLAR.....	269
EKLER.....	301
ÖZGEÇMİŞ.....	313



KISALTMALAR

BİST	: Borsa İstanbul A.Ş.
BM	: Birleşmiş Milletler
EIRIS	: Ethical Investment Research Services Ltd.
GRI	: Global Reporting Initiative
ILO	: International Labour Organization
ISO	: International Organization for Standardization
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UNGC	: United Nations Global Compact



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2. 1: De Prins'in (2011) Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi modeli.	42
Çizelge 2. 2: Sürdürülebilir İKY'de saygı, açıklık ve süreklilik modeli.	45
Çizelge 2. 3: Sürdürülebilir İKY'ye ilişkin model ve bakış açıları.	49
Çizelge 2. 4: Sosyal boyut değişkenleri.	95
Çizelge 2. 5: Ekonomik boyut değişkenleri.	95
Çizelge 2. 6: Çevresel boyut değişkenleri.	96
Çizelge 2. 7: Sürdürülebilir İKY öncülleri.	100
Çizelge 3. 1: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan firmalar.	110
Çizelge 3. 2: Ekonomik boyutu temsil eden sözcük, kod ve anlamlar.	112
Çizelge 3. 3: Çevresel boyutu temsil eden sözcük, kod ve anlamlar.	112
Çizelge 3. 4: Sosyal boyutu temsil eden sözcük, kod ve anlamlar.	113
Çizelge 3. 5: 2014-2015 yılı kodlayıcılar arası güvenilirlik için uyum oranlarının hesaplanması örneği.	116
Çizelge 3. 6: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin kategoriler.	118
Çizelge 3. 7: Ekonomik boyuta ilişkin temel performans göstergeleri.	118
Çizelge 3. 8: Çevresel boyuta ilişkin temel performans göstergeleri.	121
Çizelge 3. 9: İş gücü uygulamaları, insan hakları ve topluma ilişkin temel performans göstergeleri.	123
Çizelge 3. 10: Yanıt alınabilen firmalar ve yanıtlayıcıların görev dağılımı.	133
Çizelge 3. 11: Kodlama ve temaların bulunması süreci örneği.	137
Çizelge 3. 12: Profesyonellere göre sürdürülebilirlik kavramının anlamı.	138
Çizelge 3. 13: Sürdürülebilirlik ve İKY uygulamaları arasındaki ilişki belirtilirken öne çıkan kavramlar.	140
Çizelge 3. 14: İKY alanında "sürdürülebilirliği" temsil eden sözcükler.	143
Çizelge 3. 15: Sürdürülebilir İKY'nin ekonomik öncülleri.	145
Çizelge 3. 16: Ekonomik faktörlerle ilişkili İKY uygulama alanları.	147
Çizelge 3. 17: Sürdürülebilir İKY'nin ekonomik sonuçları.	149
Çizelge 3. 18: İKY'nin çevresel öncülleri.	151
Çizelge 3. 19: Ekolojik çevre ile ilişkili İKY uygulamaları.	152
Çizelge 3. 20: İKY uygulamalarının çevresel sonuçları.	155
Çizelge 3. 21: Sürdürülebilir İKY'nin sosyal öncülleri.	157
Çizelge 3. 22: Sosyal konularla ilişkili İKY uygulamaları.	160
Çizelge 3. 23: Sürdürülebilir İKY'nin sosyal sonuçları.	163
Çizelge 3. 24: İKY uygulamalarının sürdürülebilirlik odaklı olduğunun belirtileri.	168
Çizelge 3. 25: İKY uygulamalarının sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilmesine yol açan unsurlar.	169
Çizelge 3. 26: Sürdürülebilir İKY faaliyetlerinin önündeki engeller/eksiklikler/sıkıntılar.	174

Çizelge 3. 27: İKY'nin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilebilmesi için öneriler.	177
Çizelge 3. 28: Sürdürülebilir İKY faaliyetlerinden sorumlu birimler.	178
Çizelge 3. 29: İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı olma gerekliliğinin nedenleri.	181
Çizelge 3. 30: İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı olma gerekliliğinin nedenleri: örnek ifadeler.	182
Çizelge 3. 31: Sürdürülebilir İKY uygulayan işletmelerin toplum tarafından algılanışı.	183
Çizelge 3. 32: Sürdürülebilir İKY'nin tanımlanması.	185
Çizelge 3. 33: Uzman görüşlerine göre Sürdürülebilir İKY yapısı, öncülleri ve sonuçları.	193
Çizelge 3. 34: Soru formunun kapsamı.	200
Çizelge 3. 35: Öngörülen Sürdürülebilir İKY boyutları, odaklanılan konular, İKY alanları.	201
Çizelge 3. 36: Muhtemel Sürdürülebilir İKY öncülleri.	204
Çizelge 3. 37: Katılımcıların ve çalıştıkları firmaların temel özellikleri.	207
Çizelge 3. 38: Sürdürülebilir İKY ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett's testi.	209
Çizelge 3. 39: Korelasyon matrisi.	210
Çizelge 3. 40: Sürdürülebilir İKY keşfedici faktör analizi sonuçları.	212
Çizelge 3. 41: Faktör güvenilirlik katsayıları.	214
Çizelge 3. 42: Madde - toplam puan korelasyonları.	215
Çizelge 3. 43: Faktör 1 - Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler.	216
Çizelge 3. 44: Faktör 2 - Çalışanların geliştirilmesi.	217
Çizelge 3. 45: Faktör 3 - Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim.	218
Çizelge 3. 46: Faktör 4 - Sürdürülebilir istihdam (Kadrolama).	218
Çizelge 3. 47: Faktör 5 - Sunulan ekonomik imkânlar.	219
Çizelge 3. 48: Sürdürülebilir İKY uygulamalarının firmalarda algılanma düzeyleri.	221
Çizelge 3. 49: Sürdürülebilir İKY uygulamalarının firmalarda bilinmeme düzeyleri.	223
Çizelge 3. 50: Sürdürülebilir İKY öncüllerinin algılanan önem düzeyleri.	224
Çizelge 3. 51: Sürdürülebilir İKY öncüllerine ilişkin bilgiye sahip olmama durumu.	225
Çizelge 3. 52: Normallik varsayımına ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri.	226
Çizelge 3. 53: Çalışanların örgüt içi görevlerine göre Sürdürülebilir İKY uygulamalarını algılama durumu, Kruskal-Wallis H testi sonuçları.	227
Çizelge 3. 54: Faaliyet gösterilen sektöre göre Sürdürülebilir İKY uygulamalarını algılama durumu, Kruskal-Wallis H testi sonuçları.	228
Çizelge 3. 55: Çalışanların kurumlarında çalışma sürelerine göre Sürdürülebilir İKY uygulamalarını algılama durumu, Kruskal-Wallis H testi sonuçları.	230
Çizelge 3. 56: Cinsiyete göre Sürdürülebilir İKY boyutlarının algılanma durumu, Mann-Whitney U testi sonuçları.	231
Çizelge 3. 57: Sürdürülebilir İKY boyutları arasındaki ilişki.	232
Çizelge 3. 58: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin öncüllerine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları.	234
Çizelge 3. 59: Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutunun öncüllerine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları.	235
Çizelge 3. 60: Çalışanların geliştirilmesi boyutunun öncüllerine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları.	236

Çizelge 3. 61: Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutunun öncüllerine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları.....	236
Çizelge 3. 62: Sürdürülebilir istihdam boyutunun öncüllerine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları.....	237
Çizelge 3. 63: Sunulan ekonomik imkânlar boyutunun öncüllerine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları.....	238
Çizelge 3. 64: Nitel ve Nicel araştırma sonuçlarına göre elde edilen Sürdürülebilir İKY yapıları.....	256
Çizelge A. 1: Genel bazda puanlama yüzdeleri ve tutarlılık	302
Çizelge A. 2: Maddeler bazında puanlama yüzdeleri	302
Çizelge A. 3: 2014-2015 yılı uyumluluk yüzdesi	304
Çizelge A. 4: 2015-2016 yılı uyumluluk yüzdesi	305





ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2. 1: Stratejik İKY'nin kavramsal bir modelle açıklanması	33
Şekil 2. 2: İnsan Kaynakları, yetenekler ve sürdürülebilirlik - ileriye yönelik bir yol modeli	38
Şekil 2. 3: Sürdürülebilir İKY modeli.....	39
Şekil 2. 4: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının açıklanması	40
Şekil 2. 5: Etki düzeylerine göre Sürdürülebilir İKY modeli.....	44
Şekil 2. 6: İKY ve yeni kurumsal kuram arasındaki ilişkinin şematik gösterimi.	91
Şekil 2. 7: Kavramsal inceleme sonucu oluşturulan Sürdürülebilir İKY çerçevesi.	102
Şekil 3. 1: Yıllara göre BİST Sürdürülebilirlik Endeksine başvuran ve dâhil olan firmalar.....	108
Şekil 3. 2: Sürdürülebilirlik raporları içerik analizi sonucunda oluşturulan Sürdürülebilir İKY yapısı.	130
Şekil 3. 3: Nitel verinin analizinde izlenen aşamalar.	135
Şekil 3. 4: İKY uygulamaları sürdürülebilirlik açısından başarılı bulunan firmalar	166
Şekil 3. 5: Çalışılan firmanın sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesi.....	184
Şekil 3. 6: Sürdürülebilir İKY'nin firmalardaki uygulanırlığına ilişkin boyutlar....	240
Şekil 3. 7: III. Aşama sonucu oluşturulan Sürdürülebilir İKY öncülleri ve boyutları	250
Şekil 4. 1: I. ve III. aşamalarının bulgularının yüzdesel gösterimi.	261
Şekil B.1: II. Araştırma aşaması- uzman görüşmesi soru yanıt formu	306
Şekil C.1: Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi anketi.....	308
Şekil C.2: Çoklu regresyon analizi P-P plot grafikleri.....	312



SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN UYGULANIRLIĞI: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

ÖZET

Sürdürülebilir İKY kavramı, araştırmacılar tarafından, örgütsel uygulamaların olumsuz dışsallıklarını açıklamada, sosyal konuların anlaşılmasını sağlamada ve sürdürülebilir bir toplum hedefine ulaşmada bir araç olarak kullanılmaktadır (bkz. Mariappanadar, 2012). Bu tezin temel amacı, Sürdürülebilir İKY kavramının Türkiye bağlamında uygulanırlığının, söylem ve eylem boyutlarıyla incelenmesidir. Böyle bir incelemeye gidilmesinin arkasındaki temel neden, İKY politikalarını geliştiren ve uygulayan kişilerin, çelişkili/karmaşık baskılar altında faaliyet göstermesidir (Kramar, 1992). Uygulayıcılar; ulusal bağlama ilişkin farklılıklar, uygulamaların maliyeti, kurumsal baskılar, paydaş beklentileri ve bunların firma için arz ettiği önem derecesi gibi bir çok faktörü göz önünde bulundurarak karar verdikleri için, söylem ve eylem arasında farklılıklar olması beklenmektedir.

Sürdürülebilir İKY'nin temel boyutlarının neler olduğu ve nasıl ele alınması gerektiğine dair yazında farklı değerlendirmeler bulunmaktadır. Ancak “sürdürülebilirlik” kavramının üç temel ayağı olarak bilinen “ekonomi-çevre-toplum” boyutlarını birleştiren çalışmalar çok azdır. Yazında sıkça vurgulanan (Ehnert ve diğ., 2016) bu eksiklik nedeniyle, bu çalışmada, sürdürülebilirlik kavramının ruhuna uygun olarak, bu üç boyutu da kapsayacak bir kavramsallaştırma anlayışı benimsenmiştir. Ayrıca, ilgili yazında var olan yöntemsel eleştiriler de dikkate alınarak (bkz. Anlesinya ve Susomrith, 2020) hazırlanan bu tezin üç araştırma aşaması bulunmaktadır. Söylemin tespit edilmeye çalışıldığı ilk iki aşamada nitel, eylemin tespit edilmeye çalışıldığı üçüncü aşamada ise nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın birinci aşamasının amacı, Türkiye bağlamında, firmaların gerçekleştirdiklerini iddia ettikleri (söylem) Sürdürülebilir İKY uygulamalarını tespit etmektir. Bu aşamanın analizi iki adımda gerçekleştirilmiştir. İlk adımda, firmalar için sürdürülebilirlik standartları getiren, Küresel Raporlama Girişimi GRI-G4 Kılavuzu ve Uygulamalar El Kitabı, İKY açısından incelenmiş ve analiz için “Sürdürülebilir İKY uygulamaları rehberi” oluşturulmuştur. İkinci adımda ise, firmaların sürdürülebilirlik raporları, oluşturulan rehber doğrultusunda içerik analizine tabi tutulmuş ve veriler endeksleme yöntemi ile sayısallaştırılmıştır. Bu aşamada yapılan analiz, Borsa İstanbul (BIST) Sürdürülebilirlik Endeksine dâhil olan firmaların 2014-2015 ve 2015-2016 dönemlerinde yayımladıkları sürdürülebilirlik raporlarını kapsamaktadır. Toplamda 44 sürdürülebilirlik raporu yayımlanmış, ancak 36'sına (%82) erişilebilmiştir. İçerik analizi ile, firmaların seçilen Sürdürülebilir İKY uygulamalarını ne oranda raporladıkları tespit edilmiştir. Raporlar değerlendirildiğinde, firmaların daha çok ekonomik ve sosyal boyut uygulamalarına yer verdiği anlaşılmıştır. Çevresel boyuttaki uygulamalara yer verme oranları daha düşük olsa da, firmaların raporlama düzeyinde bu boyutu da ihmal etmedikleri anlaşılmıştır. Ayrıca firmaların ilk raporlama dönemlerinde raporlarında daha ayrıntılı

veriler/değerlendirmeler sundukları, sonraki dönemlerde sundukları bilgide nispeten azalma olduğu görülmüştür.

Araştırmanın ikinci aşamasında, Sürdürülebilir İKY kavramının yöneticiler/uygulayıcılar tarafından nasıl algılandığı incelenmiştir. Bunun için, BİST Sürdürülebilirlik Endeksine kote firmaların yönetici/uzmanlarından açık uçlu sorular ile veri toplanmıştır (2016-2017 Sürdürülebilirlik endeksine dâhil olan 43 firmanın 17'sinden, toplam 26 yönetici/uzmandan veri toplanabilmiştir). Toplanan veriler içerik analizine tabi tutularak çeşitli tema ve kategoriler altında kodlanmıştır. Bu aşamada, yöneticilerin/uzmanların Sürdürülebilir İKY hakkında ne düşündükleri, bu kavramı nasıl algıladıkları ve işyerlerindeki uygulama niyetleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece, yönetici ve uzmanların bakış açısından Sürdürülebilir İKY'nin öncülleri, uygulamaları ve sonuçlarına ilişkin kavramsal bir çerçeve geliştirilmiştir. Sürdürülebilir İKY'nin gerçekleştirilmesinde sorumluluk sahipleri, önündeki engeller ve çözüm önerileri tespit edilmiştir. Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY'nin tanımı yapılmış ve bu tanımların mikro, mezo ve makro boyutlarda ele alındığı tespit edilmiştir.

Eylem boyutunun saptanmaya çalışıldığı araştırmanın üçüncü aşamasında ise, temel olarak “Türkiye bağlamında firmalarda Sürdürülebilir İKY uygulamaları ne denli uygulanmaktadır” sorusunun yanıtı, örgütlerde çalışanların algıları temelinde belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için daha önceki aşamalarda ortaya çıkan değişkenleri kapsayacak şekilde oluşturulan Sürdürülebilir İKY yapısı ve öncülleri temelinde özgün bir soru formu kullanılmıştır. Bu aşamanın anakütlesini 2014 - 2018 yılları arasında BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan 48 firmanın tüm çalışanları oluşturmaktadır. Daha geniş kitleye ulaşabilmek için online veri toplama yolu tercih edilmiştir. Nihai olarak, 36 farklı firmadan (toplam firmaların %75'i), toplam 414 kişiden gelen yanıtlar örneklem olarak incelemeye dahil edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, raporlarda oluşturulan üç boyutlu (ekonomik, çevresel, sosyal) Sürdürülebilir İKY yapısının uygulamada daha ayrıntılı boyutlara ayrıldığı anlaşılmıştır. Çevresel boyut, diğer Sürdürülebilir İKY boyutlarından değişkenler olarak kavramsal anlamda genişlik kazanmıştır. Buna göre, ekonomik boyuttan “kurum dışına yönelik sosyal sorumluluk harcamaları” ve sosyal boyuttan “toplumsal ilişkiler” değişkenleri çevresel boyutla birleşmişlerdir. Bu durumda çevre ifadesi hem doğal çevreyi hem de toplumsal öğeleri içinde barındıran bir gösterge olarak anlam kazanmıştır. Sonuç olarak, Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY faaliyetleri 5 boyut altında toplanmıştır: Sunulan ekonomik imkânlar, çalışma koşulları ve insani düzenlemeler, toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim, sürdürülebilir istihdam ve çalışanların geliştirilmesi.

Söylemin saptanmasına yönelik safhalarda (araştırmanın birinci ve ikinci aşaması) elde ettiğimiz bilgi/bulgular ile eylemin saptanmasına yönelik safhada (araştırmanın üçüncü aşaması) elde edilen bilgi/bulguları kıyaslayarak söylem ve eylem arasında fark olup olmadığını anlamaya çalıştık. Söylem boyutu nitel, eylem boyutu nicel araştırma ile incelendiğinden, bulguları istatistiksel yöntemlerle kıyaslama şansımız elbette ki bulunmamaktadır. Bu nedenle, bulguları yorumlayarak kıyaslama yapmaya çalıştık. Söylem ve eylem aşamalarında elde edilen bulguların kıyaslanması sürecinde ortaya çıkan en önemli durumlar şöyle özetlenebilir:

Genel olarak değerlendirildiğinde, sürdürülebilir istihdam ve ekonomik imkânlar hariç, diğer boyutların (çalışma koşulları ve insani düzenlemeler, toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim, çalışanların geliştirilmesi) beyan edilenden (söylemden) daha

düşük algılandığı görülmektedir. En yüksek farkın ise, çalışanların geliştirilmesi boyutunda olduğu görülmüştür.

Söylem düzeyindeki önemli tespitlerden biri, ikinci aşamada yapılan görüşmelere göre, Türkiye bağlamında, firmaların sürdürülebilirliği gündeme almasında etkili unsurların “üst yönetim, dış paydaşlar, yönetim kurulu üyeleri ve İKY uzmanları” olmasıdır. Sürdürülebilir İKY’nin gerçekleştirilmesinde ise temel sorumluluğun üst yönetime ait olduğu söylemi hâkimdir. Öne çıkan görevler ise, sürdürülebilirliği genel örgüt stratejilerine dahil etme, sürdürülebilirlik faaliyetlerine destek olma, liderlik etme ve sahip çıkma olarak belirtilmektedir. Buradan yola çıkarak, yöneticilerin Sürdürülebilir İKY’nin yürütücüsü olduğu ifade edilebilir. Ancak, eylemin belirlenmeye çalışıldığı araştırma sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin sahip oldukları sürdürülebilirlik duyarlılığının firmaların Sürdürülebilir İKY uygulamalarını benimsemesinde etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum, yöneticilerin, sürdürülebilirliği, duyarlılıktan ziyade, rasyonel amaçlar nedeniyle firmalara entegre etme amacında olduğunu göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, ABD ve Asya ülkelerindekine benzer şekilde (bkz. Taylor ve Lewis, 2014; Debroux, 2014), ekonomik kaygılar ve vadettikleri uygulamalar arasında sıkışan örgütlerin, genellikle klasik örgüt anlayışıyla hareket ederek odak noktasına ekonomik kaygıları aldıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle, sosyal olgulara yönelik birçok araştırmada vurgulandığı gibi (örnek: Kuşat, 2013; Vatansever, Kılıç ve Dinler, 2019; Küskü, Aracı ve Özbilgin, 2020), sürdürülebilirlik kaygısını örgütlerin gündeminde tutabilmek için, ülkemizde, sadece piyasa koşullarının yönlendirmesini beklemek yerine, yasal düzenlemeler yapılarak firmaların sürdürülebilirliğe teşvik edilmesi/itilmesi doğru olacaktır.

Bu çalışma, akademik katkıları yanında, örgütler ve örgütlerdeki yöneticiler için de bazı faydalar sunmaktadır. Dönemsel sürdürülebilirlik raporları hazırlanırken, firmaların İKY ve sürdürülebilirlik yöneticileri, çalışmada yer alan rehberlerden yararlanarak, hangi İKY konularına dikkat etmeleri gerektiğine dair fikir edinebilir, dikkatlerini bu uygulamalara yönlendirebilirler. Benzer şekilde, tespit edilen Sürdürülebilir İKY uygulamaları, Sürdürülebilirlik endeksinde olmayan ancak BİST’te işlem gören firmalarda ya da KOBİ’lerde, örnek Sürdürülebilir İKY uygulamaları olarak kullanılabilir. Bu çalışma ile İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirilmesinin önündeki en büyük engeller / eksiklikler / sıkıntılar ve bunların çözümüne yönelik öneriler sıralanmıştır. Bu bilgiler, İKY ve sürdürülebilirlik yöneticileri için önemli bir yol gösterici olabilir.

Son olarak şunu da mutlaka belirtmeliyiz. Bu çalışmanın sonuçları BİST sürdürülebilirlik endeksine (ya da benzeri uluslararası endekslere) dâhil firmalar açısından genellenebilir olup, bu endekste olmayan firmalar için genellemeler yapmak hatalı olabilir. Çünkü Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan KOBİ’lerin örgütsel amaçları, hassasiyetleri, zorunlulukları, iç ve dış paydaşlarının oynadıkları roller farklılık gösterebilir.



APPLICABILITY OF THE SUSTAINABLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: THE CASE OF TURKEY

SUMMARY

The sustainability issue in Human Resources Management (HRM) has started to attract attention since the 2000s. Sustainable HRM was initially focused on developing employees but later has expanded to be associated with the organization, environment, and society (Macke & Genari, 2019; Westerman et al., 2020; Aust et al., 2020). In this regard, the concept of Sustainable HRM is used by researchers as a tool to explain the negative externalities of organizational practices, to ensure understanding of social issues, and to achieve the goal of creating a sustainable society (e.g., Mariappanadar, 2012).

The primary purpose of this thesis is to examine Sustainable HRM's applicability in the Turkey context in terms of discourse and action. The main reason behind such a study is that people who develop and implement HRM policies operate under contradictory/complex pressures (Kramar, 1992). Accordingly, it is expected to occur differences between discourse and action as practitioners make their decisions considering many factors such as differences in the national context, cost of implementation, institutional pressures, stakeholder expectations, and the importance of these for the firm.

There are different literature evaluations on the basic dimensions of sustainable HRM and how these dimensions should be understood. However, very few studies combine the "economy-environment-society" dimensions known as the three pillars of the concept of "sustainability". Due to this deficiency, which is frequently emphasized in the literature (Ehnert et al., 2016), in this study, a conceptualization understanding that encompasses these three dimensions has been adopted per the spirit of the concept of sustainability.

In the relevant literature, besides the evaluation perspective of Sustainable HRM, methodological deficiencies are also emphasized. Accordingly, in the current Sustainable HRM literature, it is stated that there is a lack of multi-level (macro-micro) studies and very few studies using the multiple (mixed) method together (Anlesinya ve Susomrith, 2020). Studies involving multiple methods are needed for the development of sustainable HRM literature. This thesis study aims to fulfill this gap and has three research stages. In the first and second stages, qualitative research methods were used to explore the discourse. In the third stage, quantitative research methods were used to explore the action.

The first stage of the research was conducted to determine the Sustainable HRM practices that companies claim to have carried out (discourse) in the Turkish context. The analysis of this stage was performed in two steps. In the first step, the Global Reporting Initiative GRI-G4 Guide and Practices Handbook, which brings sustainability standards for companies, was examined in terms of HRM, and a

"Sustainable HRM practices guide" was created for analysis. In the second step, the companies' sustainability reports were subjected to a content analysis based on the created coding guide, and the data were digitized using the indexing method. The content analysis performed at this stage includes the sustainability reports published in the 2014-2015 and 2015-2016 periods by the companies included in the Borsa Istanbul (BIST) Sustainability Index. Forty-four sustainability reports were published for these periods, but 36 (82%) of them were accessible. As a result of the content analysis, it was found that to what extent companies reported the selected Sustainable HRM practices. When these publicly presented reports were evaluated, it was seen that the companies mainly focused on economic and social practices in their reports. Although the rates of environmental practices are lower than economic and social practices, it can be stated that companies do not neglect environmental practices in their reports. Additionally, it was observed that companies presented more detailed data/evaluations in their reports in the first reporting periods, and there was a relative decrease in the information they provided in the following periods.

In the second stage of the research, how the concept of Sustainable HRM is perceived by managers/practitioners was examined in order to enhance the knowledge on discourse. For this, data were collected from managers/experts of companies listed in the BIST Sustainability Index with open-ended questions (data were collected from 26 managers/experts, from 17 of 43 companies included in the 2016-2017 Sustainability Index). The collected data were subjected to content analysis, and coded according to the various themes and categories. At this stage, it has been tried to determine what managers/experts think about Sustainable HRM, how they perceive this concept, and what their intentions are to implement Sustainable HRM in their workplaces. At this stage, the relationship between sustainability and HRM has been thoroughly examined in every aspect and with the findings obtained, a conceptual framework has been developed regarding the determinants, practices, and results of Sustainable HRM from managers' and experts' perspectives. Responsible persons, barriers, and solution recommendations in the realization of sustainable HRM have been identified. The sustainable HRM was defined in the context of Turkey and it has been determined that these definitions are evaluated in micro, meso, and macro levels.

In the third stage of the research, the action dimension was aimed to be understood and the question of "to what extent the Sustainable HRM practices are applied in firms in the context of Turkey" was aimed to be answered, basing on the perceptions of employees in organizations. For this purpose, a unique questionnaire was prepared based on the Sustainable HRM structure of which premises were created to cover the variables that emerged in the previous stages. There are three main sections in the questionnaire. In the first section, a Sustainable HRM structure was tried to be revealed. For this purpose, the applications related to Sustainable HRM determined in the content analysis performed in the first stage of the research were revealed in terms of economic, environmental (ecological), and social dimensions, with 33 variables in total. In the second section, Sustainable HRM determinants were tried to be determined. In this section, there are 16 variables involving the expectations/demands/pressures of stakeholders related to sustainability and representing organizational elements and institutional context. The determinants that emerged in the second stage of the research and sustainability literature were used to determine these variables. In the third part of the questionnaire, there are 10 questions about the participants' companies and demographic characteristics.

The sampling frame of the third phase involves employees from 48 companies. These companies are included in the BIST Sustainability Index from 2014 to 2018. In the study, the online data collection method was preferred in order to reach a wider audience. Finally, the responses from 36 different companies (75% of the total companies) and 414 people were included in the study as a sample. The following analyses were used in this part of the study: the exploratory factor analysis for the Sustainable HRM scale proposed in the thesis, descriptive statistics related to Sustainable HRM and its determinants, difference analysis (Kruskal-Wallis H test and Mann-Whitney U test), Spearman's correlation analysis for determining the relationship between the emerging Sustainable HRM dimensions, and multivariate regression analysis to uncover the determinants of Sustainable HRM.

As a result of the analyses, it is seen that the three-dimensional (economic, environmental, social) Sustainable HRM structure generated in the reports is allocated into more detailed dimensions in practice. The environmental dimension has expanded conceptually by taking variables from other Sustainable HRM dimensions. Accordingly, the variables of "social responsibility expenses outside the organization" in the economic dimension and "social relations" in the social dimension are combined with the environmental dimension. Therefore, the term environment has gained meaning as an indicator including both the natural and social elements. As a result, Sustainable HRM activities are grouped under five dimensions: offered economic opportunities, working conditions and humanitarian regulations, social awareness and ecological orientation, sustainable employment, and employee development.

Three essential findings that attract attention in these dimensions can be listed as follows. Firstly, companies have established a decent work environment in which there is no discrimination and the culture of working together is supported. Although structures and policies for human rights have been established, it seems that the flow of information and complaint mechanisms need to be improved. Secondly, we can express that companies care about their natural environment and they have created a structure where they can raise awareness of their employees and direct them to environmentally friendly activities. Accordingly, it is seen that the companies undertake the responsibility of negative externalities, which are frequently mentioned in the relevant literature (Biglan, 2009; Mariappanadar, 2014). According to the analyses, companies follow the social impacts arising from their activities. In addition, companies carry out social responsibility activities in line with social expectations and requirements. The third finding is that companies do not pay enough attention to training/development activities for employees' personal/social welfare. This issue stands out as the most crucial drawback that companies should overcome.

Although there are previous qualitative and conceptual studies within the scope of stakeholder theory, the lack of quantitative studies is emphasized for determining the antecedents of sustainable HRM. In this study which has also contributed to eliminating this shortcoming; laws, employee expectations, customer expectations, expectations of foreign partners, unions, and organizational goals (corporate benefit intention, company's social benefit mission) were identified as the determinants of Sustainable HRM and its dimensions. It has been seen that factors such as the industry, employee experience, and position make a difference in employees' perception of Sustainable HRM practices.

We tried to explore whether there is a difference between discourse and action by comparing the information/findings obtained in the stages of determining the discourse (the first and the second phase of the research) and the information/findings obtained

in the stage of determining the action (the third phase of the study). Since the discourse dimension is analyzed by qualitative research and the action dimension by quantitative research, it is not possible to compare the findings with statistical methods. Therefore, we tried to make comparisons by interpreting the findings. The most important findings that emerged in this comparison process can be summarized as follows:

In general, except for sustainable employment and economic opportunities, it is seen that other dimensions (working conditions and humanitarian regulations, social awareness and ecological orientation, employee development) are perceived as lower than declared (discourse). Besides, the highest difference was found in the employee development dimension.

One of the most critical findings in the discourse level (based on interviews conducted in the second phase) is that factors influencing companies to put sustainability on the agenda are "top management, external stakeholders, board members, and HRM experts". In the realization of sustainable HRM, the dominant statement is that the primary liability belongs to the top management. The prominent tasks are identified as integrating sustainability into general organizational strategies and supporting, leading, and maintaining sustainability activities. Based on this evidence, it can be stated that managers are the executives of Sustainable HRM. According to the research results, results showed that the managers' sensitivity to sustainability was not effective for companies in adopting Sustainable HRM practices. These findings show that managers are committed to integrating sustainability into firms for rational purposes rather than sensitivity.

In general, it is understood that organizations stuck in economic concerns and their promised practices, similar to those in the USA and Asian countries (e.g., Taylor & Lewis, 2014; Debroux, 2014), generally act with the classical organizational understanding and take economic concerns into focus. Consequently, as emphasized in many kinds of research on social phenomena (e.g., PWC, 2011; Kuşat, 2013; Vatansever, Kılıç & Dinler, 2019; Küskü, Aracı & Özbilgin, 2020), it would be appropriate to encourage/push firms to sustainability by making legal regulations in our country to keep the sustainability concern on the agenda of organizations, instead of waiting only to be guided by market conditions.

In addition to its academic contributions, this study offers some implications for organizations and managers. While preparing periodic sustainability reports, companies' HRM and sustainability managers can get an idea of which HRM issues they should pay attention to using the guides in the study and direct their attention to these practices. Similarly, the identified Sustainable HRM practices can be used as a framework for exemplary practices in SMEs or companies that are not in the Sustainability index but are traded on the BIST. This study lists the most significant obstacles/deficiencies/problems in realizing sustainability-oriented Human Resources Management activities and suggestions for their solution. This information can be an essential guide for HRM and sustainability managers.

Finally, we must also point out that this study's results can be generalized for companies included in the BIST sustainability index (or similar international indexes). It might be inaccurate to make generalizations for companies not included in this index because organizational goals, sensitivities, obligations, and stakeholders' roles of SMEs, which have an important place in Turkey's economy, may differ. Therefore, similar studies on companies not included in the BIST sustainability index will allow us to understand the Turkish context better.



1. GİRİŞ

Dünyamızı, insanlar için fırsatlar yaratan, aynı zamanda sorunlar doğuran canlı bir sistemler bütünü olarak tanımlayabiliriz. Bu sistemler bütününün parçalarını ise, içinde yaşadığımız toplum, kâr amacı güden ya da gütmeyen örgütler ve de etkileşimde bulunduğumuz çevre yani ekosistem olarak adlandırabiliriz. Bu sistemler bütününün parçaları hem dikey hem de yatay etkileşimde bulunarak birbirini dönüştürmektedir.

İnsanları da bu sistemin bir parçası olarak ele alırsak, bireysel temelde başlayan değişimler de, ait oldukları toplumları ve çevreyi etkileyip değiştirebilir. Bunun geçmişe nazaran günümüzde daha da mümkün olmasının nedenleri arasında insan hak ve hürriyetlerine verilen önemin artması; bilgi, iletişim ve teknoloji seviyesinin ilerlemesi; düşüncelerin toplum içerisinde hızlı bir şekilde yayılabilir hale gelmesi ve insanların bunlara karşı tepki süresinin kısalmış olması sayılabilir. Tarihsel süreçte bakıldığında “insan” a verilen önem sürekli olarak artmakta ve günümüzde neredeyse her alanda insanın odak noktaya yerleştirildiği görülmektedir. Yönetim alanındaki bilgi birikimi de dünyadaki gelişmelere paralel şekilde örgüt – insan – çevre ilişkisi bağlamında düşünsel olarak gelişmiştir. Bunun en bariz örnekleri ise yönetim kuramlarının ve yönetsel bakış açılarının günümüzde geldiği noktalardır. Yönetim alanında, 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar örgütler makinalara benzetilmekte; örgütlerin ve örgütsel unsurların tanımlanma biçimi Modernist bakış açısına göre tek meşru bilgi kaynağı sayılan, ‘akıl (logos)’ a dayandırılmaktaydı (Yıldırım, 2002). Buna göre örgütler belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek için tasarlanmış mekanik araçlardı; etik, tutku, duygu ve çevresel değerler gibi birtakım insani ve sosyal değerler göz ardı edilmekteydi. 1960’lı yıllara kadar yönetim-örgüt araştırmalarının odak noktası, çevresel baskılar karşısında örgütsel düzenin ve işleyişin nasıl sağlanabileceğiydi. 1960’lı yıllarda bilim tarihi ve felsefesindeki değişimlere paralel olarak mevcut anlayışa karşı eleştiriler yükselmiş ve akıl’ın (logos) yanı sıra etik (ethos) ve tutku-duygu (pathos) gibi insani değerler önemli hale gelmiştir. 1970’li yıllarda geçerli olan (Modernist) anlayış daha çok sistem ve yapı üzerine odaklıyken, eleştirilerin ardından ortaya çıkan postmodernist anlayış örgüt

araştırmalarını/araştırmacılarını da etkileyerek kültür, etik ve simgecilik¹ odaklı bir akım başlatmıştır (Ayrıntılı bilgi için bkz. Yıldırım, 2002, ss. 155-156). Devam eden yıllarda, insani ve sosyal değerler konusundaki endişelerin bir yansıması olarak, kökeni, bir bütünde akıl, etik ve duyguların/tutkuların birbirinin tamamlayıcısı olduğunu kabul eden Aristocu anlayışa (Higgins ve Walker, 2012) dayandırılan “Sürdürülebilirlik” kavramı örgüt yazınına dâhil olmaya başlamıştır (Ehnert, 2009). 1980 ve 1990’lı yıllarda sürdürülebilirlik kavramı yönetim araştırmalarında bir düşünce ve refleksin sonucu olarak ilgi alanımıza girmiş (Dyllick ve Hockerts, 2002), yazında sürdürülebilirlik kavramı çoğunlukla ekonomik ve ekolojik/çevresel² konulara vurgu yapılarak dar bir çerçevede incelenmiş ve örgütsel faaliyetler ona göre şekillenmiştir. Elkington (1997) ise sürdürülebilirlik kavramının geniş çerçevede incelenmesi gerekliliğini öne çıkararak, kavramın birbirinin tamamlayıcısı olan çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlardan oluştuğunu ve bunların sürdürülebilirlik kavramının üç sacayağı olduğunu belirtmiştir. Yani bu üç boyutun birbirinden bağımsız düşünülmemesi gerektiğini vurgulamıştır. Bunun ardından 2000’li yıllarda ekonomik ve çevresel boyutun yanı sıra sosyal boyutu da ilgilendiren ahlaki ve etik değerler sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkilendirilmeye başlanmıştır (örnek: Kira 2003; Boudreau ve Ramstad 2005). Bu ve benzeri ilişkilendirmeler sonucunda, özellikle 2000’lerin başından beri İnsan Kaynaklarını Yönetme / İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı da sürdürülebilirlik odaklı olarak değerlendirilmeye ve Sürdürülebilir İKY kavramı yazında tartışılmaya başlanmıştır (örnek: Zaugg, Blum ve Thom, 2001; Guercini, Pedrini, 2014; Kramar, 2014; Ehnert, Parsa, Roper, Wagner ve Muller-Camen, 2016).

İlgili yazına göre (örnek: Lees, 1997; Boudreau ve Ramstad, 2005; Boudreau ve Lawler, 2014) örgütlerin çoğunda İKY uygulamaları verim odaklı yaklaşımlar tarafından yönlendirilmektedir. Yani İKY faaliyetleri (çalışanların seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi vb.) içsel verimliliğe hizmet etmeye yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Örgütün verimliliğine olan katkısına rağmen, sadece verim odaklı yaklaşımlar ile İKY faaliyetlerini yerine getirmek,

¹ Leblebici’ye göre, örgütler, kelimelerden düşüncelerden ve eylemlerden oluşan sembolik yapılardır. Örgütsel gerçekler ise kelimelerden oluşan sembolik yapılardır. (Ayrıntılı bilgi için bkz. Leblebici, 2008, s.352)

²Bu çalışmada sürdürülebilirlik yazınındaki "Yeşil" "Çevresel" ve "Ekolojik" terimleri eş anlamlı olarak ele alınmıştır.

paydaşlarına birtakım bilgiler sunabilmektedir. “Sürdürülebilirlik Raporları” olarak da adlandırılan bu raporlar, dünyanın çeşitli ülkelerinde, o ülkelerin Borsalarına kote örgütler tarafından hazırlanmaktadır. Türkiye’de de Borsa İstanbul (BİST) bu uygulamayı 2014 yılında başlatmıştır.

1.1 Tezin Amacı

İKY alanında sürdürülebilirlik konusu 2000’li yıllar itibari ile ilgi görmeye başlamıştır (Rompa, 2011). Sürdürülebilir İKY, ilk başlarda daha çok çalışan geliştirme üzerine odaklıyken daha sonra örgüt, çevre ve toplum ile de ilişkilendirilerek kapsamı genişlemiştir (Macke ve Genari, 2019; Westerman ve diğ., 2020; Aust ve diğ., 2020). Günümüzde, Sürdürülebilir İKY yazını incelendiğinde çok düzeyli (makro-mikro) çalışmaların eksikliği ve birden fazla yöntemin bir arada (karma yöntemli) kullanıldığı araştırmaların oldukça az olduğu vurgulanmaktadır (Anlesinya ve Susomrith, 2020). Sürdürülebilir İKY yazınının derinleşebilmesi için birden fazla yöntemi içeren çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu tezin temel amacı, mevcut yazında belirtilen düşüncelerden yola çıkarak, Sürdürülebilir İKY kavramının, pek çok açıdan farklı olan Türkiye bağlamında uygulanırlığının, söylem ve eylem boyutlarıyla araştırılmasıdır (Türkiye bağlamının farklılığı ilerideki bölümlerde belirtilecektir).

Bu temel amaç doğrultusunda yazına katkı sunması hedeflenen alt amaçlar şunlardır:

- Sürdürülebilir İKY olgusunu Türkiye bağlamı içerisinde araştırmak.
- Firmaları, Sürdürülebilir İKY pratiklerini benimsemeye ve uygulamaya yönelten faktörleri tespit etmek.
- Bağlam içerisinde, uygulamalara yönelik söylem ve eylemin hangi düzeyde olduğunu görmek.
- Sürdürülebilir İKY’ye yönelik bir ölçek önermek ve bunu test etmek.

1.2 Yazındaki Boşluklar

Sürdürülebilir İKY’ye araştırmacıların ilgisi artarak devam etmektedir. Daha çok niteliksel çalışmalar üzerinden kavramsal modeller ortaya konulmaktadır (Örnek: Ehnert, Parsa, Roper, Wagner ve Muller-Camen, 2016; Stankevičiute ve

Savanevičiene, 2018; Macke ve Genari, 2019; Lopez-Cabrales ve Valle-Cabrera, 2020). Alan yazında Sürdürülebilir İKY’yi pratiğe dökerek ölçmeye çalışan araştırmalar olmasına rağmen (Örnek: Guerci ve Pedrini, 2014, McConnaughy, 2014; Paillé, Chen, Boiral ve Jin, 2014; Pipoli, Fuchs ve Prialé, 2014; Järlström, Saru, ve Vanhala, 2018; De Prins, Stuer ve Gielens, 2020) “Sürdürülebilirliğin” 3 sacayağı olarak bilinen “ekonomi-çevre-toplum” boyutlarını birleştiren çalışmalar çok azdır (3 boyutun beraber ele alınması gerekliliğini vurgulayan çalışmalar: Jackson diğ, 2011; De Prins ve diğ, 2014; Stahl, Brewster, Collings ve Haro, 2020; Westerman, Rao ve Gupta, 2020). Yazındaki bu eksiklikten hareketle, bu tez çalışması, ilgili yazına, her üç sacayağını da kapsayan bir Sürdürülebilir İKY yapısı kazandırma uğraşındadır.

1.3 Araştırma Sorusu

Sürdürülebilirlik firmaların çevre ile bütünleşmesi, ekonomik refah sağlamaları ve sosyal eşitlik ilkelerini kapsayan anlayış biçiminin kesişimi olarak tanımlanmaktadır (Elkington, 1997). Yani sürdürülebilir firmaların, ekonomik çıkarlarını dengeleyerek çalışanlarını, toplumu ve çevreyi korumak ve geliştirmek çabasında olduğunu düşünebiliriz. Buradan hareketle, Türkiye’de, özellikle sistematik olarak sürdürülebilirlik raporlaması yapan BİST Sürdürülebilirlik endeksine kote firmalarda, - “sürdürülebilirlik genel başlığının altında gizli kalan Sürdürülebilir İKY olgusu oluşmuş mudur” ve

- “firmalar söylem olarak ortaya koydukları Sürdürülebilir İKY uygulamalarını eylem boyutuna taşıyabilmiş midirler”

soruları bu tezin temel araştırma sorularını oluşturmaktadır.

1.4 Çalışmanın Katkısı

Farklı bir bağlam ve merkez olmayan bir ülke olan Türkiye’deki (Üsdiken, 2014) örgütlerle ilgili bir değerlendirme yapılacak olan bu tezin ilgili yazına iki önemli katkıda bulunacağı düşünülmektedir:

- Sürdürülebilir İKY olgusu Türkiye bağlamında betimlenecek, Sürdürülebilir İKY’ye yönelik kavramsal çerçeve oluşturulacak ve Sürdürülebilir İKY Ölçeği önerisi geliştirilerek sürdürülebilirlik yazınına ve İKY yazınına kavramsal olarak katkı sağlanabilecektir.

- Yöntemsel ve sonuçları itibariyle, sıklıkla belirtilen bu alandaki ampirik çalışma eksikliğinin (Dorenbosch, 2014; Zink, 2014; Ehnert, 2014) giderilmesine katkıda bulunulabilecektir.

Böylece BİST Sürdürülebilirlik Endeksi benzeri yapılar olan Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi ve BM&FBOVESPA⁴ Sürdürülebilirlik Endeksini veri alan çalışmalarla kıyaslama yapılabilmesi için alan yazına katkı sunulacak ve ek olarak daha önceden farklı ülke bağlamlarında yapılan çalışmalar (A.B.D.: Taylor ve Lewis, 2014; Peru: Pipoli, Fuchs ve Priale, 2014; AB Ülkeleri: Ehnert, Harry ve Brewster, 2014; Doğu ve Güney Doğu Asya Ülkeleri: Debroux, 2014) ile kıyaslama yapılabilmesi için fırsat yaratılacaktır.

Ayrıca tezin sonuçlandırılması ile İKY pratiklerini sürdürülebilir kılmak isteyen firmalara çeşitli öneriler sunulabilecektir.

1.5 Tezin Kapsamı

Bu tez çalışmasında Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanırlığı konu edilmektedir. Tezin yukarıda belirtilen amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla, bulguların açıklanabilmesi veya anlamlandırılması amacıyla, Kurumsal Kuram (Institutional Theory) ve Paydaşlar Kuramı (Stakeholder Theory) önermelerinden yararlanılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın “araştırma” kısmı 3 aşamadan oluşmaktadır. İlk iki aşamada nitel, üçüncü aşamada ise nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Sürdürülebilirlik raporları GRI-G4 standartlarında, düzenli aralıklarla ve şeffaf şekilde raporlanıp yayımlandığı ve bağımsız bir denetim firması tarafından her yıl denetlenip değerlendirildiği için, bu çalışmada 2014 - 2018 yılları arasında Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksine kote olan firmalar ana kütle olarak seçilmiştir. Sürdürülebilirlik endeksine kote olmayan firmaların raporları bu denetleme ve standartlara tabii olmadıkları için çalışmaya dâhil edilmemiştir.

⁴Bolsa de Valores, Mercadorias & Futuros de São Paulo: São Paulo merkezli, Brezilyanın en eski ikinci borsasıdır (Bkz. http://www.b3.com.br/en_us/b3/about/who-we-are/).

1.6 Tezin Planı

Bu tez çalışması toplamda 4 bölümden oluşmaktadır. Buna göre:

Çalışmanın ilk bölümü olan Giriş kısmında, araştırma konumuz olan Sürdürülebilir İKY olgusunun nasıl bir ihtiyaçtan doğduğu ve önemine değinilmiştir. Bu bölümün alt başlıklarında ise tezin amacı, yazındaki boşluklar, araştırma sorusu, çalışmanın oluşturacağı katkılar ve tezin kapsamına dair bilgiler sunulmuştur. Ayrıca tezin genel planı da bu bölümde anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin kavramsal çerçeve verilmiş ve makro/mikro temelli kuramlarla ilişkisi sunulmuştur.

Üçüncü bölümde ise, çalışmanın amacına hizmet etmesi için gerçekleştirilen üç aşamalı araştırma, yöntemleri ve bulguları ile açıklanmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında BİST Sürdürülebilirlik Endeksine dâhil firmaların yayınladıkları raporlar, ikinci aşamada konu ile ilgili uzman kişilerden elde edilen bulgular nitel olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın son aşamasında, geliştirilen soru formu ile daha geniş bir örneklemden veri toplanarak nicel analizler yapılmış ve bunların bulguları paylaşılmıştır.

Tezin son bölümünde ise, ulaşılan bulgular bir bütün olarak araştırma amacı doğrultusunda, ilgili yazındaki bulgularla beraber değerlendirilmiştir. Bu kısımda ayrıca örgütler için öneriler sunulmuş ve araştırmanın kısıtlarından bahsedilerek gelecek araştırmacılar için öneriler sıralanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu kısımda, araştırmanın amacına hizmet edecek olan temel kavramlar olarak “Sürdürülebilirlik” ve “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramları, ilgili yazından yararlanılarak ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.1 Sürdürülebilirlik

2.1.1 Sürdürülebilirlik kavramının tanımı ve gelişimi

Sürdürülebilirlik, çoğu bilim alanına yayılmış ve günlük dilimize yerleşmiş bir kelimedir. Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir gelişme, "uzun dönemli", "kalıcı", "geçerli" ve “sistemik⁵” kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Ehnert, 2009; Vanderstraeten, 2015). Sürdürülebilirliğin üzerinde henüz uzlaşılmış bir tanım yoktur. Bu alanda birçok farklı tanım oluşturulmuştur (Montiel ve Delgado-Ceballos, 2014).

Ehnert’e (2009) göre sürdürülebilirlik fikri, Aristo zamanından beri bilinen bir kavram (hane halkında tüketim ve üretim anlayışı) olarak günümüze gelmiştir; kavramın bu dönem sonrası ilk kullanımının ise, 12. yy. ve 19. yy. arasında ormancılık ve balıkçılık sektörleri için olduğu belirtilmektedir. Bu dönemde sürdürülebilirlik kavramı "kaynakların tüketimi ve yeniden üretimi arasında dengenin sağlanmasına” yönelik ekonomik bir kavram olarak ele alınmıştır. Ancak, Leal Filho (2000) sürdürülebilirlik kavramının 1970’li yılların sonuna kadar nadir olarak kullanıldığını, üstelik kullanılırken de öncelikli olarak çevresel politikalara atıfta bulunulduğunu belirtmiştir.

Sürdürülebilirlik kavramının küresel anlamda kabul görmeye ve önemli bir konu olarak ele alınmaya başlaması Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (World Commission on Environment and Development) tarafından yayımlanan Brundtland raporu ile mümkün olmuştur (Ehnert ve Harry, 2012; Awasthi, Govindan ve Gold, 2018). Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu sürdürülebilirliği “Bugünün

⁵ Sistemik, belli ilkelere ve kurallara uyan, sistemli.

ihtiyaçlarının geleceğin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak sosyal uzlaşma ile karşılanması” (WCED, 1987, s. 43) olarak tanımlamış ve toplumsal düzeyde sürdürülebilirlik için ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarının eş zamanlı gerçekleştirilmesi/düşünülmesi gerekliliğini ileri sürmüştür. Ancak verilen bu tanım araştırmacılar tarafından ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar arasında adil bir denge kurmadığı gerekçesiyle eleştirilmektedir. Örneğin Gladwin, Kennelly ve Krause (1995) çalışmasında, dünyanın herhangi bir yerinde refahın sağlanabilmesi için sosyal eşitliğin ve biyosfere saygının bir gereklilik olduğunu ve bu üç hususun birbiri için tamamlayıcı olduğunu belirtmektedir. Buchdahl ve Raper’in (1998) tanımında eleştirdiği nokta ise, daha çok, ekonomik ve toplumsal gereksinimleri karşılamak için varlıkların korunmasına vurgu yapılmış olması, ancak etiğe ve değerlere olan gereksinimlerin, özellikle de çevresel bakış açısının / kültürün göz ardı edilmiş olmasıdır. Ingwe, Okoro ve Ukwai (2010) de, gerek ulusal gerek ise uluslararası alanda sürdürülebilirlik konusundaki stratejilerin, örgütlerdeki uygulamaların genellikle etik temelli ve doğa odaklı felsefeleri göz ardı ettiğini; canlı ve cansız doğal sistemlerin birbirleriyle bağlantısını yok saydığını ifade etmekte ve mevcut uygulamaları eleştirmektedir. Ingwe ve diğ. (2010)’ne göre sürdürülebilirlik "ekonomik, çevresel ve sosyal eşitlikle ilgili uygulamaları teşvik eden", doğanın her iki unsuru için (canlı-cansız) de eşitlikçiliği destekleyen bir yaşam tarzıdır. Akhtar, Lodhi ve Khan (2014) da, yaptıkları çalışma ile, uzun dönemli işletme yönetimi faaliyetleri ile toplum arasında aynı eksenle uyumlaştırılması gereken etğin kapsamlı bir şekilde tanımlanmış olmaması nedeniyle sürdürülebilirlik çabalarının pek de etkili olmadığını belirtmiştir.

Elkington (1997) ise, iş dünyası için geçerli olan sürdürülebilirliğin 3 temel hususunun önemini vurgulayarak, işletmelerin performansının ekonomik, çevresel ve sosyal performans olarak bu üç boyutta ayrı ayrı ortaya çıkarılması gerekliliğini belirtmiştir. Bu doğrultuda yapılan diğer çalışmalarda da, çevre ile bütünleşme, ekonomik refah sağlama ve sosyal eşitlik ilkelerinin kesişmesi gerektiği, bu ilkelerden herhangi birine uyulmadığı takdirde sürdürülebilirliğin sağlanamayacağı belirtilmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002; Bansal, 2005; Wagner, 2013; Akhtar ve diğ, 2014; Ehnert, Harry, ve

Zink, 2014; Purvis, Mao ve Robinson, 2019). PricewaterhouseCoopers⁶ (PwC, 2011) raporu da bunu destekler şekilde, sürdürülebilirliğin örgütlerde sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, ekonomik, çevresel ve sosyal değişkenlerin firmaların tüm temel, stratejik ve operasyonel süreçlerine ve karar alma mekanizmalarına dâhil edilmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

İlerleyen zaman diliminde, toplumsal adaletsizlik (Neumayer, 2011; Stewart, 2014; Alarcón ve Cole, 2019; Ives, Freeth ve Fischer, 2020), kaynak erişiminde fırsat eşitliği (Zink, 2014), sanayileşmiş ülkelerdeki mal ve hizmetlerin yoğun tüketimi, doğal yaşam koşullarını olumsuz etkilemeyecek toplumsal ve ekonomik kalkınmanın sağlanması (Welford, 2016; Fuchs, 2017; Younis ve Chaudhary, 2019) gibi durumlar, sürdürülebilirlik kavramının temel olarak tartışıldığı konular olmuştur.

Sürdürülebilirlik kavramı, ortaya çıkışı itibariyle, daha çok toplumsal ve politik düzeyde ele alınmıştır (Dyllick ve Muff, 2016). Brundtland'a (1987) göre sürdürülebilirlik, kalkınma tartışmalarını küresel bir çerçeveye dayandırmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramının toplumsal bir kavramdan firmalar düzeyine indirgenmesi ise 1990'lar ve sonrasına denk gelmektedir. Bu dönemle artan bir şekilde, firmaların faaliyetleri sonucu topluma ve çevreye verdikleri zararlar, toplumsal tepkiye neden olmuş ve firmaların bu zararların sorumluluğunu alması gerektiği fikri güçlenmiştir (Bhattacharyya, Sahay, Arora ve Chaturvedi, 2008). Bu tarihten itibaren, sürdürülebilirlik iş dünyası seviyesinde ele alınmaya (Dyllick ve Hockerts, 2002; Funk, 2003; Bansal, 2005; Neubaum ve Zahra 2006; Sultana ve Akter, 2017) başlamıştır. Yapılan sürdürülebilirlik tanımlamalarındaki ortak vurgunun ise, “paydaşlar”, dengeli büyüme” ve “gelecek odaklılık” üzerinde olduğu görülmektedir. Örneğin sürdürülebilirlik “bir firmanın, paydaşlarının beklentilerini etkin bir şekilde karşılayarak zaman içinde büyümeyi besleme ve destekleme yeteneği” (Neubaum ve Zahra, 2006, s. 121), bir başka örnekte ise, “firmanın özellikleri ve eylemleri itibariyle tüm paydaşları için arzu edilebilir bir gelecek yaratma durumu” (Funk, 2003, s. 65) şeklinde tanımlanmıştır.

⁶PricewaterhouseCoopers, Londra merkezli, çok uluslu denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri sağlayan ve alanında dünyada ilk 4'te yer alan firma. <https://www.pwc.com/>

Bu anlayış doğrultusunda hareket eden firmalar, politik alanda sürdürülebilirliğe katkıda bulunurken, ekonomik, çevresel ve sosyal sermaye tabanını korumak ve büyütmek zorundadırlar (Dyllick ve Hockerts 2002; Neubaum ve Zahra, 2006; Dyllick ve Muff, 2016). Bunun için de küresel anlamda işleyen ve ekonomik, çevresel ve sosyal temellere duyarlı iş süreçlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Lenssen ve Smith, 2019). Bunun yolu ise firmaların kendilerini şu üç konuda düzeltebilmesinden geçmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002; Dyllick ve Muff, 2016); 1) Kısa vadeli ve uzun vadeli yönleri bütünleştirmek, 2) Ekonomik, çevresel ve sosyal yönleri 'üç sacayağı' şeklinde bütünleştirmek ve 3) Sermayeyi değil, geliri tüketmek.

1) Kısa vadeli ve uzun vadeli yönleri bütünleştirmek: Dyllick ve Hockerts'a (2002) göre, hisse senedi piyasası tarafından yönlendirilen firmalar, uzun dönemli başarının tesisinden ziyade kısa vadeli kazanımlara odaklanmakta ve bunu gösterme eğilimine girmişlerdir. Dyllick ve Hockerts, kısa vadeli kârlara olan böyle bir takıntının, firmanın bugün olduğu gibi gelecekte de paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayabilecek sürdürülebilirlik ruhuna aykırı olduğunu dile getirmektedir. Ancak firmalar, buna rağmen, kısa vadeli ekonomik kazanımları, uzun vadede çevresel ve sosyal bozulmanın getireceği maliyetlere tercih edebilmektedir (Dyllick ve Muff, 2016).

2) Ekonomik, çevresel ve sosyal yönleri 'üç sacayağı' şeklinde bütünleştirmek: Gladwin ve diğ. (1995) ile Elkington'a (1997) göre sürdürülebilirlik kavramının klasik yönetim yaklaşımlarından farklılaştığı en önemli nokta, bir firmanın sürdürülebilir olabilmesi için ekonomik sürdürülebilirliğin tek başına yeterli olmadığı gerçeğinin ortaya çıkmış olmasıdır. Kısa vadede ekonomik sürdürülebilirlik üzerine tek yönlü bir odaklanma firmalara başarı getirebilir, ancak uzun vadede başarı için sürdürülebilirliğin üç boyutunun eş zamanlı olarak tatmin edilmesi gerektiğinin altı çizilmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002; Dyllick ve Muff, 2016; Klarin, 2018). Ayrıca, "üç sacayağı" kavramının üç boyutu birbiriyle ilişkili olduğundan, birbirlerini çeşitli yollarla etkileyebilmeleri yüksek ihtimal olarak görülmektedir (Perrott, 2015).

3) Sermayeyi değil, geliri tüketmek: Sermaye tabanını koruma gereksinimi, iş dünyasında ortak bir tutumdur ve başarılı ve sorumlu yönetimin bir ön koşulu olarak geniş çapta kabul edilmektedir. Ancak, uzun vadeli sürdürülebilirlik elde etmek için işletmeler sadece ekonomik sermayeyi değil, aynı zamanda doğal sermayelerini ve

sosyal sermayelerini⁷ de yönetmek zorundadırlar (Dyllick ve Hockerts, 2002; Dyllick ve Muff, 2016).

Bu eleştirilerden yola çıkan bazı araştırmacılar, sürdürülebilirlik kavramının bir sistemin ekonomik, çevresel ve sosyal kaynaklarının korunmasını, yenilenmesini ve geliştirilmesini kapsadığını (örnek: Sena ve Shani, 2009; Montiel ve Delgado-Ceballos, 2014) ve bir firmanın çeşitli ekonomik, çevresel ve sosyal ortamlar üzerindeki etkisini kontrol etmesi gerekliliğini (örnek: Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2009; Ehnert ve Harry, 2012; Lenssen ve Smith, 2019) vurgulamışlardır.

Bu doğrultuda bir sonraki başlıkta, sürdürülebilirlik kavramının her bir boyutu (ekonomik, çevresel ve sosyal), sürdürülebilir firma olma anlayışı içinde açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.2 Sürdürülebilirlik kavramının boyutları açısından sürdürülebilir firmalar

Sürdürülebilir bir toplum yaratmak için koşullara göre üç şartın yerine getirilmesi gerektiğinden bahsedilmektedir (Rennings ve Wiggering, 1997; Elkington, 1997; Sena ve Shani, 2009; Montiel ve Delgado-Ceballos, 2014). İlk olarak, eğer ki kaynaklar yenilenebilir ise kullanım oranları yenilenme oranlarını aşmamalıdır. İkincisi, eğer ki kullanılan kaynaklar yenilenebilir değilse, bu kaynakların kullanım oranı yenilenebilir alternatif kaynakların geliştirilme oranını geçmemelidir. Son olarak ise, çevresel kirlilik emisyon oranları, çevrenin kirliliği özümseme kapasitesini aşmamalıdır. Bu üç koşulun çevrenin korunması, sürdürülebilirliğinin sağlanması ve çevresel zararın azaltılması odaklı olarak kaynak kullanım farkındalığıyla ilgili olduğu açıkça görülmektedir.

Firmaları sürdürülebilirliğe yönlendirmek, firmaların ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarında ciddi değişikliklere gitmesini gerektirmektedir (Linnenluecke ve Griffiths, 2013). Bu değişiklikler, hem örgüt içi hem de örgüt dışı alanları kapsamaktadır. Bunun için örgütler, yerel ve küresel paydaşlarını, ekonomik çevresel ve sosyal bağlam ile ilişkili, müşterek anlayış ve faaliyetler etrafında bir araya getirebilecek bir sistem yaratmalıdır (Montiel ve Delgado-Ceballos, 2014).

1992 yılında Uluslararası Ticaret Odası'nın hazırladığı “Sürdürülebilir kalkınma için İş Sözleşmesi’ni” imzalayan yüzlerce firma, sürdürülebilirlik mantığına hakim

⁷ Sermayeler ve sürdürülebilirlik ilişkisi 2.1.2.1, 2.1.2.2 ve 2.1.2.3 kısımlarında açıklanmaktadır.

değildir (Elkington, 1997). Bu nedenle, sürdürülebilirlik kavramının önemsenmeye başladığı ilk dönemlerde firmalar niçin ekonomik (finansal) ve çevre boyutlarının uyumlaştırılması gerektiğini tam olarak algılayamamışlardır. Hatta bu durum, imzacı firmalar için beklenenden daha çok kafa karışıklığı yaratmıştır (Elkington, 1997). Hart'a (1997) göre çoğu firmanın "çevreci" davranışlarının temel nedeni maliyetleri düşürmek ve işleri kârlı hale getirmektir. Bu durumun artık gelişmiş-gelişmemiş ülkeler bazında değerlendirildiği ifade edilebilir. Montiel ve Delgado-Ceballos, (2014) ve Klarin'e (2018) göre, gelişmiş ülkelerin ekonomik faaliyetleri az gelişmiş ülkelerdeki yoksulluk ve çevresel bozulmayla yakından ilgilidir. Sürdürülebilir kalkınma için iş sözleşmesindeki temel amaç çevreci anlayışın geliştirilmesi ve devamında (firmaları zorlayan taraf) sürdürülebilir bir küresel ekonomi geliştirmek ve gezegenin süresiz olarak destekleyebileceği bir ekonomi yaratmaktır (Hart, 1997; Elkington, 1997). Bu durumu destekler nitelikte olarak, Michigan Üniversitesi Kurumsal Çevre Yönetimi Programı Direktörü Stuart Hart (1997), "sürdürülebilirliğin sadece bir kirlilik kontrolü meselesi olduğunu düşünmenin büyük resmi kaçırmak" olduğunu belirtmektedir (s.66). Hart (1997), bunu desteklemek için, firmaların sürdürülebilirliği sadece sıfır emisyonu ulaşma hedefi ile başaramayacaklarını dile getirmekte ve 20. yy.'a ait tükenmiş tarım arazileri, balıkçılık ve ormanlar, kentsel kirlilik, yoksulluk, bulaşıcı hastalıklar, göç gibi sorunların giderek artan şekilde ülkeler için birer tehdit olduğunu/olacağını vurgulamaktadır. Devamında, firmaların bu gelişmelerle, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayacakları yetenekleri ve kaynakları yok ettiklerini ifade etmektedir. Bu durumdan hareketle, sürdürülebilirliği ele alırken çevresel kaygıların yanı sıra ekonomik ve sosyal kaygılara da odaklanmanın büyük önem taşıdığı görülmektedir (Montiel ve Delgado-Ceballos, 2014; Dyllick ve Muff, 2016). Bu öneme istinaden, sürdürülebilirliğin de çevresel, sosyo-ekonomik ve politik bir bağlama yerleştirildiği görülmektedir (Klarin, 2018). Birleşmiş Milletler de bu doğrultuda, 2015 yılında ortaya koyduğu birbiriyle bütünleşmiş 17 Sürdürülebilirlik hedefi⁸ ile, ülkeleri, bunları gerçekleştirmeleri yönünde desteklemektedir (UNDP, 2015).

⁸ Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri: 1) Yoksulluğa son 2) açlığa son, 3) sağlıklı ve kaliteli yaşam, 4) nitelikli eğitim imkanı, 5) toplumsal cinsiyet eşitliği, 6) temiz su ve sanitasyon (atık su değerlendirme), 7) erişilebilir temiz enerji, 8) insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, 9) sürdürülebilir sanayileşme, yenilikçilik ve altyapı 10) eşitsizliklerin azaltılması, 11) sürdürülebilir şehirler ve topluluklar, 12) sürdürülebilir üretim ve tüketim, 13) iklim değişikliği ve etkileri ile mücadele, 14) suların sürdürülebilir kullanımı, 15) karasal ekosistemin sürdürülebilir kullanımı, 16) toplumlar için barış, adalet ve güçlü

Açıklamalar incelendiğinde, yaşanan krizlerin/sorunların nedenlerinin, basit bir şekilde tanımlanacak ekonomik ve çevresel meseleler olmadığı, bunların yanı sıra, sosyal, etik ve politik meselelerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Bunların firmaların yetki ve kapasitesini aştığı ise bir gerçektir. Ancak Elkington (1997), kısıtlı kapasite, yetki ve yeteneklerine rağmen kaynaklara, teknolojiye, küresel erişim ve sürdürülebilirliğe ulaşmak için motivasyona sahip örgütlerin de sadece firmalar olduğunu ifade etmektedir.

Elkington'a (1997) göre firmaların ve piyasalarının karşı karşıya kaldığı zorlukların tam boyutunu kavramak isteyen firma liderlerinin ve yöneticilerinin, sürdürülebilirliğin üç temel boyut altında ortaya koyduğu taleplere ve beklentilere karşı bir sürdürülebilirlik denetimi (incelemesi) gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Gao ve Zhang (2006), yaptıkları çalışmada, sürdürülebilirlik denetimini, demokratik bir iş toplumunda paydaşlar ve firmalar arasındaki farklı çıkarları dengelemek için yararlı bir mekanizma olarak tanımlanmışlardır. Kurumsal sürdürülebilirliğin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesinde ise, denetim uygulanmasının olumlu somut çıktıları (paydaşlar arasında güven inşa etme, vaatlerin netleştirilmesi, paydaşlar ve firma arasında iş birliğini teşvik etme) olduğunu vurgulamışlardır.

Diğer yandan, ölçülemeyen şeylerin yönetilmesi güç olacağından (Kaydos, 1998) firmaların ilerlemelerinin/gelişimlerinin üç boyut temelinde ölçülmesi, yöneticiler için sürdürülebilirliğin denetlenebilmesi sürecinde bir çözüm yolu olarak ortaya çıkmaktadır (Elkington, 1997; Gao ve Zhang, 2006).

Daha önceki paragraflarda belirtildiği gibi, başarılı bir sürdürülebilirlik için ön koşullardan birisi de sermaye tabanının korunmasıydı. Kurumsal sürdürülebilirlikte sermaye kavramı ekolojist (çevre bilimcileri) ve ekonomistlerce kullanılan tanımlardan daha geniş bir anlama sahiptir (Dyllick ve Hockerts, 2002). Üç farklı sermaye türünü ifade eden ekonomik, çevresel ve sosyal sermaye birbirinden farklı özelliklere sahiptir ve farklı yaklaşımlar gerektirir (Garrigos-Simon, Botella-Carrubi, ve Gonzalez-Cruz, 2018). İlerleyen kısımlarda sermayeler ve sürdürülebilirlik çatısı altında aldığı anlam açıklanacak ve ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan firmalar tanımlanmaya çalışılacaktır.

kurumlar, 17) küresel ortaklıkların canlandırılması ve uygulama araçlarının güçlendirilmesi (Detaylı bilgi için bkz. <http://hdr.undp.org/en/2015-report>).

2.1.2.1 Ekonomik açıdan sürdürülebilir firmalar

Ekonomik boyut firma uygulamalarının sistem üzerinde meydana getirdiği ekonomik etkilere (ekonomik gelişim, uzun dönemli kârlılık, yenilikçilik, değer yaratma, maliyet azaltma, yaşam standartlarını yükseltmek vb.) vurgu yapmaktadır (Fowler ve Hope, 2007; Choi ve Ng, 2011; Yang, Li, Yu, Zeng ve Sun, 2019). Sürdürülebilir bir firmanın faaliyetlerinin ekonomik olarak sürdürülebilir olup olmadığının belirlenmesine ilişkin olarak, Elkington (1997), iş adamlarının/yöneticilerin birtakım sorulara yanıt vermesinin gerekli olduğunu ifade etmektedir. Bunlar:

- Maliyetlerimiz rekabetçi ve sürdürülebilir mi?
- Ürün ve hizmetlerimiz için talep sürdürülebilir mi?
- Yenilik yapma (inovasyon) oranımızın uzun vadede rekabetçi olması olası mı?
- Beşeri veya entelektüel sermayenin örgüt içerisinde tutulması nasıl başarılabilir?
- Firmanın kâr payı (marjı) sürdürülebilir mi?

Bilgi toplumu öncesi, üretim faktörü olarak sermaye iki ana biçimde tanımlanmaktaydı: fiziksel sermaye (makine ve tesisler) ve finansal sermaye. Elkington'ın (1997) yöneticilerin yanıtlaması gereken sorularına bakıldığında, sermaye tanımının kapsam olarak genişlemekte olduğu görülmektedir. Fiziksel ve finansal sermayenin yanı sıra, beşeri ve entelektüel sermayeye (bireylerin deneyimlerini, becerilerini ve diğer bilgi temelli varlıkları kapsamakta) ilişkin bir sorgulamanın olması, ekonomik endişelerin sosyal/insani boyuta yansıyan yüzünün de ortaya çıkmaya başladığının bir göstergesi olarak ele alınabilir. Ekonomik sürdürülebilirlik, firmaların sahip oldukları çeşitli ekonomik sermayeyi (finansal sermaye: öz sermaye ve borç; maddi sermaye: makine, arazi ve hisse senetleri; maddi olmayan sermaye: itibar, icatlar, know-how ve rutinler) başarılı şekilde yönetmesi olarak tanımlanmaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002; Dyllick ve Muff, 2016). Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu ile doğa ve sosyal yapı / toplum arasında bir etki söz konusudur. Buna göre sosyo-verimlilik bir firmanın katma değeri ile sosyal etkisi arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002; Dyllick ve Muff, 2016). Sosyo-verimlilik, “olumsuz sosyal etkileri en aza indirmek (örneğin, birim üretim başına düşen kaza oranının azaltılması) veya katma değerle ilgili olumlu sosyal

etkileri en üst düzeye çıkarmak” olarak tarif edilmektedir (Fedorova, Caló, ve Pongrácz, 2019, s. 277).

Ticari faaliyetlerin çevre üzerindeki etkisi çoğu zaman olumsuzken, toplum üzerindeki etkisinin genellikle olumlu olduğu (kurumsal bağışlar, istihdam yaratma vb.), ancak bazen olumsuz etkilerinin (işyeri kazaları, çalışanlara mobbing, insan hakları ihlalleri vb.) de olabileceği belirtilmektedir. Buradan hareketle, sosyo-verimlilik açısından etkili firmaların yerel toplum üzerinde sosyal etkiyi en üst seviyeye çıkardığı ve olumsuzlukları da en aza indirdiği ifade edilmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002; Choi ve Ng, 2011; Glavas ve Mish, 2015; Dyllick ve Muff, 2016; Fedorova ve diğ, 2019).

Choi ve Ng (2011) de, ekonomik sürdürülebilirliğe, firmanın kârlılığından daha çok, firmanın paydaşları tarafından da arzu edilen bir anlam yüklemişlerdir. Buna göre, bir firma, faaliyet gösterdiği topluma ekonomik gelişim imkânı, istihdam ve çeşitli ekonomik fırsatlar sağlıyorsa, paydaşlar açısından firma için olumlu bir değer yaratmakta ve firmayı ekonomik yönden tercih edilir bir konuma getirmektedir. Choi ve Ng (2011) ekonomik verimliliğe, insan ihtiyaçlarını karşılayan ve yaşam kalitesini geliştiren rekabetçi fiyatlı mal ve hizmetlerin sunulmasıyla ulaşılabileceğini, aynı zamanda, yaşam döngüsü boyunca çevresel etkileri ve kaynak yoğunluğunu da aşamalı olarak en azından dünyanın taşıma kapasitesiyle aynı seviyelere indireceğini belirtmektedir. Ayrıca Pearce, Markandya ve Barbier (1989) de, istihdam fırsatlarının bölgesel olarak artırılması sonucu, bölgesel ekonomik gelişime sağlanan destekle bölgesel ekonominin gelişimine katkı sağlanacağını; ekonomik, çevresel ve sosyal olarak şehirlerin taşıyabileceği kapasitesinin üstünde göç almasını önleyeceğini belirtmektedir.

Dyllick ve Hockerts (2002), bir firmanın, ekonomik sermayesi tükendiği zaman varlığının sona erdiğini, ancak gerçekte ise bu firmanın sona ermesinin firmanın sürdürülemez hale gelmesiyle başladığını vurgulamaktadır. Yaptığı bu açıklamalardan sonra ise ekonomik açıdan sürdürülebilir firmaları “paydaşlarına ortalamanın üzerinde kalıcı bir getiri getirebilecek nakit akışını sağlayan yeterli likiditeyi garanti eden firmalar” olarak tanımlamıştır. Munasinghe (2003) de, ekonomik sürdürülebilirliği, topluma ve firmaya yönelik faydalı çıktıları sağlayan sermayenin muhafaza edilmesi olarak açıklamaktadır. Bir önceki tanımdan farkı ise, sermayenin toplumsal faydayı da hedefliyor oluşudur. Buradan yola çıkarak, piyasanın, tüketicilerin, tedarik

zincirindeki unsurların ve toplumun desteği olmadan firmaların ekonomik olarak ayakta kalamayacağı anlaşılmaktadır (Glavas ve Mish, 2015).

2.1.2.2 Çevresel açıdan sürdürülebilir firmalar

Çevresel sürdürülebilirlik, ekonomik faaliyetlerin yürütülmesi ve insanların yaşam kalitesinin korunması için gerekli olan çevre kalitesinin sürdürülmesine (çevresel sistemlerin yaşayabilirliği ve sağlığına) odaklanmaktadır (Munasinghe, 2003; Klarin 2018). İş dünyası tarihine bakıldığında, çevre odaklı konuların 1970’li yıllara kadar geri planda olduğunu; daha çok kölelik, çocuk işçiliği ve çalışma koşulları gibi sosyal konuların iş dünyasının tartışma gündemini oluşturduğunu ve 1970’li yıllardan sonra ise çevresel konuların iş dünyasında daha çok tartışma odağı haline gelmeye başladığı ifade edilmektedir (Elkington, 1997; Glavas ve Mish, 2015; Barrow, 2018). Çünkü insanoğlu, doğal kaynakların sonsuz olmadığına farkında olmaya başlamış ve buna göre doğal kaynakların sürdürülebilir şekilde kullanımını garanti altına almaya yönelmiştir (Dyllick ve Hockerts, 2002; Barrow, 2018). Rennings ve Wiggering (1997) çevre sorunlarının ortaya çıkmasının temel nedeni olarak da doğal kaynakların verimsiz ve sınırsız kullanımını işaret etmektedir.

Sürdürülebilirlik yazınında, çevresel sürdürülebilirliğin anlaşılabilmesi için, ilk olarak, doğal sermayenin ne olduğunun anlaşılmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (Elkington, 1997; Dyllick ve Hockerts, 2002). Doğal sermaye, hem doğal kaynaklar hem de ekosistem hizmetleri dahil olmak üzere çevresel mal ve hizmetlerle ilgilidir (Garrigos-Simon ve diğ., 2018). Doğal sermaye iki türde karşımıza çıkmaktadır. Elkington (1997) bunları kritik doğal sermaye ve yenilenebilir/ikame edilebilir doğal sermaye olarak nitelendirirken, Dyllick ve Hockerts (2002) yenilenemeyen ve yenilenebilir doğal sermaye olarak adlandırmıştır. Kritik doğal sermaye, yaşamın ve ekosistemin bütünlüğünün korunması için temel olan doğal sermayeyi kapsamaktadır. Yenilenebilir doğal sermaye, hassas ekosistemlerin ıslahı veya yeniden konumlandırılması yoluyla yenilenmesi, çevresel iyileştirme ile çevrenin onarılması anlamına gelmektedir. İkame edilebilir doğal sermaye ise, doğal sermaye formları kısıtlı olan fosil akaryakıtlar yerine güneş panelleri ya da rüzgâr türbini gibi insan yapımı ikame enerjilerin kullanımının artması olarak tanımlanabilir (Elkington, 1997; Avota, McFadzean ve Peiseniece, 2015). Doğal kaynakların bozulması, kirlilik ve biyolojik çeşitliliğin kaybı gibi durumlar kırılganlığı arttırdığı, sistem sağlığını baltaladığı ve esnekliği azaltarak yeniden iyileşmesini engellediği için zararlıdır

(Arrow, Bolin, Costanza ve diğ, 1995). Bu nedenle “güvenli eşik” ya da “taşıma kapasitesi” gibi kavramlar ekosisteminin çökmesini önlemek için önemli olarak görülmektedir (Munasinghe, 2003; Kareiva, McNally, McCormick, Miller ve Ruckelshaus, 2015).

Elkington (1997) “sürdürülebilir bir firmanın, çevresel olarak sürdürülebilir olup olmadığı nasıl anlaşılabilir” sorusunun yanıtını bulabilmek için iş insanlarına şu soruların yöneltilmesi gerektiğini işaret etmektedir:

- Mevcut faaliyetlerimizden, hangi doğal sermaye biçimleri etkileniyor - planlanan faaliyetlerimizden etkilenecekler mi?
- Bunlar ve diğer olası baskılar nedeniyle bu doğal sermaye biçimleri sürdürülebilir mi?
- Faaliyet gösterilen alandaki aktör sayısı ekosistemin taşıma kapasitesinin üstünde mi, altında mı? Buna bağlı olarak, firmaların faaliyetlerinin doğa dengesini ya da doğal yaşamı önemli derecede etkilemesi olası mıdır?
- Bu ekosistemde faaliyet gösteren firmalar verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmekte midir?

Bir firma, çevresel sürdürülebilirliğinin değerlendirmesini yaparken şu hususlara dikkat etmelidir (Elkington, 1997): Çevresel maliyetleri ve faydaları dengelemek; çevreyi koruyan ve iyileştiren yatırımları teşvik edici iyi yönetim kararları almak ve yeni değerlendirme biçimleri geliştirmek; ilerlemenin takibini yapabilmek için yeni performans göstergeleri geliştirmek. Uluslararası çevre yönetimi standartlarının⁹ geliştirilmesi ve yayımlanmasıyla firmaların çevresel hususlarda değerlendirmeler yapmaları kolaylaşmıştır (ISO, 2009; Kareiva ve diğ, 2015). Örneğin, 2009 yılında yayımlanan ISO 14000 raporunda bu durumun önemine değinilmiştir. ISO (2009) raporuna göre, uluslararası alanda örgütler ve paydaşlar çevre yönetimi, sosyal sorumluluk davranışları ve sürdürülebilir büyüme ve gelişme ihtiyacına yönelik daha fazla beklenti içine girmişlerdir. Bu doğrultuda uluslararası standartlar bu uygulamaların karşılaştırılmasında ve geliştirilmesinde önemli hale gelmektedir. Ayrıca, hükümetler ve düzenleyici kurumlar, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde,

⁹ Dünya Doğayı Koruma Vakfı (WWF: World Wide Fund for Nature), Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (World Summit -1992), Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO: International Organization for Standardization) tarafından geliştirilen ISO 14001, Çevre Yönetim ve Denetim Planı (Emas: Eco -Management and Audit Scheme)

uyum ve tutarlılık sağlayacak çerçeve oluşturabilmek için bu standartlara önem vermektedirler (ISO, 2009).

Firmalar, yasal uygunluk eğilimleri; para cezaları, sigorta ve yasal diğer masraflar; peyzaj, iyileştirme, kullanımdan çıkarma ve vazgeçme maliyetleri; kamuya açık şikâyetlerin sayısı; üretim yerlerinde enerji, malzeme ve su kullanımı; potansiyel olarak kirletici emisyonlar; çevresel tehlikeler ve riskler; atık üretimi; kritik doğal sermayenin tüketimi; çevresel ayak izleri¹⁰; müşteriler ya da çevreci/etik yatırım fonları tarafından belirlenen standartları gösterge olarak kullanmaya başlamışlardır (Elkington, 1997; Bossel, 1999; Holden ve Linnerud, 2007; Nilashi, Rupani ve diğ, 2019).

Kâr odaklı firmaların, yaptıkları iş dolayısıyla, yaşadıkları en temel zorluk ise çevresel ve sosyal sonuçları ile yüzleşebilmelerinde yatmaktadır. Çünkü doğal kaynakların, özellikle de hammadde ve fosil yakıt stokunun sömürülmesi, gelecek nesillerin ihtiyaçlarının tartışılmasına yol açmıştır (Klarin, 2018). Elkington (1997), bu durumu çevresel adalet ve nesiller arası eşitlik (günümüz ve gelecek) kavramları çerçevesinde ortaya koymuştur. Nesiller arası ifadesi farklı kuşaklar arasındaki avantaj dengesi ile (emeklilik hakları ya da sağlık hizmetlerinde olduğu gibi) ilgilidir. Ayrıca şu anda yaşayanlar ile henüz doğmamış olanlar arasındaki (ormanların kaybı, biyolojik çeşitlilik, iklimsel istikrar vb.) durum ile ilgilidir. Elkington (1997), bu durumu, çevrecilerin ve insan hakları savunucularının bir araya gelebildiği bir nokta olarak tarif etmektedir.

Çevresel olarak sürdürülebilir firmalar, Dyllick ve Hockerts (2002) tarafından şu özelliklerle tarif edilmiştir. Bu firmalar, yalnızca doğanın yeniden üretebileceğinin altında ya da o kaynağın ikamesinin geliştirilme oranının altında olacak şekilde doğal kaynakları tüketirler; doğal sistemin üstesinden gelemeyeceği oranda zararlı emisyon salınımında bulunmazlar; ve ekosistemin işleyişine zarar verecek faaliyetlerde bulunmazlar. Vickers ve Lyon'a (2012) göre, çevre dostu girişimler sergiledikleri eylemlerde doğal kaynakları, ekosistemleri ve biyolojik çeşitliliği korumak için çeşitli önlemler alırlar ve böylece hem çevrenin yaşamını sürdürmesine hem de ekonomik

¹⁰ Tüketilen her bir birimin üretimi için gerekli alandır. İnsanlık dünya çapında kaynakları tüketir, bu nedenle insanlığın çevresel ayak izi, her bireyin dünyadaki küçük ve dağınık çevresel ayak izlerinin toplamı olarak düşünülebilir. Küresel nüfusun çevresel ayak izi dünyanın biyolojik üretim alanını aşarsa, uzun vadeli çevresel sürdürülebilirlik tehdit altındadır (Holden ve Linnerud, 2007).

fonksiyonunun devamlılığına katkı yaparlar. Gast, Gudolf ve Cesinger (2017) da, çevresel olarak sürdürülebilir bir firmayı, topluma ve yerel halka katkı sağlayan bunu yaparken de doğal çevreye olumsuz etkisini en aza indiren firmalar olarak tarif etmektedir. Paydaşlar açısından değerlendirildiğinde ise, eğer bir firma enerji tasarrufu, geri dönüşüm, atık su ve emisyon kontrolü gibi çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları ile uğraşıyorsa, firmanın güçlü bir ekonomiye, yüksek seviye teknolojiye ve de modern ekipmanlara sahip olduğunun bir göstergesi olarak algılanır. Bu da firmaların kurumsal itibarını geliştirir ve aynı zamanda sosyal açıdan da sorumlu bir firma olduğunu gösterir (Yang ve diğ, 2019).

2.1.2.3 Sosyal açıdan sürdürülebilir firmalar

Sürdürülebilirlik kavramının tartışılmaya başlandığı ilk zamanlarda, ekonomik ve çevresel bir mesele olarak ele alınması gerektiği; sosyal, etik veyahut kültürel bir mesele olmadığı ve sürdürülebilir bir dünyanın bugünün dünyasıyla kıyaslandığında ne kadar adil olacağının tartışmalı bir konu olduğu savunulmuştur (Elkington, 1997). Burada çekinilen temel hususun, sosyal faaliyetlerin gelecekteki getirisinin belirsizliği olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, ticari çıkar odaklı lobi faaliyetleri nedeniyle ABD 1992 Rio anlaşmasına onay vermemiştir (Scoones, 2007). Elkington'a (1997) göre bu ticari görüşü savunanlar, gerçek sorunların kaynak verimliliğiyle ilgili olduğunu iddia etmektedirler. Ancak bunun aksine, Elkington, sürdürülebilirliğin daha geniş bir kapsamda (sosyal, politik ve etik sorunlar dâhilinde) ele alınmaması durumunda, çevre alanındaki ilerlemenin ağır bir yara alacağını ifade etmektedir. 2000'li yıllara doğru sosyal konuların açıkça sürdürülebilirlik tartışmalarının gündemine girdiği görülmektedir. Örneğin, ABD merkezli çokuluslu bir firma olan Monsanto'nun CEO'su Bob Shapiro, dünya nüfusunun önümüzdeki yüzyılın ilk yarısında iki katına çıkacağını ve bu durumun sosyal ve biyolojik sistemler üzerinde benzeri görülmemiş bir baskı yaratacağını, bu nedenle bugün ve gelecekte yaşayacak nesillerin yoksulluk içinde yaşamaya mahkum edilmemesi için sürdürülebilirliğin çevreci sorumluluk içeren tanımının geliştirilmesi gerektiğinden bahsetmektedir (Magretta, 1997). Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik kavramındaki "çevre" ifadesi doğal çevreden daha kapsamlı bir çevreyi ve paydaşları kapsamaması gerektiği düşünülmelidir. Öyleyse, sosyal açıdan sürdürülebilir firmaların bu noktada, iç ve dış paydaşlarını dikkate alması gerektiği ifade edilebilir. Bu paydaşlar, çalışanları, aileleri, müşterileri, tedarikçileri, toplulukları ve kuruluştan etkilenen diğer kişileri/kurumları içerebilir

(Kraaijenbrink, 2019). Çoğu araştırmacı da (van Marrewijk ve Werre, 2002; Salmones, Crespo ve Bosque, 2005) firmaların ilgi düzeylerine göre, en azından yasal ve dış paydaşların beklentilerini karşılaması gerekliliğinden bahsetmektedir.

Bir bakış açısı olarak sosyal sürdürülebilirlik, firmaların tüm faaliyetleri için sorumluluk bilinci taşıması ve gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerinde paydaşlarına karşı samimi ve güvenilir bir şekilde bu sorumluluk bilincine bağlı kalması olarak ifade edilebilir (Baumgartner ve Ebner, 2010; Kraaijenbrink, 2019). Bir tanım olarak vermek gerekir ise, sosyal sürdürülebilirlik, bir firmadaki sosyal eşitsizliği ve uyuşmazlığı azaltacak, yaşam kalitesini artıracak ve firma paydaşlarıyla ilişkileri güçlendirecek şekilde firmanın yönetilmesi olarak ifade edilebilir (Chow ve Chen, 2012).

Bu bakış açısı ve tanımı destekler şekilde, Dyllick ve Muff'ın (2016) ISO 26000¹¹ yönergelerini değerlendirmesine göre, sosyal açıdan sürdürülebilir firmaların özellikleri şöyle sıralanabilir: 1) Sadece belirli projeler ya da faaliyetler değil firmaların düzenli faaliyetlerinin de sosyal açıdan sürdürülebilir bir yönetim anlayışı ile ele alınmalıdır. 2) Sorumluluk ve hesap verebilirlik özellikleri örgütsel stratejinin ayrılmaz bir parçası olmalı ve bu durum karar verme ve uygulama süreçlerine yansıtılmalıdır. 3) Sosyal sürdürülebilirlik toplumun daha geniş beklentilerinin anlaşılmasına, ilgili paydaşların tanımlanmasına ve bu paydaşların katılımına dayandırılmalıdır.

Sosyal açıdan sürdürülebilir firmaların özellikleri göz önüne alındığında, uzun vadeli sürdürülebilirlik elde etmek için firmaların sosyal sermayelerini yönetmek zorunda oldukları ifade edilebilir (Dyllick ve Muff, 2016). Sosyal sermaye, firmaların sahip olduğu sosyal bağlar, toplumsal değerler, bilgi paylaşım kanalları, karşılıklı ilişkiler ve güveni kapsamaktadır (MacGillivray, 2018). Sürdürülebilir bir firma için sosyal sermaye insan sermayesini de bünyesinde barındırır, bunun yanı sıra, toplum sağlığını ve sermaye yaratma potansiyelini de içermelidir (Elkington, 1997, Munasinghe, 2003). Buna göre, insan sermayesi çalışanların ve iş ortaklarının firmaya sundukları

¹¹ISO 26000, 2010 yılında yayınlanan bir sosyal sorumluluk kılavuzudur. Uygulanması giderek artan bir şekilde bir kuruluşun sürdürülebilirlik taahhüdünü ve genel performansını değerlendirmenin bir yolu olarak görülmektedir, ancak gerekliliklerden ziyade rehberlik amacı taşıdığı için diğer ISO standartları gibi onaylanma durumu yoktur. (ISO 26000, 2010).
(bkz. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>)

beceriler, teknik bilgiler, ilişkiler, motivasyon ve sadakat gibi unsurlardan oluşmaktadır (Garrigos-Simon ve diğ, 2018). Bu aktörler, üyelikleri ve sosyal ağlar içindeki konumları itibariyle firmalarına fayda sağlama potansiyeline sahiptirler. İşte bu potansiyel de sosyal sermaye kapsamına girmektedir (MacGillivray, 2018). Elkington'ın (1997) Francis Fukayama'dan (1995) aktardığı tanıma göre sosyal sermaye, “bir topluma veya onun belirli kesimine yönelik duyulan güven yaygınlığından kaynaklanan bir yetenek”tir ve bu da insanların gruplarda ya da kuruluşlarda belirlenen ortak amaçları gerçekleştirmek için gerekli birlikte çalışma yeteneğinin bir ölçüsüdür (s. 21). Elkington (1997), tanımlanan bu kabiliyetin sürdürülebilirliğin tesis edilmesi için kritik bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Sosyal sermayenin hem güveni hem de karşılıklılığı teşvik ettiği, toplumla sosyal etkileşiminin niteliğini ve miktarını şekillendirdiği ifade edilmektedir (Chopra, 2002; MacGillivray, 2018). Bunu destekler şekilde, Munasinghe (2003), sosyal değerleri (güven ve davranışsal normlar gibi) ve kurumları güçlendirmenin, eğitim yoluyla insan sermayesini büyütmenin sosyal sermayenin gelişmesini sağlayacağını ifade etmektedir.

Sosyal sürdürülebilirlik firma ve paydaşları arasında mevcut ve gelecekteki tüm ilişkileri olumlu bir şekilde etkilemeyi amaç edinir. Ayrıca, paydaşların firmaya olan bağlılığını güvence altına almak için paydaşların ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanır (Baumgartner ve Ebner, 2010). Firmaların tüm paydaşlarının beklentilerini karşılayamamış olmaları durumunda ise (Zadek, Evans ve Pruzan, 1997) farklı paydaş grupları arasında dengeyi sağlama gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu durum, sosyal sürdürülebilir firmaların paydaşları tarafından adil ve güvenilir olarak görülmesiyle çözülebilmektedir. Swift (2001) güvenilirliği, diğerlerinin davranışlarının tahmin edilebilirliği olarak tanımlamaktadır ve firmaların hesap verilebilirliğine dayalı olarak geliştiğini belirtmektedir. Elkington (1997) sosyal çatışmanın azaltılmasıyla temel faydalara/hedeflere ulaşılabileceğini belirtmektedir. Buna örnek olarak ise, bir firmada birlikte çalışmak zorunda olan insanların (ortak etik normlara göre çalıştıkları için) birbirlerine güvenleri ölçüsünde işletme maliyetlerinin daha az olacağı ileri sürülmektedir (Costa, 2003). Bu doğrultuda, yüksek derecede güvenin tesis edildiği bir toplumda çok çeşitli sosyal ilişkilerin ortaya çıkmasına olanak sağlanacağı için örgütsel olarak daha iyi bir şekilde yenilik yapılabilir. Aynı şekilde, bir firma veya sanayi ile dış paydaşları arasındaki güven derecesi, uzun vadeli sürdürülebilirliği

belirleyen kilit bir faktör olabileceği gibi; tersi olarak da toplumdaki güvensizlik ortamı, firmanın ekonomik faaliyetlerine bir yük ya da vergi olarak yansıyacağı Fukuyama (1995) tarafından ileri sürülmüştür.

Toplumdaki çatışma ya da güvensizliğe ilişkin olarak, Avrupa ve Kuzey Amerika'da gelişen kölelik ve çocuk işçi çalıştırma karşıtı kampanyalar ve sivil toplum hareketleri iş insanlarının hareket alanının kısıtlanmasına yol açmıştır (Purvis, Mao ve Robinson, 2019). Küreselleşme olgusu güçlendikçe ekonomik ve sosyal sonuçlar arasındaki ilişki daha da sorunlu hale gelmeye başlamıştır. Örneğin, yoğunlaşan rekabet ortamında Alman çelik endüstrisini güçlendirmek için Alman Hoesch firması Thyssen firmasını bünyesine katmak istemiştir. Ancak, on binlerce Ruhr'¹²lu Alman çelik işçisi işleriyle ilgili uygulamaları ve kumarhane kapitalizmini¹³ protesto etmek ve "kârdan önce insan" çağrısı yapmak amacıyla kitlesel miting düzenlemişlerdir. Bunun sonucunda Hoesch firması (ve ortakları Deutsche, Dresdner ve Goldman Sachs) bu girişimden vazgeçmiştir. Bu olaylar yasal ve ticari düzenlemelerin tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Bu tür sosyal etkilerin kontrol edilebilmesi için çalışan-sendika-toplum gibi paydaşların da görüşlerinin dikkate alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Bir örgütün içinde veya dışında bulunan insanlar üzerindeki etkisi, ancak örgütün sosyal muhasebe yapmasıyla değerlendirilebilir. Bu sosyal değerlendirmeye ilişkin konular ise sosyal sürdürülebilirliğin amaçları doğrultusunda şekillendiği görülmektedir. Bu konular: topluluk ilişkileri, sponsorluklar, bağışlar, gönüllülük hizmetleri, dezavantajlı grupların istihdamı, fırsat eşitliği, bireysel özgürlükler ve insan hakları, aile-iş yaşamı planlaması, sosyal entegrasyon ve katılım, yaşam standardı, yeterlilik, uzmanlaşma, boş zaman ve eğlence, sağlık ve güvenlik, eğitim, kişisel gelişim, yerel halk üzerindeki etkiler, sendika ilişkileri, ücret eşitliği, çalışma koşulları, kadın hakları ve kadınların iş hayatına katılımı, çocuk işçiliği, tedarikçilerle işbirliği, toplumsal değerlerin ve kültürün korunması şeklinde belirtilebilir (Gladwin

¹² Almanya'nın en büyük metropolitan yerleşim merkezidir. bkz. <http://www.demographia.com/db-worldua.pdf>

¹³ 1980'lerde gelişen büyük çaplı finansal spekülasyon, itibari/hayali sermaye oluşumu, şahsi büyüme, büyük ölçekli borçluluk, yuppie kültürü, sembolik sermayeye yakın ilginin karakterize ettiği bir ekonomidir (bkz. Hanlon, 1996). *Yuppie kültürü: young urban professional Genç, şehirli, zeki, hırslı ve başarılı uzmanları nitelendirmek için yapılan bir tanım gibi görünse de altında yatan temel psikoloji bu türün sınıf atlama peşinde koşan, arkadaşlıktan öte bağlantısal çevre edinen, hırslı, tüketim odaklı ve halktan kopuk iş insanlarını tanımladığı ifade edilmektedir (Daha fazlası için: bkz. Kozanoğlu, 1993: Yuppiler, Prensler ve Bizim Kuşak)

ve diğ, 1995; Elkington, 1997; Bossel, 1999; Salmones ve diğ, 2005; Hansmann, Mieg ve Frischknecht 2012; Chow ve Chen, 2012; UNDP, 2015; Mani, Agrawal, Sharma, Kavitha, 2016). Olumsuz sosyal dışsallıklara (sosyal etkiye) örnek olarak ise, Japonya’da Dentsu firmasında çalışan Ichiro Oshima vakası verilmektedir (Obata, 2000). Buna göre, Oshima, 18 ay boyunca haftada ortalama yarım gün izinle çalışmış, bazen eve dahi gitmemiş ve birçok kez iş yerinde sabahlamıştır. Verilen görevi tamamladıktan sonra intihar ederek hayatına son vermiştir¹⁴. Ailesi bu nedenle firmaya dava açmış ve yargılama sonucu mahkeme “alınan sağlık önlemlerinin yetersiz olduğu, çalışanın toplumda yaygın olarak kabul edilen çalışma saatlerini aşarak uzun saatler çalıştırıldığı, işverenin çalışanın hastalanmasını önlemek için uygun önlemleri almayı ihmal ettiği” gerekçeleriyle firmanın ve işverenin, çalışanın ölümünden sorumlu tutularak, yüklü miktarda tazminat ödemesine karar vermiştir (Obata, 2000). Bu tür davalardan sonra Japon firmaları çalışanlarına aileleriyle birlikte geçirmeleri için fazla mesainin olmadığı iş günleri düzenlemesine gitmişlerdir. Firmalar açısından sosyal uygulamaların ülkeden ülkeye değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü sosyal değerler bağlama göre değişiklik gösterebilir. Mani ve diğ. (2016), yapmış oldukları çalışmada, farklı ülkelerde gerçekleştirilen araştırmalarda, sosyal sürdürülebilirlik göstergeleri olarak genellikle farklılık yönetimi, güvenlik, eşitlik, insan hakları, sağlık ve hijyen, etik, çocuk işçi çalıştırma, zorla çalıştırma ve eğitim unsurlarının ele alındığını belirtmişlerdir.

2.1.3 Sürdürülebilirliğin 3 temel bileşeni üzerinden raporlanması

H.James Harrington, “Ölçüm kontrole ve sonunda iyileşmeye giden ilk adımdır. Bir şeyi ölçemezseniz, anlayamazsınız. Anlayamıyorsanız, kontrol edemezsiniz. Kontrol edemezseniz, iyileştiremezsiniz.” diye ifade eder (Kaydos, 1998).

Çağımızda endüstriyel faaliyetlerin büyümesi insanlık adına büyük bir zenginlik yaratıyor olsa da, ortaya çıkan çevresel kirlilik insan sağlığı ve yaşam alanlarına yönelik tehditler oluşturmaktadır. Küresel çevrenin kaygı verici derecede bozulması ve sanayi faaliyetlerinin insanlık ve doğa üzerinde yıkıcı sonuçlar bırakmasına rağmen, bu durum, kamuoyundaki farkındalık eksikliği nedeniyle tam anlamıyla bilinmemekte ve yeterli çözümler geliştirilememektedir (Wiedmann, Lenzen, Keyßer

¹⁴Aşırı iş yükünden dolayı hayatına son vermeye Japonlar karojisatsu adını vermektedir (Obata, 2000).

ve Steinberger, 2020). Kaydos'a (1998) göre bir sürecin anlaşılabilmesi için öncelikle onun ölçülebiliyor olması gerekmektedir. Wang ve Lin (2007) çevreye zarar verecek davranışları engellemek veya yasaklamak amacıyla düzenleyici programlar geliştirildiğini, ancak bu tür yaklaşımların, verimsiz ve pahalı olduğu ve de çevresel kirlilik oluştuktan sonra etkilerinin bertaraf edilmesine dayalı olduğu için uygulanamadığını belirtmektedir.

Üçlü raporlama yöntemi, paydaşların firma hakkındaki bilgilerinin daha da genişletilmesi için muhasebede kullanılan bir yöntemdir (GRI, 2013). 1990'ların sonlarında Elkington (1997) sürdürülebilirliği ölçmek için üçlü raporlama yöntemini öne sürmüştür. Bu raporlama ile firmanın faaliyetlerinin olumlu/olumsuz toplam etkisini görebilmek için gerekli faaliyetlere yönelik ilkeler ortaya konulmuştur. Ekonomik, çevresel ve de sosyal performans göstergeleri ise en sık karşılaşılan ölçütlerdir (Wang ve Lin, 2007). Firmalar bu raporlamalarında insan, doğa ve kârlılığa odaklanırlar (GRI, 2013; Belal, Cooper ve Khan 2015). Firma bunun sonucunda, geleneksel finansal özelliklerin ötesine geçer ve firmanın dünya üzerindeki etkisini gösterir (Jackson, Boswell ve Davis, 2011). Bir firmanın faaliyetlerini açık olarak gösterebilmesi, hem bunların kayıt altına alınmasını hem de sorumluluklarının kabulü anlamına gelmektedir (Bennet, James ve Klinkers, 1999). Sistematik olarak raporlanan bilgiler, beklentilerin karşılanmasını sağlamak için belirli aralıklarla yeniden değerlendirilmektedir. Bir kısıtlama rapor edildiğinde ve beklenen tatmin edici sonuçlardan daha azına neden olduğunda, firmanın sürdürülemez sonuçlara yol açan süreçleri veya prosedürleri keşfetmesi ve düzeltmesi önem arz etmektedir. Firmalar bu şekilde sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için çalışmaya devam edebilirler (Jackson ve diğ, 2011). Firmaların sürdürülebilirlikleri hakkında raporlama yapması, geleceği için bir ölçüt oluşturacak ve kıyaslama yapabilmelerine imkân tanıyacaktır (Bennet ve diğ, 1999, s. 467).

Değişim olmadan, dünya ekonomisinin, toplumun ve doğal kaynakların durumu yakın gelecekteki nesiller için yetersiz kalacağı gerekçesiyle, büyük ölçekli firmalar, iş süreçlerini, mevcut kıt kaynakları daha sorumlu bir şekilde kullanmak ve bu değişen politikaların ve prosedürlerin etkisi hakkında rapor vermek için çaba göstermektedirler (Jackson ve diğ, 2011). Ayrıca, firmaların daha fazla sosyal ve çevresel açıklamada bulunmalarının nedenlerini Arowoshegbe, Emmanuel ve Gina (2016), yöneticilerin yasal gerekliliklere karşı tepki vermesi, ekonomik olarak rasyonel olduğuna ve

bilgilerin paylaşılmasıyla elde edilen ekonomik faydaların ilgili maliyetleri telafi edebileceğine inanılması veya firmaların çeşitli paydaşlarına karşı sorumluluk sahibi olduğunu göstermek istemeleri nedenleriyle olabileceğini belirtmektedir.

Bu şekilde bir raporlamayla, firma içi süreçlerin şeffaflığının artacağı iddia edilmekte ve böylece gizli bilgiler nedeniyle paydaşlar arasında oluşabilecek kaygıların azalacağı düşünülmektedir (Jackson ve diğ, 2011; Kuzey ve Uyar, 2017). Ho ve Taylor (2007), raporlama ile firmaların daha fazla sorumluluk aldığını vurgulamakta ve raporlamanın paydaşlarına karşı hesap verilebilirliğini daha üst düzeye çıkarmasının bir göstergesi olduğunu belirtmektedir. Çünkü firmalar raporlar ile performanslarını ve bunlara ilişkin politikalarını nitel ve nicel şekilde ortaya koyarlar. Böylece paydaşlar firma faaliyetlerinin bilimsel ve ticari sonuçlarına vakıf olabilmektedirler (Bennet ve diğ, 1999). Bu durum, firmanın küresel itibarını ve toplumla ilişkilerini geliştirerek, firma faaliyetleri için meşruluk zemini yaratacaktır (Ho ve Taylor, 2007; GRI, 2013; Kuzey ve Uyar, 2017).

2.2 Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

2.2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişim süreci

1900'lü yılların başlarında, insan odaklı, işbirliğine dayalı olan Marksist teoriler¹⁶, modern endüstride, çalışan ve işveren çıkarları arasında olası çatışmaların yaşanabileceğine dikkat çekmektedir (Wolff ve Resnick, 1987; Tubey ve diğ, 2015; Schachter, 2020). Bu tür akımların örgüt yazınına girmeye başlamasıyla, örgüt ve yöneticilerdeki düşünsel yapı da benzer şekilde değişmeye başlamıştır. Bu süreç zarfında, Birleşik Devletler ve Birleşik Krallık gibi merkez ülkelerdeki yönetim araştırmacıları (Frederick Taylor, Elton Mayo vb.), işin doğasını ve iş sistemlerini incelemeye başlamış, sosyoloji ve psikoloji alanlarındaki çalışmalara dayalı olarak bazı modeller geliştirmişlerdir. Bu modeller, hem yönetim hem de İKY alanındaki uzmanlar tarafından, örgüt yapılarının, iş süreçlerinin ve işe yönelik tutumların değiştirilmesinde kullanılmıştır. Örgütlerdeki bu düşünsel değişim, örgütlerin en

¹⁶ 19. yy. Alman filozofları Karl Marx ve Friedrich Engels'in eserlerinden kaynaklı teorilerdir. Sınıfsal ilişkileri, toplumsal çatışmayı ve toplumsal dönüşümü tarihsel materyalizm temelinde ele alan sosyoekonomik bir düşünce yöntemidir. Sınıf sömürsü Marksist teorisi için odak noktadır. Ekonomik örgütlenme biçimi ya da üretim biçiminin daha geniş sosyal ilişkiler, siyasal kurumlar, hukuk sistemleri, kültürel sistemler, estetik ve ideolojiler de dâhil olmak üzere diğer tüm sosyal olguları etkilediğini varsaymaktadır (Wolff ve Resnick, 1987).

değerli kaynağı olan insanların kullanılması ve yönetilmesi şeklini de etkilemiştir. Bu etki, hem örgütlerdeki karar vericilerin anlayış değişiminden hem de kamusal alandaki aktörlerin çalışma hayatına yönelik uygulamalarından kaynaklanmaktadır (Nankervis ve diğ., 2011; Schachter, 2020). Sürdürülebilir İKY anlayışı da bu anlayış değişiminden ortaya çıktığı için, bu bölümde öncelikle İKY alanındaki gelişmelerden kısaca bahsedilmiş, daha sonra ise Sürdürülebilir İKY konusuna geçilmiştir.

2.2.1.1 Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine evrilme

Personel Yönetimi, I. Dünya savaşı sırasında Taylorizm ve işçi refahı akımlarının endüstri üzerindeki etkilerinden kaynaklı olarak ortaya çıkmıştır. İlk çıkış noktası itibariyle, Personel Yönetiminin “Endüstri İlişkileri” alanının içinde (toplu pazarlık görüşmeleri ve devlet yasalarından kaynaklanan düzenlemelere göre örgütsel uygulamaların dengelenmesi rolü gibi) bir yer edindiği görülmektedir (Rotich, 2015). Personelciler, istihdam ilişkileri ve bu ilişkilerin sorunlarının giderilmesiyle alakadar olmuşlardır (Nankervis ve diğ., 2011; Rotich, 2015).

Personel Yönetimi, burada, mesleğin ihtiyaçlarını karşılama, yönetici bakış açısıyla çözüm getirme, istihdam ilişkisinde bireysellik anlayışı gibi özelliklere sahip ve kuramsal zemin arayışı içerisinde. Bu dönemde verimlilik kaygısı üst seviyededir. Verimsiz, belirli bir düzen anlayışı içinde olmadan, kişiye odaklı uygulamalar yerine akılcı ve sistemli düzenlemelerin geliştirilmesi personel yönetiminin görevi olarak görülmektedir. Verimlilik üzerine olan bu kaygı işlerin tasarımı, işe alım ve yerleştirme ve çalışma koşullarının (fiziki ve psikolojik) zorluklarını kolaylaştırmaya yönelik uygulamalar geliştirmeye odaklıdır (Tubey ve diğ., 2015; Rotich, 2015; Schachter, 2020). Armstrong ve Taylor’a (2014) göre de personel yönetimi, “iş ve işgücü odaklı olan, bürokratik ve kısa vadeli günlük işlerle uğraşan” bir olgudur. 1900-1940’lı yıllarda personele ilişkin fonksiyonlar denetimden sorumlu yöneticiler, hat yöneticileri ve uzmanlar (işe alım sorumluları, eğitim sorumluları, sosyal hizmetler memuru vb.) tarafından yürütülmüştür. Erken dönem yönetim araştırmacıları (örnek: Frederick Taylor), fikirleriyle, sonraki araştırmacılara iş tasarımı, standardize edilmiş ödül sistemi, bilimsel seçim teknikleri gibi kavramların tanımlanmasıyla katkı sağlamışlardır. Örneğin Taylor, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı kitabında belirttiği performans yönetim programları ile katkı sağlarken, Davranışsal Bilim (endüstriyel psikoloji) araştırmacıları (insan ilişkileri yaklaşımçıları) (örnek: Elton Mayo, Roethlisberger, Mc Gregor,) ise psikoloji testleri ve motivasyon sistemleri gibi

kavramlar ile alana katkı sağlamışlardır (Miles, 2012; Tubey ve diğ, 2015; Robbins ve Judge, 2017).

1940'lı yıllardan 1970'li yıllara değin, 2. Dünya Savaşı ve sonuçları ile uğraş verilmektedir. 2. Dünya Savaşının işçi sınıfına, iş dünyasına ve ekonomiye önemli etkileri olmuştur. Silah ve gıda gibi temel endüstri sektörleri için işçi kıtlığı yaşanmasının yanı sıra, mevcut işçilerin performanslarında da sıkıntılar artmıştır (Tubey ve diğ, 2015). Bu evrede “personel yönetimi” daha profesyonel bir hâl almaya başlamıştır. Buna bağlı olarak, 1950 sonrasında, Personel Yönetimi Endüstri İlişkileri alanından ayrılmaya başlamıştır. Endüstri İlişkileri alanında genellikle çalışma iktisatçıları ve personel yönetimcileri çalışmaktaydı. Çalışma iktisatçıları daha çok dışsal etmenler (istihdam ilişkileri, çalışan tarihi, toplu pazarlık, işsizlik vb.) üzerine yoğunlaşmışlardır. Personel yönetimcileri ise, örgüt içi uygulamalara odaklanmışlar ve sorunların çözümü için örgütü ve örgüt içi iyi yönetimi işaret etmişlerdir (Kaufman, 1993, s. 19). Personel yönetimcileri bu durumu iki temel nedene dayandırmaktadırlar. İlk olarak, endüstri ilişkilerinin ABD merkezli bilimselleşmeye yönelerek o dönemin baskın ve önemli olguları olan sendikalar ve toplu pazarlık görüşmelerini (Rotich, 2015) inceleyen sosyal bir bilim dalına dönüşmeye başlamasıdır. İkincisi ise, 1940'lı yıllarda yönetim alanında ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımının, kuramsal zemin arayışında olan personel yönetimine olanak sağlaması olarak ifade edilmiştir (Üsdiken ve Wasti, 2002).

1980'li yıllara baktığımızda ise, yine ABD merkezli olarak, personel fonksiyonlarının örgütle bütünleşmesi sağlanmış ve çalışan insanlar bir “kaynak” olarak görülmeye başlanmıştır (Nankervis ve diğ, 2011). Personel Yönetiminde meydana gelen bu önemli değişimin bir dönüm noktası olduğu vurgulanmaktadır. Böylece Personel Yönetimi kavramı, İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına evrilmeye başlamıştır. Buna göre, İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütler için hayati öneme sahip bilgi, yetenek, beceri ve gelecek potansiyeli olan “çalışanları” “insan kaynakları” olarak yeniden adlandırmaktadır. Bu değişimin altında yatan nedenlerden bazıları olarak ise, çalışanların sadece bir maliyet unsuru olmadığı, aksine yatırım yapılacak ve rekabet avantajı sağlayacak önemli bir kaynak olduğu ve diğer kaynaklarla birlikte değerlendirilmesi gerektiği yazarlar tarafından vurgulanmıştır (bkz. Mahoney ve Deckop, 1986; Üsdiken ve Wasti, 2002; Bayat, 2008). Bir diğer neden ise, endüstri ilişkileri ve personel yönetiminin erken dönemde aralarında bulunan ilişkinin yer

değiştirmesidir. Buna göre, daha önceki anlayışın tersine, İnsan Kaynakları Yönetimi alanı Endüstri İlişkileri alanını da kapsar hale gelmiştir (Nankervis ve diğ, 2011; Rotich, 2015). Bu değişim, küreselleşme, firmalar arasındaki rekabetin artması, firmaların iş süreçlerini daha esnek hale getirme isteği ve sendikal faaliyetlerden uzaklaşma çabalarından kaynaklanmaktadır. Bu tür değişikliklerin ise, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını esneklik sağlayıcı yönde geliştirdiği ileri sürülmüştür (Üsdiken ve Wasti, 2002).

Firmalar, rekabet, maliyet düşürme, verimlilik ve kaliteden ödün vermeme gibi kaygılar güderken, esnekleşmenin hem işlevsel hem de sayısal olmak üzere boyutlarının olduğu dile getirilmiştir (Sheridan ve Conway, 2001; Richbell, Brookes, Brewster ve diğ, 2011). Buna göre sayısal boyut, istihdam ilişkisi ve çalışan sayılarının esnekleştirilmesine yöneliktir. İşlevsel boyut ise, yaşanan değişim ve gelişen yeni üretim tekniklerine çalışanların uyum sağlamalarını sağlamaya yöneliktir. Bahse konu olan iki tür esnekleşme olarak, İnsan Kaynakları Yönetiminin “sert” ve “mülayim” (Truss, Gratton, Hailey ve diğ, 1997; Üsdiken ve Wasti, 2002) şekilleri belirtilmektedir. Ortak noktalarının ise, stratejik amaçlarla İKY uygulamalarının uyumlu kılınması ve bütünleştirilmesi olduğu üzerinde durulmaktadır. Sert İKY’de izlenen yol daha çok akılcılık ve hesap yapma üzerinedir ve Taylorizm ya da Bilimsel Yönetim Yaklaşımı olarak da anılan akımı temsil ettiği söylenebilir. Bu akımda, çalışanlar diğer üretim faktörlerinden birisi olarak görülmekte ve “insan odaklılıktan” kaçınılmaktadır (Druker, White, Hegewisch ve diğ, 1996). Ivo’ya (2006) göre, Sert İKY’nin politikaları, kurumun stratejik hedefleriyle yakından bağlantılıdır ve rekabet avantajını artırma amacına sahiptir. Bu nedenle, istihdam ilişkilerinde çalışanların uyumu, niceliksel çıktılar, yöneticiler, görevler ve organizasyonun gelişimi üzerinde durmayı benimsemiştir. Sert İKY yaklaşımı, çalışanlarını diğer üretim faktörleri gibi algılamak, mülayim İKY yaklaşımı, temel olarak, çalışanlarını bir örgütün en değerli varlığı ve dolayısıyla örgütsel başarının anahtarı olarak ele almaktadır. Mülayim İKY’de temel noktanın insanların geliştirilmesi olduğu görülmektedir. Çalışanlara yapılan vurgu, 1950'lere kadar yönetim düşüncesinin hâkim olduğu ve İKY'nin gelişimini önemli ölçüde etkileyen bir hareket olan insan ilişkileri yaklaşımıyla örtüşmektedir (Rompa, 2011). İnsanlara yönelik uygulamalar sonucu personel yönetimi, statüsünü artırmış ve önem kazanmıştır. Bilimleşme temellinde bakıldığında ise, Personel Yönetimi konusunda birey düzeyinden örgüt düzeyine kayan

araştırmaların olduğu, çalışmaların kuramsal ve yöntemsel olarak gelişmekte olduğu ifade edilmiştir (bkz. Üsdiken ve Wasti, 2002).

2.2.1.2 Stratejik insan kaynakları yönetimine evrilme

Birleşik Devletler’de 1980’li yıllardan itibaren “Stratejik Yönetim’e” artan bir ilginin söz konusu olduğu belirtilmektedir (Wright ve McMahan, 1992). Stratejik yönetimin öncülerinden olan Ansoff (1991), o zamana kadar süregelen kısa dönemli sonuçları iş dünyasının artık kabul etmediğini vurgulayarak yöneticilere yeni roller yüklemiştir (Hussey, 1998). Buna göre, yöneticilerin, firmanın gelecekte karşılaşacağı belirsizliklere uyum sağlayabilmesi için, planlamada ve yönlendirmede yaratıcı ve yönlendirici bir rol üstlenmeleri gereklidir. Firma için, girişimci yeni stratejiler yaratmak, yeni örgütsel yeteneklerin tasarlanması ve firmanın yeni stratejik tutumuna dönüşümünün yönlendirilmesini gerektirmektedir. Bu üç değişim aktörünün birleşimi stratejik yönetim olarak tanımlanmaktadır (Hussey, 1998). Tabii ki, örgüt içerisinde strateji oluşturma süreci kusursuz olarak gerçekleştirilse de, bunun başarı ile uygulanması tamamen çalışan kişilere bağlıdır. Özellikle alışanlar tarafından değişikliklerin benimsenmesi büyük öneme sahiptir. Firmaların strateji oluşturma sürecinde, vre ve işletme arasındaki ilişkiler tanımlanmaktadır, bu nedenle: Örgütün yapısı, politikaları, süreçleri, liderlik tarzı, kültürü, teknolojik yapısı, vb. gelerin stratejiyle ve birbirleriyle uyumlu olması önem arz etmektedir. Stratejik yönetime yönelik oluşan bu ilgi sonucu çeşitli örgütsel fonksiyonlar, sahip oldukları roller ile stratejik yönetim sürecine dâhil olmaya başlamışlardır. İKY alanı da, benzer şekilde, stratejik yönetim sürecine dâhil olmuş ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Str. İKY) olarak adlandırılan bir disiplin ortaya çıkmıştır (Wright ve McMahan 1992; Rose ve Kumar, 2006).

Schuler ve Walker (1990), iş ortamında meydana gelen temel değişikliklerin İKY ile ilgili endişeleri daha da önemli hale getirdiğini belirtmiş ve bahse konu değişikliklerden bazılarını şöyle sıralamıştır:

- Yüksek belirsizlik ortamında iş değiştirme oranında hızlı artış,
- Yükselen maliyetler nedeniyle kâr payları üzerinde artan rekabet baskısı,
- Teknolojideki hızlı değişimin gerektirdiği yeni yeteneklerin/becerilerin kişisel eğitim ve mesleki eğitim yoluyla kazanılması gerekliliği,

- Karmaşık Organizasyonların (ürünler, konumlar, teknolojiler, iş fonksiyonları, müşteriler açısından) ortaya çıkması,
- Daha yatay, yalın ve esnek örgütlerin ortaya çıkması,
- Sınırlı işgücü varlığı sebebiyle değişen toplumlar/demografik özellikler,
- Kanunlar, düzenlemeler, davalar, sendika ile ilişkiler, sendikal faaliyetlerden kaçınma, vb. dışsal güçlere yönelik ses (yanıt/tepki) verme ihtiyacı,
- Çokuluslu rekabetin ve iş birliğinin artırılması, çok taraflı ilişkilerin kurulması.

Schuler ve Walker'ın (1990), İKY'nin önem kazanmasına neden olarak gösterdiği bu değişkenler, İKY'nin aslında zamanla, mikro bakış açısından makro bir araştırma alanına dâhil olduğunun göstergesi sayılabilir. Wright ve McMahan'ın (1992) ortaya koymuş olduğu çalışmada da, 1990'lı yıllara doğru, İKY alanındaki araştırmacıların İKY'ye makro bakış açısıyla yaklaşıtlarını ifade etmekte ve bu nedenle İKY'ye “stratejik” sıfatının getirilmesini ve İKY'nin, stratejik yönetim süreçleriyle diğer örgütsel işlevler gibi bütünleşmeye çalışmasını isabetli bir durum olarak belirtmektedir. Richard ve Johnsan'a (2001) göre de, Stratejik yönetimin insan kaynaklarının katma değer rolünün incelemesi üzerine göstermiş olduğu ilgi, İKY araştırmalarının odak noktasını mikro (birey odaklı etkililik) yaklaşımından makroya (örgüt odaklı etkililik) veya stratejik yaklaşıma evirerek geliştirmiştir. Bu görüş de, bir önceki savı destekler niteliktedir. Wright ve McMahan (1992) üzerinde durmuş oldukları “bütünleşme gerekliliği” ile örgütlerin Stratejik İKY'yi sadece bir moda olarak görüp de uygulamaya çalışmadıklarını, pazar ve teknoloji alanlarındaki rekabet, küreselleşme ve rekabet üstünlüğü açısından insan kaynaklarının ve yeteneklerinin önemine verilen değerin ve inancın artması nedeniyle uygulamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, rekabet ve küresel pazar koşuluna dayalı olarak İKY yeni roller üstlenmiştir. Bu dönüşümle beraber İKY “stratejik” sıfatını almıştır.

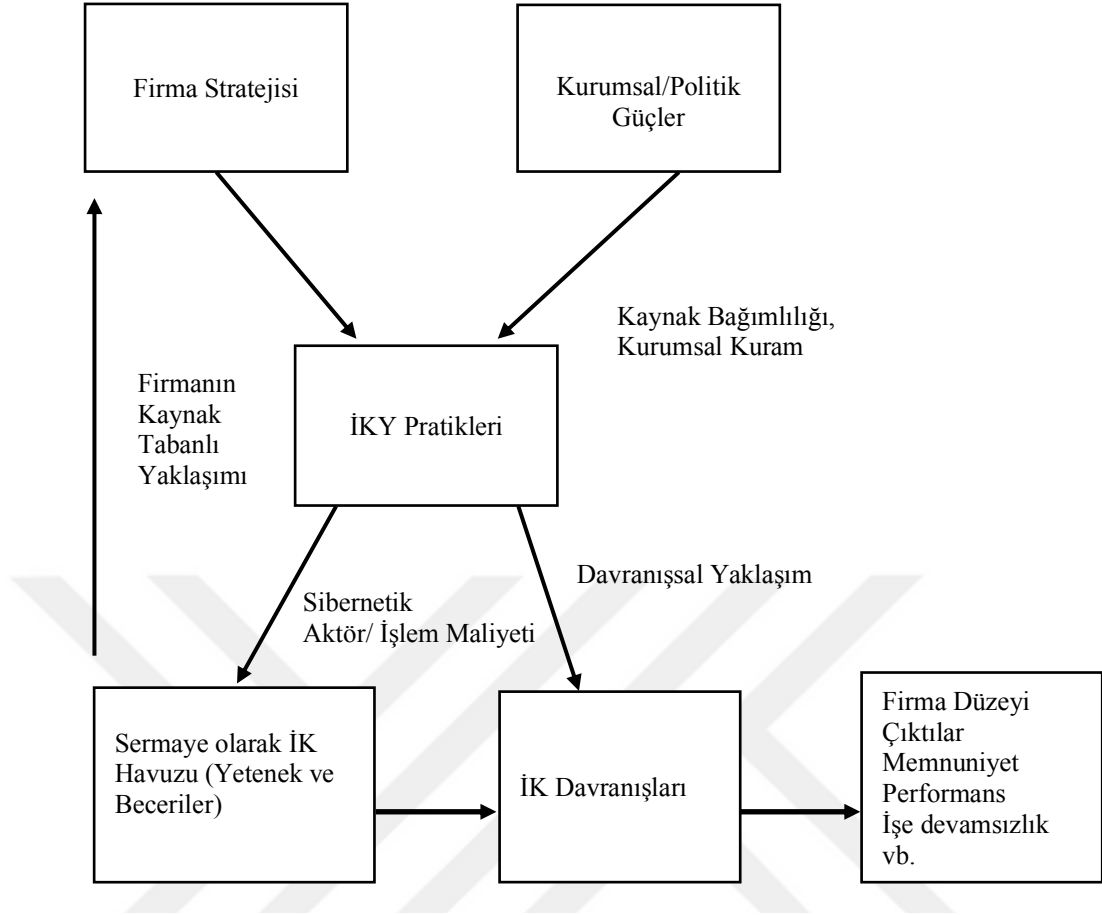
Yazına kronolojik olarak bakıldığında, genel olarak Str. İKY'nin tanımlanmasında ve açıklanmasında öncü yazarların benzer noktalarda uzlaşa içinde olduğu görülmektedir. Hendry ve Pettigrew (1986), Str. İKY'yi 4 temel nokta ile açıklamıştır: i) İKY faaliyetlerinin planlanması, ii) birbiriyle bütünleştirilmesi, iii) İKY politika ve faaliyetlerinin organizasyonun iş stratejileriyle eşleştirilmesi ve iv) rekabet avantajı elde etmek için insanların stratejik bir kaynak olarak görülmesi. Guest (1989) de, Hendry ve Pettigrew'in tanımına ilavelerde bulunmuş ve Str. İKY'yi örgüt hiyerarşisinde uygulayıcıların benimseyeceği ve uygulayacağı bir süreç olarak

tanımlamıştır. Buna göre Str. İKY stratejik planlamayla tamamıyla bütünleşmiş; İKY politikalarının örgüt politikaları ve hiyerarşisi ile uyumlu ve hat yöneticileri tarafından İKY pratiklerinin kabul edilip kullanıldığı günlük işlerin bir parçası olarak görülen bir süreç olarak tarif edilmiştir. Schuler ve Walker (1990) da, Str. İKY'yi bir süreç olarak görmüş ve insanı odak noktasına alan bir tanım yapmıştır. Bu tanıma göre Str. İKY, işletmelerin insan odaklı problemlerinin çözümünde, insan kaynakları ve hat yöneticilerinin ortak bir şekilde gerçekleştirdikleri faaliyetler ve birtakım süreçler olarak nitelendirilmiştir. Martel ve Carroll (1995) ise, önceki araştırmacılardan farklı olarak, odaklanılan sürece, İKY politikalarından beklenen çıktıya ve politikaların oluşturulmasında katılımcı anlayışın önemine değinmiştir.

Str. İKY'nin 4 önemli karakteristiği sıralanacak olursa, bunlar (Hendry ve Pettigrew, 1986; Guest, 1989; Schuler ve Walker, 1990; Wright ve McMahan, 1992; Martel ve Carroll, 1995):

- Uzun vadeli odaklanma
- Stratejik Planlama/yönetim ve İKY arasında yeni bağlantılar
- Etkili İKY politikalarının örgütsel performans için fayda üretmesine yönelik beklenti
- İKY politikalarının oluşturulması sürecine hat yöneticilerinin dâhil edilmesi

Str. İKY günümüzde ise genel olarak, İKY pratiklerinin diğer süreçler ile ilişkisini ortaya koyan, Wright ve McMahan'ın (1992) Şekil 2.1'de ortaya koymuş olduğu model benzeri bir ilişkiler ağı olarak algılanmaktadır. Wright ve McMahan (1992) Str. İKY'yi, işletmenin stratejik ihtiyaçlarını formüle etme ve uygulamaya yönelik çabalarında bireylerin davranışlarını etkileyen tüm faaliyetler olarak belirtmiştir. Bu anlayışa göre Stratejik İKY'yi geleneksel İKY'den ayıran iki önemli boyuta değinilmektedir. a) Dikey anlamda, İKY uygulamalarının örgütün stratejik yönetim süreciyle bağlantısının olması gerekliliği b) Yatay anlamda, çeşitli İKY uygulamaları arasında koordinasyon veya uyumun planlı bir eylem modeli ile sağlanması (Wright ve McMahan, 1992).



Şekil 2. 1: Stratejik İKY'nin kavramsal bir modelle açıklanması Wright ve McMahan (1992, s. 299).

Wright ve McMahan'ın (1992) ortaya koymuş oldukları bu modelde, ilgili değişkenlerin, çeşitli mikro ve makro örgüt/yönetim kuramları ve araştırmalarıyla olan ilişkileri açıklanmaktadır: Kaynak tabanlı yaklaşım¹⁷, strateji, İKY uygulamaları ve İKY sermaye havuzu arasındaki ilişkilere odaklanır. Davranışsal yaklaşım¹⁸, strateji, İKY uygulamaları ve İK davranışlarının birbiriyle nasıl ilişkili olduğu ile ilgilidir.

¹⁷Kaynak tabanlı yaklaşım (Resource-based view), firmaların sahip oldukları kendilerine has kaynakların (süreçler, varlıklar, yetenekler ve bilgi) değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez oluşları nedeniyle firmalara sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracağına dayalı bir yaklaşımdır (bkz. Barney, 1991).

¹⁸Davranışsal yaklaşım, durumsallık kuramına dayanır, en iyi çözüm yolu/davranış durumdan duruma değişir, tek bir yol yoktur. Buna göre, Davranışsal yaklaşım firma performansı ve İKY uygulamaları arasında aracılık rolü oynayan çalışanların davranış ve tutumları üzerine odaklıdır ve farklı İKY uygulamaları ile bunu şekillendirmeye/kontrol etmeye çalışır, bu özel tutum ve davranışlar firmaların farklılaşmasını sağlayacaktır (bkz. Schuler ve Jackson, 1987; Wright ve McMahan, 1992).

Sibernetik¹⁹ ve Aktör/İşlem Maliyeti²⁰ yaklaşımları ise; strateji, İKY uygulamaları, İK sermaye havuzu ve İK davranışları arasındaki ilişkileri incelemeye çalışmaktadır. Son olarak da, Kaynak Bağımlılığı²¹ ve Kurumsal Kuram²², politik ve kurumsal faktörlerin İKY uygulamaları üzerindeki etkilerini incelemektedir.

2.2.2 Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının gelişimi

Yazında, Sürdürülebilirlik ve İKY faaliyetlerini ilişkilendirmek için çeşitli terimler kullanılmıştır. Bu kapsamda, sürdürülebilir iş sistemleri (Sustainable Work Systems, SWS; Docherty, Forslin, Shani ve Kira 2002), İK sürdürülebilirliği (Gollan 2000, Wirtenberg, Harmon, Russell ve diğ, 2007), İnsan kaynaklarının sürdürülebilir yönetimi (Ehnert 2006, 2009, 2011), sürdürülebilir liderlik (Avery 2005, Avery ve Bergsteiner, 2011), sürdürülebilir İKY (Marriappanadar 2003; 2012) ve sürdürülebilir organizasyon (Pfeffer, 2010; Vanderstraeten, 2015) terimleri kullanılmıştır. Savaneviciene ve Stankeviciute (2017), farklı adlandırmalara rağmen genel kabulün Sürdürülebilir İKY olduğunu belirtmektedir. Her ne kadar bu terimler, ekonomik rekabetçilik, olumlu insani/sosyal sonuçlar ve çevresel sonuçları dengelemeye çalıştıkları noktalarda farklılık gösterse de, hepsi, örgütün faaliyetlerinin insani ve toplumsal sonuçlarını açık ya da zımni şekilde kabul etmekle ilgilidir. Yine hepsi, İKY

¹⁹Sibernetik sistemler, karmaşık yapıların kontrolü, yönetilmesi ve geribildirimde bulunulmasını ifade etmektedir. Snell (1991) hem davranışsal yaklaşımı hem de sibernetik sistemleri bir araya getirip kontrol teorisini ileri sürmüştür. Davranışsal yaklaşım çeşitli İKY uygulamalarının birlikte nasıl çalışacağını açıklayamamaktadır. Yöneticiler örgütsel bağlam, her düzeyde çalışanların sergilemesi gereken davranışlar ve İKY uygulamaları hakkında bilgi sahibidirler. Snell'e (1991) göre yönetsel bilgi örgüt stratejisi ve İKY uygulamalarının kontrolü arasında aracılık rolü oynamaktadır (Wright ve McMahan, 1992).

²⁰Aktör/İşlem Maliyeti kuramının temelinde, "iktisadi işlemlerörgüt içinde mi yoksa örgüt dışında mı daha verimli bir şekilde gerçekleştirilebilecektir" sorunsalı yatmaktadır. Bu kuram sınırlı rasyonelliği ve fırsatçılığı ikitemel engel olarak görmektedir. Sınırlı rasyonellik, insanlar bilgiyi işleme konusunda sınırlıdır. Fırsatçılık ise, insanların kendi hedeflerine ulaşmak için kişisel çıkar ve kurnazlık ile hareket edeceklerini ifade etmektedir. Çevresel ve insani belirsizliklerin sınırlı rasyonellik ile eşleştirilmesi, gelecekteki tüm olasılıkları tanımlamanın ve her bir duruma karşı uygun yanıtlar belirlemenin yüksek maliyetli veya imkânsız olduğu durumlarla sonuçlanabilir. Fırsatçılık, rekabetçi (çok sayıda) değişim ilişkisi olduğu sürece nispeten zararsızdır. Ancak, az sayıda değişim ilişkisi ile birleşince işlem ve aktör maliyeti yaratmaktadır (Wright ve McMahan, 1992).

²¹Kaynak Bağımlılığı yaklaşımı, örgütler arasındaki ya da içindeki güç ilişkileri üzerine odaklanmıştır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Tüm örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için para, teknoloji ve yetenekler gibi değerli kaynakların akışına bağımlı olduğu iddia edilmektedir. Wright ve McMahan (1992) kaynak bağımlılığında İKY'yi, güç ve politika üzerinden yorumlamaktadır. Buna göre, insan sermayesinin her zamankinden daha fazla önem kazandığı bir ortamda, yetenekli insan sermayesi kitliği çoğu örgütü korkutmaktadır. Bu durumda, İKY fonksiyonu, bu kıt kaynakları elde etme kabiliyetini gösterebildiği ölçüde örgüt içindeki politik gücü önemli derecede artırabilir.

²² Tezin ileriki bölümlerinde açıklanmıştır (bkz. s. 88).

sonuçlarının örgütün başarısı ve hayatta kalması üzerindeki etkisini kabul etmektedirler (Kramar 2014).

Bu alanda ilk çalışma yapan araştırmacılardan Zaugg ve diğ. (2001), Sürdürülebilir İKY'yi tarif ederken üç temel noktaya dikkat çekmektedir: i) çalışanların istihdam edilebilirliğini artırmak; ii) katılımcı bir yönetim anlayışıyla bireysel sorumlulukları geliştirmek; iii) çalışanlara uyumlu bir iş-yaşam dengesi sağlamak. Bu amaçların başarılmasının ise, ancak çalışanların eşit bir paydaş olarak görülmesiyle mümkün olabileceğini anlatmaktadırlar. Zaugg ve diğ. (2001)'ne göre Sürdürülebilir İKY ile ilgili ölçütler hem bireyleri hem de firmaları alâkadar etmektedir. Sürdürülebilir İKY, bir yandan bireysel ihtiyaçların karşılanmasını teşvik ederken, diğer yandan da, firmanın rekabet edebilirliğini sürdürmesi için destek sunmaktadır. Bu fikre göre, firmanın şekillenmesine katkıda bulunmak isteyen, işgücü piyasasının gereksinimlerini karşılayan ve iş ile özel hayat arasında makul bir denge kurmuş olan çalışanlar, geleceğin başarı potansiyelleridir. Bu bireylerin verimli kullanımı, İKY için yeni bir uğraştır. Bu nedenle karar verme, katılım fırsatları sunma gibi bireysel sorumlulukların geliştirilmesi için gerekli çerçevelerin oluşturulması Zaugg ve diğ. tarafından önerilmektedir.

Zaugg ve diğ. (2001) çalışması Sürdürülebilir İKY'nin ilk çıkış noktası olarak büyük önem arz etmektedir. Ancak, günümüz anlayışı dikkate alındığında, dar kapsamlı bir tanım olarak kalmaktadır. Günümüzün Sürdürülebilir İKY anlayışı, zamana bağlı olarak oluşan ihtiyaçlar ve sürdürülebilirlik anlayışındaki gelişmelere paralel olarak, daha geniş kapsamlı olarak ele alınmakta ve ekonomik, çevresel ve sosyal yönler vurgulanarak tarifler yapılmaya çalışılmaktadır.

Mariappanadar'a (2003) göre, sürdürülebilirlik bir sistemin ekonomik, çevresel ve sosyal kaynaklarının korunmasını, yenilenmesini ve geliştirilmesini gerektirir ve bir firmanın çeşitli ekonomik, çevresel ve sosyal ortamlar üzerindeki etkisini kontrol etmesini sağlar. Bu anlayışa istinaden Wagner (2013, s. 443), Sürdürülebilirlik odaklı insan kaynakları yönetimini "firmanın çalışanlarının (insan kaynaklarının) gelecekteki ihtiyaçlarını karşılaması için gerekli yeteneklerini riske atmadan, firmanın ve toplumun geniş anlamda mevcut/güncel ihtiyaçlarının karşılanması" olarak tanımlamıştır. Bu tanım kurumsal sürdürülebilirlik raporlamalarındaki son gelişmeler düzleminde olsa da, pek çok araştırmacı (örnek, Ehnert, 2009, 2014; Kramar, 2014),

Sürdürülebilir İKY'yi, daha çok “sürdürülebilirlik bakış açısıyla İKY hedeflerinin genişletilmesi” olarak ele almıştır.

Bu düşünce bağlamından yola çıkarak, Sürdürülebilir İKY, bazı araştırmacılar (örnek, Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Ehnert ve diğ., 2016) tarafından, ekonomik, çevresel ve sosyal hedeflerin gerçekleştirilmesini mümkün kılan ve aynı zamanda kurum içinde ve dışında uzun dönem zarfında istenmeyen yan etkilerin ve olumsuzlukların kontrol altına alınmasına olanak sağlayan, İKY strateji ve uygulamalarının benimsenmesi olarak kabul edilmiştir.

Kramar'a (2014) göre, İKY yazınında var olan sürdürülebilirlik kavramı ile ilgili çalışmalar temelde üç alana yönelik bulunmaktadır. İlk gruptaki çalışmalar (örnek: Wilkinson, Hill ve Gollan, 2001; Wilcox, 2006), yetenek üretimi (capability reproduction) faaliyetlerini öne çıkararak ekonomik çıktıları ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmayı vurgulamakta ve İKY politikalarının içsel sonuçları üzerine odaklanmaktadır. İkinci gruptaki çalışmalar (örnek: Mariappanadar, 2003; Branco ve Rodrigues, 2006), toplumsal ve çevresel sağlığın teşviki (promoting social and environmental health) konularına odaklanmakta olup, daha çok dışsal sonuçları vurgulamaktadır. Bu gruptaki çalışmalar, çevresel ve sosyal sonuçlar da dâhil olmak üzere, daha geniş performans sonuçlarını kapsamaktadır. Son grupta yer alan çalışmalar (örnek: Avery, 2005; Avery ve Bergsteiner, 2011) ise, bağlantılar (connections) olarak adlandırılmaktadır. Bu grup, İKY ve yönetim uygulamaları ile bunların ekonomik, çevresel ve sosyal sonuçları arasındaki karşılıklı ilişkileri incelemektedir. Ahlaki bir endişe ile firmaların sorumluluk faaliyetleri görülmektedir. Bir başka ifade ile bu gruptaki çalışmalarda, bağlamın yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi düşünülerek, İKY faaliyetleri ve çevresel sürdürülebilirlik arasındaki etkileşim, çeşitli iç ve dış çıktılar ile ilişkilendirilerek incelenmektedir.

Sürdürülebilirlik ve İKY bağlantısının kurulmasında anlamsal güçlükler söz konusudur. Bu nedenle, araştırmacılar, Sürdürülebilir İKY'yi farklı bakış açısı ve modeller ile ele almaktadırlar (Kramar, 2014). İlerleyen kısımlarda kısaca bu modellerden bahsedilecektir.

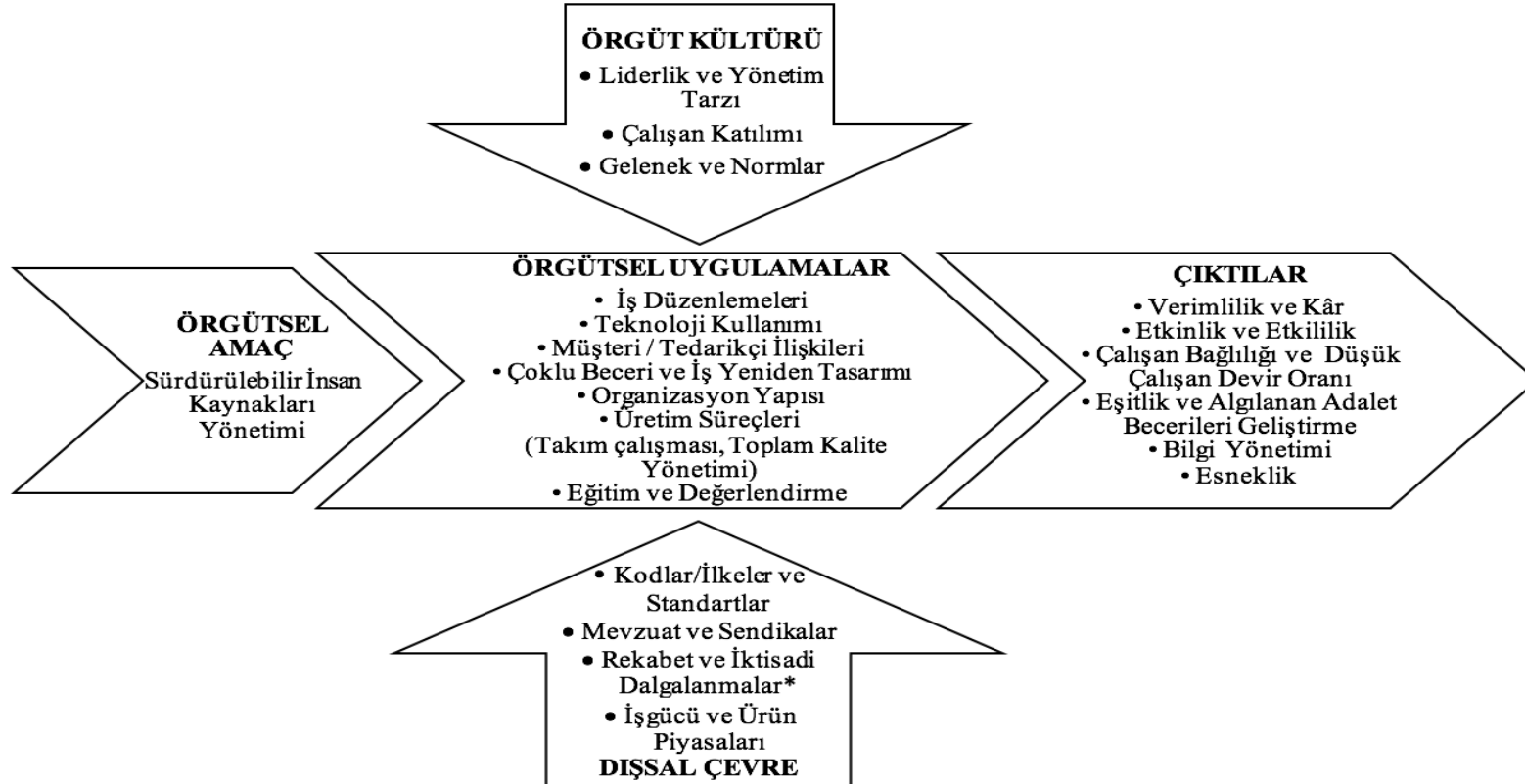
2.2.3 Sürdürülebilir İKY'nin açıklanmasına ilişkin model ve bakış açıları

Gollan (2000), yaptığı kavramsal çalışmada, bireylerin istek, ihtiyaç ve potansiyellerinin işyerinde odak noktası olması gerektiğini savunmaktadır.

İşverenlerin söylemleriyle iş yerindeki gerçeklik arasındaki boşluk kapatılmadığı takdirde, nitelikli ve hevesli çalışanların diğer örgütlere yöneleceği belirtilmektedir. Gollan'a (2000) göre gerçek kurumsal sürdürülebilirlik için bir firma, çalışanlarının kapasitesini tanımalı, çalışanlarına değer vermeli ve desteklemelidir.

İnsan sürdürülebilirliği, çalışan ilişkileri politikalarını kurumun stratejik yönetim süreci ile bütünleştirmiş organizasyonlara dayanmaktadır. Böylece çalışan eşitliği, gelişimi ve refahı gibi pozitif çıktılar ve sürdürülebilir iş performansı elde edilebilecektir. İKY fonksiyonu için buradaki temel zorluk, örgütleri farklı stratejilere yönelik sürdürülebilir uygulamalar ve yapılar benimsemeye teşvik etmek ve çalışanların potansiyelini ortaya çıkaracak bir iklim oluşturmak olacaktır. Örgütlerin çalışan ihtiyaçlarının farkında olması ve sürdürülebilirlik politika ve pratiklerini firmanın ilke ve değerlerini güçlendirmesi için uygulaması kurumsal sürdürülebilirliğe sahip olduğunun bir göstergesidir. Çalışanlarını yalnızca bir üretim maliyeti değil, değerli birer varlık olarak gören firmalar, yeni bir işyeri kültürü geliştirmenin gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Böylece yeni yetenekleri çekebilecekler ve performans gelişimi sağlayabileceklerdir. Piyasalardaki dinamik değişimi operasyonel olarak tanımlamak ve bütünleştirmek için örgütsel yeteneklerin sürekli geliştirilmesi önemlidir (Gollan, 2000).

Şekil 2.2, sürdürülebilir İKY yaklaşımı izleyen bir organizasyonun modelini sunmaktadır. Modelde, örgüt kültürünün ve dış çevrenin sürdürülebilir sonuçlar üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Bu model, geliştirilmiş performans ve üretkenliğin firmanın potansiyelini ortaya çıkaracak katkılar sağlaması amacıyla, firma yöneticilerinin beklentileri doğrultusunda, uygun yaklaşımlarla durumsal kullanıma göre kurulmuştur.

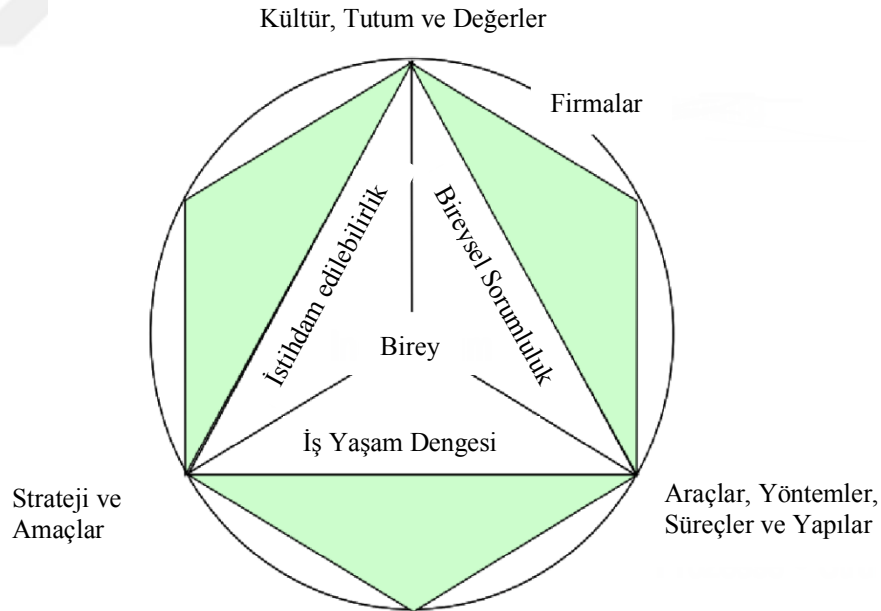


Şekil 2. 2: İnsan Kaynakları, Yetenekler ve Sürdürülebilirlik - İleriye Yönelik Bir Yol Modeli (Gollan, 2000, s. 21).

*İktisadi Dalgalanma (Business Cycle): Zaman içinde meydana gelen ekonomik büyümenin doğal yükselişi ve düşüşüdür.

Burada asıl önemli olanın, her şeyin doğru olarak kabul edilip benimsenmesi değil, firmaların işlerini nasıl yürüttüklerinin altında yatan ‘değer’ olduğu vurgulanmaktadır (Cowe, 1999, akt. Gollan, 2000). Bu nedenle, Gollan (2000), tüm kuruluşlar için en iyi tek bir yolun olmadığını, yalnızca kuruluşun ve çalışanlarının sürdürülebilir hedeflerini ve amaçlarını yerine getiren ve durumsal özelliklere dayanan organik süreçlerin olduğunu ifade etmektedir.

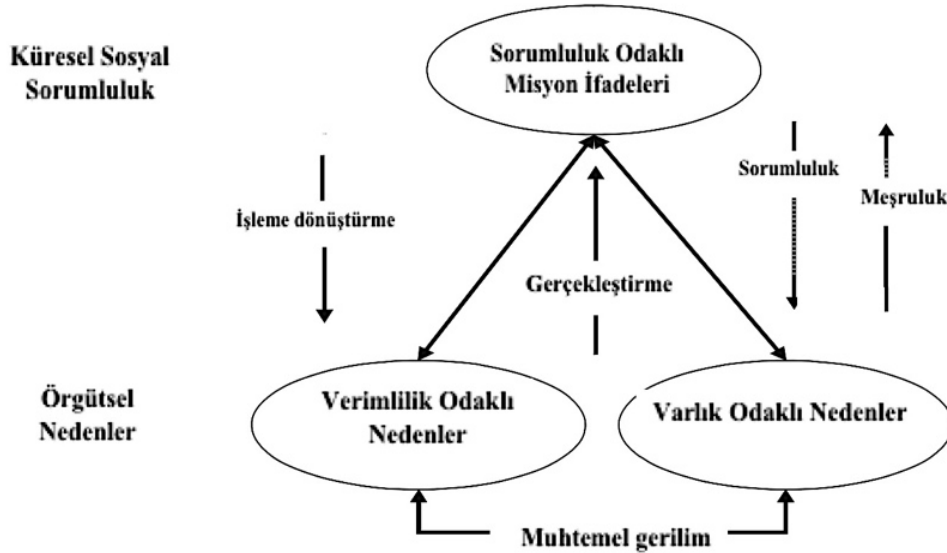
Zaugg, Blum ve Thom (2001), yaptıkları nicel çalışmada, 3 temel hedefe dayanan sürdürülebilir İKY modelini esas almışlardır. Bu model, istihdamı artırmak, katılımcı liderlik sistemlerini kullanarak bireysel sorumluluğu artırmak ve çalışanlar için uygun bir iş yaşam dengesi sağlamak hedefindedir. Bu hedeflerin yerine getirilmesi, ancak hem bireyin hem de firmanın eşit ortaklar olarak görülmesi durumunda başarılabilecektir. Sürdürülebilir İKY önlemleri kişiyi ve firmayı ilgilendirmektedir. Bir yandan, sürdürülebilir İKY, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken, diğer yandan firmanın uzun vadeli rekabetçiliğini sağlamaya yardımcı olmaktadır.



Şekil 2. 3: Sürdürülebilir İKY Modeli (Zaugg ve diğ, 2001, s. 3).

Modelden de anlaşılacağı üzere, birey yani çalışan odaklı bir Sürdürülebilir İKY modeli öngörülmüştür. Model, daha çok, firma ve çalışan arasındaki etkileşimi ele almaktadır.

Bir diğer önemli çalışmada ise, Ehnert (2009) sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisini Hülsmann'dan (2004) aktardığı üç başlık altında açıklamaya çalışmaktadır: sorumluluk odaklı bakış açısı (Normative Understanding), verim ve yenilik odaklı bakış açısı (Efficiency- and Innovation-Oriented Understanding) ve varlık odaklı bakış açısı (Substance-oriented rationality). Model incelendiğinde Sürdürülebilir İKY, makro ve mikro boyutları olan bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Makro boyutta örgüt dışı etki ve nedenler sıralanırken, mikro boyutta daha çok örgüt içi boyut ve süreçler değerlendirilmekte ve ele alınmaktadır.



Şekil 2. 4: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının açıklanması (Hüllsman, 2004'dan akt. Ehnert, 2009, s. 67).

*Model: Ehnert (2009) tarafından Hüllsman'dan (2004) (Almancadan İngilizceye) çevrilmiştir.

1. Sorumluluk odaklı bakış açısı, açık sistem düşüncesine dayanmakta ve farklı çıkar gruplarına yönelik sorumluluklar üzerinde durmaktadır. Bu bakış açısına göre örgüt performans göstergeleri: çalışanların öznel iyi oluş hali/mutluluğu/refahı (well-being), toplumun refahı ve yaşam kalitesidir (Ehnert, 2009). Hülsmann (2004) da, sorumluluk odaklı sürdürülebilirliği, toplum için örnek oluşturan nesiller arası, ekonomik, çevresel ve sosyal amaçların gelişimini hedefleyen bir model olarak tanımlamıştır. Çok daha öncesinde Sethi (1979) de, örgütlerin toplumun bir parçası

olduğunu ve örgütün var oluşu, faaliyetlerini sürdürebilmesi ve de gelişim sağlayabilmesinin de toplumla olan ilişkisine bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle örgütler, kendilerini çevreleyen toplumsal/sosyal çevrenin hedefleri ile uyum gösterir ve bu yönde çaba sarf ederler. Bu da toplum tarafından benimsenerek, meşruiyet kazanmalarını sağlayacaktır. Yeni kurumsal kuram anlayışına göre örgütler iki şekilde meşruiyet kazanabilirler, birinci olarak, teknik çevrelerinde örgütsel verimliliklerini artırarak, ikinci olarak ise geniş çevrelerindeki beklentilere uyum sağlayarak (Scott ve Meyer, 1991).

2. Verimlilik ve yenilik odaklı bakış açısı, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik çıktılar ve sürdürülebilir çıktılar arasındaki ilişkilerle gelişeceğini kabul etmektedir. Bu bakış açısına göre, tüketimin ve maliyetlerin azaltılması ya da kaynak kullanımında verimliliğin artması, değer yaratma ve yenilik yoluyla sürdürülebilirlik sağlanabilecektir (Ehnert, 2009).

3. Varlık odaklı bakış açısı ise, örgütlerde kaynakların tüketimi ve yeniden üretimi arasında denge kurularak, örgütlerin kaynak tabanlarının (örgütsel kaynaklar ve insan kaynaklarının) sürdürülebilir kılınması üzerinde durmaktadır (Ehnert, 2009).

Özet olarak, Sürdürülebilir İKY kavramı, hem içsel faaliyetler olarak, örgütlerin nitelikli İKY faaliyetlerinin devam ettirilmesi ve yeniden üretilmesinin stratejik bir önem taşıdığını vurgulamakta; hem de dışsal faaliyetler olarak, toplumsal ve çevresel sonuçlarının da olduğunu ve bunların da göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunlar hep birlikte düşünüldüğünde, örgütlerin uyguladığı İKY faaliyetlerinin sadece çalışanlarına, topluma ve de çevreye tek yönlü bir etkisinden ziyade hepsi arasında karşılıklı bir etkileşim sürecinin olduğu düşünülmelidir. Bunların gerçekleştirilebilmesi için de uzun vadeli politikalar gerekmektedir.

Rompa (2011), Sürdürülebilir İKY yapısının örgütün dışsal bağlama gösterdiği farklı bakış açılarını yansıttığını belirtmekte ve De Prins'in (2011) ortaya koymuş olduğu modele (Çizelge 2.1) açıklık getirmektedir:

Çizelge 2. 1: De Prins'in (2011) Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi modeli
(akt. Rompa, 2011, s. 113).

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi	
Psikolojik Bakış Açısı • Çalışan gelişimi • Esneklik	Sosyolojik Bakış Açısı • Çeşitlilik • Gönüllü çalışma • Çalışan sağlığı -çalışanların fiziksel sağlığı -sağlıklı beslenme
Stratejik Bakış Açısı • Örgütün tamamına uzun dönemli odaklanma	Yeşil Bakış Açısı • Eğitim için yer değişimi kabiliyeti • Seçme ve performans değerlendirme • Sürdürülebilirlikte gelişim • Yeşil işveren markası oluşturma

Psikolojik bakış açısı, ‘çalışanları hangi konuların tetikleyip, şekillendirdiği, teşvik ettiği’ sorusu üzerine odaklanmaktadır. Çalışanlar için önemli konular ön plandadır. Örneğin, çalışanların iş-yaşam dengesinin desteklenmesi, çalışanlarla iletişimi canlandırmak, çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılımları, stresin önlenmesine yönelik İKY politikaları. Esneklikle ilgili olarak: yarı-zamanlı çalışma imkânı, yeni çalışma yöntemleri, çalışanlara hareket özgürlüğü verilmesi, çalışanlara ücretli izin imkânı verilmesi, eğitim bütçelerinin çalışanlar tarafından harcanması/kullanılması imkânı.

Sosyolojik bakış açısı ise “işveren - çalışan- toplum” arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu bakış açısı, İKY uygulamalarını “toplumsallaştırmayı” amaçlamaktadır. Uzun vadeli düşünür ve işverenin, çalışanın ve toplumun çıkarlarının açıkça bağlantılı olduğu sürekliliği amaçlar. Örnek olarak: Aile dostu İKY politikaları, çalışanların kendi geleceklerini şekillendirmesi, çalışanların gelecek kuşaklarının işe katılımı; sağlıkla ilgili olarak, her zaman çalışanların güvenliklerinin sağlanması, çalışanların fiziksel sağlıklarının artırılması, yıllık sağlık kontrollerinin yapılması, çalışanların ruhsal/mental sağlıklarının artırılması, çalışanların spor faaliyetlerinin finansal olarak desteklenmesi, çalışma saatlerinde molaların verilmesi.

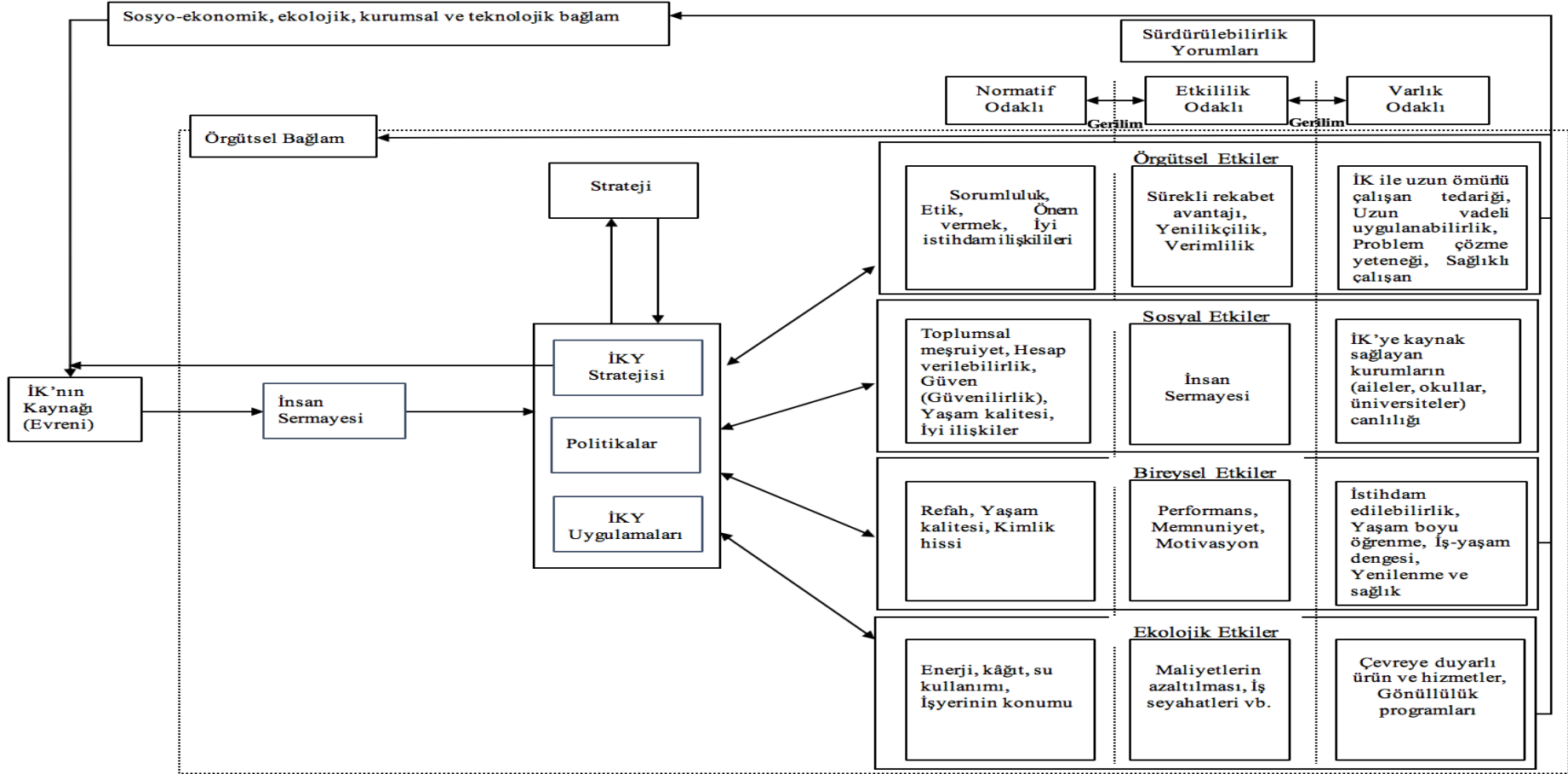
Stratejik bakış açısı, “İKY faaliyetlerinin uzun dönemli olarak örgütsel düzeydeki katkısını” ifade etmektedir. Sürdürülebilir İKY'nin stratejik İKY ile ilişkisini sorgulamakta ve Sürdürülebilir İKY'nin bir kuruluşun işe alım, işgören devir hızı, değerlendirme ve istihdam edilebilirlik gibi tipik İKY alanlarına nasıl etki ettiğine

odaklanmaktadır. Örnek olarak, çevresel ve sosyal sorumluluklar ile ilgili temel değerlerin örgütün içine derinden yerleşmiş olması ve örgüt içindeki sürdürülebilirlik stratejisinin tasarlanmasında birinci dereceden sorumlu olan ilgili tarafların yüzdesi sorgulanabilir.

Yeşil bakış açısı ise, çalışan - çevre- örgüt arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Yeşil örgütler oluşturmada hangi İKY politikalarının katkı sağlayacağını ve de hangi etkilerin yeşil/çevreci işveren profili (işveren çekiciliği ve markası) oluşturacağını araştırmaktadır. Çevreci davranış sahibi çalışanlar, sürdürülebilirlik konusunda farkındalık yaratıcı eğitimler, çevreye duyarlı davranışları teşvik etmek ve yeşil işveren markası bu bakış açısına ait konular olarak sıralanabilir.

Kramar (2014) ise, yaptığı kavramsal çalışmada, bir örgütün bireysel, örgütsel, sosyal ve çevresel çıktılarının değerlendirilmesiyle Sürdürülebilir İKY çıktılarının ölçülebileceğini öne sürmektedir. Kramar (2014), Sürdürülebilir İKY modelini, Ehnert (2009) modelini geliştirerek elde etmiştir. Şekil 2.5’de yer alan modele göre, İKY süreçlerinin farklı paydaşlar üzerinde olumsuz ve olumlu sonuçlara sahip olacağı kabul edilmektedir. Ayrıca bir örgütün kurumsal bağlamından etkilendiğini ifade etmektedir. Yani, Kramar’a (2014) göre, ekonomik, sosyal, düzenleyici ve teknolojik bağlamlar, strateji ve İKY politikalarının gelişimini etkilemekte ve aynı zamanda bunlardan etkilenmektedir.

Şekil 2.5’de görüldüğü üzere, Kramar (2014), muhtemel sonuçları etki düzeylerine göre dörde ayırmıştır: Örgütsel: istihdam ilişkilerinin kalitesi, çalışanların refahı, örgütsel verimlilik; Bireysel: iş tatmini, motivasyon, iş yaşam dengesi, örgütsel bağlılık, işgören devir hızı; Sosyal: organizasyonun çeşitli işgücü kaynakları arasında tanınması ve tercih edilen bir işveren olması, işyerindeki ilişkilerin kalitesi; Çevresel: enerji, kâğıt, su gibi kaynakların kullanımında bilinçlenme, çevreye duyarlı ürün ve hizmetlerin üretimi, iş seyahati ile ilgili maliyetler (toplu taşıma vs.).



Şekil 2. 5: Etki düzeylerine göre Sürdürülebilir İKY modeli (Kramar, 2014, s. 1081).

De Prins ve diğ. (2014), Sürdürülebilir İKY'yi, işgücüne saygılı; işverenin, çalışanların ve toplumsal çıkarların birbirleriyle dengelendiği; örgütün çevresiyle doğrudan bağlantılı olan özel bir personel yönetimi biçimi olarak görmektedir. De Prins ve diğ. (2014), son yıllarda ortaya çıkan ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının yayılmasını sağlayan İnsan-Gezegen-Kârlılık söyleminden hareketle, kendi Saygı, Açıklık ve Süreklilik (Respect-Openness-Continuity: ROC) modellerini ortaya koymuş ve bu modelin Sürdürülebilir İKY uygulamalarının uygulanmasını ve yaygınlaştırılmasını destekleyebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Çizelge 2. 2: Sürdürülebilir İKY’de saygı, açıklık ve süreklilik modeli (De Prins ve diğ, 2014, s. 279).

	İnsan Saygı (Respect)	Gezegen Açıklık (Openness)	Kârlılık Süreklilik (Continuity)
İnanç (Credo)	İKY içinde insanı aramak	Dışarıdan İKY	Uzun dönemli bakış açısı
Kuram Str. İKY bakış açısının gözden geçirilip düzenlenmesi	Kaynak tabanlı bakış açısının yeniden düzenlenmesi.	Stratejik uyumun yeniden düzenlenmesi	Uzun süreli performans ve istihdam ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi
Kuramsal Öncüller	Etik ve eleştirel İK kuramı	Kurumsal kuram ve paydaş kuramı	
Uygulamalar Yatay ve içerik ile ilgili	Yetenek, çalışan aidiyeti, güçlendirme, sağlık ve refah, çalışan katılımı, vb.	Çeşitlilik (farklılık yönetimi), yaşlanan işgücü, İş-yaşam dengesi, ekoloji, paydaşlar, işgücü piyasası, vb.	İstihdam edilebilirlik ²³ , kariyer, başarı takibi, öğrenen örgütler, işyeri yeniliği, vb.
Dikey/Dönüşümcü	Sürdürülebilir işe alım, seçim, eğitim, gelişim, tazminat, liderlik, değişim, kültür vb.		

²³Sürdürülebilir İKY tarafından bireysel temelde teşvik edilen ömür boyu istihdam edilebilirlik, insanların yaşamları boyunca gerek duyabilecekleri, işe olan erişimlerini (işe alma ve seçme), işlerini devam ettirmelerini (eğitim ve geliştirme) ve işlerinde ilerlemelerini (ödemeler ve terfi, kariyer gelişimi) sağlayacak ilgili yetenek ve yeterliliklerin çalışanlarına kazandırılmasıdır (Wong, 2018).

Bu modelin hareket noktası, Stratejik İKY'nin üç ana kuramsal bakış açısının eleştirel olarak incelenmesidir. Bunlar (De Prins ve diğ., 2014): İKY ile finansal performans arasındaki bağlantı, İKY ile strateji arasındaki uyum ve İKY ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki bağlantıdır. De Prins ve diğ. (2014) ve Pauwe'nin (2012) ortaya koymuş olduğu, "İKY alanı doğası gereği, toplumdaki gelişmeleri ve alana katkıları olan akademik disiplindeki eğilimleri yansıtır" görüşünden hareketle, çoğu İKY makalesinin anlatım stilinin "strateji" ve "insanlar üzerinden katma değer arayışı" olduğunu belirtmekte ve o dönemin İKY yazınına "işverenlerin ne istediğinin" hâkim olduğunu vurgulamaktadır. Ancak tek taraflı bakış açısı yerine, De Prins ve diğ. (2014), işverenlerin ne istediği ile çalışanların ne istediği ve toplumun/paydaşların ne istediğinin her zaman aynı olmadığına yönelik Sürdürülebilir İKY tartışmalarının daha dengeli olduğunu iddia etmektedir.

Tabatabaei ve diğ. (2017), yaptıkları nitel çalışmalarında Dengeli Skor Karttan (Balanced Scorecard) faydalanan Sürdürülebilir İKY modeli önermişlerdir. Bu çalışmada Sürdürülebilir İKY dört temel başlık ile ilişkilendirilmiştir. Bunlar öğrenim ve gelişim bakış açısı, içsel süreçler bakış açısı, paydaşlar bakış açısı ve değer yaratma bakış açısıdır.

Öğrenme ve gelişim bakış açısı: İnsan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi, hayat boyu öğrenme, bireysel gelişim için eşit fırsat ve örgütsel öğrenme.

İçsel süreç bakış açısı: Sürdürülebilir çalışma sistemleri (İnsan kaynağının geliştirilmesi, yenilerinin yetiştirilmesi, olumsuz çalışma koşullarından korunması), sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu adil ödül sistemleri ve motive edici teşvikler, sürdürülebilirlik yaklaşımı ile birlikte değişim ve insan kaynağının yetiştirilmesinin sağlanması.

Paydaş bakış açısı: Paydaşlarla diyalog alanları sağlanması, istihdam edilebilirliğin artması, insan kaynaklarının sağlık ve güvenliği, iş-yaşam dengesi ve İKY'nin olumsuz dışsalılıklarının kontrolü.

Değer yaratma bakış açısı, İKY strateji ve uygulamaları tarafından yaratılan parasal ve parasal olmayan değerleri kapsamaktadır. Bunlar: örgütsel itibar; toplumsal meşruiyet; yetenekli, motive olmuş ve sadık insan kaynağını örgüte çekme ve elde tutma; örgütsel dinamikler; sürdürülebilir rekabet avantajı ve verimlilik artışı.

Järnlström ve diğ. (2018), yapmış oldukları nitel çalışmanın sonucunda, 4 boyutlu bir sürdürülebilir İKY modeli ortaya koymuşlardır. Bunlar: adalet ve eşitlik, şeffaf İKY uygulamaları, kârlılık ve çalışan refahıdır. Bunların yanı sıra yasal ve etik, yönetsel, sosyal ve son olarak da ekonomik sorumluluk alanlarını da ortaya koymaktadırlar. Çevresel sorumluluk ise bu çalışmada ihmal edilmiştir.

Adalet ve Eşitlik: Sürdürülebilir İKY'nin adalet ve eşitlik boyutu, yasalara ve düzenlemelere uyma, farklılık yönetimi, etik değerler ve yöneticilerin örnek davranışlarına ilişkin konuları kapsamaktadır.

Şeffaf İKY Uygulamaları: İşe alım ve insan kaynaklarının dağıtılması/tahsisi, yetkinlik gelişimi ve yönetimi, ödüllendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı ve açık iki yönlü iletişimi, esneklik ve bireysellik (çalışma saatleri, izinler, ödüller, uzaktan çalışma, tatiller, emeklilik) gibi iş uygulamalarıdır.

Kârlılık: Örgüt stratejileri ve İKY'nin bütünleştirilmesi, faaliyetlerde proaktiflik, uzun dönemli bakış açısı, İKY yöneticilerinin iş/uzmanlık bilgisi/tecrübesi.

Çalışan Refahı: Çalışanların sömürülmesine karşı yapılan uygulamalardır. Yalnızca refah ve sağlıkla ilgili değil, aynı zamanda çalışanların fiziksel ve zihinsel taleplerinin karşılanması, çalışanların yönetici ve iş arkadaşlarıyla olan iş ilişkilerinin zarar görmesinin önlenmesine yönelik uygulamalardır. Ayrıca iş yaşam dengesi, yaşlanan işgücü ve farklı kariyer aşamasında olan çalışanların farklılaşan isteklerinin karşılanması uygulamaları da sıralanabilir.

Bu dört boyutun yanı sıra Järnlström ve diğ. (2018), Sürdürülebilir İKY'nin paydaşlarını da, “firma sahipleri, yöneticileri, çalışanları, müşterileri, işçi sendikaları ve çalışan temsilcileri” olarak sunmaktadır.

Son zamanlarda Aust, Matthews ve Muller-Camen (2020) tarafından ortaya konan bir diğer bakış açısı ise, Ortak Fayda için İKY (Common Good HRM) 'dir. Aust ve diğ. (2020), bundan önceki Sürdürülebilir İKY çalışmalarını, firmaların ekonomik kazanç odaklı uygulamalarının dış baskılar sonucu çevresel ve sosyal sorumluluk uygulamaları ile dengelenmesi olarak görmektedir. Yazarların ortaya koymuş oldukları kavramsal anlayış ise, Sürdürülebilir İKY'nin Sürdürülebilir Kalkınma hedefleri doğrultusunda ele alınmasını temel alır. Yani Ortak fayda için İKY'nin temel amacı, ekonomik bir amaca odaklanmak yerine dünyadaki ekolojik ve sosyal ilerlemeye/gelişime katkıda bulunmaları için iş liderlerini ve çalışanları

desteklemektir. Kamu yararına katkıda bulunmak ve "büyük zorlukların" çözümüne yardımcı olmak için de İKY yetkinliklerini, becerilerini, bilgilerini ve tutumlarını kullanmayı önermişlerdir. Ortak fayda için İKY uygulaması, İK politikası, yapısı ve prosedürlerinin tüm alanlarına ortak fayda için İKY değerlerinin yerleştirilmesi anlamına gelmektedir. Yazarlara göre, Sürdürülebilir İKY sonuçlarının bu şekilde yeniden tanımlanması, örgütün toplumsal adalet, işyeri demokrasisi, istihdam güvenliği, çevre koruma ve insan hakları gibi ticari olmayan hedeflere açık olmasını sağlayacaktır. Bu nedenle, Sürdürülebilir İKY'nin mevcut yazındaki kavramsallaştırmalarının aksine, Ortak fayda için İKY, örgütlerin küresel ve yerel bağlamını vurgular, ticari faaliyetlerin karşılıklı, bireysel ve kolektif unsurlarını tanıır ve ekonomik, sosyal ve toplumsal alanlarda ortak faydaya katkıda bulunan bir amaca hizmet eder (Aust ve diğ., 2020).

Ortak fayda için İKY dört ilke üzerinde durulmaktadır (Aust ve diğ., 2020):

İlki, örgüt ve İKY için dışarıdan içe yönelik bir bakış açısıyla belirlenmiş uygulamalardır. Bu uygulamalar Sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusundaki sorunlara (iklim değişikliği, yolsuzluk, göç veya gençlerin işsizliği gibi) çözümler üretmelidir. İkincisi, Ortak fayda için İKY ile güvene dayalı ilişkiler kurmak ve örgütsel başarı elde etmek için adil ve eşit istihdam anlayışı temel esastır. Üçüncüsü, karşılaşılan küresel zorlukların, yerel çözümlerle, üstesinden gelebilmek amacıyla Ortak fayda için İKY tüm paydaşlara katılım ve demokratik işyeri temsili fırsatları sunar. Dördüncüsü, ortak fayda için İKY, çalışan-örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin insan ihtiyaçlarını (sağlık, güvenlik, anlamlı işe sahip olma vb.) koruyacağını/destekleyeceğini varsayar.

Yukarıda detaylı olarak açıklanan Sürdürülebilir İKY'ye ilişkin model ve bakış açıları aşağıdaki Çizelge 2.3'de özetlenmiştir.

Çizelge 2. 3: Sürdürülebilir İKY'ye ilişkin model ve bakış açıları.

Yazar	Araştırmanın Odağı	Bağdaştırılan Uygulamalar
Gollan (2000)	Bireylerin istek, ihtiyaç ve potansiyellerinin işyerinde odak noktası olması gerektiği savunulmaktadır. İşverenlerin söylemleriyle iş yerindeki gerçeklik arasındaki boşluk kapatılmadığı takdirde, nitelikli ve hevesli çalışanların diğer örgütlere yöneleceği belirtilmektedir. Sürdürülebilir İKY tek bir boyut olarak ele alınmaktadır.	İş düzenlemeleri, teknoloji kullanımı, müşteri/tedarikçi ilişkileri, çoklu beceri ve işlerin yeniden tasarımı, üretim süreçleri (takım çalışması, toplam kalite yönetimi, eğitim ve değerlendirme).
Zaugg, Blum ve Thom (2001)	Sürdürülebilir İKY üç temel hedefe dayandırılmıştır: istihdamı artırmak, katılımcı liderlik sistemlerini kullanarak bireysel sorumluluğu artırmak ve çalışanlar için uygun bir iş yaşam dengesi sağlamak. Birey odaklı bir yaklaşım söz konusudur.	İstihdam edilebilirlik, sorumluluk paylaşımı, iş-yaşam dengesi.
Ehnert (2009)	Sürdürülebilir İKY, makro ve mikro boyutları olan bir olgu olarak değerlendirilmektedir.	Mikro boyut (örgüt içi boyut ve süreçler): Verimlilik odaklı uygulamalar, maliyet azaltma, kaynakların kullanımında verimlilik, yenilik ve değer yaratma; örgütsel kaynakların ve insan kaynaklarının sürdürülebilir kılınması, üretim tüketim dengesinin kurulması; Makro boyut (örgüt dışı etki ve nedenler): Topluma karşı sorumluluk, meşruiyet sağlama ihtiyacı, çalışan refahı, toplum refahı, yaşam kalitesi.
De Prins (2011) Rompa (2011)	Sürdürülebilir İKY, 4 farklı bakış açısı temelinde ele alınmıştır. Böylece, bir örgütün stratejileri ve çevresi arasında açık bir ilişki kurulmaya, örgüt içindeki işgücünden en iyi şekilde yararlanılmaya ve aynı zamanda bu işgücüne saygı göstermeye odaklanılmaktadır.	Psikolojik bakış açısı: iş-yaşam dengesinin desteklenmesi, iletişimi canlandırmak, çalışan katılımı, stresin önlenmesi, esnek çalışma imkânı, eğitim desteği; Sosyolojik bakış açısı: kariyer planlaması ve yönetimi, çalışan sağlığı ve güvenliği, çalışma saatlerinin insan odaklılığı; Stratejik bakış açısı: işe alım, işgören devir hızı, işgören değerlendirme, çalışanların istihdam edilebilirliği; Yeşil bakış açısı: çevreci davranış sahibi çalışanlar, çevreci işveren profili, çevreci işveren markası, çevreci farkındalık eğitimleri, çevreye duyarlı davranışların teşviki.
Kramar (2014)	Bir örgütün bireysel, örgütsel, sosyal ve çevresel çıktılarının değerlendirilmesiyle Sürdürülebilir İKY çıktılarının ölçülebileceğini öne sürmektedir. İKY süreçlerinin farklı paydaşlar üzerinde olumsuz ve olumlu sonuçlara sahip olacağı kabul edilmektedir.	Örgütsel çıktılar: İstihdam ilişkilerinin kalitesi, çalışanların refahı, örgütsel verimlilik; Bireysel çıktılar: İş tatmini, motivasyon, iş yaşam dengesi, örgütsel bağlılık, iş gören devir hızı; Sosyal çıktılar: Örgütün işgücü kaynaklarında tanınırlığı, tercih edilen bir işveren olması, işyerindeki ilişkilerin kalitesi. Çevresel çıktılar: Enerji, kâğıt, su vb. kaynakların kullanımında bilinçlenme; çevreye duyarlı ürün ve hizmetlerin üretimi; iş seyahati ile ilgili maliyetlerin azaltılması.

Çizelge 2. 3 (Devam): Sürdürülebilir İKY'ye ilişkin model ve bakış açıları.

Yazar	Araştırmanın Odağı	Bağdaştırılan Uygulamalar
De Prins, Beirendonck, De Vos ve Segers (2014)	Sürdürülebilir İKY, işgücüne saygılı; işverenin, çalışanların ve toplumun çıkarlarının birbirleriyle dengelenmesini hedefleyen bir personel yönetimi biçimi olarak gösterilmektedir. Çalışmada, Sürdürülebilir İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesini ve yaygınlaştırılmasını kolaylaştırabileceği iddia edilen, "Saygı, Açıklık ve Süreklilik (ROC)" modeli ortaya konmuştur.	Saygı (İKY içinde insanı aramak): Yetenek, çalışan aidiyeti, güçlendirme, sağlık ve refah, çalışan katılımı; Açıklık (Dışarıdan İKY): Çeşitlilik (farklılık yönetimi), yaşlanan işgücü, iş-yaşam dengesi, çevre, paydaşlar, işgücü piyasası; Süreklilik (Uzun dönemli bakış açısı): İstihdam edilebilirlik, kariyer, başarı takibi, öğrenen örgütler, işyeri yeniliği.
Tabatabaei, Omran, Hashemi ve Sedaghat (2017)	Dengeli Skor Karttan (Balanced Scorecard) faydalanılarak Sürdürülebilir İKY modeli önerilmiştir. Model daha çok ekonomik ve sosyal uygulamalara odaklanmaktadır.	Öğrenme ve gelişim bakış açısı: Eğitim ve geliştirme, hayat boyu öğrenme, bireysel gelişimde fırsat eşitliği, örgütsel öğrenme; İçsel süreç bakış açısı: Sürdürülebilir çalışma sistemleri (insan kaynağının geliştirilmesi, yenilerinin yetiştirilmesi, olumsuz çalışma koşullarından korunması), sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu adil ödül sistemleri ve motive edici teşvikler, sürdürülebilirlik yaklaşımı ile birlikte değişim, insan kaynağının yetiştirilmesinin sağlanması. Paydaş bakış açısı: Paydaşlarla diyalog alanları sağlanması, istihdam edilebilirliğin artması, insan kaynaklarının sağlık ve güvenliği, iş-yaşam dengesi, İKY'nin olumsuz dışsallıklarının kontrolü; Değer yaratma bakış açısı: Örgütsel itibar, toplumsal meşruiyet, yetenekli, motive olmuş ve sadık insan kaynağını örgüte çekme ve elde tutma, sürdürülebilir rekabet avantajı, verimlilik artışı.
Järlström, Saru ve Vanhala (2018)	Adalet ve eşitlik, şeffaf İKY uygulamaları, kârlılık ve çalışan refahı konularını kapsayan 4 boyutlu bir sürdürülebilir İKY modeli ortaya konmuştur. Çalışma geniş kapsamlı olmasına rağmen, çevresel sorumluluk ihmal edilmiştir.	Adalet ve eşitlik: Yasalara ve düzenlemelere uyma, farklılık yönetimi, etik değerler ve yöneticilerin örnek davranışları; Şeffaf İKY uygulamaları: İşe alım ve insan kaynaklarının dağıtılması/tahsisi, yetkinlik gelişimi ve yönetimi, ödüllendirme, kariyer planlama, çalışan katılımı ve açık iki yönlü iletişim, esneklik ve bireysellik (çalışma saatleri, izinler, ödüller, uzaktan çalışma, tatiller, emeklilik); Kârlılık: Örgüt stratejileri ve İKY'nin bütünleştirilmesi, faaliyetlerde proaktiflik, uzun dönemli bakış açısı, İKY yöneticilerinin iş/uzmanlık bilgisi/tecrübesi; Çalışan Refahı: Çalışanların sömürülmesinin önlenmesi, fiziksel ve zihinsel taleplerinin karşılanması, çalışanların yönetici ve iş arkadaşlarıyla olan iş ilişkilerinin zarar görmesinin önlenmesi.

Çizelge 2. 3 (devam): Sürdürülebilir İKY'ye ilişkin model ve bakış açıları.

Yazar	Araştırmanın Odağı	Bağdaştırılan Uygulamalar
Aust, Matthews ve Muller-Camen (2020)	Ortak fayda için İKY (Common Good HRM), Sürdürülebilir İKY'nin Sürdürülebilir Kalkınma hedefleri doğrultusunda ele alınmasını temel alır. Örgüt dışı kaynaklar İKY'nin uygulamalarında belirleyici ve etkilidir. Bağlam bir bütün olarak ele alınmıştır.	Bu bakış açısı kamu yararına katkıda bulunmak ve "büyük zorlukların" çözümüne yardımcı olmak için İKY yetkinliklerini, becerilerini, bilgilerini ve tutumlarını kullanır. İş dünyasında insan hakları, işyeri demokrasisi ve özyönetim, tüm paydaşlara katılım ve demokratik işyeri temsili, güvenilir istihdam ilişkileri, tedarik zincirlerinde insana yakışır çalışma koşulları, istihdam yaratma ve küresel zorluklara yerel çözümler getiren uygulamalar ön plana çıkmaktadır.

2.2.4 Sürdürülebilir İKY ve Stratejik İKY'nin karşılaştırılması

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi örgütsel performansı artırmak için İKY işlevlerini stratejik amaç ve hedeflerle ilişkilendirme sürecidir (Bratton, 2007, s. 37). Kramar'a (2014) göre, Stratejik İKY, İKY politika²⁴ ve pratiklerini sadece hedeflenen finansal ve pazar odaklı örgütsel çıktıların istenen derecede gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır. Stratejik İKY'de sadece finansal ve pazar odaklı çıktılar üzerine odaklanılması, ancak insana (çalışan kişi ve gruplara) yönelik çıktılarının pek dikkate alınmaması sıklıkla eleştirilmektedir (Kramar, 2014). Son zamanlarda ortaya çıkan Sürdürülebilir İKY anlayışı, Stratejik İKY anlayışına olan eleştirileri kapatır niteliktedir. Sürdürülebilir İKY yaklaşımı, İKY politika ve faaliyetlerinin hem insanlar hem de finansal çıktılar üzerindeki etkisini dikkate almaktadır (Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Järlström ve diğ., 2018). Bunun yanı sıra, sürdürülebilir İKY açıkça örgütsel pratiklerin, özellikle de İKY pratiklerinin meşruluğunun²⁵ önemini vurgulamaktadır (Ehnert, 2009; Buller ve McEvoy, 2016; Tabatabaei ve diğ., 2017). Bu anlayışa göre, Sürdürülebilir İKY faaliyetlerinin etkisi, örgüt içindeki birey ya da gruplar (insan odaklı çıktılar), örgüt dışındaki insanlar ve insan ilişkileri (toplum odaklı çıktılar) ve çevre/ekoloji (yeşil odaklı çıktılar) üzerinde olabilir (Bkz. Jabbour, 2011; Muster ve Schrader, 2011; Mishra, Sarkar ve Kiranmai, 2014; Mehta ve Chugan, 2015). İKY uygulamalarının örgütsel strateji ve ekonomik sonuçlara göre tasarlanmasını öngören Str. İKY'den farklı olarak, sürdürülebilir İKY ile ilgili yazıların ortak bir özelliği İKY uygulamalarının örgüt içinde insan ve sosyal sermayenin gelişimine de katkı sağlamasıdır (De Prins ve diğ., 2014; Järlström ve diğ., 2018; Tabatabaei ve diğ., 2017).

²⁴Kuruluşların İKY faaliyetlerine yön verebilecek, üst yönetim tarafından belirlenen amaçlar ve ilkeler topluluğudur.

²⁵ Deephouse ve Suchman (2008, s. 50) meşruluğu "Toplum içinde gerçekleştirilen faaliyetin içinde bulunulan bağlamın yaygın ve paylaşılan değerlerine göre değerlendirilmesi" olarak tanımlamıştır.

De Lange ve Koppens'a (2007) göre de Sürdürülebilir İKY geleneksel İKY'den şu üç hususta ayrılmaktadır: Örgüt içi dâhili paydaşlara yenilenmiş bir saygı anlayışı (Saygı), çevre bilinci ve İKY'ye dışarıdan bakış açısı (Açıklık); bireysel istihdam edilebilirlik göz önünde tutularak, hem ekonomik hem de sosyal sürdürülebilirlik açısından uzun vadeli yaklaşım (Süreklilik).

Ayrıca, bu yazılardan bazıları (örnek, Mariappanadar 2003, 2012; Dunphy ve diğ., 2007; Avery ve Bergsteiner, 2011), İKY politikalarının toplumun çevresi, sosyal ve insani yönleri gibi dışsallıklar üzerindeki etkisinin giderek artmakta olduğunu da kabul etmektedir. Jackson ve diğ. (2011)'nin yaptıkları çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, insanların o örgüt için çalışma isteğini artırdığını ya da o örgütün ürün ve hizmetlerini satın alma isteğine etki ettiğini göstermiştir.

Öyleyse İKY alanı ile ilgili tartışılan sorular, İKY'nin sürdürülebilirliğinin incelenmesiyle yanıtlanabilecektir. Sürdürülebilir İKY, Stratejik İKY'nin veya İKY'nin/personel yönetiminin (PY) yapmak istediklerini engellemez. Tıpkı Stratejik İKY'nin, İKY'nin/PY'nin operasyonel faaliyetlerini içerdiği gibi, sürdürülebilir İKY de Str. İKY ve İKY'nin/PY'nin özelliklerini içerebilir.

2.2.5 Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küresel Raporlama Girişimi

Küresel Raporlama Girişimi (GRI²⁶), küresel bir sürdürülebilirlik raporlama lisansı oluşturmak amacıyla, firmaların operasyonlarının çevresel, sosyal ve ekonomik katkı ve etkileri ile bunların sonuçlarını raporlayabilecekleri, bir çerçeve geliştirmiş olan kâr amacı gütmeyen bir organizasyondur (Global Reporting Initiative, 2013).

Sürdürülebilirlik raporlaması için artan baskılar (paydaş talepleri/baskıları ve meşruiyet sağlama isteği, yasal düzenlemeler/baskılar) nedeniyle (bkz. Hahn ve Kuhnen, 2013), firmalar, sürdürülebilirliğin çeşitli yönleri hakkında, gönüllü olarak raporlama yapmaya başlamışlardır (KPMG, 2013). GRI, ilk kılavuz yönergelerini ortaya koymuştur. Böylece, dünya çapındaki firmalar tarafından raporlanmış uygulamaların karşılaştırılması yapılabilir hale gelmiş ve aynı zamanda, firmaların birtakım olumsuz uygulamalar hakkında da rapor sunmalarına olanak sağlanmıştır. GRI ilkeleri, günümüzün önde gelen küresel firmaları (KPMG, 2013) tarafından

²⁶GRI - Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi) Bkz.
<https://www.globalreporting.org>

sürdürülebilirlik raporlaması için “fiili küresel standart” olarak kabul edilmektedir ve sürdürülebilirlik raporlaması alanında araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır.

Firmalar, daha şeffaf olabilmek ve paydaşlarına karşı olan hesap verebilirliklerini yerine getirebilmek için bilgilerini rapor etmektedirler (bkz. Owen ve Adams, 1996, Roberts, 2009). Hesap verilebilirlik, kaynakların kullanımından dolayı firmaların her bir paydaş grubuna karşı yükledikleri sorumluluklarıdır (Jang ve Ardichvili, 2020). Bunun yanında, genişletilmiş bir raporlamanın, firmaların şeffaflıklarını artırdığı ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirdiği anlamına gelmediği unutulmamalıdır (Roberts, 2009). Çünkü bu tür bilgilerin standartlaştırılmış bir denetiminin olmaması nedeniyle, firmalar istenen ve şeffaf bir görüntü ortaya koyabilmek için, alakasız bilgileri raporlarında sunabilirler.

Bu noktada herkesin hemfikir olduğu ve dünya çapında standartlar koyan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) gibi küresel örgütlerin ortaya koymuş olduğu standartların çoğunu kapsayan Küresel Raporlama Girişiminin Sürdürülebilirlik İlkeleri, Ehnert ve diğ. (2016) tarafından incelenmeye alınmış ve “İnsan Kaynaklarını” ele alan tüm standart ve göstergeler gözden geçirilmiştir. Ehnert ve diğ. (2016), GRI çerçevesinin, kurumsal sürdürülebilirlik içinde yaygın olarak tanımlanan geniş bir yelpazeyi yansıtan, altı ana kategori hakkında raporlama yönergeleri sunduğunu belirtmektedir. Bunlar ekonomik, çevresel, sosyal, ürün sorumluluğu, insan hakları ve emek uygulamaları ve insana yakışır işlerdir.

Altı kategoriden ikisi, Sürdürülebilir İKY ile ilgilidir.

Birincisi, dokuz temel performans göstergesini içeren “emek uygulamaları ve insana yakışır iş” (LA) kategorisi, “işin ve çalışma ortamının kalitesini” yansıtmaktır (GRI, 2013). Bu kategoriye dâhil olan performans göstergelerinden dördü (istihdam, diyalog, hak ve koruma), Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO - International Labour Organization) "Düzgün İş" (Decent work) adlı başlığından esinlenilmiştir. Diğer temel LA kategorileri, işgücünün profilini (sosyo-demografik kategoriler ve iş sözleşmesi cinsinden), ihbar sürelerini, sağlık ve güvenlik, eğitim ve maaş eşitliğini içermektedir.

İkinci Sürdürülebilir İKY ile ilgili GRI kategorisi “İnsan Hakları” olup, 1998 “ILO'nun Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi” tarafından desteklenmektedir (Hassel, 2008).

Ayrımcılık yapmama ya da zorla ve zorunlu emeğin önlenmesi gibi konulara odaklanan altı temel performans göstergesine sahiptir. Bu performans göstergelerinin, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi gelişmekte olan ülkelerdeki şirketlerin tedarik zincirlerindeki iştirakleri için de geçerli olacağı iddia edilmektedir (Ehnert ve diğ., 2016).

2.2.6 Sürdürülebilir İKY yapısını oluşturan uygulamalar

Sürdürülebilir İKY uygulamaları, bu çalışmada, Cohen ve diğ. (2012), Ehnert ve diğ. (2016) çalışmalarından ve GRI raporlarının Sürdürülebilir İKY ile ilişkisi olduğu düşünülen, atıf verilen ilkelerinden yararlanılarak belirlenmiş ve bu başlık altında incelemeye çalışılmıştır.

2.2.6.1 Temel İKY uygulamaları ve sürdürülebilirlik

İKY yazınında İKY'nin temel uygulamaları olarak geçen insan kaynağı tedariki ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücretleme, yan haklar-destekler ve emeklilik fırsatlarının sürdürülebilirlikle ilişkisi bu başlık altında incelenmiştir.

İnsan kaynağı tedariki ve seçimi

Firmaların yeni istihdam ettiği çalışanlarının demografik ve bölgesel farklılıklarının genişliği, örgütün işe alım politikalarının nitelikli elemanları çekme yeteneğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca farklı bölgelerdeki işgücünün ve yeteneğin en verimli şekilde kullanımı için fırsatlar yaratabilir (GRI, 2013). Örneğin, örgütsel sürdürülebilirlik sağlama, hedef piyasanın genişletilmesi, kâr maksimizasyonu gibi (Saher ve Mukhtar, 2013). Ancak demografik değişimler yetenekli çalışanlar için rekabeti artıran en önemli etmenlerden birisi olarak öne çıkmaktadır (Mak ve diğ., 2014). Buna göre, yaşlanan nüfus ve düşük doğum oranı, bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için gerekli olan yetenekli çalışanların istihdam edilebilirliğini azaltmaktadır (Lis, 2012). Örneğin, yaşlanan iş gücü İKY'nin önüne sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bu işgücünün emekliliğe geçişi kontrollü olmalıdır. Çünkü vasıflı işçi eksikliğinin giderilmesi için ikame yeteneklerin bulunması ya da yenilerinin eğitime kadar elde tutulmaları büyük önem arz etmektedir. Bu kişileri elde tutmak için kuruluşların esnek çalışma düzenlemelerini artırmaları, yarı zamanlı çalışmaya izin vermeleri, destekleyici bir ortam sağlamaları

gerekmektedir (Stone ve Deadrick, 2015; Vuori, Törnroos, Ruokolainen ve Wallin, 2019). Bunlar düşünüldüğünde, yüksek vasıflı çalışanları çekmek ve elde tutmak İKY'nin en önemli konusu haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik, bu nedenle, İKY'ye, bu tür zorlukların üstesinden gelmek için yeni bir yol sunmaktadır. Şöyle ki, değişen demografik yapı, yaşlanan işgücü, ekibin uluslararasılaşması, kadınların, dini ve etnik azınlıkların dahil edilmesi ile firmalar geniş bir kültüre sahip olabilecektir. Bu da firmaların her çalışanı teşvik eden, motive eden ve güçlendiren bütünsel bir çalışma kültürünü benimsemesini gerekli kılacaktır (Ahamad, 2020). Sürdürülebilir bir çalışma kültürü, işe devamsızlık, yüksek devir oranı, düşük iş tatmini, yüksek iş stresi gibi sorunların giderilmesine yardımcı olacaktır (Lopez-Cabrales ve Valle-Cabrera, 2020). İKY'nin örgütün sürdürülebilirlik stratejilerine dâhil edilmesi, hem firma hem de çalışanları için değer yaratacaktır (Ehnert ve Harry, 2012; Lopez-Cabrales ve Valle-Cabrera, 2020). Bu olumlu etkilerin çoğu psikolojik olarak çalışanın kendine güvenini ve firmaya aidiyet duygusunu artırmaktadır. Örneğin, Turban ve Kablo'nun (2003) makalesi, sosyal kimlik teorisi (social identity theory) üzerinden, neden firmalar çalışanlar için cezbedici/çekici olurlar sorusunun yanıtını aramaktadır. Buna göre, bireyler, genellikle kendilerini belli bir grubun üyesi olarak tanımlamakta ve diğerleri ile sosyal anlamda farklılaşmaktadırlar. Bu grubun üyeleri ortak bir kimliği paylaşırlar. Bu nedenle, üyesi bulundukları firma olumlu bir itibara sahipse, kendilerini bu firmanın parçası olarak gören çalışanlara daha büyük bir özgüven duygusu sağlayacaklardır. Böylelikle, iyi bir itibara sahip firma, hem yüksek nitelikli yetenekleri çekmekte ve hem de kendi çalışanlarının daha yüksek öz saygı sahibi olmalarını sağlamaktadır (Turban ve Kablo, 2003; GRI, 2013; Ahamad, 2020).

Firmaların faaliyet gösterdiği toplumda, üst yönetime yerel toplumdaki istihdamların yapılması örgüt-toplum arasındaki ilişkileri büyük ölçüde iyileştirecektir, böylece karşılıklı ihtiyaçların kolayca tespit edilmesi sağlanabilecektir (GRI, 2013, s. 77). Yerel gelenekler, toplum ve firma arasında karşılıklı yükümlülükler doğurabilmektedir (Saher ve Mukhtar, 2013). Yerel istihdam ile o bölgenin kültürüne ve iş süreçlerine aşina çalışanlar firma bünyesine katılmaktadır. Bu durum da o topluma yönelik bir bağlılık göstergesi olarak açıklanmaktadır (Cohen ve diğ., 2012; Stankevičiute ve Savanevičiene, 2018). Bu sayede firmalar, yöneticiler ve çalışanların sahip oldukları sosyal ağlar sayesinde, olayları ve sorunları daha kapsamlı bir açıdan ele alabilmektedirler (Saher ve Mukhtar, 2013). Yerel istihdam ile firmalar iş

sürekliliğini sağlamlaştırır, maliyetlerini düşürür ve de yerel paydaşlarla ilişkiler kurulmasını sağlarlar (GRI, 2013, s. 77).

Eğitim ve geliştirme

Haugh ve Talwar (2010), sürdürülebilirliğin bir firmada nasıl yerleşik hale getirilebileceğine yönelik yapmış olduğu araştırmada, sürdürülebilirliğin örgütün uzun vadeli öğrenme stratejisiyle bütünleşebilmesi için, firmadaki öğrenme döngüsünün sosyal öğrenme ve firma bilgi sistemlerini genişletecek fırsatları içermesi gerektiğine ulaşmıştır. Yine bir başka çalışmada, sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için İKY'nin çalışanların öğrenimine ve gelişimine daha da dikkat kesilmesi gerektiği belirtilmektedir (Harry, 2014). Klein (2004) de, çalışmasında, değişim ile başa çıkmak ve yenilikçi çalışma yolları geliştirmek için, firmaların çalışanlara öğrenmesi ve yeni fikirler üretmesine izin vererek yardım etmesi ve onları yetiştirmesi gerektiğini önermektedir. Tabatabaei ve diğ. (2017), insan kaynaklarının eğitimini, organizasyonun damarlarına yeni bir kan enjeksiyonu olarak betimlemiştir. Bu da değişen çevreye çalışanların uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Bu yazarlara göre “Eğitim, organizasyonda temel bir görevdir ve bireylerin yaşamı boyunca sürdürülmesi gereken sürekli ve kalıcı bir süreçtir” (s. 110). Sürekli değişim ve gelişim halinde olan bir dünyada yaşanıldığı düşünüldüğünde bu tanımlamanın doğru olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle genç veya yaşlı tüm çalışanların yeni değişimlere uyum sağlayabilmek için uzmanlık kazanmaları ve öğrenmeleri son derece önem arz etmektedir (Stone ve Deadrick, 2015; Tabatabaei ve diğ, 2017). Çalışanlar açısından eğitimin anlamı, özellikle gençler için insana yakışır bir istihdam aracı olarak ifade edilebilir. Eğitim faaliyetleri, işgücü piyasasındaki değişen becerilere uyum sağlamak için hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, beceri geliştirme, sürdürülebilirlik için temel bir ön koşul olarak kabul edilmektedir (Comyn, 2018). Bireyin gelişimi için fırsat eşitliği sağlamak, sürdürülebilir bakış açısını yansıtan bir başka önemli konu olarak tespit edilmiştir. Buna göre, cinsiyet ve etnik ayrım gözetmeden firmanın tüm çalışanları eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde eşit fırsat ve imkânlarla sahip olmalıdır (Tabatabaei ve diğ. 2017). Çalışanlara sağlanan eğitim ve öğretim fırsatı ile, çalışanların bilgi düzeyinin geliştirilmesi, firmanın insan sermayesinin sürekli geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu da örgütsel gelişimin en önemli unsurlarındandır (Zaugg ve diğ, 2001; GRI, 2013).

Yetenek yönetimi programları ile çalışanlar, değişen çalışma koşullarının gerektirdiği yetenekleri kazanarak, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına destek olurlar (Zaugg ve diğ, 2001). Daha yetenekli ve farkındalık sahibi çalışanlar, örgütün insan sermayesini geliştirir. Yeteneklerin geliştirilmesi, çalışan memnuniyetine de ayrıca katkı sağlar. Çalışanların, emekliliğe geçiş süreçlerinde güven ve iş ilişkilerinin kalitesini yüksek tutmak için destekleneceklerini bilmeleri ise önemlidir. Bu hem firma için hem de çalışan için faydalı sonuçlar doğuracaktır (Vuori ve diğ, 2019). Yaşam boyu öğrenmenin hedefi, hızla değişen işgücü pazarına bireylerin daha çabuk uyum sağlayabilmesi, ekonomik hayata aktif şekilde katılabilesini sağlayacak donanımın kazanılmasını desteklemektir (GRI, 2013; Comyn, 2018). Bu tür eğitim programları, çalışanların bugün ya da gelecekte kullanabilecekleri, sadece işle ilgili olmayan yeteneklerini de geliştiren programlardır. Bir nevi çalışanlara yönelik sürdürülebilirlik yatırımları olarak ifade edilebilir (Rompa, 2011).

Performans değerlendirme ve kariyer planlama

Düzenli performans ve kariyer gelişimi değerlendirmesi, firmaların çalışanlarının yeteneklerini takip etmek ve korumak için ne tür bir çalışma yaptığını göstermektedir. (GRI, 2013). Önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda performansın değerlendirilmesi, çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı olmakta, yetenek yönetimi ve insan sermayesinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Zaugg ve diğ, 2001). Kurumsal performanstaki iyileşmeyle paralel olarak çalışanların da memnuniyetleri geliştirilebilmektedir. Rompa'ya (2011) göre çalışma koşulları, işin yapılış şekli, yapılış zamanı, yeteneklere göre farklı işlerde çalışabilme imkânı çalışanların performanslarını artırmaktadır. Örneğin evden çalışma ile firma araçlarının daha az kullanılması, binaların daha az kullanılması sağlanırken çalışanların memnuniyet düzeyini, özgürlüğünü ve işi üzerindeki kontrolü de artırmaktadır.

Ücretlendirme, yan haklar, destekler ve emeklilik fırsatları

Asgari ücret düzeyinin üstünde ücret imkânı sağlamak örgüt - toplum arasındaki ilişkiyi güçlendirecek, çalışanları motive edecek, çalışanlar açısından sadakatin oluşmasını sağlayacak, potansiyel çalışan adaylarını örgüte çekecektir (GRI, 2013; Ahmed ve Singh, 2020). Asgari ücret, aynı zamanda örgütsel faaliyetlerin toplumca onaylanmasını olumlu yönde etkileyecek bir faktördür (Hulin, 1991; Chapman, Uggerslev, Carroll ve diğ, 2005; Cleveland ve diğ, 2015; Vihari ve Rao, 2018). Bir

işveren olarak, sürdürülebilir bir firma, çalışanlarının temel ihtiyaçlarını (gıda, barınma, hizmet, giyim, sağlık ve eğitim) karşılayabilecekleri ve haysiyetli bir şekilde hayatlarını sürdürebilecekleri, asgari ücretin üstünde bir ödeme yapmaya çalışacaktır. Bazı ülkelerde, yasal asgari ücret, çalışanların temel yaşam standartlarını karşılayabilmekten uzak olabilmektedir. Bu durum İKY'nin doğrudan yerel ekonomiye olan etkisinin bir göstergesidir (Cohen ve diğ, 2012).

Çalışanlara sağlanan yan haklar ve destekler (emeklilik maaşları, sigorta, şirket araçları, özel sağlık sigortası, toplu taşıma yardımları, eğitim bursları, konut yardımı gibi) ekonomik refahın bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Freitas ve diğ, 2011; GRI, 2013; Mariappanadar ve Kramar, 2014; Cleveland ve diğ, 2015). Sürdürülebilir İKY uygulamaları, insanların istismar edilmesini önlemek için istihdamın nasıl tasarlanması gerektiği ile ilgilidir ve sağlıklı bir çalışma pratiği ve yaşam tarzını teşvik etmektedir (Ehnert ve Harry, 2012). Örgütlerin çalışanlarına yaptığı bu tür uygulamalar çalışanların firmada kalma niyetlerini artıracak önemli birer faktör olarak görülmektedir (Ahmed ve Singh, 2020).

Bunların yanı sıra, bir örgütün çalışanları için bir emeklilik planı sunması, çalışanların uzun vadeli ekonomik refahları için kaygı duymadan plan yapabilecekleri ve işlerini sürdürebilecekleri anlamına gelecektir (GRI, 2013, s. 73). Bu da, firma için hem bir itibar kaynağı (Chapman ve diğ, 2005; Vihari ve Rao, 2018) olmakta hem de çalışanlarının işyerinde daha üretken olmalarını sağlamaktadır (Cleveland ve diğ, 2015).

2.2.6.2 Sürdürülebilirlik ve iş sağlığı ve güvenliği

Yönetici ve çalışanların bir arada bulunduğu komitelerin kurulması, örgütte sağlık ve güvenlik kültürünün tesis edilmesini ve iyileştirilmesini daha da kolaylaştırmaktadır (GRI, 2013, s. 152). Hirsig ve diğ. (2014) güvenli bir çalışma ortamı oluşturmaya yönelik yaptıkları çalışmalarında, işyeri sağlığı ve güvenliği konusunda ortak bir komite kurulması ve geliştirilmesinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların sağlık ve güvenlik hususundaki aktiflikleri bu yolla sağlanabilir. Haugh ve Talwar'a (2010) göre de, firma çapında sürdürülebilirliğin öğrenilebilmesi için, sadece lider ve yöneticilerin söylemiyle sınırlı kalınmamalı, çalışanlar da bu süreçte aktif şekilde katılmalıdır. Yine, Haugh ve Talwar (2010), çalışanlar arasında farkındalığı arttırmaya yönelik işbirlikçi yaklaşımların, görevler arasında ve tüm iş fonksiyonları arasında

yayılması gerektiğini, böylece sürdürülebilirliğin firmadaki yerleşikliğinin sağlanabileceğini belirtmiştir.

Sağlık ve güvenlik vakalarının değerlendirilmesi ile, örgüt içerisinde yürütülen sağlık ve güvenlik politikalarının ve uygulamalarının, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili vaka sayısında azalmaya yol açıp açmadığını tespit etmek olanaklı hale gelmektedir. Bir örgüt içerisindeki yaralanma ve devamsızlık oranlarının az olması, çalışanların moral ve üretkenliğiyle doğrudan olumlu yönde etkilidir. Ayrıca, örgütün alması gerekli önlemlerle ciddi hastalıkların önüne geçmesi, çalışanların sağlığına ve tatminine katkıda bulunurken, örgütsel faaliyetlerin toplum tarafından benimsenmesine ve bunun sürdürülmesine yardımcı olur (GRI, 2013, ss. 153-155). Hirsig ve diğ. (2014)'ne göre de, çalışanlar, uzun bir süre işyerinde devamsızlığına neden olacak ciddi bir yaralanma yaşadıklarında, çalışanların yerleri ve çabaları kolaylıkla doldurulamaz, bu da firmaların üretkenliklerinde belirgin bir düşüş yaşamalarına neden olur. Bu nedenle, sağlık ve güvenlik politika ve programları, bilimsel araştırmalardaki yeni bilgi ve ilerlemeler rehberliğinde periyodik olarak gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Ayrıca, çalışanlar, güvenlik politikası, programı ve yönetmeliklerinin önemli ölçüde yerine getirildiğinden emin olmak için yeterli eğitim almalı ve yönlendirilmelidirler (Hirsig ve diğ, 2014; GRI, 2013).

Firmalarda, sendikalar aracılığıyla çalışanların sağlık ve güvenliği korunabilmektedir. İki taraflı bağlayıcılıktan dolayı resmi sözleşmeler örgüt içerisinde olumlu yönde bir sağlık ve güvenlik kültürü oluşmasına yardımcı olmaktadır (GRI, 2013, s. 156). Ayrıca, sendikalar, firmaları çalışanların çalışma koşullarına ve sağlık standartlarına saygı göstermeye zorladıklarından, İKY ortamını olumlu yönde etkilemektedirler. Sendikalar, sağlık ve şeffaflığın yanı sıra İKY uygulamalarını doğrudan etkiler ve bu etkiler İKY yöneticilerinin kararlarıyla ilgilidir (Macini ve diğ, 2020).

Örgütlerin faaliyetlerinde önemli değişikliklere giderken, asgari ihbar sürelerine uyması, değişikliklerin tartışılmasını, olumlu ya da olumsuz şekilde çalışanlara olan etkilerinin değerlendirilmesini, uygulama hakkında bilgi verilmesini, eğer ki faaliyetlerin olumsuz etkileri var ise, çalışanlar ve ilgili topluluklar üzerindeki olumsuzluklarını en aza indirmeye yardımcı olacaktır (GRI, 2013, s. 150,158). Tabatabaei ve diğ. (2017), sürdürülebilirliği, farklı paydaş grupların çıkarlarını, organizasyon ve diğer taraflar arasında yapıcı, sürekli ve amaçlı bir iletişim yoluyla ele alır şeklinde tanımlamıştır. Bu bakış açısı, firmalara daha fazla değer yaratmada

yardımcı olur ve tüm çıkar grupları için istenen sonuçları en iyi şekilde elde etmek için katkıda bulunur.

2.2.6.3 Sürdürülebilirlik ve tedarikçilerin işgücü uygulamaları

Sürdürülebilir bir örgüt, tedarik zincirindeki örgütlerin uygulamalarını da dikkate almalıdır ve onların işgücü uygulamalarının mevcut ve olası olumsuz etkilerinin farkındalığı hususunda paydaşlarına bilgi sunmalıdır (GRI, 2013, s. 170). Gelişmekte olan ekonomilerdeki firmalar, özellikle de tedarikçiler, üzerlerindeki maliyet baskısını aşmak için insan haklarını ihlal eden (çocuk işçiliği, zorla çalıştırma ve sağlıksız ve tehlikeli çalışma koşulları gibi.) davranışlar içine girmektedir (Aust, Matthews ve Muller-Camen, 2020).

Debroux (2014), rasyonellik/verimlilik (rationality) ve sürdürülebilirlik bakış açısının işçi piyasasında (daimî ve korumasız işçiler olmak üzere) ikili bir anlayış doğurduğunu ifade etmektedir. Örnek olarak, Japonya, Kore ve Tayvan işçi piyasalarını göstermektedir. Debroux (2014), maliyet kontrolü sağlayan ve esnek tedarikçiler tarafından yönlendirilen üretim tarzlarının benimsenmesinde (fason üretim ya da taşeron iş verme vb.) İKY sistemlerinin ekonomik rasyonel olduğunu vurgulamaktadır. Bu ülkelerdeki büyük firmalar emek yoğun (yan hak beklentisi olmayan, sürekli istihdam beklentisi olmadan düşük ücret ile çalışanlar, geçici çalışanlar) iş gücü kullanmıyorlarken, bu firmaların tedarikçileri daha az ücret, daha az yan hak ve daha az çalışan güvenliği sunulan geçici istihdama yönelmektedirler. Böylece, büyük ve küçük firma çalışanları arasında geniş bir ücret ve hak açığı ortaya çıkmaktadır. Bir tarafta uzun vadeli sözleşmeler ile kalıcı istihdam edilenler, diğer tarafta ise, hiçbir hakka sahip olmayan çalışanlar. İlgili çalışmada, piyasalarda gayri-resmi yollarla çalıştırılanlar üzerinden bulundukları ülkedeki refah seviyesinin arttığı, ancak korumasız şekilde çalışanların ise bu refahtan paylarını alamadıkları vurgulanmaktadır. Avrupa ve ABD'deki müşterilerin eşzamanlı olarak yüksek verimlilik, sosyal adalet ve çevre farkındalığı (sürdürülebilirlik) ile ilgili beklentileri sonucu, geçici süreli çalışanlara dayatılan eski usul (paternalistik) uygulamalar firmalar tarafından uygulanamaz hale gelmiştir. Daha geniş anlamda ise, çalışan nüfusun yasal olarak istihdam edilememesi dış paydaşlara, devlete ve vergi mükellefi topluma ve ailelere bir yük yarattığı farkındalığı gelişmiştir (Debroux, 2014). Buller ve McEvoy (2016) de, bunu destekler şekilde, geçici istihdam, aşırı performans standartları ve belirsiz iş rolleri gibi İKY uygulamalarının bireysel refah, örgüt kültürü,

aile ve toplum sağlığı ve memnuniyeti üzerinde zararlı etkiler bıraktığını belirtmektedir. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlikte iyi bir üne sahip olan firmalar, yeni fikirlere açık çalışanları kendilerine çekmede daha başarılı ve bu çalışanlar işlerinden daha memnun ve daha az ayrılma niyetindedirler.

Sürdürülebilir firmaların bu yaklaşımı, özgecil (alturistic) motivasyon ile açıklanmaktadır (Mariappanadar, 2020). Bu yaklaşıma göre, firmalar çalışanlarla birlikte paydaşlarının da refahını artırmaya çalışırlar. Böylece firmalar bireylerin içsel ve dışsal motivasyonunu şekillendirebilmektedir. Bunun altında yatan temel güdü ise, firmaların diğer paydaşlarının desteğini alarak kazanım (satışları artırma, yatırımcı tercihi, piyasa imajı, çekici işveren kimliği gibi) elde etme istekleridir (Okada, 2011).

Firmalarda ortaya çıkabilecek bu tür anlaşmazlık/olumsuzlukları oluşmadan önlemek ya da en aza indirmek için kurulacak işgücü uygulamaları şikâyet mekanizmaları önemli bir rol oynayacaktır (GRI, 2013, s. 172).

2.2.6.4 Sürdürülebilirlik ve insan haklarına yönelik düzenlemeler

Sürdürülebilirlik ve insan haklarına yönelik düzenlemelerin genel olarak çalışan, işveren, örgüt, toplum ve yasama ile iç içe olduğu görölmektedir. Bu ilişkilerin bağıntı noktalarının ise iyi çalışma koşulları, çalışan refahı, verimlilik, örgütsel itibar, meşruiyet ve kanunlara uyum olduğu görölmektedir.

İnsan haklarıyla ilgili yatırımların yapılması: Örgütler ekonomik kararlar alırken insan hakları konularını karar alma süreçlerine ne ölçüde dahil etmektedirler (GRI, 2013, s. 176). Bu ilkelere göre, özellikle bazı hassas bölge ve faaliyetlerde, örgütlerin insan haklarına özellikle dikkat etmesi gerekmektedir. İnsan hakları ölçütlerinin örgütsel faaliyetler sürdürülürken göz önünde bulundurulması, örgütün yatırım riskini azaltmaya yönelik bir strateji olarak görülebilir. Ayrıca, insan hakları ihlalleri ile sicili kirlenmiş bir örgütün itibarı zarar görebilir ve bu durum yatırımlarını etkileyebilir (Ehnert ve diğ, 2016). Sürdürülebilir İKY bakış açısıyla, insan haklarının korunması faaliyetlerinin, firmalar için toplumsal meşruluğunun bir parçası olduğu ifade edilebilir (Wong, 2018).

İnsan hakları politika ve prosedürleri ile ilgili çalışanlara eğitim verilmesi: Uluslararası standart ve kanunlarla da desteklenen insan hakları (Potter ve Sine, 2009), çalışanların günlük işlerinde, insan haklarını gözeterek çalışmalarını sürdürmelerini gerekli kılmaktadır. Bu da, örgüt içerisinde insan haklarına yönelik uzmanlık eğitimleri

gerektirmektedir. Bir örgütün çalışanlarının almış olduğu insan haklarına yönelik eğitim, gerek kişi olarak gerek ise saat olarak, o örgütün insan hakları ile ilgili bilgisinin derinliğinin değerlendirilebilmesi için bir gösterge olarak ele alınmaktadır (GRI, 2013, s. 177). Örneğin güvenlik personelinin üçüncü kişilere yönelik davranış ve tutumlarını insan hakları konusundaki eğitimler şekillendirmektedir. Bir örgütün güvenlik personelinin üçüncü kişilere karşı uyguladığı olumsuz eylemler, insan hakları ihlallerini ortaya çıkarabilmekte ve bu da örgütsel itibari zedelemektedir. Bunun devamında örgüt hukuki davalarla uğraşmak durumunda kalmaktadır. İnsan hakları eğitimi, bu sebeple, olumsuz durumlara karşı önleyici (Potter ve Sine, 2009) bir yatırım olarak düşünülebilir.

Firmaların çalışanlarına örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı tanınması insan haklarına ilişkin en önemli haklardan birisidir. Örgütlenme hakkı, BM İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi temel hükümlerinde ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sözleşmesinde yer almaktadır (Ehnert ve diğ., 2016). Bunlara göre çalışanlar ve işverenler kendi seçtikleri örgütlerde toplu olarak örgütlenebilir ve haklarının korunması için bir araya gelebilirler (GRI, 2013, s. 181). Järnlström ve diğ. (2018), Sürdürülebilir İKY'nin, istihdam ilişkisiyle ilgili tüm konuları kapsamakta olduğunu, dahası toplu sözleşme ve yasalara da tabi şekilde konum aldığını dile getirmektedir. Aynı şekilde, istihdam ilişkilerinin doğru yönetiminin, firmanın çalışanları için sahip olduğu sorumluluğun bir işareti olduğunu belirtmektedir.

Çalışanlara doğum izni imkânı sağlanması: Ülkelerin çoğu doğum iznine yönelik çeşitli mevzuatlara sahiptir. Bu mevzuatların genel olarak amacı çalışan kadınların doğum nedeniyle işlerinden ayrılması ve tekrardan işe başlamaları sürecini düzenleyerek hak kaybı yaşamalarını önlemek ve benzer pozisyonlarına yeniden gelebilmelerini sağlamaktır. Uygulaması hükümetler, işverenler ve çalışanların yorumlarına göre değiştiğinden (Wang, Kim, Rafferty ve Sanders, 2020) çoğu kadın çalışan, istihdam güvencelerini, ücretlerini ve kariyerlerini etkileyen işveren uygulamaları nedeniyle, izin aldıktan sonra işe dönmekten caydırılmaktadır. Yasalarla erkeklere de doğum izni hakkı getirilmiştir. Erkek çalışanların doğum izni kullanıp kullanmaması durumu, bu hakkın örgütler tarafından ne denli teşvik edildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Haas ve Hwang, 2019). Erkeklerin bu izinlerini kullanmaları, eşlerinin sorumluluklarına ortak olarak, eşlerinin kariyer hayatını olumlu yönde etkileyecektir (GRI, 2013, s. 166). Yapılan bir çalışmaya göre (Hoeppe, 2014),

bankalardaki kariyer gelişimi ve iş/aile-yaşam dengesi üzerinde, işgücü piyasasında artan rekabet baskısı, genç yüksek potansiyellerin değişen değerleri ve genç kadınların artan kariyer yöneliminin etkili olduğu belirtmektedir. İlgili araştırmada, çalışanların doğum izni sonrası firmaya hak kaybı yaşamadan geri dönebilmelerinin önemli olduğu, çünkü firmanın bu çalışanlar için hem zaman hem de çaba sarf ettiği vurgulanmıştır. Bu nedenle, firma açısından bakıldığında, bu insan kaynağı potansiyelini göz ardı etmek, piyasada yetenekli uzman yetersizliği göz önüne alındığında, sorumsuzca olabileceği ifade edilmektedir. Hoeppe'un (2014) üzerinde çalışma yaptığı banka, "kariyer ve aile / iş-yaşam dengesi" üzerinde göstermiş olduğu çabalar sayesinde Hertiestiftung (Almanya'daki aile dostu işverenlere sertifika sağlayan bir vakıf) tarafından "aile dostu bir firma" olarak belgelendirilmiştir. İş-Yaşam dengesi uygulamasının firma çalışanlarına esnek bir yaşam tarzı sunması sonucunda banka çalışanlarının sadakati artmıştır. Firmanın bu şekilde kamuoyu tarafından ödüllendirilmesi hem bankanın itibarını yükseltmiş, hem de cazip işveren markası niteliği kazanmasını sağlamıştır.

Üzerlerinde oluşan maliyet baskısı, firmaları, yasal ve etik olmayan çocuk işçiliği, zorla çalıştırma, sağlıksız ve tehlikeli çalışma koşullarına yöneltmektedir (Aust ve diğ., 2020). Zorla veya cebren çalıştırmanın önlenmesi: İnsanları zorla ya da cebren çalıştırma, temel insan hakları ihlali olarak ele alınmakta ve BM Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi hükümlerinde ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO – 29 No'lu Zorla Çalıştırma Sözleşmesinde yer almakta ve düzenlenmektedir. Bu gibi sözleşme ve hükümler zorla ve cebren çalıştırmanın önlenmesine katkıda bulunurken, ne gibi zorluklarla karşılaşıldığını ortaya koymaya yardımcı olacaktır (GRI, 2013, ss. 184-185). Çocuk işçilerin çalıştırılmasının önlenmesi: Örgütlerde çocuk işçiliğine yönelik politikaların varlığı ve uygulanması, sosyal sorumluluk davranışı olarak toplum tarafından beklenen bir davranıştır (Ehrhart ve Ziegert, 2005; GRI, 2013). Ayrıca, bu husus, kanun ve mevzuatlarla, uluslararası standartlarda ve beyannamelerde de önemli bir insan hakları konusu olarak ön plana çıkmıştır. Örneğin: Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Sözleşmeleri 'Asgari Yaş Sözleşmesi ve En Kötü Biçimlerdeki Çocuk İşçiliği' (ILO – 182 nolu Acil Eylem Sözleşmesi).

Yerel Halkın Haklarının İhlal Edilmesi: Meşruluğu etkileyen bir diğer faktör de, örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi esnasında yerel halkın hak ihlaline uğramasıdır. Bu durum da, örgütsel imaj açısından olumsuz bir etki bırakmakta ve örgütsel faaliyetler

için toplumsal onayın alınamamasına neden olmaktadır (Aggarwal ve Singh, 2019). Bu tür hak ihlalleri ile ilgili vaka sayısı, örgütlerin yerel halklar ile ilgili politikalarının uygulanması açısından, ilgili taraflara bilgi sunmaktadır. Bu tür bilgiler, menfaat açısından yerel halk/paydaş topluluklar ve örgüt arasındaki ilişkilerin durumunun değerlendirilmesine de yardımcı olmaktadır (GRI, 2013; Aggarwal ve Singh, 2019).

İnsan hakları faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve şikâyet mekanizmalarının varlığı: Örgütlerin kendi faaliyetleri ya da tedarik zincirindeki örgütlerin diğer taraflarla olan ilişkilerinde ortaya çıkabilecek insan hakları ihlallerini önlemede, anlaşmazlıkların çözümünde ve durumlarının değerlendirilmesinde etkili şikâyet mekanizmalarının varlığı önem taşımaktadır (GRI, 2013, s. 198).

2.2.6.5 Sürdürülebilirlik ve farklılıkların / çeşitliliğin yönetimi

Firmada çalışanların farklılıkları (yaş, dil, cinsiyet, etnik köken vb.) nedeniyle bir ayrımcılığa maruz kalıp kalmamaları ile ilgilidir.

İşgücü çeşitliliği: Bir örgüt içerisindeki işgücü çeşitliliği örgütün insan sermayesi hakkında bilgi vermektedir. İşgücü çeşitliliğinin yönetilmesi, sürdürülebilirlik bağlamında İKY'ye ilişkin en önemli konulardan biri olarak ilişkilendirilmektedir (De Prins, 2011; Jang ve Ardichvili, 2020). Çeşitlilik, yaş, cinsiyet, etnik mensubiyet, eğitim durumu vb. bireyler arasındaki farklılıkları ve ayırt edici özellikleri belirtmektedir.

Kadın ve erkeklere sağlanan ücret eşitliği: 20. yy. başlarında ücretler cinsiyetlere göre tasarlanmaktaydı. Bu bir kültür ya da toplumsal bakış açısının ürünüydü. Buna göre, erkek ailesini geçindirmekte, o yüzden daha yüksek bir ücreti hak etmekteydi. Kadın ise, koca, kardeşler ve baba tarafından desteklendiğinden daha düşük bir ücret alması onun için sorun olarak görülmemekteydi. Günümüzde ise, eşit işe eşit ücret ilkesi yöneticiler için temel bir yönetim politikası haline gelmiştir. Yapılan iş değerlendirmeleri ile, aynı işte çalışan erkek ve kadınlara yasal olarak aynı ücret tarifiesi uygulanmaya başlamış (Figart, 2000), bunun için kanuni düzenlemeler oluşturulmuştur. Ancak, çeşitli araştırmalarda, halen bu eşitliğin sağlanamadığı belirtilmektedir. Örneğin, Turizm sektöründe yapılan bir çalışma, ABD, İspanya, Türkiye ve Brezilya'da erkeklerin maaşlarının kadınlarınkine göre halen yüksek olduğunu göstermektedir (Guimarães ve Silva, 2016). Eşit ücret politikası, nitelikli çalışanların örgütte tutulması için önemlidir. ILO Eşit Ücret Sözleşmesince

desteklenmektedir. Ücret eşitsizliği olduğu durumlarda, örgüt itibar kaybına uğrar ve ayrımcılık temelinde yasal olarak yaptırımlarla da karşı karşıya kalabilir.

İşgücü çeşitliliğinin başarılı bir şekilde yönetilmesiyle, firma, çalışanlarından daha yüksek yaratıcılık ve daha iyi problem çözme yeteneği sağlayabilir. Heterojen ekipler, yoğun ve etkili iş birliği sayesinde daha yaratıcı ve yenilikçi çözümler ve daha yüksek çalışan memnuniyeti yaratabilir. Verimsiz çeşitlilik yönetimi olumsuz sonuçları da tetikleyebilir. Klişe söylemler, iletişim sorunlarının ortaya çıkmasına ve sonuç olarak verim ve etkinliğin azalmasına yol açabilir (GRI, 2013; Mazur, 2015).

2.2.6.6 Sürdürülebilirlik ve toplumsal ilişkiler

Yerel toplumun katılımın sağlanması: Toplum ve firmalar arasındaki ilişki güven temelli ya da resmi temelli sözleşmeler ile tesis edilmektedir. Yasalar her ne kadar bağlayıcı olsalar da bu ilişkiyi her yönüyle ele almaları ve kontrol etmeleri mümkün değildir. Toplumsal güven ihlal edildiğinde ise, firmalar etik dışı davranmakla damgalanabilir ve kurumların itibarı zedelenebilir (Swift, 2001). Firmalar bu nedenle, sosyal ve çevresel etkileriyle ilgili olarak paydaş beklentilerini ve daha geniş toplumsal talepleri karşılamaya yönelik şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmayı hedefler (Jang ve Ardichvili, 2020). Bunu sağlamak için ise, örgütsel faaliyetlerin yerel topluma olan etkilerinin yönetilmesinde mevcut ve olası etkilerin belirlenebilmesi için değerlendirme ve planlama yapılması; toplumsal beklenti ve ihtiyaçların belirlenmesi için de toplumla güçlü bir ilişkinin kurulması gerekmektedir (GRI, 2013, s. 200). Arreola (2015), kurulan bu ilişki ile yerel paydaşların kendi sosyal refahlarını tanımladıklarını ifade etmektedir. Toplumun katılımı, örgütün toplum üzerindeki etkileri ve gelişim programlarının ne ölçüde etkin ve tutarlı kullanıldığını tespit etmek amacıyla bu göstergeden faydalanılmaktadır. Buradaki sonuçlar, örgütün uğraşlarının kalite düzeyi ve örgütsel politikalarını ne derecede takip ettiğinin bir göstergesidir. Örneğin, Hindistan'da TATA firmasının üst düzey bir yöneticisi ile yapılan görüşmede (Haugh ve Talwar, 2010), kuruluşun değer sistemi için esas olanın, operasyonel performans ile sosyal ve toplumsal etkileri birleştiren bir yönetim felsefesi olduğu belirtilmiştir. Buna göre, kurumsal girişimler sadece sahiplerinin çıkarları doğrultusunda değil, aynı zamanda çalışanlarının, ürünlerinin, müşterilerinin, yerel toplumun ve nihayetinde ülkenin tamamının çıkarlarına göre yönetilmelidir (Haugh ve Talwar, 2010).

2.2.6.7 Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk faaliyetleri

Sosyal sorumluluk faaliyetleri, bir kuruluşun sosyal refahı sağlamak amacıyla, farklı paydaş gruplarını hedef alan, isteğe bağlı uygulamalarını ifade etmektedir (Hur, Moon ve Choi, 2019).

Kurum dışına yönelik sosyal sorumluluk harcamaları / Toplum yararına gönüllü bağışlar, yatırımlar: Örgütün ve çalışanlarının örgüt dışı etmenlere (sivil toplum kuruluşları, hayır kurumları, toplumsal alt yapının geliştirilmesine yönelik fonlar, sosyal programlar, sanat ve eğitim etkinlikleri... vb.) yaptığı gönüllü bağışlar, destek ve hibeler toplumun gelişimine odaklı harcamalardır (GRI, 2013, ss. 69-70). Çalışanların sürdürülebilirlik girişimleri konusunda pratik deneyim kazanmaları için sunulan fırsatlar, sadece bilgilerini değil, aynı zamanda sürdürülebilirliğe olan ilgilerini ve bağlılıklarını da önemli ölçüde artırmaktadır. Bu nedenle, çalışanlar tarafından benimsenebilmesi için teknik ve eylem odaklı öğrenme fırsatları içermelidir. Çalışanların toplumsal programlara gönüllü katılım ve desteklerinin sağlanması örgütün toplumdaki itibarını artıracaktır (Haugh ve Talwar, 2010; Jang ve Ardichvili, 2020). Bu tür gönüllülük programlarına toplumsal destek ve işveren desteğinin olması, çalışanların gönüllülük projelerine katılımını cesaretlendirmektedir (Rompa, 2011). Toplumsal ihtiyaçları gideren ve çalışanları işin içine dahil eden bu tür gönüllülük programları ile firmalar, kurumsal tutumunu topluma daha iyi anlatabilmektedir (Gollan, 2000; Jang ve Ardichvili, 2020). Hur ve diğ. (2019) de, sosyal kimlik teorisi bağlamında, firmaların dışsal ortama yönelik yaptıkları sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların firma ile gurur duymalarını ve firmanın toplum nezdinde iyi imajını sürdürmesini sağladığını tespit etmişlerdir. Bu nedenle, bu tür faaliyetlerin çalışanların algı ve tutumlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler.

Hur ve diğ. (2019), kurum içine yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerini ise, çalışanların psikolojik ve fizyolojik refahı için ilgi, yardım ve destek sağlamak amacıyla gerçekleştirilen uygulamalar (çalışan haklarının korunması, sağlık hizmetleri, kariyer ve personel geliştirme, eşit fırsatlar tanıma vb. gibi) olarak tanımlamaktadırlar. Bu tür faaliyetlere GRI ilkeleri doğrultusunda baktığımızda ise, iklim değişikliğinin işgücü üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek için örgüt içerisindeki düzenleme ve uygulamalar, Hur ve diğ. (2019)'nin düşüncelerini destekler niteliktedir. Örneğin iklim değişikliğinin çalışanlar üzerindeki sağlık etkileri

(sıcaklıkla ilgili rahatsızlık ve hastalıklar) veya operasyon yerlerinin değiştirilmesi gerekliliği, bunlara yönelik uygulama/önlem ve harcamaları kapsamaktadır (GRI, 2013, s. 71). Hur ve diğ. (2019)'ne göre, içsel sosyal sorumluluk uygulamaları sonucunda, çalışanlar firmalarını özenli, nazik ve yardımsever olarak görmektedirler. Bununla birlikte, çalışanların kendilerine saygı duyulduğunu hissetmesi de, firmaya karşı minnet duyma duygularını güçlendirecek ve daha çok sorumluluk almak isteyeceklerdir. Hameed ve diğ. (2016)'ne göre de, çalışanlar tarafından algılanan saygı düzeyi arttıkça, çalışanların daha güçlü bir kurumsal kimlik anlayışı geliştirmesi muhtemeldir.

Sonuç olarak, gönüllülük programları ile birlikte firmaya çalışan bağlılığı artmakta (Rompa, 2011; Hameed ve diğ, 2016; Hur ve diğ, 2019) ve firma çalışanları moral, motivasyon ve diğer insanlarla beraber çalışma yeteneği kazanmaktadır, bu da çalışanlarının gelişimlerine yardımcı olmaktadır (Gollan, 2000; Rompa, 2011; Hameed ve diğ, 2016; Jang ve Ardichvili, 2020).

2.2.6.8 Sürdürülebilirlik ve ekolojik çevre

Firmalar faaliyetlerinin çevresel etkileri ve sosyal topluluklar üzerindeki etkileri ile ilgili olarak büyük dış sosyal ve politik baskılara maruz kalmaktadır (Manes-Rossi, Tiron-Tudor, Nicolò ve Zanellato, 2018). Bu baskıların nedeni ise, kaynaklardaki azalma, beklentilerdeki artış ve şeffaflık olarak ifade edilebilir. Toplum, firmalardan kullandıkları doğal kaynakları akılcıca ve en az miktarda tüketecek şekilde kullanmasını beklemektedir. Bu nedenle, kurumsallaşmış çoğu uluslararası firma, çevreyi kullanan daha doğrusu sömüren süreçlerden çevre dostu süreçlere yönelmektedir (Iqbal, 2020). Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik bağlamında İKY'ye yeni misyonlar yüklendiği görülmektedir. Bu misyonlar toplum - doğal çevre - örgüt- çalışan temelinde şekillenmektedir. Çevreci İKY, yeşil İKY, çevre dostu İKY gibi kavramlar da bu misyondan hareketle İKY yazınında yerini almıştır (Paillé ve diğ, 2014; Renwick ve diğ, 2016; Ivan ve Tatjana, 2019; Anlesinya ve Susomrith, 2020). Bu tez çalışmasında, bu kavram şu 3 misyon etrafında ele alınmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanlara çevresel bilinç aşılama misyonu ile çalışanlarda çevresel farkındalık yaratmaktır. İkincisi, oluşturulan çevresel farkındalığın eylem/davranışlara dönüştürülmesinin sağlanmasıdır. Bu da çalışanların, firma faaliyetlerinin devamı için gerekli, doğal kaynakları verimli kullanımı ile gerçekleşmektedir. Üçüncüsü ise,

çevresel zararların önlenmesini sağlayacak, toplum ve çevre üzerindeki olumsuzlukları önleyici önlemlerin alınması adıdır.

Çalışanları bilinçlendirme: Doğal ve insan merkezli felaketlerin, insanların bilinçsiz davranışlarıyla daha da beter bir hale geldiği, bu tür felaketleri tamamen yok edilmesinin ise mümkün olmadığı belirtilmektedir (Marpa ve Juele, 2016). Buna karşın, insanların doğaya olan olumsuz etkisinin en aza indirilebilmesinin temelinde ise, eğitim yoluyla farkındalık yaratmanın olduğu belirtilmekte ve bireylerde çevresel farkındalık yaratmanın çağımızın bir beklentisi olduğu vurgulanmaktadır (Marpa ve Juele, 2016). Ancak görülmektedir ki, bireyleri bilinçlendirmek tek başına yeterli değildir, çevresel bilinçlendirme çevre dostu uygulamalarla da desteklenmelidir (Sivamoorthy, Nalini ve Kumar, 2013). Çalışanların çevresel ve sosyal sorunlara karşı duyarlılık sahibi olabilmeleri için, Jang ve Ardichvili (2020), deneyimsel öğrenme ve küresel hizmet öğrenimi programlarının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Küresel raporlama girişiminin ilkelerine bakıldığında da, bu konuya dikkat çekildiği görülmekte (GRI, 2013) ve ilgili maddelerle (EN6, EN9, EN19) desteklenmektedir. Bu maddelere göre, örgüt, faaliyetlerini sürdürürken, kullandığı su ve enerjinin yerel toplum için önemini farkında olmalı ve çalışanlarını bilinçlendirici programlar hazırlamalıdır (GRI, 2013, s. 94, s. 98). Bir diğer önemli konu ise, zararlı gazlar ve emisyonların azaltılmasına yönelik programlardır. “İklim değişikliği hakkında Birleşmiş Milletler Çerçeve Sözleşmesi” ve “Kyoto Protokolü” ile emisyonların ve sera gazlarının azaltılması düzenlenmiştir. Bunun sonucunda da devletler tarafından çeşitli teşvikler ve ödüllendirmeler sunulmaktadır (GRI, 2013, ss. 116-117). Toplum sağlığı açısından önemlidir, bu nedenle örgüt itibarı için olumlu bir katkı sağlamaktadır. Firmalarda, enerji, su ve diğer kaynakların verimli bir şekilde kullanılması için çaba harcanmasının göstergesi olarak dış paydaşlara somut örnek teşkil edebilir (GRI, 2013).

Çevresel kaynakların korunması (Doğal habitatları koruma): Örgütün faaliyetini sürdürdüğü alanda olsun ya da olmasın, doğal habitatları korumak ve kullanılan çevresel kaynakları dengeli ve verimli kullanarak çevreye en az zararı vermeye yönelik programlar örgütün çevresine kabulünü (Wagner, 2011) geliştirebilir (GRI, 2013, s.103). Örneğin ABD’de Amoco firması, çevresel performans standartları (yerinde kullanım, atık yönetimi, çevre denetimleri ve atıkların azaltılmasını kapsayan) belirlemiştir. Böylece, yöneticilerin ve çalışanların performanslarına ilişkin düzenli

veri alma sistemi kurabilmişlerdir. Bu sayede de, firmanın geçmiş ve gelecekteki çevresel performansı hakkında bilgi ve geri bildirim elde edecek ve davranışlarını ona göre programlayabilecektir (Renwick, Redman ve Robertson, 2008).

Çevreci şikâyet mekanizmalarının kurulması ile çevresel zararların önlenmesi: Paydaşların/toplumun artan beklentileri, şeffaflık gereksiniminin firmaları sürdürülebilirliğe yönelttiği daha önce (Iqbal, 2020) ifade edilmişti. Bu eğilimler, iş ortamında önemli değişiklikler gerektirmektedir. Şeffaflık ve hesap verebilir olmak ve beklentilere çözüm bulmak amacıyla firmalar örgüt bünyesinde şikâyet mekanizmaları kurmaktadır. Bir örgütün faaliyetlerinin ve paydaşları ile ilişkilerinin çevresel etkileri sonucu ortaya çıkan bu anlaşmazlıkların giderilmesinde/düzeltilmesinde şikâyet mekanizmalarının önemli bir rolü vardır. Bu tür mekanizmalar oluşturarak, firmalar, çevresel zararı önleyebilecek ve toplumsal beklentiye yanıt verebilecektir (GRI, 2013, s. 141).

2.2.7 Sürdürülebilir İKY uygulamalarının belirleyicileri/öncülleri

İKY politikalarını geliştiren ve uygulayan kişiler, çelişkili/karmaşık baskılar bağlamında faaliyet göstermektedir (Kramar, 1992). İKY uygulamalarının, politik, sosyal, kültürel bakış açısı ve iktidar/yetki/güç faktörlerini içermesi nedeniyle akılcı ve tarafsız olarak doğrudan açıklamak mümkün değildir. İKY'nin gerçek uygulamasını anlamak için, uygulamayı etkileyen faktörlerin bir modelde açıkça temsil edilmesi gerekmektedir.

Farklı koşullarda oluşan İKY sorunlarını gidermek için, İKY uzmanları/yöneticiler içinde bulundukları bağlamı iyi anlamalı ve uygun İKY stratejilerini ve uygulamalarını gerçekleştirerek, kısa ve orta vadede değişen bağlamı yönetmelidir. İKY uygulamaları, hangi ülkede olursa olsun, kurumsal ve dışsal bağlama sosyal olarak yerleşik²⁷ olduğundan, İKY uygulamalarının dışsal bağlamı önemlidir. Bu da, örgütlerin dışsal faktörlerce etkilendiği anlamına gelmektedir, bundan dolayı yöneticiler kendi içsel örgüt yapılarını ve davranışlarını bu faktörlerin üstesinden gelmek için dış çevreye uyarlamak durumundadırlar (Berger ve Luckman 1967, s. 68). Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre, örgütsel faaliyet ve çıktılar örgütün faaliyette bulunduğu (yerleşik

²⁷ Yerleşik olmak, “iç içe geçmiş, birbirinden ayrı düşünülemeyen, bütünleşmiş olmak” anlamında kullanılmıştır.

olduğu) bağlama göre açıklanmalıdır. Bu nedenle, Paydaş kuramı ve Kurumsal kuramdan yararlanılarak Sürdürülebilir İKY belirleyicilerinin açıklanması uygun olacaktır.

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını etkileyen faktörler, örgüt kültürü ve dışsal çevre olarak adlandırılabilir. Örgüt kültürü: liderlik ve yönetim tarzı, çalışan katılımı, gelenekler ve kurallar (normlar) ve İK politikalarından oluşmaktadır. Dışsal çevre ise: kılavuzlar/ilkeler ve standartlar, yasalar/yönetmelikler/kanun ve sendikalar, rekabet ve iş/ticaret döngüsü, işgücü ve piyasa olarak sıralanabilir (Gollan, 2000). Dış çevre, firma üzerinde çevresel baskı üreten ve firmanın sürdürülebilirlik ihtiyacını şekillendiren güçler (örnek: kaynakların azalması; şeffaflık; tedarikçilerin, müşterilerin, ortakların, rakiplerin, kamunun ve sivil toplum kuruluşlarının ve toplumun beklentilerinin artması) olarak tanımlanmaktadır (Buller ve McEvoy, 2016). Bu dış güçler firmanın sürdürülebilirlik stratejilerini, vizyonunu, misyonunu, hedeflerini, stratejik planlarını ve taktiklerini biçimlendirmesinde etkilidir (Mysen, 2012; Buller ve McEvoy, 2016).

Marrewijk ve Werre (2002) ise, “üst yönetim”in kişisel değerlerini, inanışlarını, sosyal ve çevresel ilgilerini sürdürülebilirlik için tetikleyici birer faktör olarak nitelendirmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanlar ve diğer paydaşlardan gelen çevresel ve sosyal meselelere karşı hassasiyet beklentisi; yoksulluk, çevre, eşitlik, etik kurallar üzerine kurulu uluslararası yönetim yapılarını ve ulusal politikaları desteklemenin de sürdürülebilirlik için önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Bu doğrultuda yazında daha sık olarak karşılaşılan değişkenler Sürdürülebilir İKY uygulamalarının öncülü olarak ilerleyen kısımlarda açıklanmıştır.

2.2.7.1 Üst yönetim kadrosunun sürdürülebilirlik duyarlılığı

Yöneticilerin davranışları, örgüt içindeki söylem ve davranışlarla tutarlı, destekleyici ve benzer olmalıdır. CEO'lar, orta ve hat yöneticileri uygulamada önemli rol oynamaktadır (Purcell ve Hutchinson 2007). Buna göre: CEO, İKY politikaları için meşruiyet sağlamak, kuruluş hiyerarşisinde yer alan grup içi sözleşmeyi etkilemekte ve kaynak aktarmaktadır (Bowen ve Ostroff, 2004; Bartram ve diğ, 2007; Stanton ve diğ, 2010). Orta ve hat yöneticileri, İKY politikalarının ve planlarının uygulanması için gereklidir. Bu yöneticiler, çalışanların bağlılığını geliştirme açısından kritik önem taşımaktadır ve çalışanlarına tutarlı şekilde davranmaları gerekmektedir (Purcell ve Hutchinson 2007; Teo ve Rodwell 2007).

İKY faaliyetlerinin etkili bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunan diğer faktörler arasında, etkili İKY sistemleri geliştirme, çalışanların katılımı, aile dostu politikalar ve İKY bölümlerinin erişilebilir olması için kültürel ve yapısal değişiklikler (Khilji ve Wang, 2006) bulunmaktadır. Kane ve Palmer'a (1995) göre, İKY personeli / uzmanları (İKY faaliyetlerinin teknik kısmını gerçekleştiren birim), İKY politikaları ve uygulamaları ile ilgili süreci belirleyen kararlarda da sıklıkla yer almaktadır. İKY birimi uzmanlarının alternatif İKY uygulamaları hakkındaki bilgileri başlı başına önemli değişkenleri temsil edebilir.

Yazında araştırmacılar (Ehnert, 2006; Ehnert, 2009; Cohen, 2010) İKY bölümlerini sürdürülebilirlik için itici bir güç olarak gösterebilirler de, Rompa (2011), yapmış olduğu çalışmada, Hollanda ve Belçika'da İKY uzmanlarının kendilerini daha çok kolaylaştırıcı olarak gördüklerini, esas olarak CEO, yönetici, ortaklar ve üst yönetimin firmanın sürdürülebilirlik stratejisinin tasarımı ve uygulanmasında daha önemli paya sahip olduklarını vurgulamaktadır. Rompa (2011) İKY uzmanlarının sürdürülebilirlik davranışlarını güçlendirmekten ziyade tesis etme uğraşı içerisinde olduğunu belirtmektedir.

Bu anlamda sürdürülebilirlik yazınında sürdürülebilir liderlik ve sorumlu liderlik ön plana çıkmaktadır. Sürdürülebilir liderlik, liderin geçmişten gelen deneyimi ihmal etmeden, sürdürülebilirlik bilgisi ve sürdürülebilirlik ilkelerini değerlendirerek, bireyleri, grupları, organizasyonu ve toplumu etkileme ve motive etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Avery, 2005; Avery ve Bergsteiner, 2011; Zulkiffli ve Latiffi, 2016). Sorumlu liderlik ise, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, topluluk, çevre ve gelecek nesiller dâhil olmak üzere tüm paydaşların çıkarlarını dikkate alan sürdürülebilir iş kararları vermektir (Maak ve Pless, 2006; Mirvis, Thompson ve Marquis, 2010).

Yüksek eğitilmiş bireylerin (lider, yönetici ve çalışanlar) diğer kültürlerden bireylerle karşılaşmaları ve kültürel olarak etkilenmeleri yüksek ihtimaldir. Bu nedenle üniversitelerin müfredatlarındaki eğitim-öğretim programlarında sorumluluk almaları gerekmektedir. Barth ve Timm (2011) bu olguyu Sürdürülebilir Kalkınma için Yüksek Öğrenim olarak tanımlamaktadır. Bu durumda üniversiteler, küreselleşme ve karmaşıklığa karşı, insanların yalnızca bilgi edinmelerini ve üretmelerini sağlamayı amaçlamakla kalmaz, aynı zamanda gelecek odaklı ve küresel bir sorumluluk bakış açısıyla bireylerin davranış ve kararlarının karmaşıklığı ve gelecekteki etkilerini de

düşünür. Palthe'a (2014) göre üniversiteler eğitim değerleri tarafından şekillenir. Bu kurumsal etkiler hem kurumlarda hem de çevrelerinde gözlenebilir ve uygun örgütsel davranışın ne olduğuna ilişkin ortak anlayışlar üretmek için çalışırlar.

2.2.7.2 Çalışan beklentileri

Bazı firmalar her ne kadar çevreci İKY uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve elde tutulmasını olumlu yönde etkilediğini kabul etseler de, çoğu yönetici hala finans odaklı İKY anlayışıyla hareket etmektedir (bkz. Renwick, 2018). Bazı araştırmacılar burada gerçekleşecek değişimin kaynağının yönetim değil de çalışanlar olacağını belirtmektedir. Buna göre, çalışanların ahlaki inançları, fikir ayrılıkları ya da çatışan duyguları firmaların sürdürülebilirlik için adım atmasına neden olabilir. İnsan sermayesinin sürdürülebilirliğini etkileyen bu baskılar çalışan sadakati, kurumsal hedeflerle özdeşleşme ve kurumsal hedeflerle çevreci hedeflerin dengelenmesinde etkili olur (Renwick, 2018).

Çalışanların kuruluşun kimliğini kendi kimlikleriyle birleştirdiği süreçleri anlamak, olumlu işveren-çalışan ilişkileri kurmak için kritik öneme sahiptir (Zagenczyk, Gibney, Few ve Scott, 2011). Bir firma, çalışanlarını hem bir birey olarak hem de örgütün bir parçası olarak anlamalı ve onlarla empati kurmalıdır. Örgüt-çalışan arasındaki ilişkinin firmaya katılmadan önce başladığını ve ayrıldıktan sonra da devam ettiğini kavramalıdır (Plaskoff, 2017). Firmaların rekabet avantajı kazanabilmeleri için çalışan beklentilerini tatmin etmesi gerekmektedir (Plaskoff, 2017). Çalışan beklentileri karşılandığı oranda örgüt çalışan arasında kurumsal aidiyet bağı kurulabilecek (Zagenczyk ve diğ. 2011) ve çalışan motivasyonu (Strenitzerová ve Achimský, 2019) sağlanabilecektir.

Çalışanların firma içindeki konumu değerlendirildiğinde, bir iç paydaş olarak çalışanlar, gerek firmanın temsili gerek ise faaliyetlerin sürdürülmesinde büyük önem arz etmektedirler (Crane ve Matten, 2004). Ancak Guerci ve Shani (2013), çalışanları bağımlı paydaşlar olarak görmektedir. Buna göre, bağımlı paydaşlar meşru ve acil beklentilere sahiptirler, ancak bu beklentilerin karşılanması için esasen başkalarına bağımlıdır. Çalışanlar diğer güçlü paydaşların savunuculuğuna veya firma yönetiminin yardımseverliğine ve gönüllülüğüne güvenmek durumundadır. Örneğin, iş yeri düzenlemeleri, sosyal sorumluluk yatırımları gibi uygulamalar baskın paydaşlar

(yasalar, yönetmelikler ya da ortaklar gibi) tarafından onaylanırsa ancak o zaman dikkat çekebilecektir (Guerci ve Shani, 2013).

Araştırmalarda, en önde gelen çalışan beklentileri ise, adil ücretlendirme (Oraman, Unakitan ve Selen, 2011; Guerci ve Shani, 2013; Strenitzerová ve Achimský, 2019), uzun dönemli istihdam (Guerci ve Shani, 2013; Strenitzerová ve Achimský, 2019), çalışma koşullarının iyileştirilmesi (Rompa, 2011; Oraman ve diğ. 2011; Guerci ve Shani, 2013; Strenitzerová ve Achimský, 2019), adil davranış ve kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi (Rompa, 2011; Zagenczyk ve diğ. 2011; Strenitzerová ve Achimský, 2019), işveren tarafından sağlanan haklar (Zagenczyk ve diğ. 2011; Strenitzerová ve Achimský, 2019) ve mesleki ve kişisel gelişimi destekleyen eğitim fırsatlarının verilmesi (Oraman ve diğ. 2011; Rompa, 2011; Zagenczyk ve diğ. 2011; Strenitzerová ve Achimský, 2019) şeklinde belirtilmektedir.

2.2.7.3 Toplumsal beklentiler

Sosyal olaylar, faaliyetler ve davranışlar firmanın meşruiyeti ile doğrudan ilişkilidir. Buradan hareketle, toplum firmanın kötü bir kurumsal vatandaş olduğuna kanaat getirirse, firmanın kendisini koruması için çok fazla seçeneği kalmayacağı belirtilmektedir (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia ve diğ. 2010). Baker (1990), yerel toplulukların talepleri karşılandığında örgütlere meşruiyet verdiklerini, karşılanmadığında ise yaptırım uyguladıklarını belirtmektedir. Bu şekilde topluma uygun kurumsal uygulamaları tanımladıklarını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, yerel toplum çevreci gruplar oluşturarak ve vatandaşlar adına hukuki davaları toplu bir şekilde açarak kurumsal baskıyı daha kolay bir şekilde harekete geçirebilmektedir (Berrone ve diğ. 2010). Delmas ve Toffel'a (2004) göre, çevresel taleplere ilişkin toplumsal baskılar, belirli firmalar üzerinde gerçekleştiği için, yerel düzeyde daha belirgin ve somut halde gerçekleşmektedir. Firmaların bu durumlara karşı kullanmış olduğu izlenim yönetimi²⁸ ya da kaçınma²⁹ gibi yöntemlerin yerel düzeyde daha az etkili olduğu düşünülmektedir. Delmas ve Toffel (2004), yine firmaların faaliyet

²⁸ İzlenim yönetimi, insanların/firmaların istedikleri algıyı yaratmak ve sürdürmek için başkalarına doğru yönelttiği davranışlarıdır. Örneğin, liderlerin faaliyetleri için destek oluşturmak amaçlı davranışları (Gardner ve Martinko, 1988).

²⁹ Kaçınma, örgütlerin kurallara uyma zorunluluklarını engellemeye yönelik girişimleridir. Örgütler kurumsal baskılardan kaçınma davranışını, uygunsuzluklarını örtbas ederek, teknik faaliyetlerini kısmen ya da tamamen dışsal denetim ve değerlendirmelerden ayırarak veya kurumsal kural ve beklentilerden kaçarak yaparlar (Oliver, 1991).

gösterdiği bölgeye yönelik uygunsuz/yanlış davranışlarının çok hızlı yayılabildiğini (yerel radyo/tv aracılığıyla), bu nedenle kendisini aklayabilmesinin zor olduğunu belirtmektedir. Ayıca, Berrone ve diğ. (2010), yaşamlarını o bölgede devam ettirmeleri nedeniyle firma yöneticilerinin, bireysel olarak, kurumsal baskıları hissetme olasılıklarını daha yüksek görmektedir. Berrone ve diğ. (2010), aile işletmelerinde toplumsal yaptırım baskısının daha fazla olduğunu, bu nedenle bu firmaların olası olumsuz sonuçlu faaliyetlerine daha da dikkat etmek durumunda olduklarını belirtmektedir. Aile bireyleri toplum tarafından tanındıkları için gönüllülük çabalarını desteklerler ve liderlik ederler. Bu firmalar tarafından yapılan çevresel ihlaller ise bulunduğu bölgeye ihanet etmekle eş değer görülmektedir. Aileye ve firmaya olumsuz yansımalar yapması yüksek ihtimaldir (Berrone ve diğ, 2010).

2.2.7.4 Rakiplerin uygulamaları / rekabet baskıları /rekabet avantajı

Küresel ekonomik gelişmeler sonucu, İKY uygulamalarının uluslararası boyutu giderek daha da önemli hale gelmiştir. Bu doğrultuda, İKY uygulamalarının odağının geleneksel kavramlardan (işe alma, ödüllendirme gibi) küreselleşme ve uluslararası rekabet gibi kavramlara kaydığı belirtilmektedir (Tiwari ve Saxena, 2012). Bitektine ve Haack'e (2015) göre, firmanın rakipleri toplum nezdinde rekabetçi söylemlerini (örneğin: ekonomik kalkınma yerine çevre koruma; serbest ticaret yerine iş ve işçinin korunması; maliyet verimliliği yerine çalışanlara ve çevreye ilgi gibi) birtakım ilke ve kurallar temelinde geliştirerek rakiplerinden öne çıkmak, toplum ve paydaşlar karşısında faaliyetlerine meşruiyet kazandırmak isterler. Böylece, meşruiyet kazanarak firma, çok çeşitli aktörlerden kaynak toplayabilecektir.

2.2.7.5 Yasalar, yönetmelikler ve düzenleyici kurumların yaptırımları

Kane ve Palmer'a (1995) göre, yasalar ve düzenlemeler, firmaların İKY uygulamaları üzerinde doğrudan etkiye sahiptirler. Gollan (2000), istihdama ilişkin çalışanların haklarını koruyan sıkı yasal düzenlemelerin işgücü piyasası için daha istikrarlı bir iş ortamı hazırladığını, daha az çalışan devir oranı ve daha az işsiz ürettiğini belirtmektedir. Cohen ve diğ. (2012), işgücü düzenlemelerine uyumun sürdürülebilir İKY için temel bir başlangıç noktası olduğunu savunmaktadır. Firmalar, her ne kadar sürdürülebilirlik konusuna önem vermeye başlamış olsalar da, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda gerçekleşmesi gereken sürdürülebilirliğin uygulanması ya da faaliyete geçirilmesinde bazen zayıf kalmaktadırlar. Çünkü ekonomik endişeler

firmalar için her zaman ön planda olurken, çevresel ve sosyal boyutlara ilişkin uygulamalar geri planda kalmaktadır. Bu nedenle, devlet sürdürülebilirliği destekleyecek gerekli yasal (kanun/yönetmelik/mevzuat/genelge) düzenlemeleri yapmaktadır. Böylece firmalar sorumluluklarını yerine getirmeye yönelmektedir. Järlström ve diğ. (2018), yasalar ve kanuni düzenlemelere uymanın sürdürülebilirlik için tek başına yeterli olmayabileceğini, firmaların daha fazla sorumluluk alarak bunun ötesine geçmesi gerektiğini, GRI ve Birleşmiş Milletler sürdürülebilirlik ilkelerine uyumun bunun için önemli bir adım olduğunu belirtmektedir.

Düzenleyici kurumlar, yasama faaliyetlerinin etkisiz kaldığı sorunlarla baş edebilmek için muhatap kurumlara belirli standartlar getirmek amacıyla kurulmuşlardır. Kurumsal olarak özerk, karar alma noktasında ise bağımsızdırlar (Sever, 2015). Anlesinya ve Susomrith (2020), diğer paydaşların yanı sıra (çalışanlar, bölüm yöneticileri, üst veya üst yönetim, devlet, müşteriler vb.) düzenleyici kurumların da, Sürdürülebilirler İKY'nin etkin bir şekilde benimsenmesinde ve uygulanmasında hayati rol oynayabileceğini öne sürmektedir; ancak bu konuda çok az bilgiye sahip olduğunu ve araştırılması gerektiğini belirtmektedir.

2.2.7.6 Sendikaların baskısı

Firmalarda sendikaların varlığının ve yokluğunun firma ve çalışanlar için büyük bir fark yarattığı belirtilmektedir (Tiwari ve Saxena, 2012). Mariappanadar ve Kramar'a (2014) göre, çalışan sesi, çalışanların süreçlere katılımının önemli bir bileşeni olarak görülmektedir. Çalışan sesi çeşitli gayri resmi ve resmi mekanizmalarla ortaya çıkabilir. Bunlar arasında sendika temsili ve katılımı, çalışan danışma mekanizmaları, öneri programları, yönetim ve çalışanlar arasındaki görüşmeler bulunmaktadır. Sendikaların belirtilen başlıca amaçları ise, üyelerinin çıkarlarını temsil etmek, işverenlerle ücret ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi konusunda müzakere etmek ve çalışanlara zarar veren çalışma koşullarını ortadan kaldırma girişimlerini içermektedir. Vanderstraeten (2015) de, sendikaların, çalışanların ve diğer paydaşların çıkarlarının göz ardı edilmesinin, firmalar için, aciliyet oluşturan bir sorun oluşturmaya dahi, bu tür paydaşların sorunlarına daha fazla ilgi gösterilmesi ile kuruluş için olumlu sonuçlara (örneğin, daha düşük işgören devir oranına, daha az sendikal eylemlere ve verimlilik artışına) yol açabileceğini belirtmektedir.

2.2.7.7 Yabancı ortakların baskısı

1980'lerin ortasında sermaye piyasalarının uluslararasılaşmasıyla beraber yabancı yatırımcıların örgüt üzerindeki tesiri artmaya başlamıştır. Çünkü yabancı mülkiyeti ve hisse kontrolü artmıştır (Tainio, Huolman ve Pulkkinen, 2001; Fiss ve Zajac, 2004; Qi, Zeng, Yin ve Lin, 2013). Böylece, yeni, aktif ve talepkâr yabancı hissedarlar sahneye çıkmıştır. Bu durum da pasif ve gelenekçi firma sahiplerine/yöneticilerine meydan okuyan bir durum yaratmıştır (Tainio ve diğ. 2001; Qi ve diğ. 2013).

Yabancı ortaklar ya da yabancı sermaye ile bağları olan bu firmaların uluslararası alandaki yenilikler ve değişimlerle daha hızlı tanıştığı ve uyum sağladığı ifade edilmektedir (Ercek, 2006; Erçek, 2014). Bunun altında yatan dinamik olarak ise, yabancı ortakların İKY yapılarını firmalara dayatması ya da firmaların kurumsal iş yapılarının uluslararasılaşmasıyla İKY yapılarını da uluslararası standartlara dönüştürüyor olmasıdır (Tainio ve diğ. 2001; Ercek, 2006; Bayraktaroglu, Atay ve İlhan, 2020).

Yabancı ortakların bu dönüşümü istemelerinin temel nedeni olarak ise, kendi ülkelerindeki paydaşları arasında itibarlarını ve meşruiyetlerini güvence altına almak olarak ifade edilmektedir (Qi ve diğ. 2013; Ge ve Zhao, 2020). Bu nedenle, ev sahibi ülkelerde daha yüksek düzeyde kalite kontrol, çevre koruma ve sosyal sorumluluk faaliyetleri peşinde koşarlar. Ayrıca gelişmiş ülke merkezli yabancı ortakların, kendi ülkelerindeki operasyonlarından dolayı, sürdürülebilir yönetim hakkında daha fazla bilgiye sahip olmaları süreçlere uyumu kolaylaştıracaktır (Qi ve diğ. 2013).

2.2.7.8 Diğer paydaş beklentileri

Garvare ve Johansson (2010), paydaşları, firmaların ihtiyaç duyduğu temel destek araçlarını sağlayan ve istekleri ya da beklentileri karşılanmadığında ise desteklerini geri çeken, böylece firmanın başarısız olmasına ya da firmanın tolere edilemez derecede zarar görmesine neden olabilecek aktörler olarak tanımlamaktadır. Bu paydaşlar doğrudan doğruya firmanın sürdürülebilirliğine etki etmektedir. Dönmez-Polat (2017), günümüz firmalarının önünde iki seçeneğin olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki geleneksel firma olmak, ikincisi ise, sürdürülebilir firma olmaktır. Mevcut ya da potansiyel ortaklar çalıştıkları/çalışacakları firmalardan sürdürülebilir olma modelini benimsemesi hususunda baskı yapmaktadırlar. Ehnert ve Harry (2012), özellikle çokuluslu firmaların, ekonomik performanslarının yanı sıra çevresel ve

sosyal performanslarının rapor edilmesine yönelik paydaşlarından gelen baskılarla karşı karşıya kaldıkları için, GRI (Global Reporting Initiative) gibi temel standart ve ilkeler doğrultusunda ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını açıkladıklarını belirtmektedir. Bu durum İKY konularını da etkilemektedir.

Cohen, Taylor ve Muller-Camen'e (2011) göre, insan hakları kavramı bir kuruluşun tüm değer zinciri unsurlarını kapsamaktadır: kuruluşlar, mal ve hizmet tedarikçileri ile sözleşmeler yaparken, benzer insan hakları standartlarına uymayı teşvik eder veya bunlara uymalarını zorunlu tutarak sorumluluğu üstlenmelerini isterler. Buradan hareketle, bir kuruluşun operasyonlarının, İKY fonksiyonunu da sözleşmeli olarak üçüncü taraf sağlayıcılar tarafından dışarıdan temin edilebileceğini belirtmektedir. Bu durumda araştırmacılar (Örnek, Cohen ve diğ, 2011), İKY yöneticileri insan haklarını korumak için kurum içi organizasyon politikaları ile İKY sağlayıcılarının politikaları arasında tutarlılık olmasının gerektiğini vurgulamaktadırlar. Microsoft firması³⁰, tedarikçilerin sürdürülebilirlik raporları üretmesini zorunlu tutmaktadır. Günümüz küresel rekabet koşullarında firmaların ekiplerinde çevre mühendisi veya diğer uzmanların bulundurulması artık olmazsa olmaz olarak görülmektedir. Bu gerçeklik, rekabet gücü yüksek bir işe alım ortamı yaratmaktadır ve İKY için çevreci yetenekler arayışındaki rekabeti artırmaktadır.

Firmaların satıcılar ve tedarikçilerle olan uzun ilişkisi onları firmanın ailesinden üyeler yapar. Firmalar faaliyetlerini sürdürürken doğrudan ekonomik kazanımlar elde etmeseler bile, onu çevreleyen firma paydaşlarının ve çevrenin refahını sürdürmesi beklenir (Berrone ve diğ, 2010).

2.2.7.9 Örgütsel amaçlar

Sürdürülebilir İKY, işgücüne saygılı; işverenin, çalışanların ve toplumun çıkarlarının birbirleriyle dengelenmesini hedefleyen bir personel yönetimi biçimi olarak gösterilmektedir (De Prins ve diğ, 2014). Bu doğrultuda, Sürdürülebilir İKY uygulamalarının toplumsal fayda ve kurumsal fayda sağlama temel güdülerıyla gerçekleştirildiğini ifade edilebilir. Örgütsel amaçlar başlığı altında bu iki temel güdü incelenmiştir.

³⁰<https://www.microsoft.com/en-us/responsible-sourcing>

Toplumsal fayda sağlama misyonu: Firmalarda verimlilik odaklılık, işyeri sahiplerinin/tepe yöneticilerinin bireysel çıkarları açısından mantıklı gelirken, sürdürülebilirlik açısından bakıldığında, toplum için mantıksız bir hâl almaktadır (Hardin, 1968; Ehnert ve diğ. 2013; Horodecka ve Vozna, 2021). Bireysel çıkarların yan yana toplamının, toplumsal çıkarın gözetildiği anlamına gelmediği ifade edilebilir (Horodecka ve Vozna, 2021). Örneğin, kısa vadede, bir firma, iyi çalışma koşulları için herhangi bir girişimde bulunmamayı, ortakları ve kendisi için bir kârlılık politikası olarak görebilir. Çünkü bu durum herhangi bir olumsuz sonuç (erken emeklilik, sağlık sorunları gibi) doğurduğunda toplumun üstüne yıkılan bir bedel olarak yansıyacaktır. Ancak birçok firma benzer şekilde davranırsa sosyal sistem çöker. İşte o zaman bu firmalar iyi bir çalışma ortamı yaratmanın sürdürülebilir bir davranış olduğunun farkına varabileceklerdir (Horodecka ve Vozna, 2021). Küreselleşme ile birlikte, firmaların toplumsal meselelere katkıda bulunması gerektiği algısı toplumda da yerleşmeye başlamıştır. Bu durum firmaların topluma karşı yüklendiği bir sorumluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Ehnert, 2009; Crittenden, Crittenden, Ferrell ve diğ. 2011). Aslında bu sorumluluk toplumla iyi ilişkiler kurmada firmalar için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Bilindiği üzere, toplumun bir parçası olan örgütler faaliyetlerini sürdürmek için toplumsal hedefler ile uyum göstermeli ve bu yönde çaba sarf etmelidirler (Sethi, 1979; Gautam ve Singh, 2010; Horodecka ve Vozna, 2021). Dahası, yasal düzenlemeler, müşteriler, toplum gibi paydaşların beklentileri dolayısıyla firmalar zaten olumsuz dışsallıklarını azaltmak/iyileştirmek durumunda kalmaktadırlar (Kramar, 2014; Tabatabaei ve diğ. 2017; Klein, Schneider ve Spieth, 2021). Bundan dolayı, daha önce yalnızca işlerinin ekonomik yönlerine odaklanan kâr odaklı firmalar; sosyal, etik ve çevreci hedeflerin öneminin giderek daha fazla farkına varmaktadır. Bu doğrultuda, firmalar kendilerine yeni hedefler koymakta, bireysel, toplumsal ve çevre dostu performans ve gelişime odaklanmaktadırlar (Chams ve García-Blandón, 2019; Klein ve diğ. 2021). Firmaların sivil toplum kuruluşlarına, hayır kurumlarına, sosyal ve kültürel programlara yaptığı gönüllü bağışlar, destek ve hibeler toplumun gelişimine katkı sağlayan faaliyetlerden bazıları olarak sıralanabilir (Gautam ve Singh, 2010; Hur ve diğ. 2019). Ayrıca, paydaşlar arası diyalog alanlarının kurulması, çalışanların iş yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların istihdam edilebilirliğinin artırılması ve çevreye duyarlı bireyler yetiştirme, firmaların topluma fayda sağlayabileceği diğer konular olarak ifade edilebilir (Rompa, 2011; Kramar, 2014; De Prins ve diğ. 2014 ; Tabatabaei ve diğ. 2017). Bu tür faaliyetlerle, firmalar,

örgütsel itibarlarını artırabilir ve meşruluk arayışlarına yanıt bulabilirler (Okada, 2011; Schaltegger ve Hörisch, 2017) .

Kurumsal fayda sağlama: Firmalarda genellikle yeniliklerin benimsenmesinde kurumsal fayda sağlama anlayışı etkilidir. Eğer ki bir yenilik, yerine geçtiği fikirden daha iyi olarak algılanıyorsa ve aynı zamanda, bu yenilik, kullanıcıya ek faydalar sağlıyorsa, göreceli olarak firmaya avantaj sağlıyor demektir. Bu durum, genellikle ekonomik kârlılık, verimlilik artışı ve diğer faydalar üzerinden ölçülmektedir (Roger, 2003). Bu nedenle, firmalar, bu tür yenilikleri kurumsal fayda sağlama gerekçesiyle benimseme eğilimindedir. Yeniliğin benimsenme durumu ise, beklenen faydaların potansiyel benimseyenlerin talepleriyle eşleşip eşleşmediğine bağlıdır (Kassim ve diğ., 2012). Bir yenilik kaynağı olarak, Sürdürülebilir İKY, iç ve dış sosyal katılım ile yenilikçi bir işyeri geliştirmeye, çevrenin korunmasına yönelik farkındalığı ve sorumluluğu artırmaya ve rekabetçi bir ortamda örgütsel başarıyı teşvik etmek için kaynakların dağıtımını ve tüketimini iyileştirmeye önem vermektedir (Chams ve García-Blandón, 2019). Sürdürülebilir İKY ile, işyerinde kaza oranlarının azaltılması, hukuki davaların önlenmesi, iş süreçlerinde verimliliğin artırılması, kaynakların etkili ve verimli kullanımı, enerji tüketiminin azaltılması gibi maliyet tasarrufu açısından fayda sağlanabileceği ifade edilmektedir (Ehnert, 2009; Potter ve Sine, 2009; Hirsig ve diğ., 2014; Vanderstraeten, 2015). Çalışanlar açısından ise bağlılık, motivasyon ve verimlilik artırıcı faydaları olduğu belirtilmektedir (Kramar, 2014; Mariappanadar, 2020). Bunların yanı sıra, sürdürülebilir İKY ile firmaların kurumsal itibarı ve meşruiyeti de artacaktır (Kramar, 2014; Schaltegger ve Hörisch, 2017; Tabatabaei ve diğ., 2017). Kurumsal fayda sağlayacağı bilinciyle hareket eden firmaların Sürdürülebilir İKY uygulamalarını daha başarılı şekilde benimsemeleri yüksek ihtimaldir (Yong, Yusliza, Jabbour ve Ahmad, 2019).

2.2.8 Sürdürülebilir İKY ve bazı kuramlar arasındaki ilişki

Çalışmanın kavramsal çerçevesi çalışanları, firmayı, doğayı ve toplumu kapsamaktadır. O halde, sadece mikro boyutta ya da sadece makro boyutta Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimini ele almak, çalışmanın bir kısmının eksik kalmasına yol açacaktır. Bu düşüncüyü destekler şekilde, yazında bir çok araştırmacı sürdürülebilir İKY'nin makro, mezo ve mikro boyutları olan (örnek: Hülsmann, 2004; Jabbour ve Santos, 2008; Jackson ve diğ., 2011; Ehnert ve Harry, 2012; Bucker,

Heijden, Benschop ve diğ, 2016; De Vos ve Van der Heijden, 2017; Wong, 2018; Westerman, Rao, Vanka ve Gupta, 2020) bir konu olduğunu belirtmektedir.

Makro düzeyde, bir örgüt daha geniş bir ortamda algılanır ve İKY, kurumsal sürdürülebilirlik hakkında toplumsal tartışmaya katkıda bulunur. Bir diğer deyişle, İKY bu tartışmanın dışında kalmaz (Jackson ve diğ, 2011; De Vos ve Van der Heijden, 2017). Makro düzeyde yapılan araştırmalar ile karmaşık kurumlar arası sistemlerin nasıl işlediği daha iyi anlaşılabilir (Voronov ve Weber, 2020). Ehnert ve Harry (2012), sürdürülebilirliği, sürdürülebilir toplumsal gelişme olarak ifade eder. Sürdürülebilirlik, organizasyonun ve İKY'nin bağlı olduğu kritik kaynakları sağlayan sistemlerin uzun dönemli devamlılığını göz önünde bulunduran iş organizasyonları ile ilgilidir. Örgütsel meşruiyet risk altında olduğunda ve bu durumdan İKY sorumlu tutulduğunda (örneğin, kaynakları kötüye kullanan veya yasa dışı şekilde hareket eden personeli işe almış olması nedeniyle), bazı İKY uygulamaları ve stratejileri, kurumdaki kişilerin sürdürülemez ve sorumsuz davranışlarını besler. Özellikle/spesifik İKY uygulama ve stratejilerinin çevresel, sosyal, beşerî ve ekonomik sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerinin toplumla olan karşılıklı ilişkileri makro boyutta ele alınabilecek konular olarak ifade edilmektedir (Ehnert ve Harry, 2012).

Mezo seviyede sürdürülebilirlik, örgütlerin, işlerin ve İKY sistemlerinin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilir örgütlere ulaşmak için, sürdürülebilirliğin İKY gibi örgütsel alt sistemlerde de uygulanması gerekliliği araştırma konusu olarak ön plana çıkmaktadır (Ehnert ve Harry, 2012; Westerman ve diğ, 2020). Bir diğer araştırma konusu olarak ise, tüm İKY işlevlerinin hem verimli hem de sürdürülebilir olmasının gerekip gerekmediği ya da bazı alt İKY işlevlerinin verimlilik mantığını, bazılarının ise sürdürülebilirlik mantığını takip etmesi durumunda firmaların sürdürülebilir olup olmayacağına dair araştırmaların yapılabileceğini ifade edilmektedir (Ehnert ve Harry, 2012). Yani Sürdürülebilir İKY örgüt içi stratejik boyutu ile ele alınmaktadır (Westerman ve diğ, 2020).

Mikro seviyede ise, genellikle, Sürdürülebilir İKY, çeşitli insan kaynaklarını (çalışanları) yeniden üretme ve geliştirme kapasitesi olarak tanımlanır ve insani sürdürülebilirliği ifade eder (Ehnert ve Harry, 2012). Ehnert ve Harry (2012), buradaki tartışmayı, "kıt insan kaynakları, yaşlanan işgücü ve iş ile ilgili sağlık sorunlarının gözlemlenmesiyle bağlantılı olarak ifade etmişlerdir. Savundukları görüş ise, yüksek

nitelikli çalışanlara dayalı firmaların bu çalışanları tutmak ve devamlılıklarını sağlamak için, Sürdürülebilir İKY'nin, bir hayatta kalma stratejisi olarak görüldüğüdür. Bu nedenle, Sürdürülebilir İKY firmalarda teşvik edilmektedir. Mikro düzeydeki bu göstergeler (çalışan yeterliliği, güvenlik, sağlık vb.) firmaların pratik karar almalarına yardımcı olur (Baum, 2018). Araştırma konusu olarak ise, bireysel düzeyde sürdürülebilirliğin, genel İKY'yi ve örgütsel sürdürülebilirliği nasıl etkilediği (veya tersi) üstünde durulabileceği belirtilmektedir (Ehnert ve Harry, 2012).

Yukarıda bahsedildiği üzere, Sürdürülebilir İKY, firmanın kurumsal çevresi ile ilişkili ve uygulamalar açısından da çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır.

Ulrich, Younger, Brockbank ve diğ. (2012), firma stratejilerinin, İKY uzmanlarının gözlem yaptığı, yorumladığı, dışsal durumları ve paydaşların beklentilerini içsel eylemlere dönüştürdüğü bir pencere olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre, İKY, dışarıdan bir bakış açısına sahiptir. Bunu destekler şekilde, De Prins ve diğ. (2014), İKY uzmanlarının yakın döneme kadar daha çok endüstri ve örgüt psikolojisi alanında uzmanlık geçmişine sahip olduklarını, bu nedenle bireysel ve örgüt içi konulara odaklandıklarını, bunun da örgütsel düzeyde sorumluluğa daha az dikkat etmelerine sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak örgütsel sürdürülebilirlik ise, daha çok örgütsel düzeyi ilgilendiren bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Firmaların Sürdürülebilir İKY uygulamaları da, bu doğrultuda şekillenmektedir. Bu nedenle, paydaş kuramı ve kurumsal kurama dayanan bir yaklaşımın Sürdürülebilir İKY uygulamalarını açıklamada bu dar kapsamı genişletebileceği belirtilmektedir.

Bu düşünceyi destekler şekilde, Lee (2011), firmaların İKY (KSS) stratejilerini nasıl seçtiklerini açıklamak için, Kurumsal Kuram ve Paydaş Kuramı³¹'nin beraberce kullanılacağı bir kuramsal çerçeve geliştirme çağrısında bulunmuştur. Buna göre, İKY üzerindeki çeşitli baskıların varlığı, örgüt ve paydaşlar açısından kurumsal çevre kısıtlayıcıları olarak görülmektedir. Paaue ve Boselie'ye (2003) göre, özel İKY sistemleri yürüten örgütler, bu kısıtlayıcı ortamda kendilerine hareket alanı yaratma yeteneğine sahiptirler. Böylece benzeşen örgütler, diğerlerinden farklılaşma fırsatı elde edebileceklerdir. Kurumsal kuramcılar, yapısal uyum (örgütler uygun yapı ve

³¹ Paydaş kuramı: Örgütlerin sahip oldukları paydaşları tanımlaması ve paydaşları ile olan ilişkilerini analiz etmesi (Freeman, 2001)

kuralları benimseyerek kurumsal baskılara uyum sağlarlar) (Scott, 2013) ve eşbiçimliliğe (çeşitli kurumsallaşmış fikirlerden ileri gelen baskılar sonucunda örgütlerin benzer yapı ve formlara bürünmesi) (DiMaggio ve Powell, 1983) odaklanmaktadır. Lee'ye (2011) göre, paydaşlar kurumsal çevre ve örgütler arasında kritik bir rol oynamaktadır. Bir yandan, paydaşlar, mesajları örgütsel karar vericilerin dikkatine doğrudan yönlendirerek kurumsal baskıyı arttırabilirler. Diğer yandan paydaşlar, örgütler ve kurumsal baskı arasında tampon görevi görerek kurumsal etkiyi azaltabilirler. Örneğin işçi sendikalarının grev kararı alması, bunda direktmesi, uzlaşmaz tavır sergilemesi, bunu kamuoyuna yansıtmayı ya da çözüm odaklı olup, örgütle bu süreci yumuşak bir şekilde geçirmesi (Appelbaum, Bailey, Berg ve diğ., 2005). Bir diğer varsayım ise, kurumsal güçlerin ve paydaşların etkilerinin genellikle konuya özgü olduğu yönündedir (Lee, 2011). Örneğin, güçlü çevresel kural ya da yasal düzenlemeler her zaman eşit ölçüde çalışan çeşitliliği ya da çalışan hakları konularında hissedilmeyebilir. Benzer şekilde, çalışan hakları konusunda güçlü ilişkileri olan bazı paydaş grupların (örn: sendikalar), örgütle ilişkili bazı konularla herhangi bir ilgisi olmayabilir (örn: kirliliğin azaltılması). Bunun temel nedeni olarak ise, kurumsal ve paydaş güçlerin aralarındaki etkileşimin firma için dış baskıların yoğunluğunun belirleyicisi olduğu görüşüdür. Firmalar karşılaştıkları bu baskı yoğunluğuna göre tutum sergilemektedirler (Yang ve Rivers, 2009; Lee, 2011; Horak ve diğ., 2018). Lee'nin (2011), bu yoğunluğun azlığı ya da çokluğuyla ilgili verdiği örneğe göre, paydaşlar belirsizliği azaltmak ve meşruiyeti korumak istiyorlarsa daha etkili önlemler alırlar. Ya da firmayı etkileyebilecek kurumsal ve paydaş baskısı yoksa, firmalar topluma ve çevreye yönelik istenmeyen maliyetleri dışsallaştırabilir, kaderine terk edebilir. Bu nedenle örgütsel karar vericiler, her bir konu için, kurumsal güçlerin kuvvetini ve paydaş grupları tanımlamalı ve değerlendirmelidir (Lee, 2011).

Sürdürülebilir İKY'yi faaliyete geçirmek için öne sürülen kuramlardan paydaş kuramı (Guerci ve Vinante, 2011; Mariappanadar, 2012, 2013; Guerci ve Pedrini, 2014; Järlström ve diğ., 2018; Pinto, 2019) ve kurumsal kuram (Lee, 2011; Gunarathne ve Lee, 2019) detaylı olarak alt başlıklarda incelenmiştir.

2.2.8.1 Paydaş kuramı

Bir paydaş “kuruluşun eylemlerini, kararlarını, politikalarını, uygulamalarını veya hedeflerini etkileyebilecek veya bunlardan etkilenebilecek herhangi bir kişi veya grup” olarak tarif edilmektedir (Freeman 1984, s. 26).

Örgütlerin günümüzde oldukça karmaşık, dinamik ve birbiriyle ilintili olan ekonomik, çevresel ve sosyal sorunlar ve fırsatlarla karşı karşıya olduğu ortadadır. Bu durum örgütleri yeni bir şekilde düşünme, strateji üretme, örgütlenme ve çalışmaya yöneltmektedir (Morhman ve Worley, 2010; Lawler ve Worley, 2011; Buller ve McEvoy, 2016). Örgütler, firma merkezli faaliyetlerini sürdürürken, içinde bulundukları bağlam ile sürdürülebilirliklerini düşünerek hareket ederler ve örgütsel faaliyetlerinin yapılış şekillerini, çalışanlara yaklaşım şekillerini ve takip edilen davranışlarını buna göre yeniden düzenlerler (Lawler ve Worley, 2011; Amrutha ve Geetha, 2020). Açık sistem düşüncesi temelinde bakıldığında, İKY ve sürdürülebilirlik arasındaki bağıntı; paydaşlar, düzenleyici kurumlar, sosyal ve çevresel aktörlerin birbirleri ile etkileşim içinde olması üzerine kurulmaktadır (Chams ve García-Blandón, 2019). Bu nedenle firmalar, amaçlarını içinde bulunduğu sistemin ekonomik, çevresel ve sosyal değerlerini baz alarak yeniden inşa etmeli; içsel stratejilerini, yapısını, süreçlerini ve çalışanlarını bu değerlere göre yeniden değerlendirmeli; örgüt içi sistemleri ile örgüt dışı (tedarikçiler, müşteriler vb.) paydaşlarla arasında etkili iş birliği ağları kurmalı ve mevcut durumunu geliştirmelidir (Morhman ve Worley, 2010).

Paydaş perspektifinin daha derin bir sürdürülebilirlik anlayışı geliştirmede yeni bir potansiyel bakış açısı olduğunu öne sürülmektedir. Buna göre, bir kuruluştaki diğer yönetim sistemleri gibi, İKY sisteminin de, meşru olarak algılanması için paydaşlarını göz önünde bulundurması gerekmektedir (Lee, 2011; Guerci ve diğ, 2014; Pinto, 2019). İKY, sadece firma sahiplerine değil, birden çok paydaşa (yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, sendikalar ve toplum gibi) hitap etmektedir. Bu nedenle, İKY'nin paydaşlarına karşı yerine getirmek zorunda olduğu sorumlulukları ve paydaşlarının beklentilerini karşılama sorumluluğu vardır (Järlström ve diğ, 2018; Chams ve García-Blandón, 2019).

Sürdürülebilir İKY, İKY sisteminin örgütün başarısına daha geniş anlamda katkıda bulunmasını sağlayarak, Stratejik İKY kapsamını genişletmektedir (Guerci ve Pedrini, 2014; Chams ve García-Blandón, 2019). Sürdürülebilirlik ışığında İKY sisteminin nihai amacı, paydaşların beklentilerini karşılamak ve daha iyi bireysel ve kurumsal performans sağlamak için ekonomik, çevresel ve sosyal performans arasındaki dengeye katkıda bulunmaktır (Guerci ve Pedrini, 2014).

Paydaş kuramı, sürdürülebilir İKY'yi de ilgilendiren, örgütsel sorumluluklar hakkında düzenli düşünmeyi sağlamaktadır. Bu kurama göre, bir İKY sisteminin paydaşları birbirinden farklı olarak hareket eder ve sürdürülebilir İKY'yi ilgilendiren çeşitli taleplerde bulunabilir (Guerci ve Shani, 2013). Paydaşların beklentileri arasındaki denge, orta-uzun vadede firmanın ayakta kalması ve başarısı için gerekli koşul olarak tanımlanmaktadır (Pedrini ve Ferri, 2019).

Järlström ve diğ. (2018), paydaşların ekonomik, çevresel, sosyal ve insani sonuçlar açısından önceliklerinin /beklentilerinin birbirinden farklı olabileceğini, ancak genellikle firmaların hepsini elde etmeye çalıştıklarını ifade etmektedir. Mitchell, Agle ve Wood (1997), paydaş önceliğinin paydaşın özelliklerine göre yani gücüne, meşruiyetine ve aciliyetine/önemine bağlı olduğunu öne sürmektedirler. Bir paydaşın sahip olduğu nitelikleri ne kadar fazlaysa o kadar çok dikkate alınmaktadır. Bu doğrultuda, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir İKY açısından, güç ve meşruiyet belirleyici birer nitelik olarak ifade edilebilir (Järlström ve diğ, 2018). Meşruiyet kavramı, “sosyal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inanışlar ve tanımlar sistemi içinde arzu edilen, uygun ve kabul edilebilir eylemler” olarak ifade edilmektedir (Suchman, 1995, s. 574). Güç ise, “paydaşların iradelerini belirli bir ilişkiye zorlayıcı, faydacı veya normatif yollarla dayatabilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Parent ve Deephouse, 2007, s. 2).

Bir firmanın temel paydaşları, örgüt için genellikle altyapı ve pazarlar sağlayan: hissedarlar ve yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hükümetler ve topluluklardır (Clarkson, 1995). Bu paydaşlar, hep birlikte, organizasyonun hayatta kalmasına katkı sağlarlar. Her bir paydaşın İKY'den farklı beklentileri söz konusudur (Clarkson, 1995; Guerci ve Shani, 2013; Järlström ve diğ, 2018):

- Sahipler ve yatırımcılar: yatırımlarının karşılığı ve örgütsel ün.
- Müşteriler: kaliteli hizmet ve ürün, hız ve çözüm odaklılık.
- Örgüt üyeleri: adil bir ücret ve adil davranış, kaliteli bir iş yaşamı, uzun dönemli istihdam.
- Tedarikçiler, sendikalar: güvenilirlik, dürüstlük, sorun çözmede iş birliği.

Wagner (2015) ise, paydaşları daha kapsamlı şekilde: içsel, düzenleyici, değer zinciri ve toplumsal paydaşlar olarak 4 grupta toplamıştır.

Buna göre:

- İçsel paydaşlar: Yöneticiler, hissedarlar, firma sahipleri ve çalışanlardan gelen talepleri ifade etmektedir.
- Düzenleyici paydaşlar: Ulusal ve uluslararası yasa koyuculardan gelen paydaş talepleriyle ilgilidir.
- Değer zinciri paydaşları: Tedarikçilerden, dağıtıcılardan, rakiplerden ve kurumsal alıcılardan gelen taleplerle ilgilidir. Bu, esas olarak, tüm tedarik ve değer zinciri boyunca özel sektördeki farklı aktörleri ifade ettiğinden, yazarlar tarafından 'Değer zinciri' olarak adlandırılmıştır.
- Toplumsal paydaşlar: Çevresel kuruluşlardan, yerel topluluklardan, basın/medyadan ve aynı zamanda bilimsel enstitülerden gelen taleplerle ilgilidir. Firmanın arz ve değer zincirlerinin ötesindeki talepleri ifade etmesi nedeniyle faaliyet gösterilen alanla ilgilidir.

Çalışanların firma adına hareket etmeleri ve firmayı diğer paydaşlara karşı temsil etmeleri nedeniyle güçlü bir rolleri vardır (Crane ve Matten, 2004). Mitchell ve diğ. (1997) ve Greenwood (2007) da, çalışanları yüksek meşruiyet paydaşları olarak tanımlamışlardır. Yönetici ve liderler, çalışanların refahını aktif bir şekilde koruma rolüne sahiptirler. Sürdürülebilir İKY'den etkilenirler ve sistemin ayrılmaz birer parçasıdır (Järlström ve diğ, 2018). Çalışan ve örgüt arasındaki ilişki karşılıklıdır. Bu iki paydaş arasında, refah ve kârlılık ilişkisi söz konusudur. Sürdürülebilir İKY uygulamaları, çalışanların refahını geliştirmeye yönelik uygulamalardır. Ancak karşılıklı ilişki düşünüldüğünde, çalışanlardan da firmanın kârlılığını/amaçlarını gerçekleştirmesinde çaba göstermesi beklenir (Järlström ve diğ, 2018). De Prins ve diğ. (2014) de, bu duruma karşın, paydaşların değer yarattığı göz önüne alındığında, yöneticilerin, düşük ücretli çalışanlar da dahil olmak üzere, firmanın tüm paydaşlarının nihayetinde kazanabileceği fırsatlar yaratmak görevi olduğunu vurgulamaktadır.

Tek yönlü kârlılık uygulamalarının yansımaları, sadece içsel paydaşlara etki etmemektedir. Dolaylı/doğrudan örgüt dışı paydaşlara da nüfuz etmektedir. Bu etki bazen olumlu bazen ise olumsuz yönde olabilmektedir. Bu olumsuz yansımalar, yazında, olumsuz dışsallık (Biglan, 2009; Mariapanadar, 2012) olarak ifade edilmektedir. Olumsuz dışsallık, örgüt uygulamalarından zarar gören çalışanların ve paydaşların topluma yüklediği bir maliyet (sosyal maliyet) olarak tanımlanmaktadır (Biglan, 2009). Eğer ki firmalar, kendilerinden doğan bu tür maliyetleri

benimsemiyorlarsa ya da görmezden geliyorlarsa, bu da örgütün bir hatası olarak, olumsuz dışsallık kapsamına girmektedir (Mariappanadar, 2012). Bu olumsuz dışsallığa örnek verecek olursak:

Geleneksel hizmet odaklı İKY işlevinde, organizasyonda çalışanların seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi, performans yönetimi, ödüller ve çalışanların mesleki ilerleme uygulamaları içsel verimliliğe hizmet etmeye yönelik olarak çalışanların iş yüküne odaklanmaktadır (Lees, 1997; Boudreau ve Ramstad, 2005). Mariappanadar (2003), bir çalışanın artan iş yükü ile başa çıkamaması, işle ilgili sağlık sorunlarının baş göstermesi ya da aile sorunları/çatışması nedeniyle verimsizlik sergilemesi halinde, onun, örgüt tarafından "çürük elma (bir grubun işe yaramaz üyesi)" olarak tanımlanmasına neden olacağını ve bu durumun geleneksel İKY uygulamalarında bordro maliyetlerini azaltmak için çalışanın işten atılması yönünde kullanılacağını belirtmektedir. Mariappanadar'a (2003) göre, örgüt, çoğunlukla, çalışanların ve/veya topluluğun ödedikleri sosyal güvenlik, işle ilgili sağlık tedavisi ve yeniden eğitim gibi kurum dışı maliyetlerle değil, kendi bordro maliyetleri/çıkarları ile ilgilenir. Bununla birlikte, İKY uygulamalarının kârı en üst düzeye çıkarma yaklaşımı, çalışanların, ailelerinin ve toplumun refahı gibi üçüncü taraflar veya paydaşlarla ilgili psikolojik ve sosyal konular üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. İşte burada etik bir sorun doğmaktadır: İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, örgütsel hedeflere ulaşmak için, çalışanların yaşamını kontrol etmekte, çalışanların işleriyle ilgisi olmayan faaliyetlerinden (boş zaman, aile üyeleri ile olan kaliteli zaman vb.) daha fazla fedakârlık yapmalarına neden olmaktadır. Örneğin, iş yoğunlaştırma, çalışanların iş yükünü yoğunlaştıran bir işgücü uyumu biçimidir (Allan, 1998), çalışanların performansını iyileştirmek ve kuruluşların kârlarını artırmak için kullanılabilir, ancak aynı zamanda çalışma stresinin önemli bir kaynağını oluşturur (Ogbonna ve Harris, 2004). İş yoğunlaştırma kaynaklı çalışma stresi, çalışanların fiziksel ve zihinsel refahlarının yanı sıra eşi ve çocukları ile olan ilişkiyi de olumsuz yönde etkiler. Dahası, bu etik sorun, üçüncü kişilere (paydaşlara) yapılan iş yoğunlaştırmasının neden olduğu hasarla da sona ermemekle birlikte, "üçüncü kişilere uygulanan bu türden zararların üstesinden gelmenin maliyetini kim öder" sorusunu da gündeme getirmektedir (Greenwood, 2002; Mariappanadar, 2012). Önceki örnekte de tartışıldığı gibi, iş yoğunlaştırma uygulamaları çalışanlara fiziksel, psikolojik ve sosyal boyutta zarar verebilir ve bu durum, çalışanların refahlarını artıracak iş dışı uğraşlarını takip etme

fırsatlarını yok saymaktadır. İş yoğunlaştırması, örgütler için önemli bir işgücü verimliliği kaynağıdır ve ücret maliyetlerini de aşağı çeker; böylece, emek faktörü örgütlerin ekonomik kârlılığını geliştirir. Buna karşın, iş yoğunlaştırmasının olumsuz etkilerine karşı koymak için pek çok firma "aile dostu" politikalar ve uygulamalar başlatmaktadır. Bununla birlikte, Hochschild (1997), çoğu durumda, bu gibi politikaların, işverenlerin profesyonel ve kişisel talepleri doğrultusunda şekillendiğini ve bu doğrultuda bu politikaların çalışan ebeveynlerin yaşamları için yalnızca bir yanıltmaca olduğunu ileri sürmektedir. İş yoğunlaştırma, toplumu da olumsuz yönde etkilemektedir. Beklenti ve talebin yüksek olduğu işler, çalışanların topluma katılabileceği zamanı azaltır ve çalışanların gönüllü olarak çalışmaya göstereceği duyarlılık ve sorumluluk duygusu kaybolur.

Örnekte de görüleceği üzere, örgüt-yönetici-çalışan-aile ve toplum zincirleme şekilde etkilenmektedir. Bu tür olumsuz dışsallıkların önlenmesinde örgüt-çalışan amaçlarının dengelenmesi önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilir İKY'nin de nihai amacını, paydaş beklentilerini karşılamak ve ekonomik, çevresel, sosyal anlamda bireysel ve kurumsal performans dengesini sağlamaya destek olmak olarak sıralamıştık.

Örgüt ortamında çalışanlarına karşı sorumlu liderin/yöneticinin davranışları büyük önem kazanmaktadır. Sürdürülebilir İKY ve sorumlu liderlik arasındaki ilişki incelendiğinde, İKY'nin sorumlu liderliği farklı yönleriyle geliştirebileceği belirtilmektedir. Bu yönler: mevcut yöneticiler ve sürdürülebilirlik bölümü arasındaki etkileşimi teşvik etmek; eşitliği ve adaleti arttırmayı amaçlayan özel İKY uygulamalarını uygulamak ve çalışanların firmanın sosyal sorumluluklarına yönelik daha çok katkı yapmasını sağlayacak etkileşimi teşvik etmektir (Gond, Igalens, Swaen ve diğ, 2011; Mariappanadar, 2012).

Ulusal yasalar, yönetmelikler, toplu sözleşmeler ise, adalet ve eşitlik bakımından sürdürülebilir İKY'nin kurumsal etki düzeyi ile ilişkili muhataplarıdır. Bu açıdan bakıldığında, hem yasa koyucular hem de sendikalar sürdürülebilir İKY için paydaşlardır. Çalışan temsilcileri veya sendikalar, kuruluşun eylemlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini takip etme yetkisine ve meşruiyetine sahip bir paydaş grubu olarak da görülmektedir (örneğin, işten çıkarmalar veya büyük örgütsel değişiklikler). Ayrıca sendikalar, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki eylemlerde merkezi bir rol oynamaktadır (Järlström ve diğ, 2018; Amrutha ve Geetha, 2020). Avrupa bağlamında

sendikalar ve KSS üzerine yapılan bir araştırmada (Amrutha ve Geetha, 2020), sendikaların, firmaların çevre dostu girişimlerde ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmasında önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Katı kurallara sahip ülkelerde bu uygulamalar, sendikalar tarafından, yöneticilerin güç kazandığı uygulamalar olarak algılanmaktadır (Amrutha ve Geetha, 2020).

Paydaş kuramı, Ehnert ve diğ. (2014) ve Guerci ve diğ. (2014)'ne göre, İKY'nin finansal boyutunun ötesinde, örgütsel performansının kavramsallaştırılmasına olanak tanımaktadır. Örneğin, Stubbs (2012) yaptığı çalışmada, ABD, Georgia merkezli küresel bir firma olan Inteface firmasının, “sürdürülebilirlik öncelikleri” çerçevesi olarak adlandırdığı eylemler yoluyla, çevreye verdiği olumsuz etkileri tamamen ortadan kaldırmak istediğini belirtmektedir. Firma bu çerçevenin vazgeçilmez bir parçası olarak da, çalışanlar da dâhil olmak üzere çeşitli menfaat sahiplerinin geçim ve yaşamlarını iyileştiren sürdürülebilirlik ilkeleri (GRI) ile uyumlu ve onları anlayan “duyarlı paydaşlar” vasıtasıyla ortak bir kültür yaratma amacındadır. Reynolds ve Yuthas (2008), çoklu paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesinin ve yatırımcıların tereddütlerinin aşılması ihtiyacının, GRI gibi küresel raporlama standartlarının tasarlanması için anahtar fikir oluşturduğunu belirtmektedir. Bu çerçevelerin uluslararası alanda yaygın olarak kullanılması da, firmaların paydaşlarıyla olan iletişimin öneminin farkında olduğunu göstermektedir.

2.2.8.2 Kurumsal kuram

Yeni tekniklerin, yeni kavramların nasıl benimsendiğini, örgütlerde nasıl uygulanmaya başladığını inceleyen çalışmalar, “kurumsal kuram”dan yararlanarak bu konuları açıklamaya çalışmaktadırlar. Kurumsal kuram, örgütün kurumsal bağlamına/çevresine gömülü olduğu üzerinde durmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Örgütlerin çevreleri sadece teknik unsurlardan (piyasa, üretim faaliyetleri, örgütler arası ekonomik ilişkiler) değil, aynı zamanda, uzun sürede oluşmuş ve kurumsallaşmış kurallar ve yapılardan oluşmaktadır (Scott ve Meyer, 1994; Tolbert ve Zucker, 1996 akt. Özen, 2007, ss. 268-269). Örgütleri bir kurum olarak görmek, onların tarihi, kültürü, değerleri, alışkanlıkları, rutinleri ve ilgileri olduğu anlamına gelmektedir. Bu durumda, örgütler, açıkça tanımlanmış hedeflerin gerçekleştirilmesi için rasyonel birer araç olarak görülmekte ve firmaların ekonomik veya bürokratik görüşleriyle çelişmektedir. Örgütleri bir kurum olarak görmek, sadece mal ve hizmet

üreten kara kutular değil, insan örgütlerinin de duygu ve gelenekler tarafından yönlendirildiği anlamına gelmektedir (Jaffe, 2001; akt. Paauwe, 2004, s. 41).

Scott (1995), kurumları, sosyal davranışlara istikrar ve anlam sağlayan sırasıyla taklitçi, normatif ve zorlayıcı mekanizmalar tarafından motive edilen bilişsel, normatif ve düzenleyici yapı ve faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Düzenleyici bileşen, belirli davranış türlerini teşvik eden ve diğerlerini kısıtlayan yasa ve kuralları; bilişsel bileşen, belirli bir ülke veya sektördeki insanlar tarafından yaygın olarak paylaşılan sosyal bilgileri; normatif bileşen ise, insan eylemiyle ilgili değerleri, inançları, normları ve varsayımları yansıtmaktadır.

Bu tür kurumların oluşumunda, örgütsel alanın paylaşıldığı devlet, meslek örgütleri vb. aktörlerin etkileşimleri önemli bir rol oynamaktadır. Çevre ise, sadece yasal/hukuki ve ekonomik değil, aynı zamanda örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyal ve kültürel sistemleri de kapsamaktadır. Bu sosyo-kültürel sistemler örgütlerin nasıl çalışmaları gerektiğini şekillendirirler. Çünkü sosyal gerçeklik toplumsal olarak inşa edilmektedir (Berger ve Luckmann, 1996) ve örgütler de bu yönde davranış göstermeye yönelirler. Örgütlerin hayatta kalabilmeleri için sadece verimlilik odaklı çalışmaları yeterli değildir aynı zamanda toplum tarafından faaliyet ve uygulamalarının meşru olarak da görülmesi gerekmektedir. Özen'e (2007) göre, örgütlerin teknik verimlilikleri tehdit altında olsa bile, örgütler faaliyetlerine meşruluk kazandırmak için kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimserler. Kurumsal kuram, bu süreçte, aynı ortamı paylaşan firmaların zaman içerisinde daha benzer veya "eş biçimli" olacağını (Di Maggio ve Powell 1983) ileri sürmektedir. Di Maggio ve Powell'a (1983) göre üç tip eş biçimlilik söz konusudur: i) Zorlayıcı: Firma belirli uygulamalara adapte olmak zorundadır. ii) Normatif/Kuralcı: Firma dış ortamında meşruiyet kazanmaya çalışır. iii) Mimetik/Taklitçi/Öykünmecisi: Uygulamalar taklit edilir, çünkü başarının öncüsü olarak algılanırlar.

Boon, Paauwe, Boselie ve Den Hartog (2009), İKY ile kurumsal çevresi arasındaki ilişkiyi açıklamak için, kurumsal uyum kavramından faydalanmaktadır. Buna göre, kurumsal uyum hükümet, meslek birlikleri, sendikalar, çalışma grupları ve çalışanlar da dâhil olmak üzere bir örgütün farklı paydaşlarının etkisiyle ilgilidir. Tabi ki, bu farklı kurumsal baskıların varlığı, firmaların kurumsal çevreyi bir kısıtlayıcı unsur olarak gördüğü anlamına gelmeyebilir. Firmalar kendileri için oluşturdukları/seçtikleri İKY sistemleri ile kurumsal çevreden gelen baskıları/kısıtlamaları daha rahat kontrol

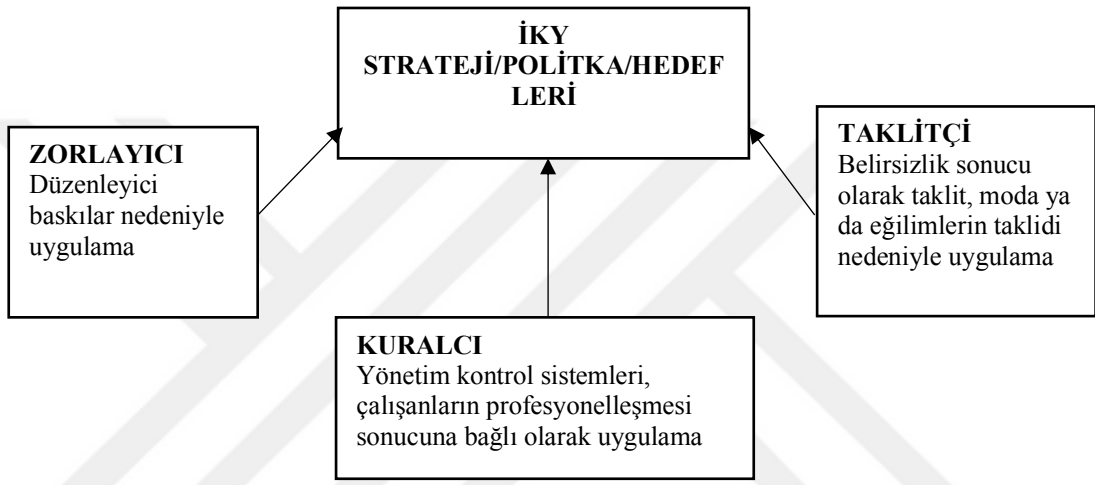
edip yürütebilirler. Oliver (1997), firmaların kurumsal mekanizmaları doğru şekilde benimsemeleri/yanıt vermeleri halinde başarılı olabileceklerini belirtmektedir. Bilindiği üzere, Oliver (1991), firmaların kurumsal baskılara karşı çeşitli stratejik seçimlerde bulunabileceğini ifade etmektedir. Bunlar: Kabul etme (Acquiesce), Uzlaşma (Compromise), Kaçınma (Avoid), Karşı koyma (Defy), ve Manipüle etme (Manipulate). Greenwood ve Hinings (1996) de, firmaların kurumsal baskılara karşı farklı yanıtlar verdiğini belirtmektedir. Bunun nedenini ise, kurumsal baskıların, kurumsal bağlamın ve iç dinamiklerin (değişim için baskılar, güç bağımlılıkları, değişimi uygulama kapasitesi vb.) farklılığı olarak belirtmektedir. Ayrıca, iç dinamiklerin, kurumsal baskılar için aracılık rolü oynadığı çıkarımını yapmaktadır. Boon ve diğ. (2009) de, bunu destekleyici şekilde, kurumsallaşmanın yüksek olduğu bağlamlarda stratejik seçimlerde üst yönetim, İKY müdürleri ve diğer hat yöneticilerinin önemli bir yeri olduğunu öne sürmektedir.

Sürdürülebilir İKY ile kurumsal kuramın kesiştiği noktayı, Ehnert (2009) çalışmasında, Hülsman'dan (2004) aktardığı üç başlık altında özetlemektedir: sorumluluk-odaklı bakış açısı, verim ve yenilik odaklı bakış açısı ve varlık odaklı bakış açısı. Modelde, Sürdürülebilir İKY kavramı, makro ve mikro boyutları olan bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Makro düzeyde örgüt dışı etki ve nedenler sıralanırken; mikro boyutta daha çok örgüt içi boyut ve süreçler değerlendirilmekte ve ele alınmaktadır. Sürdürülebilir İKY, açıkça örgütsel uygulamaların özellikle de İKY uygulamalarının meşruluğunun önemini vurgulamaktadır ve firmaların gerçekleştirmiş olduğu bu uygulamalar ile toplum nezdinde meşruiyet elde etme amacında olduğu görülmektedir. Bu anlayışa göre, İKY faaliyetlerinin etkisi, örgüt içindeki birey ya da gruplar (insan odaklı çıktılar), dışardaki insanlar ve insan ilişkileri (toplum odaklı çıktılar) ve çevre/ekoloji (yeşil odaklı çıktılar) üzerinde olabilir (bkz. Jabbour, 2011; Muster ve Schrader, 2011; Mishra, Sarkar ve Kiranmai, 2014; Mehta ve Chugan, 2015).

Ehnert'in (2009) Hülsman'dan (2004) aktardığı modelde de görüldüğü üzere, örgütler meşruiyet kazanmak için verimliliklerine ters faaliyetlerde bulunarak, toplumsal beklentileri karşılama/benimseme yoluna giderler. Bu da, örgütleri ve çevrelerini birbiriyle eş biçimli hale getirir. Bu eşbiçimli olma hali ise, örgütlerin benimseme ve uygulama anlayışlarına göre farklılaşmaktadır. Bu nedenle, Sürdürülebilir İKY olgusunun farklı ülkelerde ve farklı örgütlerde nasıl kavramsallaştırıldığı ve

algılandığı ile ilgili olarak yeni araştırmalar ve değerlendirmeler yapmak ihtiyaç haline gelmektedir.

Kurumsal kuram göz önünde bulundurularak, yazından (DiMaggio ve Powell, 1983; Carroll 1991; Boselie, Paauwe ve Richardson, 2003; Yang ve Konrad, 2011; De Prins ve diğ., 2014) elde edilen bilgiler doğrultusunda, örgütleri Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı göstermelerine teşvik eden, yönelten ya da zorlayan düzenleyici (coercive)- taklitçi (mimetic), kuralcı (normative) unsurlar (ekonomik, çevresel, sosyal ve hukuki açıdan) bundan sonraki kısımda incelenmiştir.



Şekil 2. 6: İKY ve Yeni Kurumsal Kuram arasındaki ilişkinin şematik gösterimi (Boselie ve diğ., 2003, s. 1413).

Kuralcı/normatif (normative) baskı unsurları ve Sürdürülebilir İKY uygulamaları ilişkisi (Çalışma kuralları ve alışkanlıklar): Kuralcı eş biçimlilik, uzmanlaşma ile ilgilidir. Resmi eğitim, profesyonel ağlar, yetenek ve bilgilerin benzeşmesiyle belli bir sektörde işgücünün tamamında homojenliğin artmasına neden olur. Bu da, sonrasında, örgütler arasındaki benzerliği artırır (DiMaggio ve Powell, 1983):

- Üniversite ve eğitim kurumlarında okutulan sürdürülebilirlik ile ilgili dersler,

- Brundtland Raporu, Küresel Raporlama İlkeleri, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi³², FTSE4 Good Endeksi³³, Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi³⁴, Çevresel Sürdürülebilirlik Endeksi³⁵,
- Endüstri/sektör karakteristiği.

Taklitçi/öykünmeci (mimetic) baskı unsurları ve Sürdürülebilir İKY uygulamaları ilişkisi: Taklitçi eşbiçimlilik, belirsizlik karşısında örgütlerin standart, bilinen yanıtlar vermesidir (DiMaggio ve Powell, 1983; Yang ve Konrad, 2011). Kurama göre, bu durum örgütlerde aynı örgüt yapıları, benzer örgüt tasarımları ya da benzer örgütsel uygulamaların oluşmasına yol açar. İKY açısından değerlendirildiğinde ise, rakipler belirsizlik durumunda İKY uygulamaları ve stratejilerini taklit ederler ya da İKY alanındaki yaygın uygulamaları/eğilimleri takipçi olarak taklit ederler (Paauwe ve Boselie, 2003):

- Küreselleşme: Sürdürülebilirlik düşüncesinin dünya genelinde yaygınlaşması,
- Rakiplerin uygulamaları,
- Toplumsal beklentiler: Toplumlar, firmaların insani programlara veya bu amaçlara para, araç, gereç veya çalışanının zamanını ayırmasını bekleyebilir. Ancak, bazı araştırmacılara göre (örnek, Carroll 1991), bu istenilen düzeyde gerçekleştirilemezse firmalar etik dışı olarak nitelendirilmez. Dolayısıyla bu kapsamdaki sorumluluklar gönüllülük kapsamında değerlendirilmelidir. Horak, Arya ve Ismail (2018), çalışmalarında, Hofstede'in (1981, 1991) çalışmalarına atıf yaparak, bağlamın bireyci ya da çoğulcu (kolektivist) olmasına göre toplumsal beklentiler

³² BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, sürekli rekabet içindeki iş dünyasında ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak üzere evrensel ilkeler öneren yenilikçi bir kurumsal sorumluluk yaklaşımıdır. Vizyonu, "sürdürülebilir ve kapsamlı küresel ekonomi" olan Sözleşme 'ye taraf olmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır.

³³ FTSE4 Good Endeksi, Firmaların ekonomik, çevresel ve yönetim uygulamalarını şeffaf ve tarafsız şekilde sunarak, yatırımcılar için kıyaslama imkânı sağlayan endekstir. Firmalar 300'ü aşkın ölçüt üzerinden yıl boyunca değerlendirilir, bu endekste belirli kritik eşikleri geçen firmalar yer alabilmektedir (bkz. <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>)

³⁴ Dow Jones Sustainability Indices, 1999 yılında kurulmuş olan Dow Jones Sürd. Endeksi, Sürdürülebilirlik alanındaki ilk küresel kıyaslama ve izleme ölçütüdür. Dünyanın önde gelen firmaları ekonomik, çevresel ve sosyal ölçütler açısından değerlendirmektedir. (bkz. <https://www.robecosam.com/csa/indices/djsi-index-family.html>)

³⁵ Environmental Sustainability Index (ESI), Çevresel Sürdürülebilirlik Endeksi (ESI), çevresel sürdürülebilirliğe yönelik genel gelişmişliğin bir ölçüsüdür. (bkz. <https://sedac.ciesin.columbia.edu/data/collection/esi/>)

sonucu oluşan baskıların firmalar üzerinde farklı eşbiçimlilik baskısı oluşturacağını ve firmalar için zorlayıcı eşbiçimlilik baskısına dnőeđeđini belirtmektedir.

Zorlayıcı/Düzenleyici (Regulative) baskı unsurları ve Sürdürülebilir İKY uygulamaları ilişkisi: Zorlayıcı eşbiçimlilik bağımlı olduğu diğer kuruluşlar tarafından örgüte uygulanan resmi/gayrı resmi baskılar ve faaliyet gösterdiği toplumdaki kültürel beklentiler sonucu meydana gelmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). İKY alanında zorlayıcı mekanizmalara örgütün sosyal paydaşlarının (işçi sendikaları, yönetim kurulları (works councils), iş hukuku/çalışma mevzuatı, hükümetler) etkisi de dhildir (Paauwe ve Boselie, 2003). Buna göre, kurumsal talep ve beklentilerin, İKY sistemlerinin seçiminde kuruluşların hareketliliğini etkilediğini ifade edebiliriz. Örneğin, alışanlar için temel maaş seviyeleri ve toplu iş sözleşmeleri ile ilgili hükümet düzenlemeleri, bazı sektörlerde maaş değişikliklerini kısıtlayabilir (Boon ve diğ, 2009).

De Prins ve diğ. (2014)'ne göre, ayrıca, geniş bir bakış açısıyla, zorlayıcı eşbiçimlilik ile aynı zamanda dönemin yaygın sosyal normları ve değerleri ile diğer süreçler (rneğin, kadınların, yaşlıların ve göçmenlerin çalışma hayatına katılımı) arasında bağlantı kurulabilir.

2.3 Kavramsal Açıdan Sürdürülebilir İKY erevesi

Yazından elde edilen bilgiler doğrultusunda Sürdürülebilir İKY nclleri ve uygulamalarını kapsayan kavramsal ereve bu başlık altında sunulmuştur.

2.3.1 Sürdürülebilir İKY uygulamaları

Sürdürülebilirlik ve İKY arasındaki ilişki 2000'li yılların başında kurulmaya başlanmıştır (Romp, 2011). Sürdürülebilir İKY, ilk başlarda daha çok çalışan geliştirme üzerine odaklıyken daha sonra örgüt, evre ve toplum ile de ilişkilendirilerek kapsamı genişlemiştir (Macke ve Genari, 2019; Westerman ve diğ., 2020; Aust ve diğ., 2020). Sürdürülebilir İKY, bazı araştırmacılar (rnek, Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Ehnert ve diğ. 2016) tarafından, ekonomik, çevresel ve sosyal hedeflerin gerçekleştirilmesini mümkün kılan ve aynı zamanda kurum içinde ve dışında uzun dönem zarfında istenmeyen yan etkilerin ve olumsuzlukların kontrol altına alınmasına olanak sağlayan İKY strateji ve uygulamalarının benimsenmesi olarak kabul edilmiştir.

Sürdürülebilir firmaların, ekonomik çıkarlarını dengeleyerek çalışanlarını, toplumu ve çevreyi korumak ve geliştirmek çabasında olduğu ifade edilebilir (Elkington, 1997). Firmaların sürdürülebilirliği sağlayabilmesi için yazında oluşan genel tutum: çevre ile bütünleşme, ekonomik refah sağlama ve sosyal eşitlik ilkelerinin kesişmesi gerektiğidir, bu ilkelere herhangi birine uyulmadığı takdirde ise sürdürülebilirliğin sağlanamayacağı düşünülmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002; Bansal, 2005; Ingwe ve diğ., 2010; Wagner, 2013; Ehnert ve diğ., 2014; Khtar, 2014, Purvis ve diğ., 2019). PwC (2011) raporu da, sürdürülebilirliğin örgütlerde sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, ekonomik, çevresel ve sosyal değişkenlerin firmaların tüm temel, stratejik ve operasyonel süreçlerine ve karar alma mekanizmalarına dâhil edilmesi gerekliliğini göstermektedir. Öyleyse Sürdürülebilir İKY uygulamalarının oluşturduğu ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar birbirleriyle ilişkili olmalıdır. Bu sürdürülebilirlik için bir varsayım olarak kabul edilebilir.

Sürdürülebilir İKY tanımı ve sürdürülebilirlik anlayışı gereği, bu çalışma da mikro/mezo ve makro boyutlarda ele alınmıştır. Örgüt içi süreçleri geliştirmek, çalışanları geliştirmek, çalışanlara refah sağlamak, çalışan performansını artırmak ve örgütsel verimliliği artırmak mikro/mezo düzeyde ele alınma nedenlerinden bazıları olarak sıralanmaktadır (Ehnert ve Harry, 2012; Baum, 2018). Makro seviyede ele alınma nedeni ise, genel olarak firmaların dış paydaşlarına yönelik sorumlulukları ve meşruiyet kazanma isteğidir (Jackson ve diğ., 2011; Ehnert ve Harry, 2012; De Vos ve Van der Heijden, 2017; Westerman ve diğ., 2020). Ancak sürdürülebilir İKY'nin ekonomik, çevresel ve sosyal bağlamlarının bir arada ele alındığı çalışma çok azdır (örnek: Stahl ve diğ., 2020; Westerman ve diğ., 2020). Tüm bunlar dikkate alınarak bir yazın taraması yapılmış olup, firmalar için ekonomik, çevresel ve sosyal bağlamları ilgilendiren İKY uygulamaları tespit edilmiştir. Bu uygulamalar 3 boyut altında kümelenmiştir.

Yazında var olan çalışmalar dikkate alınarak (önceki kısımlarda belirtilen çalışmalar; örnek: Dupont, Ferauge, ve Giuliano, 2013; Guercini ve diğ., 2014; Pipoli, 2014; Cohen, 2015; Diaz-Carrion, López-Fernández ve Romero-Fernandez, 2018; De Prins ve diğ., 2020), sosyal boyut kendi içerisinde 4 alt boyut altında incelenebilir. Bunlar, bu çalışmada, odaklandığı konular açısından Çalışma Ortamı, Kadrolama, Çalışanların Geliştirilmesi ve Paydaşlarla İlişkilerin Geliştirilmesi şeklinde ele alınmıştır. Çalışma ortamı 3 konuyu kapsamakta ve sırasıyla: İnsan Haklarına

Yönelik Düzenlemeler, Farklılıkların Yönetimi, İş Güvenliği ve Sağlığı ve Toplumsal İlişkilerden oluşmaktadır. Kadrolama: İK Tedariği ve Seçimi ile ilgilidir. Çalışanların Geliştirilmesi: Eğitim ve Yetiştirme ve Performans Değerleme ve Kariyer Planlamadan oluşmaktadır. Paydaşlarla İlişkilerin geliştirilmesi ise, Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ve Toplumsal İlişkileri kapsamaktadır. (Bkz. Çizelge 2.4).

Çizelge 2. 4: Sosyal boyut değişkenleri.

Sosyal İKY Uygulamaları	
Çalışma Ortamı	• İnsan Haklarına Yönelik Düzenlemeler • Farklılıkların Yönetimi • İş Güvenliği ve Sağlığı
Kadrolama	• İK Tedariki ve Seçimi
Çalışanların Geliştirilmesi	• Eğitim ve Yetiştirme • Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi
Paydaşlarla İlişkilerin Geliştirilmesi	• Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri • Toplumsal İlişkiler

Ekonomik boyut ise, personel yönetiminden itibaren süregelen İKY'nin temel konuları olan mali konulardan oluşmaktadır. Elbette yönetsel bakış açısının değişimiyle bu konuların kapsamı da genişlemiştir (Cohen, 2015; Aust, Matthews, ve Muller-Camen, 2020). Ekonomik boyuta ilişkin konular (Cohen, 2015; Diaz-Carrion ve diğ, 2018) Ödüllendirme/Ücretleme faaliyetlerini kapsamaktadır. Bunlar sırasıyla: Ücretleme, Yan Hak ve Destekler ve Emeklilik Fırsatlarıdır (Bkz: Çizelge 2.5).

Çizelge 2. 5: Ekonomik boyut değişkenleri.

Ekonomik İKY Uygulamaları
Ödüllendirme/Ücretleme
• Ücretleme • Yan Haklar ve Destekler • Emeklilik Fırsatları

Firmalardaki İKY uygulamalarının, çalışanların uzun vadeli refahını iyileştirdiği, böylece aileleri ve yaşamını sürdürdüğü toplum için, çalışanlarına faydalı olacağı öne sürülmektedir (Ehnert, 2006). Eğer ki, kişisel ve finansal sorunlar çalışanların dikkatini dağıtıyor ve onları endişelendiriyorsa, işyerinde çalışanların başarılı ve üretken olması çok zordur. Bu nedenle, İKY uygulayıcıları, çalışanlar için yaşanabilir

bir ücret, sosyal yardımlar ve güvenli bir emeklilik elde etmelerini sağlamaya çalışırlar (Cleveland ve diğ, 2015). Bu da, çalışanların işlerini geliştirme ve sürdürme becerilerine katkıda bulunur. Bu tür teşvikler, çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin artmasıyla ilişkilidir (Hulin, 1991) ve firmaların işe alım süreçlerinde en yetenekli bireyleri bünyesine katarak rekabetçi bir güç sağlamasına yardımcı olur (Chapman ve diğ, 2005).

Çevresel boyut ise, çevreci bilinç, tutum ve davranış kazandırmayla ilgilidir (McConnaughy, 2014; Mehta ve Chugan, 2015; Amrutha ve Geetha, 2020). Çevresel boyut, çevresel konularda Önleme, Koruma ve Bilinçlendirme konularına odaklanmaktadır. Bunlar sırasıyla: Zarar Vermekten Kaçınma, Kaynakları Koruma (Tasarruf) ve son olarak da Çalışanları Bilinçlendirmedir (Bkz: Çizelge 2.6).

Çizelge 2. 6: Çevresel boyut değişkenleri.

Çevresel İKY Uygulamaları
Önleme: Zarar vermektan kaçınma
Kaynakları Koruma: Tasarruf
Bilinçlendirme: Çalışanları Bilinçlendirme

1980’li yılların ortasından itibaren firmalar, çevreyi korumanın bir rekabet avantajı kaynağı olabileceğini düşünerek “yeşile” odaklanmaya başlamışlardır. Bu firmaların çoğu, doğal çevre üzerindeki etkilerini azaltmak için sürdürülebilirlik ve çevre koruma politikalarını (kirliliğin önlenmesi, kaynak kullanımının en aza indirilmesi, ürün ve hizmetlerin yeniden tasarlanması gibi) benimsemişlerdir (Ramus, 2001). Ayrıca, çalışanların, normal hayatlarında çevreci davranış göstermeye meyilli olsalar dahi, yöneticileri tarafından çevreci davranışlara (çevreye zararı azaltma, koruma ve önleme gibi) güçlü bir şekilde teşvik edilmeleri gerektiği belirtilmektedir. Aksi takdirde çevreci anlayışın geliştirilemeyeceği öne sürülmektedir (Ramus, 2001). Çevresel faaliyetler, doğal çevreyi kurumsal karar alma mekanizmalarıyla bütünleştirmenin önemli bir yolu olarak görülmekte ve bu durum hem ekonomik hem de çevresel bir performans gösterilmesine ihtiyaç duymaktadır. İKY'nin burada üstlendiği rol ise, nihai performansın en çoklanması sağlayacak personel işlevini teşvik etmek olarak görülmektedir (Wagner, 2011).

Renwick ve diğ. (2008), Avrupa ve ABD'deki birçok büyük firmanın çevresel eğitim programlarını uygulamaya koyduğunu ve bunun teşvik edici programların bir parçası olarak çevresel hedeflere ulaşmada destekleyici rol oynadığına işaret etmektedir.

Ayrıca yapılan çalışmalar, firmaların çevresel faaliyetleri, ekonomik yararının yanı sıra, çalışan moralini artırma ve çalışan devir oranını azaltma (Egri ve Hernal, 2002; Taylor ve Davis, 2014), çalışanları işe alma ve işte tutma (Wagner, 2011) konusunda olumlu yönde bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Taylor ve Davis (2014) ise, üst yönetimin çevresel faaliyetlerde bulunma nedeninin, temel olarak etik değerler, paydaşların baskısı ya da stratejik pozisyonla ilgili olmadığını belirtmektedir. Bu faaliyetlerin altında yatan esas nedenin ise, çevresel meşruluk elde ederek daha nitelikli iş ortaklarını, müşterileri ve çalışanları firmaya çekmek ve muhafaza etmek olarak ifade edilmektedir. Bunun sonucunda ise firmaların daha az çalışan devir oranına ve daha az verimsiz ilişkilere sahip olacağı ifade edilmiştir.

2.3.2 Bağlam ve öncüller

De Gama, McKenna ve Pettica-Harris, (2012), söylem ve gerçeklik ile ilgili İKY yöneticilerinin tecrübelerini esas alan çalışmalarında, gerçekliğin toplumsal ve anlatımsal olarak inşa edildiğini vurgulamaktadır. Sürdürülebilir İKY gibi olgular kesin değildir, ancak bu olgular, İKY ve yönetim araştırmacılarının ve uygulayıcılarının etkileşimleri sonucu, toplumsal sürdürülebilirlik söyleminden etkilenecek şekilde inşa edilir. Toplumsal dil ve iletişim, bağlamlarındaki kültürel uygulamalarla sürekli etkileşim halindedir. Buradan hareketle, sürdürülebilir İKY, sosyal aktörlerin bu şekilde ürettiği, dönüştürdüğü ve sürdürdüğü bir kavram olarak sunulmaktadır (Järlström ve diğ., 2018).

Daha önce belirtildiği üzere, ulusal bağlamın sürdürülebilir İKY yaklaşımına etkisini açıkça tanımlayan bazı yazarlar bulunmaktadır. Bu durum 8 Avrupa ülkesini (Almanya, İtalya, Fransa, İspanya, Avusturya, İngiltere, Hollanda ve İsviçre) kapsayan kapsamlı bir çalışmada açıkça gösterilmiştir (Zaugg ve diğ., 2001). İsviçre dışındaki tüm ülkelerde 'İKY'de sürdürülebilirlik' ekonomik hedef yönelimi ile ilişkili bulunmuştur. Bu araştırmaya göre, İsviçre'deki örgütler, sürdürülebilir İKY'yi 'çalışanların, firmaların ve toplumun eşgüdümlü birlikte yaşama geleneğinin bir parçası olarak görmektedirler. Çalışanlar, yönetimle eşit ortak olarak kabul edilir ve kararlara katılmaya ve kariyerlerinin sorumluluğunu üstlenmeye devam ederler (Kramar, 2014). Yakın zamanda yapılan bir başka çalışmada ise, Avrupa bağlamındaki İKY'nin uzun dönemli düşünme, çok paydaşlı bakış açısı ve kurumsal performansın ekonomik/kârın ötesine genişletilmesi gibi unsurlar içerdiği için Sürdürülebilir İKY'ye daha yatkın olduğu belirtilmektedir (Ehnert, Harry ve Brewster, 2014). Kıta

Avrupa'sını oluşturan ülkelerin ise, kendi içerisinde gruplaştığı görülmektedir. Bunlar: İskandinav ülkeleri, Cermen ülkeleri (Almanya, Avusturya, İsviçre'nin Almanca konuşulan bölgeleri, Hollanda, Lüksemburg, Belçika-Flaman Bölgesi), Latin ülkeleri (Fransa, İspanya, İtalya, Portekiz, Belçika-Valon Bölgesi), Anglo-Sakson ülkeleri (İngiltere ve İrlanda) ve son olarak ise, Avrupa'nın doğu ve güneydoğu bölgesini kapsayan ülkeler (eski komünist ülkeleri, Yunanistan ve Güney Kıbrıs Rum Yönetimi) olarak sınıflandırılmıştır. Yazarlara göre, her bir grubun kendisine has İKY bağlamı söz konusudur. Örneğin, Cermen grubu Anglo-sakson grubuna göre daha uzun vadeli düşünür, bu nedenle Sürdürülebilir İKY'ye uyum konusunda daha avantajlıdır. Anglo-sakson ülkeleri faaliyetlerinde kısa vadeli hissedar kârlarına odaklı hareket ederler. İskandinav ülkeleri Latin ülkelere kıyasla daha eşitlikçi bir yapıya sahiptirler. Latin ülkeleri ise daha hiyerarşik yapıdadırlar. Bu nedenle İskandinav ülkeleri Sürdürülebilir İKY fikrine daha yatkındırlar. Avrupa çok çeşitliliğe (milliyetler, dinler, etnik köken, siyasi partiler, yaş grupları vb.) sahip bir kıta olduğu için, ortak bir sürdürülebilirlik anlayışına ulaşmada zorlanabilir, ancak sahip olduğu bu çok çeşitlilik sayesinde diğer ülkelerden daha iyi çözümler üretebilme potansiyeline sahiptir (Ehnert ve diğ, 2014).

ABD'ye bakıldığında ise, firmalarda mali kâr her zaman ve öncelikle geliştirilecek şekilde yapılandırılmalı ve uygulanmalıdır. İKY, firmaların ekonomik amaçlarını en üst düzeye çıkarmak için vardır. İnsan kaynakları da diğer kaynaklar gibi ucuza elde edilmelidir ve en iyi şekilde kullanılmalıdır. Yazarlara göre, bu bağlamda Sürdürülebilir İKY'nin odaklanması gereken konular bireyci eylem ve ödüllerden ziyade kolektif iyiye daha fazla vurgu yapan konular olmalıdır (Taylor ve Lewis, 2014).

Şili'de yapılan bir çalışmada ise, ilginç olarak, Sürdürülebilir İKY kavramının temel amacının diğer bağlamlardaki gibi ekonomik odaklılıktan çok sendikal hareketler ve işçi-işveren çatışmalarına bir çözüm bulma ihtiyacı tarafından motive edildiği gözlemlenmiştir (Gutiérrez Crocco ve Martin, 2019).

Asya ülkelerindeki Sürdürülebilir İKY yaklaşımı AB ülkelerinden ziyade, daha çok ABD bakış açısına (ekonomik odaklılık) yakın olarak betimlenmiştir (Debroux, 2014). . Kamu ve özel sektör aktörleri, çalışma yaşamının kalitesinin ve güvenli ve temiz bir çevrede yaşama hakkının sürdürülebilir bir İKY sisteminin önemli unsurları olduğunun farkındadır. Ancak, sürdürülebilirlikle ilgili kurumsal politika ve uygulamaların firmaların kişisel inisiyatifine bırakılması gerektiği görüşü yaygındır.

Bunun altında yatan temel neden ise, bu tür özel İKY uygulamalarının tüm ülkelerde ve firmalarda uygulanmaması halinde, firmalar için rekabet avantajının kaybolacağı inancıdır. Zorlayıcı politikaların gerektirdiği uygulamaları firmaların yetenek eksiklikleri nedeniyle ya da istememeleri halinde ters tepebileceği ifade edilmektedir. Ülkeler açısından bakıldığında Endonezya, Tayland ve Vietnam gibi yüksek işsizlikle karşı karşıya olan ülkelerde, çevreye verilen zararın büyümenin kaçınılmaz bir dışsallığı olduğu fikri yaygındır. Benzer şekilde, Çin'de, yüksek eğitilmiş bireyler harici, çevre bilgisinin sınırlı olduğu belirtilmektedir (Debroux, 2014).

İKY uygulamaları hangi ülkede olursa olsun, kurumsal ve dışsal bağlama sosyal olarak yerleşik olduğundan İKY uygulamalarının dışsal bağlamı önem arz etmektedir (Diaz-Carrion, López-Fernández ve Romero-Fernandez, 2018; Mayrhofer, Gooderham ve Brewster, 2019). Bu da örgütlerin dışsal faktörlerce etkilendiği anlamına gelmektedir, bundan dolayı yöneticiler kendi içsel örgüt yapılarını ve davranışlarını bu faktörlerin üstesinden gelmek için dış çevreye uyarlamak durumundadırlar (Berger ve Luckman 1967; Pfeffer ve Salancik, 1978; Ulrich ve diğ., 2012; Diaz-Carrion ve diğ., 2018).

Kurumsal kuram, örgütsel formları inceler ve “örgütsel alan” içerisinde bulunan örgütlerin homojen (eşbiçimli) karaktere/özelliklere ve formlara sahip olmasının nedenlerini anlamaya ve açıklamaya çalışır. Örgütsel alan, DiMaggio ve Powell (1983, s. 148) tarafından, "kümelenmiş şekilde bir kurumsal yaşam alanı oluşturan kuruluşlar: temel tedarikçiler, kaynak (varlık, yetenek vb.) ve ürün tüketicileri, düzenleyici kurumlar ve benzer ürün ve hizmet üreten örgütler" olarak tanımlanmaktadır.

Paydaş kuramı, firmanın hesap verebilirliğini ve paydaşların haklarını vurgulamaktadır. DiMaggio ve Powell'ın (1983) örgütsel alan olarak gördüğü unsurları firmanın paydaşları olarak ele alırsak, paydaşlar, bir firmanın bağlamını oluşturmaktadır. Paydaşlar firmalar üzerinde güçleri oranında baskı kurabilirler. Bu baskı, paydaşların beklenti ve taleplerinin firmalar üzerinde oluşturduğu etki olarak ifade edilebilir. Buna karşın, firmalar ise, paydaşlar ve toplum nezdinde faaliyetlerini devam ettirebilmek için meşruiyet arayışı içindedirler (Dimaggio ve Powel, 1983; Mitchell ve diğ., 1997; Lee, 2011; Gunarathne ve Lee, 2019). Firmalar, iç paydaşların taleplerini; dış paydaşların, toplumun, yasal kurumların beklentilerini karşılayarak bunu sağlamaya çalışmaktadırlar (Parent ve Deephhouse, 2007; Yang ve Rivers, 2009; Lee, 2011; Gunarathne ve Lee, 2019).

Paydaş beklentilerine yanıt ise, firmaların, örgütsel yapılarını ve davranışlarını, ihtiyaçlar çerçevesinde, eşbiçimli hale getirmesiyle verilmektedir (Yang ve Rivers, 2009; Lee, 2011). Eşbiçimlilik ise, kurumsal kuram içinde gelişen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Fernando ve Lawrence'a (2014) göre kurumsal kuram, örgütlerin, neyin uygun ya da kabul edilebilir ekonomik davranışları oluşturduğuna dair normlar, değerler ve kanıksanmış varsayımlardan oluşan sosyal bir sistemde faaliyet gösterdiğini belirtmektedir.

Çizelge 2. 7: Sürdürülebilir İKY öncülleri.

Sürdürülebilir İKY Öncülleri
Dışsal Faktörler • Toplumsal beklentiler • Yasalar, yönetmelikler ve düzenleyici kurumların yaptırımları • Rakiplerin uygulamaları / rekabet baskıları /rekabet avantajı • Sendikaların baskısı • Diğer dış paydaş beklentileri (Müşteriler, Tedarikçiler)
İçsel Faktörler - İç paydaşlar • Üst yönetim kadrosunun sürdürülebilirlik duyarlılığı • Yabancı ortakların beklentileri • Çalışan beklentileri - Örgütsel amaçlar • Toplumsal fayda sağlama misyonu • Kurumsal fayda sağlama niyeti

*İlgili faktörler daha önceki aşamalarda incelenmiştir.

Bu paydaşların beklentileri/baskı/talepleri, bağlama göre firmanın sürdürülebilir İKY uygulamalarını etkilemektedir. Bu etki ise, farklı bağlamlara ya da paydaşlara göre farklılık gösterebilmektedir (Yang ve Rivers, 2009; Lee, 2011; Horak ve diğ, 2018). Bağlamlardaki meşruiyet algısı, ya da paydaşların gücü bu etkide belirleyici rol oynamaktadır (Mitchell ve diğ, 1997). Firmalar üzerlerindeki bu beklentileri ise, bazen zorunluluktan, bazen fayda sağlamak amaçlı, bazen de ayak uydurma amaçlı karşılamaya çalışmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983; Oliver,1997). Kurumsal kurama göre, eğitim kurumları, meslek birlikleri ve ulusal/uluslararası inisiyatifler (GRI, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, Çevresel sürdürülebilirlik endeksi, Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi gibi.) firmaların sürdürülebilirlik uygulamalarını normatif olarak; sendikalar, yönetim kurulları, iş hukuku/çalışma mevzuatları, yasalar, hükümetlerin düzenlemeleri, sosyal normlar ve değerler firmaların sürdürülebilirlik

uygulamalarını zorunluluk niteliğiyle; rakiplerin uygulamaları toplumsal beklentiler, ekonomik, siyasal ve çevresel belirsizlikler ise firma uygulamalarını taklitçi anlayış mantığıyla etkilemektedir (Paauwe ve Boselie, 2003; Boon ve diğ, 2009; De Prins ve diğ, 2014; Anlesinya ve Susomrith, 2020). Çizelge 2.7’de Sürdürülebilir İKY öncülleri sunulmuştur.

Yazın incelemesinden anlaşıldığı üzere, gerek iç gerek ise dış paydaşların beklenti ve taleplerinin karşılanmasında, firmaların sürdürülebilir İKY uygulamalarını benimsemesinin anlamlı (önemli) bir rol oynadığı öne sürülebilir. Mevcut yazında var olan bütün bu bulgulardan yararlanarak, Sürdürülebilir İKY öncüllerini ve uygulamalarını kapsayan, kavramsal bir çerçeve geliştirilmiştir (bkz. Şekil 2.7). Tezin bundan sonraki kısımlarında, Türkiye bağlamında, Sürdürülebilir İKY kavramının nasıl şekillendiği araştırılacak ve uygulama çerçevesi belirlenmeye çalışılacaktır.

Sürdürülebilir İKY Öncülleri

Dışsal faktörler

- Toplumsal Beklentiler
- Yasalar, yönetmelikler ve düzenleyici kurumların yaptırımları
- Rakiplerin Uygulamaları / Rekabet Baskıları /Rekabet Avantajı
- Sendikaların Baskısı
- Diğer Dış Paydaş Beklentileri

İçsel Faktörler İç Paydaşlar

- Üst yönetim kadrosunun sürdürülebilirlik duyarlılığı
 - Yabancı ortakların beklentileri
 - Çalışan Beklentileri
- ### Örgütsel Amaçlar
- Toplumsal fayda sağlama misyonu
 - Kurumsal fayda sağlama niyeti

Kuralcı
eşbiçimlilik
(Normative)

Taklitçi
eşbiçimlilik
(Mimetic)

Zorlayıcı
eşbiçimlilik
(Regulative)

Sürdürülebilir İKY Uygulamaları

Sosyal Boyut

Çalışanların Geliştirilmesi

- Eğitim ve Yetiştirme
- Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi

Çalışma Ortamı

- İnsan Haklarına Yönelik Düzenlemeler
- Farklılıkların Yönetimi
- İş Güvenliği ve Sağlığı

Kadrolama

- İnsan Kaynağı Tedariki ve Seçimi

Paydaşlarla İlişkilerin Geliştirilmesi

- Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri
- Toplumsal İlişkiler

Çevresel Boyut

- Önleme
- Kaynakları Koruma
- Bilinçlendirme

Ekonomik Boyut

Ödüllendirme ve Ücretleme

- Ücretleme
- Yan Haklar ve Destekleme
- Emeklilik Fırsatları

Şekil 2. 7: Kavramsal inceleme sonucu oluşturulan Sürdürülebilir İKY çerçevesi.

3. GERÇEKLEŞTİRİLEN ARAŞTIRMA

Bu bölümde, tezin amacına yönelik gerçekleştirilen araştırmanın yürütülmesine ilişkin aşamalar sırasıyla ve ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırma, Sürdürülebilir İKY konusundaki hem söylemleri hem de eylemin saptanabilmesi için, üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, BİST Sürdürülebilirlik Endeksine kote firmaların yayımladıkları Sürdürülebilirlik Raporları incelenerek, oluşturulan kılavuz dâhilinde, içerik analizine tabi tutulmuş ve firmaların beyan ettikleri Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları tespit edilmiştir. İkinci aşamada, BİST Sürdürülebilirlik Endeksine kote firmaların üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak çeşitli tema ve kategoriler altında kodlanmış ve buradan elde edilen bulgular yoluyla “Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi” olgusu çok boyutlu olarak değerlendirilmiştir. Birinci ve ikinci aşamalar ile, konunun “söylem” boyutu incelenmiştir. Üçüncü aşamada, birinci ve ikinci aşamada elde edilen söylem odaklı bulgulardan ve ilgili yazından yararlanarak oluşturulan görüşlerin Türkiye’deki firmalarda gerçekten uygulanıp uygulanmadığını anlayabilmek için, BİST Sürdürülebilirlik Endeksine kote firmalarda çalışanlardan veri toplanmıştır. Böylelikle Sürdürülebilir İKY’nin uygulanmasına yönelik bilgiler elde edilmiştir. Veri toplamaya ve değerlendirmeye yönelik bu aşamaların ardından, elde edilen veriler topluca değerlendirilmiştir.

3.1 Araştırmanın Felsefesi

Guba ve Lincoln (1994), araştırma felsefesinin, bilim insanlarının çalışma olgusu üzerine bir araştırma seçmelerine yardımcı olan temel varsayımlar olduğunu belirtmektedir. İlaveten, araştırma felsefesinin, araştırma amaçlarının en iyi temsilcisi olabilmesi için uygun veri toplama, analiz ve yorumlama yöntemleri seçiminde rehber niteliğinde olduğunu vurgulamaktadır. Gephart (1999), araştırma felsefelerini pozitivist, yorumlayıcı ve eleştirel yaklaşımlar olarak üç kategoride sınıflandırmıştır.

Bu üç felsefi yaklaşım günümüz sosyal, örgütsel ve yönetim araştırmalarında popüler değerler dizisidir (paradigmalardır).

Pozitivistler, gerçekliğin insanlardan bağımsız ve değişmez olduğuna, incelenen olaylara müdahale etmeden objektif bir bakış açısıyla gözlemlenebileceğine ve tanımlanabileceğine inanmaktadırlar. Ayrıca gözlemlerin tekrarlanabilir olması gerektiğini savunmaktadırlar. Ontolojik olarak, pozitivistler, gerçekliğin nesnel olarak verildiğini ve araştırmacıdan ve araçlarından bağımsız özellikler kullanarak ölçülebilir olduğunu kabul ederler. Pozitivist düşünürler, bilimsel yöntemlerin benimsenmesi ve parametrelerin tanımlanmasında ve aralarındaki ilişkilerde kesinliğin artırılması için sayısallaştırma yardımıyla bilgi üretim sürecini sistematik hale getirmektedir. Pozitivizm gerçeği ortaya çıkarmak ve onu ampirik yollarla sunmakla ilgilidir (Henning, Van Rensburg ve Smit, 2004, s. 17). Swanson ve Holton (2005, ss.18-19), 1900'lü yılların sonlarından itibaren pozitivist araştırma paradigmasının sınırlarının olduğuna yönelik olarak eleştiriler geldiğine değinmiştir. Buna göre, pozitivizm, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri tahmin etmek ve açıklamak için nesnel bir dünyanın var olduğunu ve bilimsel yöntemlerin bunu yansıtabileceğini ve ölçebileceğini varsaymaktadır. Ancak, pozitivist anlayış ile araştırılan olay/olgunun kendi bağlamındaki anlamından uzaklaştığını, anlamların ve yorumların nitel verilerden hariç tutularak, nicel bulguların sonuçlarının doğrudan yorumlanmasının pozitivist paradigmanın bir eksikliği olduğunu belirtmektedir.

Yorumlayıcı yaklaşıma göre (bkz. Neuman, 2007), toplumsal gerçekler pozitivist yaklaşımın öngördüğü gibi sabit ya da durağan değildirler, sürekli olarak kurulmaya devam etmektedirler. Her bağlamın kendine has kural ve süreçleri olabilir. Bunun sonucunda, toplumsal gerçekler farklı bağlamlarda değişiklik gösterebilir. Bu nedenle, her gerçeklik, kendi bağlamı içerisinde ve bağlama hakim kişilerle araştırılmalıdır (Gümüşay ve Amis, 2020). Sosyal bilimcinin amacı, sadece var olan gerçeği yakalamak değil, aynı zamanda toplumsal gerçekliği oluşturan mekanizmaları anlamak ve açıklamaktır (Schwandt, 1994). Yorumlayıcı yaklaşım ideolojileri sorgulamaz; onları kabul eder (Scotland, 2012). Bu anlamda Neuman (2007), yorumlayıcı yaklaşımı, “bağlama duyarlı olan, ötekilerin dünyayı görme biçimlerinin içine giren ve insan davranışlarına dair yasaya benzer kuramları test etmekten çok empatik bir anlayışı sağlamakla ilgilenen toplumsal araştırma tekniklerinin temelidir” şeklinde tarif etmektedir (Neuman, 2007, s. 140).

Eleştirel yaklaşımda ise, toplumsal araştırmalarda, “yüzeydeki çarpıtmalarla mücadele etme”, “gerçekliğin birden çok düzleminin varlığı” ve “insanların yetkilendirilmesi için değere dayalı eylemcilik” gibi üç ana yaklaşımı öne çıkarmaktadırlar (Neuman, 2007, s.140). Eleştirel yaklaşımclar, tıpkı pozitivist yaklaşım taraftarı olanlar gibi, dışarıda keşfedilmeyi bekleyen bir gerçeklik olduğunu düşünürler. Ancak bu gerçeklik tarihsel gerçeklik olarak nitelendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre gerçeklik sosyal, politik, kültürel, ekonomik, etnik ve cinsiyet vb. faktörler tarafından bir süreç içinde yenilenerek değişir, gelişir ve şekillenir (Guba ve Lincoln, 1994). Eleştirel yaklaşımda her türlü uygun teknik kullanılabilmekle beraber araştırmalar daha çok tarihsel karşılaştırmalı yöntem üstünde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşımda önemli olan, araştırmacının araştırma problemine nasıl yaklaştığı, ne tür sorular sorduğu ve araştırma amaçlarıdır (Neuman, 2007, s. 152).

Tezin temel konusu Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY olgusunun incelenmesi olduğundan, bağlamın değerlerinin incelemeye dahil edilebilmesi için nitel ve nicel yaklaşımların bir arada kullanılması benimsenmiştir (Bkz. Swanson ve Holton, 2005). Bu nedenle, hem pozitivist hem de yorumlayıcı yaklaşım esas alınmıştır. Bu iki yaklaşım da, aslında, var olanı doğrudan ele alır, eleştirmez, kabullenir. Pozitivist ve yorumlayıcı yaklaşımın özelliklerinden bazılarını içinde barındıran eleştirel yaklaşım ise, hem tarihsel bir süreç incelemesi gerektirdiği hem de var olan bilgiye eleştirel yaklaşarak altında yatan gerçeklerin gün yüzüne çıkarılmasını esas aldığı için bu çalışmada temel araştırma felsefesi olarak öne çıkmamaktadır.

3.2 Araştırmanın Tasarımı

Araştırmanın aşamalarında nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem desenlerinden “Keşfedici Desen” yöntemi kullanılmaktadır. Keşfedici desen yönteminde amaç, ilk aşamalardan yani nitel aşamalardan elde edilen verilerin, nicel aşamayı geliştirmesi ve ona veri sağlamasıdır (Greene, Caracelli ve Graham, 1989). Keşfedici desen, eğer ki ölçümler veya araçlar mevcut değilse, biçimler bilinmiyorsa, rehberlik eden bir çalışma veya kuram yok ise kullanılabilmektedir. Bu desen ayrıca, ortaya çıkan bir kuramın veya sınıflandırmanın boyutlarını sınamanın istendiği veya bir olayı derinlemesine keşfetmek ve tekrarlamının sıklığını ölçmek istendiği durumlar için de uygundur (Creswell ve Clark, 2011). Kısaca, keşfedici desen, araştırmacının nitel bulgulara dayanan nicel araştırma soruları veya hipotezlerini

formüle ettiği ve bu soruları cevaplamak için nicel veri değerlemesine başvurduğu durumlarda kullanılmaktadır.

Bu alışma, karma yöntemlerden olan keşfedici araştırma deseninin vurguladığı nitel ve nicel veri toplama yöntemlerini içinde barındıran, birbirini takip eden, 3 aşamalı bir süreç şeklinde tasarlanmıştır:

Birinci Aşama (Söylem tespiti 1 – nitel boyut): İncelenecek kuruluşlarla ilgili sürdürülebilirlik raporlarının içerik analizinin yapılması.

İkinci Aşama (Söylem tespiti 2 – nitel boyut): Kuruluşlarda ilgili faaliyetleri ynlendirenlerin (İKY ve Sürdürülebilirlik birimlerinin yöneticilerinin ve uzmanlarının / Sürdürülebilirlik Komisyonu yelerinin) Sürdürülebilir İKY hakkında ne düşündüklerinin, bu kavramı nasıl algıladıklarının ve işyerlerindeki uygulama niyetlerinin tespit edilmesi (uzman görüşlerinin belirlenmesi).

nc Aşama (Eylem tespiti – nicel boyut): Kuruluşlarda alışanların mevcut Sürdürülebilir İKY faaliyetlerini değişik boyutları ile değerlendirmesi.

Bu aşamaların ardından tez çalışmasının son bölümünde, belirlenen amaçlar doğrultusunda yazılı kaynaklar (sürdürülebilirlik raporları), görüşmeler ve anketlerden elde edilen verilerin topluca değerlendirilmiştir.

3.3 Birinci Aşama: Firmaların Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi (Nitel Boyut)³⁶

3.3.1 Birinci aşamanın amacı ve nemi

Bu aşamanın amacı, firmaların, gerçekleştirdiklerini yazılı olarak beyan ettikleri sürdürülebilir İKY uygulamalarını belirlemektir. Bu kısımda örnekleme dâhil olan kuruluşların sürdürülebilirlik raporlarında yer alan ilgili veri/bilgi derlenerek içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi ile firmaların raporladıkları sürdürülebilir İKY uygulamaları belirlenmiş ve sürdürülebilir İKY’ye ilişkin değişkenler saptanmıştır.

³⁶Tezin bu aşamasında elde edilenler, İT’nn, doktora tezlerinin tamamlanması ile ilgili yönetmelikleri doğrultusunda, tez süreci içinde, bir makale olarak yayınlanmıştır. Makalenin künyesi: Goc, K., & Kuskı, F. (2020), “Sustainable human resources management from the language of reports”, Research Journal of Business and Management (RJBM), V.7(2), p.95-115. e-ISSN: 2148-6689, <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1202>

Ayrıca sürdürülebilir İKY uygulamalarının BİST Sürdürülebilirlik Endeksine kote firmalarda ne denli uygulandığına ilişkin, söylemsel düzeyde tespitler yapılmıştır.

3.3.2 Birinci aşamanın örnekleme ve kapsamı

Araştırmanın bu aşamasının ana kütlesi Türkiye’de 2014 - 2015 ve 2015 - 2016 dönemlerine ait BİST³⁷ Sürdürülebilirlik Endeksine dâhil olan firmalardır ve örneklem de buradan seçilmiştir. Bu seçimin üç temel nedeni bulunmaktadır: i) Borsa İstanbul’da işlem gören firmaların kurumsallaşmış olmaları, ii) paydaşlarına şeffaf şekilde faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporları sunuyor olmaları ve iii) en önemlisi de, 2014 yılında BİST bünyesinde kurulan Sürdürülebilirlik endeksi değerlemelerine tabi olmalarıdır. Bu özellikler “sürdürülebilirlik” konusuna diğer işletmelere nazaran daha fazla önem verdikleri ve ciddi olarak yaklaşıtlarını düşündürmektedir.

BİST Sürdürülebilirlik endeksine kote firmalar, Küresel Raporlama Girişimi (GRI) raporlama ilkeleri doğrultusunda kendilerini “Sürdürülebilir Örgüt” formuna uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi için Kasım ayı ve bir sonraki yılın Ekim ayı tarihleri arasını kapsayan, yaklaşık 1 yıllık bir endeks dönemi mevcuttur. Bir anonim şirketin paylarının³⁸ endeks kapsamında yer alabilmesi için ‘Endeks Seçim Kriterleri’ndeki eşik değerleri geçmesi gerekmektedir. Etik Yatırım Araştırma Hizmetleri Limited Şirketi (EIRIS)³⁹ tarafından yapılan değerlendirme çalışmalarında firmaların haziran ayı itibarıyla kamuya açık olan bilgileri dikkate alınmakta, bu değerlendirme çalışması sonucunda endeks seçim ölçütleri eşik değerlerini geçen firmalar o dönemin BIST Sürdürülebilirlik Endeksi kapsamında yer almaktadır. Değerlemeye tabi firmalar listesi her yıl Aralık ayı içerisinde gözden geçirilerek Borsa

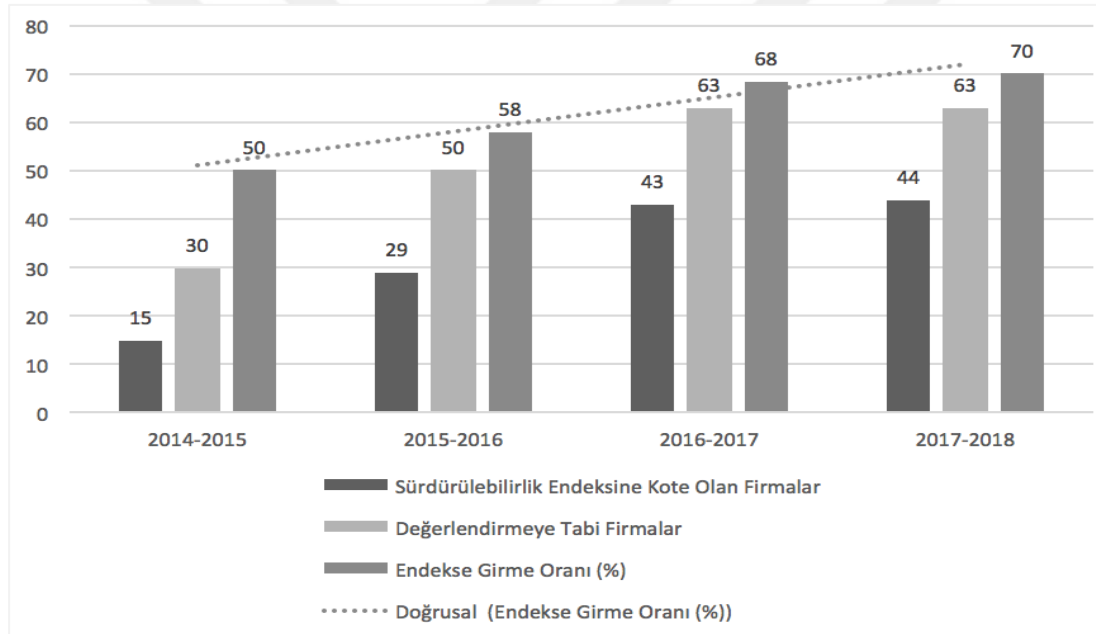
³⁷BIST Borsa İstanbul Anonim Şirketinin kısaltmasıdır. Hisse senetlerinin işlem gördüğü İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB), Vadeli İşlemler ve Opsiyon Piyasası (VOB) ve İstanbul Altın Borsası’nın (İAB) bir sözleşme ile bir araya getirildiği borsadır.

³⁸Paylar, anonim ortaklıklarca ihraç edilen kıymetli evrak niteliğindeki senetlerdir. Bir anonim şirketin payına sahip olmak, şirkete ortak olmayı ifade eder (Bkz. <https://www.borsaistanbul.com/paylar>).

³⁹Borsa İstanbul ile Etik Yatırım Araştırma Hizmetleri Limited Şirketi (Ethical Investment Research Services Limited -EIRIS) arasında şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularındaki performanslarını temel alan BIST Sürdürülebilirlik Endeksinin hesaplanması amacıyla bir işbirliği anlaşması imzalanmıştır. İmzalanan anlaşmaya göre EIRIS, Borsa İstanbul şirketlerini uluslararası sürdürülebilirlik ölçütlerine göre değerlemeye tabi tutmakta olup, değerlemelerde sadece “kamuya açık” bilgiler kullanılmaktadır (BİST, 2017). EIRIS Vakfı, (<https://www.eirisfoundation.org/>) sorumlu yatırım alanında çalışan İngiltere ve Galler’de kayıtlı bir yardım kuruluşudur. Vakıf, 30 yılı aşan tecrübesiyle, kamuya etik finansman ve kurumsal faaliyetler hakkında ücretsiz ve nesnel bilgi sağlamaktadır.

İstanbul tarafından ilan edilmektedir. Takip eden yılın ilk endeks dönemi olan Ocak-Mart döneminde BİST 50'ye giren firmalar tekrar kontrol edilir ve tekrar düzenlenir. Daha sonra ulaşılan listede yer almayan, ancak o yılın Ocak-Mart döneminde BİST 100'de yer alan gönüllü firmalar “değerlemeye tabi firmalar” listesine ilave edilir. Değerlemeye tabi firma listesi

- 2014-2015 yılında 30 Anonim Şirket (BIST 30⁴⁰),
- 2015-2016 yılında 50 Anonim Şirket (BIST 50) iken,
- 2016-2017 yılından itibaren ise, BIST 50 endeksine dâhil firmaların yanı sıra BIST 100⁴¹ firmalardan gönüllü olanları da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Şekil 3.1'de yıllara göre sürdürülebilirlik endeksine başvurup değerlendirmeye tabi olan ve endekse dâhil olan firmaların sayısı yer almaktadır.



Şekil 3. 1: Yıllara göre BİST Sürdürülebilirlik Endeksine başvuran ve dâhil olan firmalar.

Küresel Raporlama Girişimi (GRI) standartlarına göre raporlama yapan firmaların sayısı endeks dönemlerine göre, 2014-2015 dönemi için 15 iken bu sayı 2015-2016 döneminde 29'a çıkmıştır. 2016-2017 döneminde 43 firma sürdürülebilirlik endeksine

⁴⁰BIST 30 Endeksi; Ulusal Pazar'da işlem gören şirketlerle, Kurumsal Ürünler Pazarı'nda işlem gören gayrimenkul yatırım ortaklıkları ve girişim sermayesi yatırım ortaklıkları arasından seçilen 30 paydan (Anonim Şirketten) oluşuyor (Eğilmez, 2013)

⁴¹ BİST 50 ve BİST 100 de, BİST 30 benzeri, 50 ve 100 Pay'dan (hisseden) oluşmaktadır. BİST 100 diğer ikisinin paylarını da içinde bulundurmaktadır.

dâhil olurken, 2017-2018 dönemine geldiğimizde ise değerlemeye tabi firmalardan 44'ü bu endekste yer alabilmiştir. Çalışma kapsamında veriler BİST Sürdürülebilirlik Endeksine dâhil firmaların web sitelerinden ve Türkiye'nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Portalından⁴² elde edilmiştir.

Çizelge 3.1'de BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan firmalar yıllara göre gösterilmiştir. İncelenen raporlar “R” ile gösterilmiştir. Web sitelerinden elde edilen içerikler, hem düzenli rapor şeklinde olmadığı hem de hangi yıla ait veriler olduğuna dair bilgiler içermediği için örnekleme ve içerik analizine dâhil edilmemiştir.

Araştırmanın ana kütlesi, 2014-2015⁴³ yılında endekse dâhil olan 15 firma ile 2015-2016⁴⁴ yılı için değerlemeye tabi olup endekste görülen 29 firmanın yayımladıkları toplam 44 sürdürülebilirlik raporundan oluşmaktadır. Bazı firmalar sürdürülebilirlik raporlarını internet ortamında paylaşıırken bazıları da web sayfalarında içerik olarak farklı başlıklar altında hedef kitlelerinin erişimine sunmuştur. Bazı örgütlerin raporlarına ise ulaşamamıştır. Bu kısıtlar çerçevesinde, ulaşılabilen 36 rapor çalışmanın bu kısmının örneklemini oluşturmaktadır (Bkz. Çizelge 3.1). Bu inceleme yapılırken 2016-2017 yılı ve sonrası sürdürülebilirlik raporları henüz yayımlanmamış olduğu için bu çalışmada kapsam dışı bırakılmıştır.

⁴²<http://kurumsalsurdurulebilirlik.com/tr-tr/>

⁴³2014-2015 yılında endeks 15 şirket ile başlamıştır. Bu şirketler BİST 30 şirketleridir. (Yani 30 şirket değerlemeye tabi tutulmuş, ancak, değerlendirme ölçütlerini karşılayabilen 15 tanesi endekste yer alabilmiştir.)

⁴⁴ 2015-2016 yılı için değerlemeye tabi 50 şirketten 29'u endekste görünmektedir.

Çizelge 3. 1: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan firmalar.

Sürdürülebilirlik Endeksine Kote Firmalar ⁴⁵		2014 2015	2015 2016	2016 2017	2017 2018
1	Adel Kalemcilik			X	
2	Akbank T.A.Ş.	R	R	X	X
3	Aksa Enerji Üretim A.Ş.		R	X	X
4	Ak Enerji				X
5	Anadolu Efes Biracılık Ve Malt Sanayii A.Ş.		R	X	X
6	Arçelik A.Ş.	R	R	X	X
7	Aselsan Elektronik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	R	R	X	X
8	Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.		R	X	X
9	Coca-Cola İçecek A.Ş.		R	X	X
10	Çimsa				X
11	Doğan Holding			X	X
12	Doğuş Otomotiv Servis Ve Ticaret A.Ş.		R	X	X
13	Ereğli Demir Ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.		R	X	X
14	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.		R	X	X
15	Global Yat. Holding			X	
16	İş Bankası		R	X	X
17	İş GMYO			X	
18	Koç Holding A.Ş.	R	R	X	X
19	Kordsa Global			X	X
20	Logo Yazılım				X
21	Migros Ticaret A.Ş.	S	S	X	X
22	Netaş Telekom.			X	X
23	Otokar Otomotiv Ve Savunma Sanayi A.Ş.		R	X	X
24	Pegasus			X	X
25	Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	S	S	X	X
26	Polisan Holding				X
27	Sabancı Holding A.Ş.	R	R	X	X
28	Saf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.		S	X	
29	Soda Sanayi				X
30	Şişe Cam			X	X
31	T. Halk Bankası			X	X
32	T. Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.		R	X	X
33	Tat Gıda			X	X
34	Tav Havalimanları Holding A.Ş.	R	R	X	X
35	Tekfen Holding			X	X
36	Tofaş Oto. Fab.	R	R	X	X
37	Türkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.	R	R	X	X
38	Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	R	R	X	X
39	Türk Hava Yolları A.O.		R	X	X
40	Türk Telekom	S	S	X	X
41	Türk Traktör			X	X
42	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	R	R	X	X
43	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	R	R	X	X
44	Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.		R	X	X
45	Vestel Beyaz Eşya			X	X
46	Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.		B	X	X
47	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	R	R	X	X
48	Zorlu Enerji			X	X
Yıllara göre toplam		15	29	43	44

⁴⁵2014-2015, 2015-2016, 2016-2017 ve 2017-2018 yıllarında değerlemeye tabi olmuş firmalar için hazırlanan listedir. Tez araştırmasının ilk aşamasını oluşturan rapor incelemesine 2016 Aralık ayında başlanması nedeniyle, o dönemde yayımlanan raporlar itibariyle, raporların içerik analizinde (Birinci Aşamada) ilk iki dönem esas alınmıştır.

3.3.3 Birinci aşamanın analiz yöntemi

Birinci aşamanın analizi iki adımda gerçekleştirilmiştir. İlk adımda, GRI Kılavuzu ve Uygulamalar El Kitabı, “İKY” açısından incelenmiş ve analiz için “Sürdürülebilir İKY uygulamaları rehberi” oluşturulmuştur. İkinci adımda ise, sürdürülebilirlik raporları, oluşturulan rehber doğrultusunda içerik analizine tabi tutulmuş ve veriler endeksleme yöntemi ile sayısallaştırılmıştır.

İçerik analizinde, metinlerin iletişimsel yönlerine bakılarak özellikleri sistematik ve nesnel olarak belirlenir (Prichard, Jones ve Stablein, 2004). Bunun için, araştırmacı, benzer verileri belirli kavram ve temalar altında toplar ve anlaşılır bir şekilde okuyucuya sunar. İçerik analizinde, ilk aşama, verilerin kodlanması işlemidir. Kodlanan veriler, araştırmacı tarafından incelenerek, anlamlı bölümlere/kategorilere ayrılmaya çalışılır (Campopiano ve De Massis, 2015). Sözcükler, cümleler ya da paragraflar veri olarak kullanılabilir (Insch, Moore ve Murphy, 1997; Neuman, 2007). Strauss ve Corbin (1990), üç tür kodlama biçiminden söz etmektedir (aktaran, Yıldırım ve Şimşek, 2016, ss. 244–246): a. Daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama, b. Verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama, c. Genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama. Sürdürülebilirlik raporları, sürdürülebilirlik kılavuzunda sunulan ilkeler çerçevesinde hazırlandığından, “daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama” biçiminin bu çalışmaya uygun bir yol olduğu görülmüştür. Buna göre standartlaştırılmış Küresel Raporlama Girişimi ilkelerinin her biri tek tek incelenmiş ve İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgisi olabilecek tüm değişkenler birtakım anahtar sözcük, kod ve anlamlara göre “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi” değişkenleri olarak ele alınmıştır.

Bu değerlendirme sonucunda, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar altında, toplamda 32 değişken ile tanımlanmaya çalışılmıştır. Her bir madde (sözcük ya da diğer analiz birimleri) sınıflandırılırken en uygun olduğu tek bir kategoriye atanmaya çalışılmış, eğer ki karışıklık yaratacak derecede ikili bir temsiliyet varsa kodlama⁴⁶ içerisine alınmamıştır. Böylece kategori geçerliliği (Insch ve diğ, 1997) artırılmıştır.

⁴⁶ Kodlama sürecine ilişkin detaylar ileriki kısımlarda anlatılmıştır.

Buna göre, Sürdürülebilirlik Kılavuzunda belirtilen ekonomik değişkenlerden İnsan Kaynakları Yönetimi ile arasında ilgi kurulabilecek tüm değişkenler birtakım anahtar sözcük, kod ve anlamlara göre “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi”nin Ekonomik Boyutunu” temsil eden değişkenler olarak ele alınmıştır (Çizelge 3.2).

Çizelge 3. 2: Ekonomik boyutu temsil eden sözcük, kod ve anlamlar.

Alt boyutlar - Göstergeler	Kod ve Anlamlar
Çalışan Odaklı Harcamalar (Ödüllendirme / Ücretlendirme)	
Çalışan Ücretleri (G4-EC1) ⁴⁷	*EC1(kod) *Çalışan ücretleri *Emekli Maaşları *İşten çıkarma ödemeleri *Sigorta Ödemeleri
Yan hak ve destekler (G4-LA2)	*LA2 (kod), *Yan haklar, *Hayat Sigortası, *Sağlık Hizmetleri, *Emeklilik hakkı
Çalışanlar için emeklilik planı sunulması (G4-EC3)	*EC3 (kod), *Emeklilik, *Bireysel Emeklilik, *Tazminat planları
Asgari düzeyin üzerinde ücret sunulması (G4-EC5)	*EC5 (kod), *Yerel Asgari ücret, *Başlangıç seviyesi ücreti, Saatlik Ücret *Maaş, *Ücret
Çalışanları koruyucu yatırımlar (G4-EC2)	*EC2 (kod), *İklim *Risk yönetimi, *İşgücü üzerindeki etkiler (örn: sağlık üzerindeki etkileri: sıcaklıkla ilişkili rahatsızlık ve hastalıklar, *Operasyon yerlerinin değiştirilmesi gerekliliği
Toplum Odaklı Harcamalar	
Toplum yararına gönüllü bağışlar, yatırımlar (G4-EC1)	*EC1 (kod), *Gönüllülük, *Bağış, *Hibe, *Hayır kuruluşları, *Etkinlikler

Benzer şekilde, Sürdürülebilirlik Kılavuzunda belirtilen çevresel değişkenlerden İnsan Kaynakları Yönetimi ile arasında ilgi kurulabilecek tüm değişkenler birtakım anahtar sözcük, kod ve anlamlara göre “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi”nin Çevresel Boyutunu” temsil eden değişkenler olarak ele alınmıştır (Çizelge 3.3).

Çizelge 3. 3: Çevresel boyutu temsil eden sözcük, kod ve anlamlar.

Kategori	Kod ve Anlamlar
1. Doğal çevrenin korunması(G4-EN13)	*EN13 (kod) *Ortaklıklar, *Koruma, *Habitat, *Doğa, * İnsan kaynağının organize edilip çevresel faaliyetlere yönlendirilmesi, örgüt korumasında olan veya örgütün eski haline getirdiği habitatlar
2. Çalışanların Bilinçlendirilmesi(G4-EN6-9-19)	*EN6, *EN9, *EN19 (kod), Örgütlerin çalışanlarına yeşil (çevreci) davranış kazandırmasına yönelik politikaları, enerji ve su kullanımı ve emisyonların azaltılmasında bilinçlendirme
3. Zarar Vermekten Kaçınılması(G4-EN34)	*EN34 (kod), *Yerel dış paydaşlarla diyalog, *Şikâyet, *Anlaşmazlık, *Çevresel etki

Aynı şekilde, Sürdürülebilirlik Kılavuzunda belirtilen sosyal değişkenlerden İnsan Kaynakları Yönetimi ile arasında ilgi kurulabilecek tüm değişkenler birtakım anahtar

⁴⁷Çizelgede belirtilen ölçüm ifadeleri, Küresel Raporlama Girişiminin (Global Reporting Initiative - GRI) G4 Kılavuzlarına dayanmaktadır. Örneğin ‘G4-EC1’ kodunun kılavuzdaki anlamı: oluşturulan ve dağıtılan ekonomik değerler olarak açıklanmaktadır. Kod ve anlamlar ise, değişkenlerin rapor içinde taranmasını kolaylaştıran birimlerdir. Bu birimlerin oluşturulmasında, GRI kılavuzundaki değişkenleri açıklayan metinlerden faydalanılmıştır.

sözcük, kod ve anlamlara göre “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Sosyal Boyutunu” temsil eden değişkenler olarak ele alınmıştır (Çizelge 3.4). Sosyal boyut kendi içerisinde üç alt kısımdan oluşmaktadır. Bunlar Çalışma Ortamının Kalitesi (17 değişken) ve Kadrolama (2 değişken) ve Çalışanların Geliştirilmesi (4 değişken) şeklindedir.

Çizelge 3. 4: Sosyal boyutu temsil eden sözcük, kod ve anlamlar.

Kategori ve Alt Boyutları		Kod ve Anlamlar
Çalışma Ortamının Kalitesi ile Alakalı Performans Göstergeleri		
Temel İnsan Hakları	1- İnsan hakları maddeleri ile uyumlu yatırım sözleşmeleri (G4- HR1)	*HR1, *İnsan hakları
	2- Çocuk işçilerin çalıştırılmasının önlenmesi (G4- HR5)	*HR5 (kod), *Çocuk İşçi, *İnsan Hakları
	3- Zorla veya cebren çalıştırmanın engellenmesi (G4- HR6)	*HR6 (kod), *Zorla çalıştırma, *Çocuk İşçi, *İnsan Hakları
	4- İnsan hakları ile ilgili şikâyet mekanizmasının varlığı (G4- HR12)	*HR12, *Yerli/Yerel Halk, *Şikâyet
	5- İnsan hakları faaliyetlerinin değerlendirmesi (G4- HR12)	*HR12 (kod), *İnsan Hakları, *Değerlendirme
	6- Anne babalar için doğum izni imkânı (G4- LA3)	*LA3 (kod) *Doğum izni
	7- Faaliyet değişiklikleri ile ilgili asgari ihbar sürelerine riayet edilmesi (G4-LA4)	*LA4 (kod), *Operasyonel değişiklikler, *İhbar süresi
	8- Örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı (G4- HR4)	*HR4 (kod), *Toplu Sözleşme hakkı, *Örgütlenme
	9- Tedarikçilerin işgücü uygulamalarındaki olumsuzlukların önlenmesi çabaları (G4- LA15)	*LA15 (kod), *Tedarikçi, *Sağlık ve Güvenlik Uygulamaları, * Mobbing, *Endüstriyel İlişkiler, * Ücretler ve diğer ödemeler, *Çalışma Saatleri *İstihdam uygulamaları, *Değerlendirme, *Denetleme
	10-İşgücü uygulamaları şikâyet mekanizması (G4- LA16)	*LA16 (kod), *Şikâyet, *İş etiği
İş Sağlığı ve Güvenliği	11-Çalışanların katılımı ile oluşturulan iş sağlığı ve güvenliği komiteleri (G4- LA5)	*LA5 (kod), *İş sağlığı ve güvenliği, *Komite/Takım/Ekip, *Sorumluluk, * Katılım
	12-Sağlık ve güvenlik vakalarının değerlendirilmesi (G4- LA6-7)	*LA6-LA7 (kod), *Ölümler, *Kaza sıklık oranı, *Meslek hastalığı oranı, * Kayıp Gün Oranı, * Devamsızlık Oranı, *İş Kazası Oranı, *Yaralanma, *Ciddi hastalıklar
	13-Sendikalarla yapılan sözleşmelerin sağlık ve güvenlik konularını kapsamaması (G4- LA8)	*LA8 (kod), *Sendika, *Sağlık ve Güvenlik *Sözleşme
Çeşitlilik Yönetimi	14-İşgücü çeşitliliği (G4- LA12)	*LA12 (kod), *Cinsiyet, *Pozisyon, Yaş grubu, *Milliyet, *Azınlık vs. **Çalışanların farklı değişkenlere göre sınıflandırılması
	15-Kadın Erkek Ücret Eşitliği (G4- LA13)	*LA13 (kod), *Maaş *Ücret/Ücretlendirme, Eşitlik, Cinsiyet
Toplumsal İlişkiler	16-Yerel toplum katılımı ile gerçekleştirilen operasyonlar (G4-SO1)	*SO1, *Katılım, *Paydaş Toplantıları
	17-Yerel toplumun haklarının ihlal edilmesi (G4- HR8)	*HR8 (kod), *Yerli/Yerel Halk, *Hak İhlali

Çizelge 3. 4 (devam): Sosyal boyutu temsil eden sözcük, kod ve anlamlar.

Kadrolama İle Alakalı Performans Göstergeleri	
1- Çalışan devir oranı ve yeni işe alınanların özellikleri (G4- LA1)	*LA1 (kod) * Yeni alınanların yaş ve cinsiyeti ve bölgelere göre dağılımı, *Çalışan devri, *İşe alım, *Ayrılan çalışan
2- Üst yönetime yerel toplumdaki istihdam (G4-EC6)	*EC6 (kod), *Yerel, *İstihdam, *Yönetim
Çalışanların Geliştirilmesi ile Alakalı Performans Göstergeleri	
1- Çalışanlara eğitim ve öğrenim fırsatı sunulması (G4- LA9)	*LA9 (kod), Eğitim oranları, *Eğitim, *Öğrenim
2- İşgücü sürekliliği için yaşam boyu öğrenme imkânı (G4-LA10)	*LA10 (kod), * Kariyer, Yetenek Yönetimi, *Yaşam boyu Öğrenim, *Destek, *Kurslar, *Eğitim Olanakları, *Ücretli eğitim izinleri
3- Düzenli performans ve kariyer gelişimi değerlendirmesi (G4- LA11)	*LA11, *Performans Değerlendirme, *Performans Yönetimi *Kariyer
4- İnsan hakları politika ve prosedürleri ile ilgili çalışanlara eğitim verilmesi (G4 HR2- HR7)	*HR2, *HR7 (kod), *İnsan Hakları, *Eğitim

Sonuç olarak, ekonomik boyut 6 değişken, çevresel boyut 3 değişken ve sosyal boyut üç alt grubu kapsayan 23 değişken, çalışma ortamının kalitesi (17 değişken), kadrolama (2 değişken) ve çalışanların geliştirilmesi (4 değişken) ile ifade edilmiştir. Bu değişkenler Küresel Raporlama Girişimi (GRI) standartları içerisinde “İnsan Kaynakları Yönetimi” kapsamına giren değişkenler olarak belirlenmiştir.

Bu değişkenleri değerlendirebilmek amacıyla MS Office Excel Programında firmalar ve yıllar bazında bir çizelge hazırlanmıştır. Çizelge 3.2, Çizelge 3.3 ve Çizelge 3.4 'de sunulan rehber doğrultusunda örnekleme dâhil olan tüm raporlar içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan içerik analizinin sayısallaştırılması için ise, yaygın olarak kullanılan bir teknik olan ve GRI göstergelerine uyma ölçüsünü ölçen endeksleme tekniği uygulanmıştır (Bkz. Parsa ve Kouhy, 2008; Ehnert ve diğ, 2016). Buna göre belirtilen değişkenler belirli bir kurala göre puanlanmıştır. Puanlama süreci ikili temelde gerçekleşmiştir. Her bir değişken için rapor içerisinde tamamen ya da kısmen bahsedildiyse "1" puan, hiç bahsedilmediyse "0" puan atanmıştır. Bazı firmalar ilgili maddelere değinmediyse “raporlanmamıştır”, bazı firmalar ise “ifşa edilmedi”, “uygulanabilir değil” gibi ifadelerle ek bilgi sunmuştur. Bu tür ifadeler de “ifşa etmeme” olarak sayılmış ve “0” puan olarak atanmıştır. Daha sonra, ilgili Sürdürülebilir İKY değişkenlerinin her biri için karşılaştırılabilir puan hesaplanmıştır. Hesaplanan puan, firmalarca fiili olarak raporlanan değişkenin aldığı toplam puanın potansiyel olarak alabileceği en yüksek puana bölünmesiyle elde edilmiştir (Parsa ve Kouhy, 2008; Ehnert ve diğ, 2016).

$$\text{Hesaplanan Puan} = \frac{\text{Fiili olarak raporlanan değişkenin aldığı toplam puan}}{\text{Potansiyel olarak alabileceği en yüksek puan}} \times 100$$

Hesaplamalara ilişkin çizelgeler Ekler kısmında (Çizelge A.1 ve Çizelge A.2) ve ileriki başlıklarda sunulmuştur.

3.3.4 Geçerlilik ve güvenilirlik

Neuman (2007), güvenilirliğin tutarlılık anlamına geldiğini ifade etmekte ve araştırmacıların gözlem ve verilerin kodlanması sürecinde tutarlı olmak (kararsız ve değişken olmamak) durumunda olduğunu belirtmektedir. Elliott (2018) da, güvenilirlik için ölçümlerin tutarlılığına vurgu yapmaktadır. Elliott, tutarlılığı, bir dokümanın veya aynı olayın birden fazla değerlendirilmesi durumunda puanların birbirlerine ne denli yaklaştığı olarak açıklamaktadır. Bu doğrultuda, Bilgin'e (2006) göre, içerik analizi tekniklerinin güvenilirliği kodlayıcı ve kodlama kategorilerinin güvenilirliğine bağlıdır. Kodlayıcı güvenilirliği, farklı iki kodlayıcının aynı içeriği benzer şekilde kodlaması ya da aynı kodlayıcının aynı içeriği farklı zaman diliminde benzer şekilde kodlamasını ve büyük ölçüde tutarlılık göstermesini ifade etmektedir. Kategorilerin güvenilirliği ise, kategorilerin açık bir şekilde tanımlanması ve ortaya konulması ile ilgilidir. Belirtilen iki güvenilirlik de birbiriyle yakından ilgili olup, kategorilerin güvenilir şekilde tanımlanmaması halinde kodlayıcıların güvenilirlikleri düşük olacaktır. Insch ve diğ. (1997) de, bununla ilgili olarak, içerik sınıflandırmasının güvenilirliğinin kayıt birimlerine göre değiştğini belirtmektedir. Ona göre, belirlenmiş sözcük ve ifadelerin incelenmesi paragrafların incelenmesinden daha yüksek güvenilirliğe sahiptir.

Bu bilgiler doğrultusunda, rapor incelemesinin güvenilirliğini güçlendirmek için, bu çalışmada, Çizelge 3.2, Çizelge 3.3 ve Çizelge 3.4 ile analiz birimleri sistematik olarak açıklanmıştır. Verilerin sınıflandırılması ve içerik analizlerinin yapılması aşamasında, yoğunlukla, kod, sözcük ve ifadeler kullanılarak, güvenilirlik endişeleri en aza indirilmeye çalışılmıştır. Sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi için hazırlanan kılavuzlar ile gelecekte yapılacak çalışmalar için karşılaştırma yapma/tekrar edilebilirlik imkânı oluşturulmuştur. Böylece, çalışmanın nesnelliği ve yüksek güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bu tür kılavuzların oluşturulmasıyla, aynı kategori ve kurallar kullanıldığı için güvenilirlik artacaktır (Insch ve diğ, 1997).

Bu çalışmada, önceki kısımlarda oluşturulmuş kılavuzlar doğrultusunda farklı zaman dilimlerinde yapmış olduğum iki kodlamanın sonucunda uyum (tutarlılık) 2014-2015 dönemi için %96, 2015-2016 dönemi için %94 olarak bulunmuştur. Bu karşılaştırmaya ilişkin istatistiki bilgiler ekler kısmında Çizelge A.1 ve A.2’de sunulmuştur.

Ayrıca, yapılan ikinci kodlama ile aynı zamanda, aynı kılavuz rehber alınarak farklı bir kodlayıcı (alan dışı bir doktora öğrencisi) tarafından yapılan kodlama işlemi de karşılaştırılmıştır. Bunun için kodlayıcıların vermiş olduğu yanıtlar bir matris şekline getirilmiş ve verilen yanıtların uyumları kontrol edilmiştir (2014-2015 dönemi için örnek karşılaştırma yöntemi Çizelge 3.5’de sunulmuştur. Diğer karşılaştırmalar için ekler kısmında Çizelge A.3 ve A.4’e bakılabilir).

Çizelge 3. 5: 2014-2015 yılı kodlayıcılar arası güvenilirlik için uyum oranlarının hesaplanması örneği.

2014-2015 yılı BİST Sürdürülebilirlik Endeksine dâhil firmalar	Çalışanlara yan haklar ve destekler (G4-EC1)	Toplum yararına gönüllü bağışlar, yatırımlar (G4-EC1)	İklim değişikliği (G4-EC2)	İş gücü için emeklilik planı sunulması (G4-EC3)	Asgari düzeyin üzerinde ücret sunulması (G4-EC5)
Kodlayıcı 1 tarafından yapılan kodlamalar	A Firması	1	1	1	1
	B Firması	1	1	0	1
	C Firması	1	1	1	1
	D Firması	1	1	1	0
	E Firması	1	1	1	1
Kodlayıcı 2 tarafından yapılan kodlamalar	A Firması	1	1	1	1
	B Firması	1	1	0	1
	C Firması	1	1	1	1
	D Firması	1	1	1	1
	E Firması	1	1	1	1
2014-2015 dönemi kodlayıcılar arası uyum yüzdesinin hesaplanması	Fark	0	0	0	0
	Fark	0	0	0	0
	Fark	0	0	0	0
	Fark	0	0	0	-1
	Fark	0	0	0	0
	Uyuşmazlık	0	0	0	1
	Tutarlı kod	5	5	5	4
	Oran	100%	100%	100%	80%

Kodlayıcılar arası yapılan karşılaştırmalar sonucu, uyumluluk yüzdesi, 2014-2015 dönemi için %91, 2015-2016 dönemi için %85 çıkmıştır. Buradan hareketle, ihtilafa düşülen kodlamalar tekrar incelenmiş ve sonuçlar yeniden değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucu uyum, 2014-2015 dönemi için %95, 2015-2016 dönemi için %90’a yükselmiştir.

Nitel veri toplama yoluyla elde edilen bilgilerin doğru olup olmadığını değerlendirmek, nitel geçerliliğin kontrolü anlamına gelmektedir. Nitel geçerlilik, farklı kaynaklardan (örneğin, transkriptler ve resimler) veya farklı bireylerden elde edilen verilerin karşılaştırılması ile belirlenebilir. Eğer mevcut metinlerden çekilen çıkarımlar önceki çalışmaların sonuçlarından elde edilen çıkarımlara, yorumlara ya da metinlere dayanıyorsa içerik analizi geçerlidir (Creswell ve Clark, 2011; Krippendorff, 2004). Weber (1990), içerik analizindeki yüzeysel geçerliliği (face validity), araştırmacının yaptığı kavram tanımları ve bunları ölçmek için kullanılan kategorilerin tanımlanması arasındaki uygunluk olarak tanımlamaktadır. GRI, raporlama için standartlaştırılmış ve ayrıntılı kılavuzlar sunduğundan, firmaların, raporlarında fazla öznel (sübjektif) değerlendirmeler yapmalarına olanak verilmemektedir (Ehnert ve diğ., 2016). Bu da, çalışmanın yüzeysel geçerliliğinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Anlamsal geçerlilik (semantic validity) için ise, kodlama birimleri benzer anlamsal çağrışımlar yapmalıdır (Weber, 1990). Söz konusu konuya aşina kişiler, eğer dil ve anlam bakımından kodlama birimlerini aynı kategorilere atıyorlarsa anlamsal geçerlilik bulunmaktadır. GRI ilkeleri temel alınarak kategoriler ve kodlama birimleri belirlenmiştir. Bu nedenle oluşturulan kılavuzların kategori ve kod birimlerinde dışsal bir uzlaşıdan bahsedebiliriz, bu da anlamsal geçerlilik için yeterli olarak kabul edilmiştir.

3.3.5 Birinci aşamanın bulguları

2014-2015 ve 2015-2016 dönemleri için incelenen sürdürülebilirlik raporlarının “İnsan Kaynakları Yönetimi” ile ilgili olan başlıklarının ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlara göre raporlanma oranlarının yıllara göre dağılımı Çizelge 3.6’da verilmiştir. Çizelge genel olarak incelendiğinde anlaşılabileceği üzere, her üç boyutun da raporlarda temsili memnun edici seviyelerde olmakla beraber, 2014-2015 döneminde raporlama yapan firmaların insan kaynaklarına hitap eden değişkenlere yer verme oranı (%85,22), 2015-2016 dönemine göre (%80,95) daha yüksektir. Bu durum da, firmaların, ilk raporlama dönemlerinde daha ayrıntılı veriler/değerlendirmeler sunduklarını göstermektedir. Tabi ki, burada vurgulanması gereken önemli bir konu da, raporlamaların yapılmış olmasının, firmalarda bu konulardaki uygulamaların istenen seviyelerde olduğunu göstermeyeceğidir. Firma uygulamalarının istenen seviyelerde olup olmadığının anlaşılabilmesi için, işveren tarafının düşüncelerini

yansıtan söylemlerin (raporların) değil, doğrudan çalışanların, uygulamalar hakkındaki görüşlerinin alınması gerekir.

Çizelge 3. 6: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin kategoriler.

Raporlanan Sürdürülebilirlik Boyutları	2014-2015 (%)*	2015-2016 (%)*
Ekonomik	97,16	85
Çevresel	74,66	77,66
Çalışma Ortamının Kalitesi	87,24	84,35
Sosyal	70,5	64,5
Kadrolama	93,75	91,75
Çalışanların Geliştirilmesi	85,22	80,95
Ortalama		

*Yıllara göre her bir kategoriye raporlayan firmaların yüzdesi (raporlamış olanlara 1, diğerlerine 0 verilerek hesaplamalar yapılmıştır.)

3.3.5.1 Ekonomik boyut kapsamındaki bulgular

Örgütün paydaşlarına yapmış olduğu çeşitli ekonomik destek ve yatırımlar “ekonomik boyut” kapsamında değerlendirilmektedir. Anlam açısından bakıldığında, ekonomik boyutta, insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirilen ve “çalışan odaklı” ve “toplum odaklı” olarak ayrılabilir⁴⁸ 6 performans göstergesi bulunmaktadır (Bkz. Çizelge 3. 7). Firmalar kendi durumlarını bu göstergeler çerçevesinde raporlamaktadırlar. Bulgulardan anlaşılacağı üzere, ilk defa raporlama yapan firmalar, bu kapsamda daha ayrıntılı veriler / değerlendirmeler sunmuşlardır. Oransal olarak 2014-2015 dönemi için ekonomik göstergelerin raporlarda ifade edilmesi ortalama olarak %97,16 iken, 2015-2016 dönemi için bu oran %85’e (Bkz. Çizelge 3.6) düşmektedir.

Çizelge 3. 7: Ekonomik boyuta ilişkin temel performans göstergeleri.

Ekonomik Boyut ve İKY	2014-2015 (%)*	2015-2016 (%)*
Çalışan Odaklı Harcamalar (Ödüllendirme/Ücretlendirme)		
Çalışan Ücretleri (G4-EC1)	100	96
Yan hak ve destekler (G4- LA2)	100	92
Çalışanlar için emeklilik planı sunulması (G4-EC3)	83	67
Asgari düzeyin üzerinde ücret sunulması (G4-EC5)	100	67
Çalışanları koruyucu yatırımlar (G4-EC2)	100	92
Ortalama	96,6	82,8
Toplum Odaklı Harcamalar		
Toplum yararına gönüllü bağışlar, yatırımlar (G4-EC1)	100	96
Ortalama	100	96
Genel ortalama	97,16	85

*Yıllara göre her bir kategoriye raporlayan firmaların yüzdesi

⁴⁸ Bu ayırım, bu çalışma sürecinde oluşturulmuştur. GRI sisteminde böyle bir ayırım bulunmamaktadır.

Çalışan odaklı ekonomik performans göstergelerinden olan “örgütün çalışanlarına sağladığı ücretler ile yan hak ve destekler” (emeklilik maaşları, sigorta, şirket araçları, özel sağlık sigortası, toplu taşıma yardımları, eğitim bursları, konut yardımı gibi) ekonomik refahın bir göstergesidir ve çalışanların firmada kalma niyetlerini artıracak önemli birer faktördür (Freitas ve diğ, 2011; Mariappanadar ve Kramar, 2014; Cleveland ve diğ, 2015). Çalışanlar adına gerçekleştirilen ekonomik faaliyetlerden bir diğeri “asgari düzeyin üzerinde ücret sunulması”dır. Asgari düzeyin üstünde ücret imkânı sağlamak örgüt ve toplum arasındaki ilişkiyi güçlendirecek, çalışanlar açısından sadakatin oluşmasını sağlayacak, potansiyel çalışan adaylarını örgüte çekecektir. Asgari ücret, aynı zamanda örgütsel faaliyetlerin toplumca onaylanmasını olumlu yönde etkileyecek bir faktördür (Chapman ve diğ, 2005; Cleveland, ve diğ, 2015; Vihari ve Rao, 2018). Sürdürülebilir firmalar, çalışanlarının temel ihtiyaçlarını (gıda, barınma, hizmet, giyim, sağlık ve eğitim) karşılayabilecekleri ve haysiyetli bir şekilde hayatlarını sürdürebilecekleri, asgari ücretin üstünde bir ödeme yapmaya çalışacaktır. Bu kapsamda değerlendirilen bir başka performans göstergesi, çalışanlar için emeklilik planı sunulmasıdır. Böylece, çalışanlar uzun vadeli ekonomik refahları için kaygı duymadan yaşayabileceklerdir. Bu da, firma için hem bir itibar kaynağı (Chapman ve diğ, 2005; Vihari ve Rao, 2018) olacak hem de çalışanların işyerinde daha üretken olmalarını sağlayacaktır (Cleveland ve diğ, 2015). Bu kapsamda dikkate alınan son performans göstergesi çeşitli değişikliklere karşı çalışanları korumaya yöneliktir. Sürdürülebilirlik kapsamında, işletmelerden, çalışma ortamlarını ve dolayısıyla çalışanları, iklim değişikliğinin olumsuzluklarından koruyucu ve iyileştirici faaliyetler yapmaları da beklenmektedir. Bu tür faaliyetler, iklim değişikliğinin çalışanlar üzerindeki olumsuz sağlık etkilerini (sıcaklıkla ilgili rahatsızlık ve hastalıklar) ve faaliyet yerlerinin değiştirilmesinin yaratacağı diğer olumsuz etkileri azaltmayı sağlayacak uygulama/önlem ve harcamaları kapsamaktadır. Araştırmalara göre, firmaların bu kapsamda gerçekleştirecekleri faaliyetler nedeniyle, çalışanlar firmalarını özenli, nazik ve yardımsever olarak görmekte (Hur, Moon ve Choi, 2019), bu da motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yol açmaktadır.

Ekonomik boyuttaki çalışan odaklı performans göstergelerine bir bütün olarak bakıldığında şu durum ortaya çıkmaktadır. Çalışanlara sağlanan ücretler, yan hak ve destekler ile çalışanları korumaya yönelik yatırımlar kapsamındaki açıklamalar her iki

dönemde de raporlarda çok yüksek derecelerde yer almıştır ve bu son derece sevindirici bir durum olarak değerlendirilebilir. Çalışanlarla ilgili olan diğer iki göstergeye (asgari düzeyin üstünde ücret ödenmesi ve emeklilik planı sunulması) yönelik raporlama yapan firmaların oranı, özellikle ikinci dönemde, diğer göstergeler için yapılan raporlamalardan anlamlı bir şekilde düşük olmuştur. Yani, çalışanlarına emeklilik planı sunan ve asgari ücretin üzerinde ücret ödediğini göstermeye çalışan firmaların sayısı son derece düşüktür. Bu durum çalışanların temel yaşam standartlarını karşılayabilme konusunda sıkıntı yaşamalarına yol açmaktadır.

Ekonomik boyutta yer alan diğer performans göstergesi toplum odaklı olup, genel olarak örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile alakalıdır. Sosyal sorumluluk faaliyetleri, bir kuruluşun sosyal refahı sağlamak amacıyla, farklı paydaş gruplarını hedef alan, isteğe bağlı uygulamaları olarak ifade edilmektedir (Hur ve diğ., 2019). Bu kapsamda değerlendirilen, örgütün ve çalışanlarının örgüt dışı etmenlere (sivil toplum kuruluşları, hayır kurumları, toplumsal alt yapının geliştirilmesine yönelik fonlar, sosyal programlar, sanat ve eğitim etkinlikleri vb.) yaptığı gönüllü bağış, destek ve hibeler toplumun gelişimine odaklı harcamalardır. Çalışanların sürdürülebilirlik girişimleri konusunda pratik deneyim kazanmaları için sunulan fırsatlar, sadece bilgilerini değil, aynı zamanda sürdürülebilirliğe olan ilgilerini ve bağlılıklarını da önemli ölçüde artırmaktadır (Haugh ve Talwar, 2010). Firmaların dışsal ortama yönelik yaptıkları sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanların firma ile gurur duymalarını ve firmanın toplum nezdinde iyi imajını sürdürmesini sağlamaktadır (Hur ve diğ., 2019). Çalışanlar tarafından kurumlarına yönelik duydukları saygı düzeyinin artması, çalışanların daha güçlü bir kurumsal kimlik anlayışı geliştirmelerine yol açabilmektedir (Hameed, Riaz, Arain ve Farooq, 2016). Kurumlar tarafından toplum yararına gerçekleştirilen gönüllü bağışlar ve yapılan yatırımlar her iki dönemde de raporlarda çok yüksek derecelerde yer almıştır ve elbette ki bu memnuniyet verici bir durum olarak değerlendirilebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, firmaların, topluma yönelik faaliyetler için kaynak aktarma konusunda duyarlı davrandıkları anlaşılmaktadır. Tabi, bu sonucun ortaya çıkmasında, toplum yararına yapılan gönüllü yatırımlar için yapılan harcamaların devlet tarafından çeşitli mekanizmalarla (harcamaların ödenecek vergiden düşürülmesi vb.) teşvik ediliyor olmasının da önemli bir payı olabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

3.3.5.2 Çevresel boyut kapsamındaki bulgular

Doğal çevre ve kaynaklarının kullanılmasına yönelik insan kaynaklarına ilişkin değişkenler, ilgili yazın (örnek, Wagner, 2011; Muster ve Schrader, 2011; Sivamoorthy, Nalini ve Kumar, 2013; Marpa ve Juele, 2016) bulgularından yararlanılarak, bu çalışmada, Doğal Çevrenin Korunması, Çalışanların Bilinçlendirilmesi, Zarar Vermekten Kaçınılması olarak gruplanmıştır (Bkz. Çizelge 3.8). Böyle bir gruplamaya gidilmesinin nedeni, kılavuzdaki çevresel ilkelerin çoğunlukla İKY alanı dışı terimler ve istatistiki ifadeleri içermesidir.

Çizelge 3. 8: Çevresel boyuta ilişkin temel performans göstergeleri.

Çevresel Boyut ve İKY	2014-2015 (%)*	2015-2016 (%)*
Doğal çevrenin korunması (G4- EN13)	58	71
Çalışanların Bilinçlendirilmesi (G4-EN6-9-19)	83	79
Zarar Vermekten Kaçınılması (G4-EN34)	83	83
Ortalama	74,66	77,66

*Yıllara göre her bir kategoriyi raporlayan firmaların yüzdesi

Örgütün faaliyetini sürdürdüğü alanda olsun ya da olmasın doğal habitatları koruma, kullanılan çevresel kaynakları dengeli ve verimli kullanarak çevreye en az zararı vermeye yönelik programlar örgütün çevresince kabulünü (Wagner, 2011) kolaylaştırabilir. Marpa ve Juele (2016), doğal ve insan merkezli felaketlerin insanların bilinçsiz davranışlarıyla daha da beter bir hale geldiğini, bu tür felaketleri tamamen yok etmenin ise mümkün olmadığını belirtmektedir. Aynı araştırmacılar, insanların doğaya olan olumsuz etkisinin en aza indirilebilmesinin temelinde eğitim yoluyla farkındalık yaratma olduğunu belirtmekte ve bireylerde çevresel bilinç oluşturma'nın çağımızın bir beklentisi olduğunu vurgulamaktadır. Sivamoorthy ve diğ. (2013) ise, bireyleri bilinçlendirmenin tek başına yeterli olmadığını, çevresel bilinçlendirmenin çevre dostu uygulamalarla desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir. GRI ilkelerinde bu konuya dikkat çekilmektedir. Buna göre, örgüt, faaliyetlerini sürdürürken kullandığı su ve enerjinin yerel toplum için öneminin farkında olmalı ve çalışanlarını bilinçlendirici programlar hazırlamalıdır. Bir diğer önemli konu ise, çevreye zarar vermekten kaçınılabilmesi için, zararlı gazlar ve emisyonların azaltılmasına yönelik programlardır. “İklim Değişikliği Hakkında Birleşmiş Milletler Çerçeve Sözleşmesi” ve “Kyoto Protokolü” ile emisyonların ve sera gazlarının azaltılması düzenlenmiştir. Bunun sonucunda da devletler tarafından çeşitli teşvikler ve ödüllendirmeler sunulmaktadır. Türkiye'nin bu kapsamdaki iklim değişikliği

politikası ise, Türkiye İklim Değişikliği Stratejisi⁴⁹ (2010-2023) ve Türkiye İklim Değişikliği Ulusal Eylem Planı⁵⁰ (2011-2023) belgeleriyle çerçevelenmiştir. Çevresel boyuttaki faaliyetler toplum sağlığı açısından önemlidir, bu nedenle örgüt itibarı için olumlu bir katkı sağlamaktadır.

Genel olarak bakıldığında, bu boyut, ekonomik ve sosyal boyuta göre raporlarda daha az oranda İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilişkilendirilerek raporlanmıştır. Başka ülkelerde yapılan rapor incelemelerinde de benzer durumlar ortaya çıkmaktadır (örnek: Vanderstraeten, 2015). Bu durumun nedeni, firmalarca Sürdürülebilir İKY'nin genellikle sosyo-ekonomik bir mesele olarak düşünülmesi (Kramar, 2014), çevresel meselelerin ise, daha çok teknik bir mesele olarak ele alınmasıdır. Bu nedenle çevresel göstergeler, çoğu zaman, raporlarda sayısal veriler (karbon ayak izi, sera gazı salınımı vb.) sunularak belirtilmekte, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile ilişkilendirilmemektedir.

3.3.5.3 Sosyal boyut kapsamındaki bulgular

Yazında, Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetiminin daha çok ilişkilendirildiği değişkenler (çalışanların işe alımları, eğitimleri, hakları, iş güvenlikleri ve sağlıkları, temsiliyeti, çalışanlara yönelik davranışlar, çalışma ortamı koşulları gibi) bu boyut altında toplanmıştır. Bu boyut, bu çalışmada, İKY fonksiyonları ile daha rahat ilişki kurulabilmesi için, “Çalışma Ortamının Kalitesi”, “Kadrolama” ve “Çalışanların Geliştirilmesi” alt boyutları içerisinde toplamda 23 gösterge ile değerlendirilmektedir. Bu üç boyut altında düşündüğümüz, GRI kılavuzuna göre belirlenen performans göstergelerinin raporlanma oranları Çizelge 3.9'da yer almaktadır.

⁴⁹ Bkz. <https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/Turkiye-Iklim-Degisikligi-Stratejisi.pdf>

⁵⁰ Bkz: <http://www.dsi.gov.tr/docs/iklim-degisikligi/ideptr.pdf?sfvrsn=2>

Çizelge 3. 9: İş gücü uygulamaları, insan hakları ve topluma ilişkin temel performans göstergeleri.

	2014 2015 (%)	2015 2016 (%)
Alt Boyutlar		
Çalışma Ortamının Kalitesi ile Alakalı Performans Göstergeleri		
<i>Temel İnsan Hakları</i>		
İnsan hakları maddeleri ile uyumlu yatırım sözleşmeleri (G4- HR1)	83	83
Çocuk işçilerin çalıştırılmasının önlenmesi (G4- HR5)	100	79
Zorla veya cebren çalıştırmanın engellenmesi (G4- HR6)	92	75
İnsan hakları ile ilgili şikâyet mekanizmalarının varlığı (G4- HR12)	92	100
İnsan hakları ile ilgili şikâyetlerin değerlendirmesi (G4- HR12)	83	79
Anne babalar için doğum izni imkânı (G4- LA3)	92	88
Faaliyet değişiklikleri ile ilgili asgari ihbar sürelerine riayet edilmesi (G4- LA4)	58	46
Örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı (G4- HR4)	83	83
Tedarikçilerin işgücü uygulamalarındaki olumsuzlukların önlenmesi çabaları (G4- LA15)	100	92
İşgücü uygulamaları şikâyet mekanizması (G4- LA16)	100	100
Ortalama	88,3	82,5
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği</i>		
Çalışanların katılımı ile oluşturulan iş sağlığı ve güvenliği komiteleri (G4- LA5)	100	100
Sağlık ve güvenlik vakalarının değerlendirilmesi (G4- LA6-7)	92	96
Sendikalarla yapılan sözleşmelerin sağlık ve güvenlik konularını kapsaması (G4- LA8)	75	79
Ortalama	89	91,7
<i>Çeşitlilik Yönetimi</i>		
İşgücü çeşitliliği (G4- LA12)	100	100
Kadın Erkek Ücret Eşitliği (G4- LA13)	100	100
Ortalama	100	100
<i>Toplumsal İlişkiler</i>		
Yerel toplum katılımı ile gerçekleştirilen operasyonlar (G4-SO1)	100	92
Yerel toplumun haklarının ihlal edilmesi (G4- HR8)	33	42
Ortalama	66,5	67
Çalışma Ortamının Kalitesi Genel Ortalama	87,24	84,35
<i>Kadrolama ile Alakalı Performans Göstergeleri</i>		
Çalışan devir oranı ve yeni işe alınanların özellikleri (G4- LA1)	83	83
Üst yönetime yerel toplumdaki istihdam (G4-EC6)	58	46
Ortalama	70,5	64,5
<i>Çalışanların Geliştirilmesi ile Alakalı Performans Göstergeleri</i>		
Çalışanlara eğitim ve öğrenim fırsatı sunulması (G4- LA9)	100	100
İşgücü sürekliliği için yaşam boyu öğrenme imkânı (G4-LA10)	100	100
Düzenli performans ve kariyer gelişimi değerlendirmesi (G4- LA11)	100	100
İnsan hakları politika ve prosedürleri ile ilgili çalışanlara eğitim verilmesi (G4 HR2- HR7)	75	67
Ortalama	93,75	91,75

*Yıllara göre her bir kategoriyi raporlayan firmaların yüzdesi

Çalışma ortamının kalitesi

Araştırmacılara göre (örnek; Agbozo, Owusu, Hoedoafia ve Atakorah, 2017) iyi bir çalışma ortamı, rekabetçi ücretler sunan, çalışanlar ve yöneticiler arasında güven ve işbirliğinin sağlandığı, herkes için eşitlik ve adalet anlayışının benimsendiği, çalışanlarına ulaştırılabilir hedefler ve makul iş yükü veren bir yapıda olmalıdır. Çalışma

ortamları fiziksel, psikolojik ve sosyal açılardan inceleyebilir, ancak bu boyutlar birbiriyle iç içe geçmiş halde bulunmaktadır. Ofislerin tasarımı, iş sağlığı ve güvenliği gibi konular fiziksel; çalışanların nasıl hissettiğini etkileyen unsurlar psikolojik; yaş, cinsiyet veya ırksal geçmişe dayalı ayrımcılık ve cinsel taciz gibi insan haklarını kapsayan unsurlar ise sosyal ortamın konuları olarak nitelendirilmektedir. O halde, çalışma ortamı, sürdürülebilir bir örgütün toplumsal hassasiyetleri ve çalışanlarının gerek fiziksel gerek ise ruhsal sağlıklarını dikkate alarak oluşturduğu ortam olarak ifade edilebilir. Çalışma ortamının kalitesi ise, GRI ilkelerinde dikkate alınan unsurlara da odaklanarak, temel insan haklarına yönelik düzenlemeler, iş sağlığı ve güvenliği, çeşitlilik yönetimi ve toplumsal ilişkiler olmak üzere dört alt başlıkla değerlendirilebilir.

Temel insan hakları ölçütleri, örgütsel faaliyetler sürdürülürken göz önünde bulundurulması gereken, örgütün yatırım riskini azaltmaya yönelik faaliyetler olarak görülmektedir. Ehnert ve diğ. (2016)'ne göre, insan hakları ihlalleri ile sicili kirlenmiş bir örgütün itibarı zarar görebilir ve yatırımları olumsuz etkilenebilir. Wong (2018), Sürdürülebilir İKY bakış açısıyla, insan haklarının korunmasının firmanın toplumsal meşruluğunun sağlanabilmesi için önemli olduğunu belirtmektedir. Aksinin ise toplum nezdinde olumsuz bir örgütsel imaj izlenimi bırakacağını dile getirmektedir. Cahaya ve Hervina (2019) da, her iki yazarı destekler şekilde, küresel paydaşların firmalardan iyi insan hakları davranışları (örneğin: örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı, çocuk işçiliğine karşı politikalar) sergilemelerini beklediğini, bunun getirisi olarak ise, firmaların hem ekonomik (yatırımcı çekme) kazanım elde edeceklerini hem de sürdürülebilir olmayı garantileyebileceklerini ifade etmektedir. Bu nedenle, Cahaya ve Hervina (2019), insan hakları konularında yatırım anlaşmaları yapmanın ve insan hakları incelemelerinden geçmiş firmalarla çalışmanın önemli bir tedbir olduğunu belirtmektedir. Bu konudaki raporlamanın, tek bir performans göstergesi haricinde, ilk dönemde biraz daha fazla olmakla beraber her iki dönemde de oldukça tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir. “Faaliyet değişiklikleri ile ilgili asgari ihbar sürelerine riayet edilmesi” konusunda raporlamanın oldukça düşük olması düşündürücü bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili performans göstergeleri, örgütlerde işlerin yapılması sırasında iş yerindeki fiziki çevre şartları sebebiyle işçilerin maruz kaldıkları sağlık sorunlarının ve mesleki risklerinin ortadan kaldırılması veya azaltılmasıyla ilgilidir

(Agbozo ve diğ, 2017). OSHA (2016), işverenlerin, ancak çalışanlarının güvenliğini, sağlığını ve refahını sağladıklarında gerçekten sürdürülebilir olabileceklerini belirtmektedir. Yönetici ve çalışanların bir arada bulunduğu komitelerin kurulması, örgütte sağlık ve güvenlik kültürünün tesis edilmesini ve iyileştirilmesini daha da kolaylaştırmaktadır (Haugh ve Talwar, 2010; Hirsig, Rogovsky ve Elkin, 2014). Aksi halde çalışanlar işyerinde uzun süreli devamsızlığa neden olacak ciddi bir yaralanma yaşadıklarında, çalışanların yerleri kolaylıkla doldurulamayacak, bu da firmaların üretkenliklerinde belirgin bir düşüş yaşamalarına neden olacaktır (Hirsig ve diğ, 2014). Ayrıca, sağlık ve güvenlik hususunda sendikalar ve firmalar arasında yapılan resmi sözleşmeler, iki taraflı bağlayıcılıktan dolayı, örgüt içerisinde olumlu yönde bir sağlık ve güvenlik kültürü oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda genel olarak raporlama her iki dönemde de çok yüksek olmasına rağmen, “Sendikalarla yapılan sözleşmelerin sağlık ve güvenlik konularını kapsamı” performans göstergesi konusunda raporlamanın belirgin bir şekilde düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, ne yazık ki, Türkiye’de iş yaşamında sendikasızlaşma oranının giderek artmasının (Erikli, 2018; Kağnıcıoğlu ve Etcı, 2019; Palaz ve Poyraz, 2019) bir sonucu olarak yorumlanabilir.

İşgücü çeşitliliği örgütün insan sermayesi hakkında bilgi vermektedir. Nitelikli çalışanların örgütte tutulması için kadın ve erkeklere sağlanan ücret eşitliği önemlidir. Ücret eşitsizliği olduğu durumlarda örgüt itibar kaybına uğrar ve ayrımcılık temelinde yasal olarak yaptırımlarla karşı karşıya kalabilir. Firma içinde, çeşitlilik yönetiminin başarılı şekilde sağlanmasıyla, firma çalışanlarından daha yüksek yaratıcılık ve daha iyi problem çözme yeteneği sağlanabilecektir (Mazur, 2015). Sevindirici bir şekilde görülmektedir ki, firmalar bu konuda ayrıntılı raporlamalar yapmış bulunmaktadır.

Firmaların, bir ülkenin gelişimi için çok önemli olmasının bir yansıması olarak, Toplumsal ilişkiler kapsamında “yerel toplum katılımı ile gerçekleştirilen operasyonlar” ve “yerel toplumun haklarının ihlal edilmesi” konuları değerlendirilmektedir. Nitekim sürdürülebilirlik tanımları içinde de, sık sık, farklı paydaş gruplarının çıkarları ön plana çıkartılmaktadır. Örneğin Tabatabaei ve diğ, (2017) sürdürülebilirliği, farklı paydaş grupların çıkarlarına önem veren, örgüt ve diğer taraflar arasında yapıcı, sürekli ve amaçlı bir iletişim kurma çabası olarak ifade etmektedir. Benzer şekilde, Arreola (2015), toplumsal ihlalleri önlemek, örgütsel faaliyetlerin yerel toplum üzerindeki mevcut ve olası etkilerini yönetmek, toplumsal

beklenti ve ihtiyaçları belirlemek için toplumla güçlü bir ilişkinin kurulması gerektiğini belirtmektedir. Cahaya ve Hervina (2019) da, yerel toplumun haklarını ihlal ederek elde ettikleri kazanımların firmaların sürdürülebilirliklerini tehdit ettiğini belirtmektedir. Raporlarda, “yerel toplum katılımı ile gerçekleştirilen operasyonlar” konusunda çok yüksek derecede bilgi verilmesine rağmen, “yerel toplumun haklarının ihlal edilmesi” konusunda çok düşük bilgilendirmeler bulunmaktadır. Tarquinio, Raucci ve Benedetti'ye (2018) göre, devletin insan hakları ihlallerine karşı almış olduğu önlemler (yasalar, standartlar, denetimler vb.) olduğu için firmalar raporlarında bu tür göstergelerin daha az üstünde durmaktadırlar.

Kadrolama

Ekonomiler gittikçe bilgiye dayalı hale geldiği için, nitelikli elemanlara olan talep artmaktadır (Ehnert ve Harry, 2012). “alışan devir oranı ve yeni işe alınanların özellikleri”, örgütlerin nitelikli elemanları çekmede ne kadar yetenekli olduklarının bir göstergesi olarak ifade edilmektedir (Bkz. App, Stephanie ve Merk, 2012). Ancak, yaşlanan nüfus ve düşük doğum oranı gibi demografik etkenler firmanın sürdürülebilirlik rekabet avantajı için ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanların istihdam edilebilirliğini kısıtlamaktadır (Lis, 2012; Mak, Cheung, Mak ve Leung, 2014). Sürdürülebilirlik, İKY'ye bu tür zorlukların üstesinden gelmek için yeni bir yol sunmaktadır. Örneğin, ABD'de yapılan bir çalışmada (Renwick, Jabbour, Muller-Camen ve diğ, 2016), iş arayanların çevreyi destekleyici işlere daha çok ilgi gösterdikleri ve birçoğunun yeşil dostu işvereni tercih ettikleri belirtilmektedir. Ancak bu, “durum aslında o kadar masum mu” sorusunu da ortaya çıkartmaktadır. Çünkü eğer, firma çevresel kaygılar için para harcayabiliyorsa, çalışanlara daha fazla ücret ve fayda sağlayabileceği anlamına gelmektedir (Ehnert, Harry ve Zink, 2014). alışan devir oranı ve yeni işe alınanların özellikleri ile ilgili her iki dönem raporunda da, %80'ler civarında bilgi verildiği görülmektedir.

Kadrolamaya ilişkin göstergelerden diğeri “st yönetime yerel toplumdan istihdam”dır. Firmaların faaliyet gösterdiği toplumda, st yönetime yerel toplumdan istihdamların yapılması örgüt ile toplum arasındaki ilişkileri büyük ölçüde iyileştirecek, böylece karşılıklı ihtiyaçların kolayca tespit edilmesi sağlanacaktır. Cohen ve diğ. (2012), uluslararası firmaların yerel halktan istihdamını, o topluma yönelik bir bağlılık göstergesi olarak ifade etmektedir. Böylece o bölgenin kültürüne ve iş süreçlerine aşına çalışanlar firma bünyesine katılır. Yerel istihdam aynı zamanda

iş sürekliliğini destekler, maliyetleri düşürür ve de yerel paydaşlarla ilişkiler kurulmasını sağlar. Bu konu ile ilgili raporlama, her iki dönemde de, düşük sayılabilecek düzeylerde dir. Bunun nedeni ise, yabancı ortaklı da olsalar, raporlama yapan firmaların neredeyse tamamının Türkiye merkezli olması olarak açıklanabilir.

Çalışanların geliştirilmesi

Pek çok araştırmacı (örnek, Klein, 2004; Harry, 2014) sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için, firmaların çalışanlarına öğrenim fırsatları sunması ve yeni fikirler üretebilmeleri konusunda destekçi olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bunu destekler şekilde, Tabatabaei ve diğ. (2017), insan kaynaklarının eğitimini, organizasyonun damarlarına yeni bir kan enjeksiyonu olarak betimlemiştir. Bu da değişen çevreye çalışanların uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Eğitim, organizasyonlar için temel bir görev, bireyler için de yaşamı boyunca sürdürülmesi gereken sürekli ve kalıcı bir süreçtir (Ehnert, 2009). Eğitim, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi süreçleri ile firmalar, çalışanların örgütün stratejik hedeflerine katkıda bulunmalarını sağlarlar. Çalışanların iş yerinde eğitilmeleri, performanslarının değerlendirilmesi ve kariyerlerin yönetilmesi kapsamında, her iki dönemde de, raporlarda tatminkâr derecelerde veri / değerlendirme bulunmaktadır. Ancak, “İnsan hakları politika ve prosedürleri ile ilgili çalışanlara eğitim verilmesi” konusunda raporlarda yer alan açıklamaların çok yeterli olduğu söylenemez. Bu durum, gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye’nin genel “insan hakları” karnesindeki notların pek de yüksek olmamasının bir yansıması (Graham ve Woods, 2006; Kuzey ve Uyar, 2017) olarak değerlendirilebilir.

3.3.6 Birinci aşama bulgularının değerlendirilmesi

Hızla gelişen bir kavram olan Sürdürülebilir İKY alanına, kurumsal sürdürülebilirlik raporlarının içeriklerinin incelenerek katkı sağlanabileceğini; hatta değerlendirilen sürdürülebilirlik raporları ile, firmaların Sürdürülebilir İKY için ne kadar istekli olduklarının ortaya çıkarılabileceğini öne süren araştırmalar bulunmaktadır (örnek: Ehnert ve diğ, 2016). Bu görüş doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmanın bu kısmı, Türkiye bağlamında, BİST Sürdürülebilirlik Endeksine kote firmaların, İKY ile ilişkili sürdürülebilirlik uygulamalarına, sürdürülebilirlik raporlarında ne derece yer verdiklerini tespit etmek, böylece firmaların sürdürülebilirlik uygulamalarının, söylemsel düzeydeki kapsamını keşfetmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İKY uygulamalarının, sürdürülebilirlik raporlarına dayandırılarak ortaya çıkarılması,

Sürdürülebilir İKY yapısını ve uygulamalarını anlamayı kolaylaştıracağı düşüncesiyle böyle bir yöntem izlenmiştir.

Çalışmanın bu kısmında, GRI ilkeleri kılavuzluğunda, İKY ile alakalı uygulamalar, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar altında gruplanarak bir içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Sürdürülebilirlik raporlarının sistematik şekilde incelenebilmesi ve ileriki çalışmalarda karşılaştırmalar yapılabilmesi açısından bu tür kategorileştirme çabaları geçerlilik ve güvenilirlik açısından en uygun yol olarak görülmektedir (Insch,1997; Neuman, 2007; Creswell ve Clark, 2011; Ilgar ve Ilgar, 2013).

Sürdürülebilirlik raporlarında ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar ile ilgili verilere yaygın olarak yer verilmesine rağmen, İKY ve sürdürülebilirlik kapsamındaki yazında yer alan araştırmalarda, bu üç boyutun bir arada kullanımı pek yaygın değildir (Ehnert ve diğ., 2016). Araştırmalar genellikle sürdürülebilirliğin bu üç boyutunu bir arada değil, tek bir boyutunu ele alarak Sürdürülebilir İKY kavramını incelemektedirler (örneğin, Ehnert ve diğ., 2014; Guerci ve Pedrini, 2014; Ehnert ve diğ., 2016; De Prins ve diğ., 2020 sosyal boyuta; Wagner, 2013; Paillé, Chen, Boiral ve Jin, 2014; Ahmad, 2015 çevresel boyuta; Ehnert, 2009; App ve diğ., 2012 ise ekonomik boyuta odaklanarak Sürdürülebilir İKY kavramını dar kapsamlı olarak incelemektedirler). Bu çalışmada ise, daha önce de belirtildiği gibi, firmaların Sürdürülebilir İKY uygulamalarının kapsamını anlayabilmek için, Elkington'un (1997) önerisi doğrultusunda, sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli olan 3 temel boyut olan ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar sınıflandırması ile daha geniş kapsamlı olarak değerlendirmeler yapılmıştır.

Çalışmada, Türkiye'de yer alan firmaların sürdürülebilirlik raporları iki farklı dönem için incelenmiştir. 2014-2015 dönemi için raporlanma oranları, İKY ile ilişkili sosyal göstergeler için %83,83, İKY ile ilişkili ekonomik göstergeler için %97,16, İKY ile ilişkili çevresel göstergeler için ise %74,66'dır. Çalışmanın güvenilirliğinin tespiti için 2015-2016 dönemi sürdürülebilirlik raporları da aynı şekilde incelenmiş ve ilk raporlama döneminden biraz daha düşük olmakla beraber, her üç boyutta da %75'in üstünde bir raporlanma oranı ile karşılaşılmıştır (İKY ile ilişkili sosyal göstergeler için %80,20, İKY ile ilişkili ekonomik ilkeler için %85, İKY ile ilişkili çevresel ilkeler için ise %77,66).

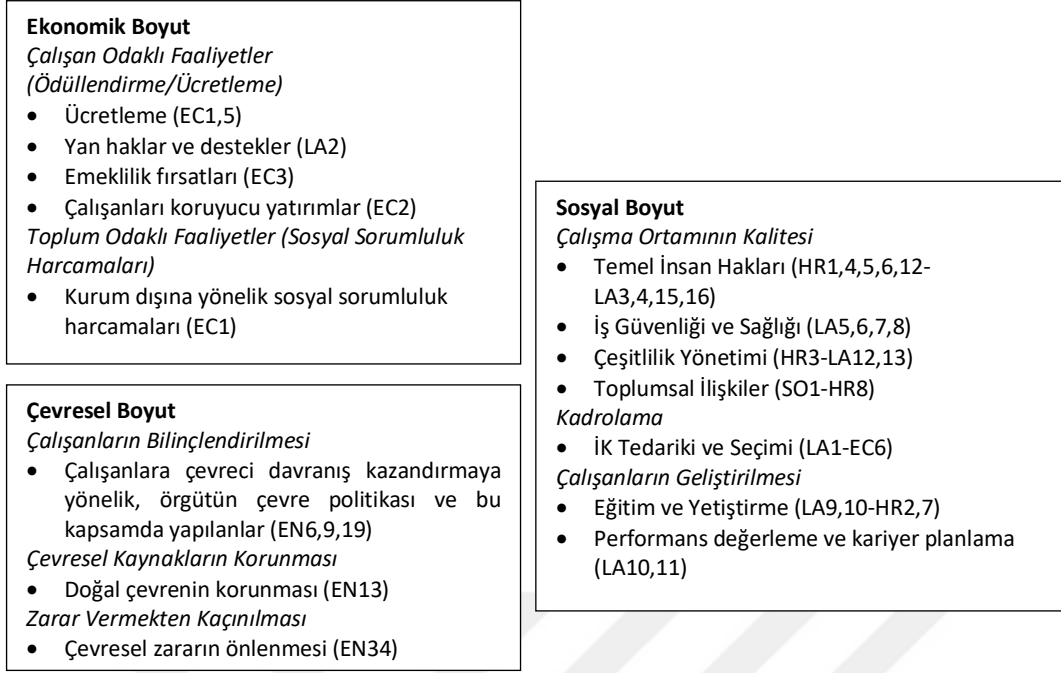
Ehnert ve diğ. (2016), 138 Forbes firmasının 2010 yılı sürdürülebilirlik raporlarını kullanarak yapmış oldukları çalışmalarında, GRI ilkelerinden sadece sosyal boyutta

yer alanları (İşgücü/İstihdam, İnsan Hakları ve Toplum) ele alarak, sürdürülebilir İKY uygulamalarını dar kapsamlı olarak incelemiştir. Ortak incelenen boyutlar değerlendirildiğinde, Ehnert ve diğ. (2016) çalışmasında oranlar biraz daha düşük olmakla beraber birbirine yakın sonuçlara ulaşılmıştır (raporlarda yer alan bilgilerin oranı, İşgücü/İstihdam ile ilgili göstergeler için %73,7, İnsan Hakları ile ilgili göstergeler için %65,9 ve Toplum ile ilgili göstergeler için %71,9). Ehnert ve diğ. (2016), bu sonuçları, firmaların Sürdürülebilir İKY uygulamalarının ekonomik ve çevresel uygulamalardan geri kalmadığı ve firmaların Sürdürülebilir İKY uygulamalarını ihmal etmediği şeklinde değerlendirmişti. FORBES Global kapsamında yer alan ülkelerdeki (ABD, Birleşik Krallık, Kanada, Avustralya, Avrupa Ülkeleri, Japonya gibi) firmaların verileri ile kıyaslandığında, farklı bir bağlam söz konusu olduğu halde, Türkiye'deki firmaların da Sürdürülebilir İKY uygulamalarını ihmal etmediği yorumu yapılabilir.

Geleneksel İKY'nin temel fonksiyonları olarak görüldükleri için sosyal boyut kapsamındaki İKY uygulamalarının, yüksek oranda raporlanması şaşırtıcı değildir. Ekonomik ve çevresel İKY uygulamalarının raporlanma oranlarının yüksekliği ise, bu kapsamdaki konuların günümüzün eğilimleri olarak karşımıza çıkması gerekçesi ile açıklanabilir. Ekonomik İKY uygulamaları çalışanlara ekonomik refah sağlama, çevresel İKY ise gelişen çevresel farkındalığın ve örgütlerin faaliyet gösterdiği alanda meşruiyet kazanmak için uğraş verme ihtiyaçlarının sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu sonuçlar doğrultusunda, yazında var olan mevcut sınıflandırmalar yeterli görülmeyip, GRI raporlarında var olan performans değişkenleri, "İKY kapsamında" yeniden gruplanmış; böylece İKY ve Sürdürülebilirlik ilkeleri arasındaki bağ kuvvetli bir şekilde gösterilmeye çalışılmıştır. Bu yapılırken, sürdürülebilirliğin olmazsa olmazı olarak görülen 3 temel sacayağı ilkesine (Elkington, 1997) bağlı kalınmış, yani İKY faaliyetleri geniş kapsamlı olarak ele alınmaya çalışılmıştır. Çünkü, ilgili yazında da sıkça belirtildiği gibi (örneğin, Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2009; Ehnert ve diğ. 2014; Ehnert ve diğ. 2016) Sürdürülebilir İKY, geleneksel İKY'nin sınırlarının genişlemesini sağlamıştır.

Sürdürülebilirlik kavramı içinde yer alan performans göstergelerinden, İKY alanı ile ilgili olanlar Şekil 3.2'deki gibi özetlenebilir. Esasında bu gösterim, Sürdürülebilir İKY kavramının temel boyutlarını özetlemektedir.



Şekil 3. 2: Sürdürülebilirlik raporları içerik analizi sonucunda oluşturulan Sürdürülebilir İKY yapısı.

Sürdürülebilir İKY'nin ekonomik boyutu “Çalışan Odaklı Faaliyetler” ve “Toplum Odaklı Faaliyetler” olmak üzere iki temel alt boyuttan oluşmaktadır. İlk alt boyut, firmaların doğrudan çalışanları için sunduğu ekonomik değer anlamına gelmektedir. Bunlar çalışan ücretleri, yan hak ve destekler, emeklilik fırsatları ve çalışanları koruyucu yatırımlardan oluşmaktadır. İkinci alt boyut ise, firma çalışanlarını doğrudan etkilemeyen yatırımlardır. Firmaların kurum dışına yönelik yaptığı hibeler, destekler, gönüllülük faaliyetleri vb. harcamalardan oluşmaktadır.

Sürdürülebilir İKY'nin çevresel boyutu, çalışanlara çevreci davranış kazandırmayı da kapsayan çalışanları bilinçlendirme, çevresel kaynakların korunması ve şikâyet mekanizmalarını işleterek doğaya zarar vermekten kaçınmaya ilişkin değişkenleri kapsamaktadır.

Sürdürülebilir İKY'nin sosyal boyutu ise üç alt boyutta ele alınmıştır: Çalışma Ortamının Kalitesi, Kadrolama ve Çalışanların Geliştirilmesi. Çalışanların güvenli, adil ve insani bir ortamda çalışabilmelerini sağlayacak değişkenler, doğrudan işletmenin içinde bulunduğu bağlam ile alakalı olduğundan, “Çalışma ortamının kalitesi” alt başlığı altında; potansiyel çalışma adaylarının firmaya istihdamı ile ilgili faaliyetler “kadrolama” alt başlığı altında; çalışanların gerek mesleki gerek ise kişisel

kariyerlerini ilgilendiren eğitim, yetiştirme, kariyer planlama ve performans değerlendirme değişkenleri “çalışanların geliştirilmesi” alt başlığında ele alınmıştır.

Bu sınıflandırma örgütlerce hazırlanan raporlardan elde edilmiş olduğundan, ortaya çıkan sonuçlar firmaların kurumsal perspektifinden bir bakış açısı sağlamaktadır. Zira raporu hazırlayanlar çoğunlukla Sürdürülebilirlik komisyonu, üst yönetim ve danışmanlık firmalarından oluşmaktadır.

Tezin ilerleyen aşamalarında yapılan analizler doğrultusunda önerilen Sürdürülebilir İKY yapısı güncellenerek nihai halinin oluşturulmasına devam edilmiştir.

3.4 İkinci Aşama: Uzman Görüşlerinin İncelenmesi (Nitel Boyut)

3.4.1 İkinci aşamanın amacı ve önemi

Bu aşamanın amacı, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının Türkiye’de faaliyet gösteren firmalarda, yönetim tarafı açısından nasıl algılandığını anlayabilmek ve işyerlerindeki uygulama niyetlerini tespit edebilmektir.

Birinci aşamada sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi ile konuya yönelik firmaların yazılı beyanları (söylemleri) belirlenmeye çalışılmıştı. Bu aşamada ise, ilgili firmalardaki yöneticiler (uzman kişiler) ile iletişime geçilerek, onların konu ile ilgili görüşleri (söylemleri) anlaşılmaya çalışılmıştır.

3.4.2 İkinci aşamanın yöntemi

3.4.2.1 İkinci aşamanın veri toplama formu

Sürdürülebilir İKY konusunda uzman kişilerin görüşlerini anlayabilmek için 25 sorudan oluşan yapılandırılmış bir soru formu oluşturuldu (EK B içinde Şekil B.1: İkinci Aşama Soru Formu). Sorulardan 8’i yanıtlayıcıların demografik özelliklerini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Diğer 16 soru ise, “Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi” arasındaki ilişkiyi ve “Türkiye bağlamında nasıl algılandığını” ortaya çıkarmayı hedefleyen açık uçlu sorulardır. Sorular, önceki kısımlarda açıklanmaya çalışılan ve Sürdürülebilir İKY yazınında var olan araştırmalarda öne çıkan bulgulardan esinlenerek, ancak bu çalışma için özgün olarak oluşturuldu. Sonuncu soruda, çalışanlardan, firmalarının İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını “sürdürülebilirlik” açısından değerlendirmeleri ve ne kadar “başarılı” bulduklarını 10 üzerinden derecelendirmeleri istendi.

3.4.2.2 İkinci aşamanın veri toplama süreci ve örneklem

Görüşmeler için hedef kitlemizde bulunan (2016-2017 Sürdürülebilirlik Endeksine dâhil olan) toplam 43 firmanın sürdürülebilirlikle ilgili uzmanlarına (komisyon üyelerine, üst yöneticilerine ve insan kaynakları birimi yöneticilerine) sosyal medya (linkedin), mail ve/veya telefon yoluyla ulaşılmaya çalışıldı. Bu yapılırken her firmada gerekli yeterlilikleri sağlayan birden fazla kişi ile irtibat kurulmaya çalışıldı. Bu örneklem sürecine amaçsal örnekleme adı verilmektedir (Patton, 2002) ve daha çok nitel analizlerde tercih edilmektedir (Grix, 2010). Amaçsal örnekleme, çalışmanın amacına göre bilgi açısından zengin kaynaklar seçilerek derinlemesine araştırma yapmasına olanak vermektedir. Bu tür örneklemlerde, belli ölçüt ve özelliklere sahip örneklem grupları seçilmektedir (Patton, 2002, s. 230). Olgu bilim araştırmalarında, örneklem seçiminde, örneklem içindeki katılımcıların incelenen olgu hakkında bilgi ya da deneyim sahibi olmaları gerekmektedir (Creswell, 2007). Polkinghorne (1989), olgu bilim araştırmalarında 5 ile 25 görüşme yapılmasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Katılımcı sayısının artmasının, elde edilen verilerin detaylı olarak incelenmesine mani olacağı ifade edilmektedir.

Verileri toplamak amacıyla muhataplara hitaben bir görüşme talep metni hazırlandı. Bu talep metni içerisinde araştırmacıların (doktora öğrencisi ve danışmanının) kimliği, araştırmanın amacı ve verilen yanıtların gizliliğine yönelik açıklayıcı ifadeler yer verildi. Ayrıntı isteyen geri dönüşler olduğunda, çalışmaya ilişkin daha açıklayıcı bilgiler kendilerine iletildi. Talep metninde muhataba görüşmeye ilişkin isteğimiz belirtilerek uygun bir zaman için görüşme talep edildi. Zamanlarının uygun olmaması halinde ise, LinkedIn ve mail yoluyla kendilerine ulaştırılan, İstanbul Teknik Üniversitesi Veri Toplama ve İstatistik Sistemi (İTÜ Vetİ) üzerinden hazırlanmış, yapılandırılmış görüşme formunu ayrıntılı şekilde doldurmaları talep edildi. Yazılı iletişim kurma çabalarının ardından, listedeki firmalar telefon ile aranarak bu talep sözlü olarak da iletildi. Gerek LinkedIn, gerek mail, gerek ise telefon ile hatırlatma ve ulaşma çabaları belirli aralarla firmalara ve kişilere tekrarlandı.

Veri toplama çalışmaları 05.08.2017 tarihinde başladı ve 05.12.2017 tarihinde sonlandırıldı. Sürecin bitirilme sebebi ise, yeterli nitelikte çoğunluğa ulaşılması, veri toplama için tüm yolların denenmiş olması ve daha fazla veriye ulaşılamayacağına kanaat getirilmesidir.

İTÜ Vetİ aracılığıyla yanıtlanarak gönderilen kullanılabilir nitelikteki veri toplama formu toplamda 35’dir. Bunlardan bazıları (9 firma) araştırmanın hedef kitlesine girmediğinden (iş değişikliği sebebiyle personelin başka bir firmaya geçmiş olması) değerlendirme dışı bırakıldı. Çizelge 3.10’da gösterildiği üzere, toplamda 17 farklı BİST firmasından 25 yönetici sorularımıza yanıt verdi, ayrıca BİST Sürdürülebilirlik Endeksine kote firmalara (27 firmaya) danışmanlık hizmeti veren bir firmanın yöneticisinin (uygun soruları yanıtlamıştır) de katılımıyla 26 yanıtlayıcıya ulaşılmış oldu.

Çizelge 3. 10: Yanıt alınabilen firmalar ve yanıtlayıcıların görev dağılımı.

Firma	Yanıtlayan Kişinin Unvanı	Sürdürülebilirlik Direktörü	Sürdürülebilirlik Komisyonu üyesi	Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi	Sürdürülebilirlik Danışmanı	İKY Birim Yöneticisi	İKY biriminde çalışan uzman	İKY Koordinatörü	Diğer ^a	Toplam Katılım
F1	Aksa Enerji Üretim A.Ş.		K1 ^b K2							2
F2	Anadolu Efes A.Ş.					K3				1
F3	Arçelik A.Ş.						K4			1
F4	Coca-Cola İçecek A.Ş.					K5 K6				2
F5	Doğan Holding					K7				1
F6	Ford Otosan					K8				1
F7	Garanti Bankası			K9 K10				K11		3
F8	İş GYO A.Ş.					K12				1
F9	Kordsa		K13							1
F10	Migros Ticaret A.Ş.			K14						1
F11	Otokar A.Ş.					K15				1
F12	Şişecam	K17							K18	2
F13	Tekfen Holding			K19						1
F14	Tofaş			K20		K21				2
F15	TSKB								K22	1
F16	TÜPRAŞ			K23						1
F17	Zorlu Grup					K24			K25 K26	3
F ^c	S360				K16					1
Toplam Katılımcı Sayısı		1	3	6	1	9	1	1	4	26

^a Diğer seçeneğine verilen yanıtlar: Enerji ve Çevre Uzmanı, Krediler Müdürü, Yatırım ve Planlama Müdürü, İş Sağlığı ve Güvenliği Sorumlusu.

^b K: Katılımcı (Örneğin, K1: Aksa Enerji firmasındaki katılımcının numarasını temsil etmektedir.)

^c S360-Sürdürülebilirlik Danışmanlık Firması.

Sonuç olarak, bu aşamada, 2016-2017 Sürdürülebilirlik Endeksine dâhil olan 43 firmanın 17’sinden veri toplanabilmiştir (Firma bazında yanıtlanma oranı= %39,5).

Diğer firmalarda iletişim kurmaya çalıştığımız kişiler, çoğunlukla, “soruların firmanın stratejik hedefleri ile ilgili olduğu” gerekçesiyle, yoğun uğraşlara rağmen bilgi vermemiş, bazıları ise “sürdürülebilirlik raporlarında insan kaynakları yönetiminin raporlanmadığı” gerekçesiyle veya “raporlarda var olan bilgilerin dışında bir şey söyleyemeyecekleri” beyanı ile bizleri geri çevirmişlerdir. Eldeki verilerin yeterli olması (Polkinghorne, 1989) ve başka veri toplama imkânının kalmaması nedeniyle veri toplama süreci 4. ayın sonunda sonlandırılmıştır.

3.4.2.3 İkinci aşamanın analiz yöntemi

Her nitel araştırma kendine has özelliklere sahiptir (Mabry, 1996). Bu nedenle, nitel araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi, araştırmanın amacına ulaşmak için farklı yaklaşımların geliştirilmesini gerektirebilir. Patton’a (2002) göre, niteliksel verinin analizi, araştırmada kullanılan verilerin doğasına/bağlamına ve kavramsal çerçevesine bağlıdır. Niceliksel çalışmalarda hipotezler temelinde bir yaklaşım esasken, niteliksel çalışmalarda incelenen olay ya da olguya ilişkin problem durumunun soru cümlesine dönüştürülmesi esastır. Kuramsal çerçeve ile sınırları şekillendirilen problem durumu, belirli bir soru formunda ifade edilir; araştırma sorusu, kuramsal çerçevenin de yönelimini belirler ve yazın içerisinde odaklanılacak çerçeveye ilişkin net bir görüş alanı sağlar (Patton, 2002).

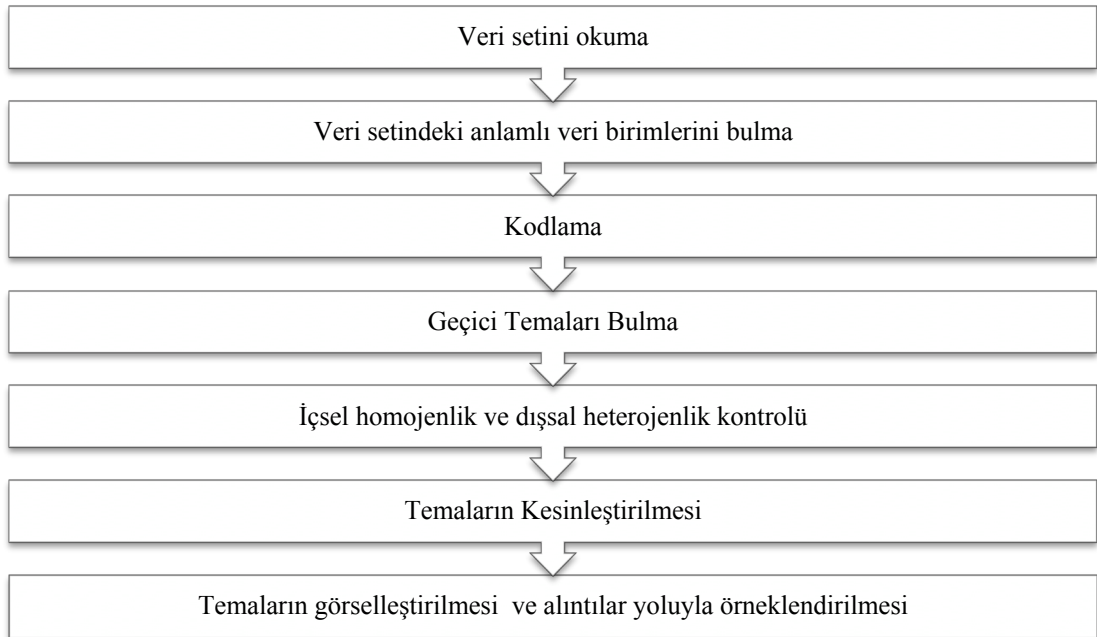
Yazındaki veri analizi konusundaki mevcut yaklaşımlar (Strauss ve Corbin, 1990; Wolcott, 1994; Miles ve Huberman, 1994) göz önüne alındığında, araştırmanın özelliklerine ve belirli bir planda toplanan verilere göre veri analizi çerçevesinin hazırlanması faydalı olacaktır (Yıldırım ve Şimşek 2016). Bunun yanı sıra, nitel araştırmalarda veri analizi yöntemleri katı bir şekilde standartlaştırılırsa yetenekli ve farklı anlayışa sahip araştırmacıları ve araştırmanın kapsamını sınırlayabileceği ifade edilmektedir (Strauss, 1987: 7-9).

Her ne kadar belirli bir veri analizi süreci zorunlu olmasa da, verileri belirli bir yaklaşımla ele almak ve analiz etmek yine de yararlıdır. Bu bağlamda Wolcott (1994), üç yaklaşım önermektedir. Bunlardan ilki betimleyici (betimsel) yaklaşım, yanıtlayıcılardan gelen verilerin özgün haline sadık kalarak ve doğrudan alıntılar yaparak verilerin okuyucuya sunulmasıdır. Yıldırım ve Şimşek (2016), bu yaklaşımda, veriler ve ulaşılan sonuçların birbirine “anlatım” olarak benzer olacağını ifade etmektedir. İkincisi, sistematik yaklaşımdır, betimsel yaklaşımı da kapsamaktadır.

Araştırmacı sistematik bir şekilde kodlamalar ve sınıflandırmalar yoluyla temalar elde eder ve bu temaları birbiriyle ilişkilendirmeye çalışır. Son yaklaşımda ise betimleyici ve sistematik yaklaşım temelinde araştırmacı kendi yorumlarını da analiz sürecine dâhil eder, verileri anlamaya ve açıklamaya çalışır. Wolcott çalışmasında bu üç sürecin doğası hakkındaki ayrımların keskin olmadığını belirtmektedir. Yıldırım ve Şimşek (2016), Wolcott'un (1994) sunduğu yaklaşımlardan birinci ve ikincisinin bir arada gerçekleştirilmesinin betimsel analiz, ikinci ve üçüncü yaklaşımların bir arada gerçekleştirilmesinin ise içerik analizi olarak alan yazında karşımıza çıktığını belirtmektedir.

İçerik analizi, hem verilerin kodlanmasında hem de kodların niceliksel sayımlarının yorumlanmasında tanımlayıcı bir yaklaşım kullanmaktadır (Downe - Wamboldt, 1992; Morgan, 1993). İçerik analizinde amaç, katılımcıların görüşlerinin ya da dosya ve belgelerin incelenmesi yoluyla elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır.

Bu açıklamalar doğrultusunda analizimizde izlenen aşamalar Şekil 3.3'de gösterilmiştir. İçerik analizinde birbirine benzeyen verileri, belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenlemek esastır (Guba ve Lincoln, 1994; Maxwell, 2008; Baltacı, 2017).



Şekil 3. 3: Nitel verinin analizinde izlenen aşamalar (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

* Araştırma aşamaları, Yıldırım ve Şimşek'in (2016) önerileri doğrultusunda oluşturulmuştur.

Araştırmada, verilerden yola çıkılarak kodların ve temaların belirlenmesi esas alındığı için, tümevarımcı bir yaklaşım benimsenmiştir. Böylece kuramsal bir alt yapı olmadan toplanan verilerin analizine rehberlik edebilecek bir kavramsal yapı ortaya çıkarılmaya çalışılır (Strauss ve Corbin, 1990). Tezin birinci aşamasında gerçekleştirilen rapor incelemesinde GRI G4 ilkelerinin kodları esas alınırken, bu aşamada doğrudan metin içerisinden kod ve temalar elde edilmiştir. Bu yönüyle, veri analizi ilk aşamadan ayrılmaktadırlar.

Yanıtlayıcıya yöneltilen her bir soru kendi içinde satır satır okunarak yanıtlar hakkında genel bir bilgi edinilmiştir. Daha sonra, veriler içinde sorunun muhatabı yanıtlar seçilerek (sözcük, cümle ya da paragraflar şeklinde) kodlama işlemi yapılmıştır. İçerik analizinde, kodlama, kategorilerin/temaların oluşturulması için çok önemlidir. Kodlama, verileri tanımlama, benzerlik ve farklılıkları değerlendirme ve bu verileri tanımlanmış bir temaya/kategoriye atama işlemidir. Kodlama işleminin ardından bu kodlar benzerliklerine, farklılıklarına ve tekrar etme durumlarına göre gruplanmış ve kendilerini açıklayan ve temsil eden geçici temalar çıkarılmıştır. Temaların geliştirilmesi sırasında sürekli ilişkili kodlar aranmıştır (Robson ve McCartan, 2016, ss. 596-597). Daha sonra, bu temaların içsel homojenlik ve dışsal heterojenlikleri kontrol edilerek (Bilgin, 2006, ss. 19-20), temalara son şekli verilmiştir. Kodlama ve temaların bulunmasına ilişkin bir örnek süreç Çizelge 3.11’de sunulmuştur. Bazı gruplamalarda ise, temalar da, kendi aralarında gruplandırılmış ve boyutlar ortaya çıkarılmıştır.

Temalar ve boyutlar ortaya çıkarıldıktan sonra, bulguların daha anlaşılır bir şekilde sunulması amacıyla, çizelgelerden faydalanılarak bulgular görselleştirilmiş ve yanıtlayıcılardan gelen yanıtlardan alıntılarla örneklendirilmiştir.

Çizelge 3. 11: Kodlama ve temaların bulunması süreci örneği.

Katılımcı No	Yanıtlayıcıların ifadelerinde “Sürd. İKY uygulayan işletmelerin toplum tarafından nasıl algılandığına” ilişkin kavram, sözcük, cümle ve paragraf aranır.	Bu ifadelere birtakım etiketler verilerek kodlama yapılır	Geçici temanın oluşturulması	Kontrol ve nihai temanın bulunması
4	“Sadece ticari kar gütmekten, sosyal, etik konuları önemseyen”	Topluma karşı sorumluluk sahibi	... saygılı	Paydaşlarına saygı duyan marka
4	“Topluma ve çevreye saygılı”	Topluma ve çevreye saygılı	... saygılı	Paydaşlarına saygı duyan marka
3	“Türkiye’de sürdürülebilirliğin topluma anlatılmasında ise güçlük çekilmektedir. Bu sebeple algıyı olumlu şekilde etkilediği söylenemeyebilir.”	Topluma anlatılmasında güçlük çekilmekte	Algılanması güçtür	Kısıtlı düzeyde algılanma
1	“Türkiye’de, toplumun çok sınırlı bir kesimi, bu gündemi anlamak ve savunmak yeteneğine sahiptir.”	Toplumun sınırlı kesimi anlayabilir, diğer kısmı için bu algı zayıftır	Algılanması güçtür	Kısıtlı düzeyde algılanma
9	“Çalışmak istenilen bir marka olarak algılanır”	Çalışılmak istenen firma	Çalışılmak istenen firma	Çalışılmak istenen firma
9	“En çok çalışılmak istenen firma”	Çalışılmak istenen firma	Çalışılmak istenen firma	Çalışılmak istenen firma
17	“Y ve Z kuşağında bu konuya verilen önem git gide artmaktadır”	Y ve Z kuşağı için cezbedici çalışma alanı	Çalışılmak istenen firma	Çalışılmak istenen firma
2	“İnovatif bir marka olarak algılanır.”	Yenilikçi marka	Yenilikçi	Yenilikçi
11	“Topluma faydalı olan firma, toplum tarafından arzulanan ve parmakla gösterilen bir firma olur.”	İtibarı yüksek marka	İtibarlı (saygın)	İtibarlı (saygın)
13	“Daha itibarlı işletmeler olduğunu...”	İtibarlı	İtibarlı (saygın)	İtibarlı (saygın)
8	“Toplumdan takdir gören bir işletme”	Takdir gören	İtibarlı (saygın)	İtibarlı (saygın)

3.4.3 İkinci aşamanın bulguları

3.4.3.1 Sürdürülebilirlik kavramının anlamı

Katılımcılara öncelikle, açık uçlu bir soru olarak (Şekil B.1, soru 9), “sürdürülebilirlik kavramının ne anlama geldiği” soruldu. Bu soruya verilen yanıtlar içerik analizi kapsamında incelendiğinde, sürdürülebilirlik kavramına, örgütlerde çalışan, alan ile ilgili uzmanlar (profesyoneller) tarafından, özellikle üç açıdan (kaynakları verimli kullanma ve ortak değer yaratma; bakış açısı kazandırma ve devamlılık sağlama çabası) anlam yüklendiği anlaşıldı (Bkz. Çizelge 3.12).

Çizelge 3. 12: Profesyonellere göre sürdürülebilirlik kavramının anlamı.

Sürdürülebilirlik kavramı	Sıklık	Yüzde
Kaynakları verimli kullanma ve paydaşlarla ortak bir değer yaratma	13	48
Bakış açısı kazandırma	9	33
Devamlılık sağlama çabası	5	19
Toplam	27	100

Bu üç durumu destekleyen yanıtlayıcı ifadeleri ile şu şekilde özetlenebilir:

- Sürdürülebilirliği kaynakları verimli kullanma ve paydaşlarla ortak değer yaratma aracı olarak niteleyen görüşler, “ortak değer yaratma, verimlilik, paydaşlar, kârlılık ve kaynak kullanımı” gibi ögeler üzerine vurgu yapmaktadır.

Örnek ifadeler⁵¹:

Sürdürülebilirlik ...

- “gelecek kuşakların doğal kaynaklarını ve yaşam kalitesini tehlikeye atmadan, ortak değer yaratma ilkesi ile bugünkü kalkınmayı sağlamaktır” (Sürdürülebilirlik Danışmanı).
- “işletmelerin varlığını devam ettirirken ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda varlığına değer katabilmesi, böylelikle paydaşlarına değer katabilmesidir” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).

⁵¹ Alıntılarda tamamıyla yanıtlayıcıların ifadelerine sadık kalınmıştır. İfadelerin anlaşılmasını kolaylaştırmak için, ekleme ya da düzeltme varsa köşeli parantez kullanılarak orijinal ifade içerisine müdahale edilmiştir.

- “çevreye ve topluma yansıyan olumsuz etkileri en aza indirmenin yanında, paydaşlarımızla uzun vadeli değerleri paylaşarak, gelecek için güçlü ve başarılı bir iş modeli yaratmaktır” (İKY Koordinatörü).

- Sürdürülebilirliği bir bakış açısı olarak niteleyen görüşlerin odaklandığı ögeler, “düşünce, süreç, bakış açısı ve anlayışlar” üzerinedir.

Örnek ifadeler:

Sürdürülebilirlik ...

- “çevreyi, doğal kaynakları, kullanılan girdileri, tüketimleri, müşterileri, çalışanları ve değerleri de koruyup büyütme üzere bütünleşik bir kavramdır ve uzun vadelidir” (Sürdürülebilirlik Direktörü).
- “sürdürülebilirliği plan, program ve disipline bağlıyorum. Bu sadece çevresel faktörler, ekonomik faktörler gibi değil hayatın her alanında olan planı ve programı olan ve üst çevreden yönetimi kapsayan bir süreç” (İKY Birim Yöneticisi).
- “şirket başarısını ölçmek için finansal çizelgelerin ve karlılığın ötesinde ölçütler geliştirilmesidir” (Sürdürülebilirlik Danışmanı).
- Sürdürülebilirliği bir devamlılık sağlama çabası olarak niteleyen görüşler; daha çok “devamlılık, mevcut değerlerin korunması ve gelecek kuşaklara aktarma “gibi ögeler üzerine vurgu yapmaktadır.

Örnek ifadeler:

Sürdürülebilirlik ...

- “herhangi bir iş, doğa, çevre ya da sürecin devamlılığını sağlama yeteneğidir” (İç İletişim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uzmanı).
- “mevcut değerlerin korunması ve devam ettirilmesidir” (Yatırım Planlama Uzmanı).
- “Başarılı uygulamaların gelecek kuşaklara da aktararak devamının sağlanabilmesidir” (İKY Birim Yöneticisi).

Katılımcıların yapmış olduğu sürdürülebilirlik tanımları incelendiğinde sürdürülebilirliği daha çok verimlilik sağlama ve ortak değer yaratma aracı olarak gördükleri ifade edilebilir (Bkz. Çizelge 3.12). İlgili yazında, Figge ve Hahn (2005) bu temayı Sürdürülebilir değer (sustainable value) olarak ifade etmekte ve “bir firmanın tüm sermaye biçimlerini aşırı verimli kullanarak yarattığı değer” olarak

belirtmektedir. Cardoni, Kiseleva ve Taticchi (2020) bu temanın sürdürülebilir değer isminin yanı sıra paylaşılan değer olarak da isimlendirildiğini ifade etmektedir. Sürdürülebilir değer, bireysellikten çok paydaşlarla işbirliğiyle elde edilen bir kavram olarak açıklanmaktadır (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer ve Overy, 2016).

3.4.3.2 Sürdürülebilirlik kavramı ve İKY uygulamaları ilişkisi

“Sizce ‘Sürdürülebilirlik’ kavramının kuruluşlarda gerçekleştirilen İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetleri ile bir ilişkisi var mıdır? Açıklayabilir misiniz?” şeklinde yöneltilen soruya (Şekil B.1, soru 10), 19 yanıtlayıcı doğrudan bir ilişkinin, 1 yanıtlayıcı ise dolaylı bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Diğer 6 yanıtlayıcı ise bu soruya yanıt vermemiştir. İlişkinin açıklanmasında verilen yanıtlar Çizelge 3.13’de sunulmuştur.

Çizelge 3. 13: Sürdürülebilirlik ve İKY uygulamaları arasındaki ilişki belirtilirken öne çıkan kavramlar.

İlişki Konusu	Sıklık	Yüzde
Sürdürülebilirlik anlayışının örgütsel süreçlerde yayılımı	17	35
Çalışanları elde tutma	8	16
Güvenli çalışma ortamı	7	14
Bilinçlendirme ve eğitim	5	10
Entegrasyon	5	10
Fırsat eşitliği ve çeşitlilik	4	8
Yenilikçilik	2	4
İş yaşam dengesi	1	2
Toplam	49	100

- Sürdürülebilirlik anlayışının örgütsel süreçlerde yayılımı: Sürdürülebilirlik anlayışının tüm örgütsel süreçlerde benimsenmesi/içselleştirilmesi ve yayılmasında İKY’nin temel bir görevi olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Örnek ifadeler:

- “Sürdürülebilirliğin ve tüm faaliyetlerin odağında insan vardır. Sürdürülebilirlikte ilk adım insan kaynakları yönetimidir. Sürdürülebilirlik felsefesini örgütlerde en kolay yayabilecek bölüm insan kaynakları yönetimidir” (İç İletişim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uzmanı).

- “Çalışanları sürdürülebilirlik amaçlarına yönleltmek, çalışanlarda sürdürülebilirliği davranışa dönüştürmek insan kaynakları yönetiminin işidir” (Yatırım ve Planlama Yöneticisi).
- “Sürdürülebilirlik konusunda atılan adımların başarısı tepeden inme kurallar yerine tüm şirketin benimseyeceği bir yaklaşımın, tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesi, içselleştirmesi ve iş yapış şekilleri ile doğrudan bütünleştirilmesiyle mümkündür” (Sürdürülebilir Birim Yöneticisi - Kurumsal İletişim Direktörü).

- Çalışanları elde tutma: “Çalışan bağlılığı, çalışan gelişimi, çalışan memnuniyeti, işgören devir oranını azaltma, çalışanların sosyal refahını iyileştirme, insan ve çalışan haklarına saygılı bir işveren olmak gibi çalışanları elde tutma” faaliyetlerinin sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkisi olduğu belirtilmiştir.

Örnek ifadeler:

- “Evet, yakından ilgili olduğunu düşünüyorum. Çalışan katılımı olmadan sürdürülebilirlik stratejisi uygulamaya koymak oldukça zor olur. Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti şirketlerin en çabuk ve çok etki edebileceği paydaşları olarak ilk müdahale etmeleri gereken konular arasında yer alıyor” (Sürdürülebilirlik Danışmanı).
- “Şirketlerin en büyük kaynağı ve yatırımı çalışanlarıdır. Dolayısıyla çalışanların mutluluğu ve bağlılığı iyi yönetilmiş bir İnsan Kaynakları yönetiminden geçmektedir. Bağlı çalışanlar ve mutlu çalışanların performansı, şirket katkısı daha sürekli olmaktadır” (İKY Birim Yöneticisi).

- Güvenli çalışma ortamı: Çalışanlar için baskı ve tacizden arındırılmış, iş sağlığı ve güvenliğine dikkat edilen, çalışan haklarına saygı gösterilen ve çalışan haklarının gözetildiği bir çalışma ortamı kültürünün tesisi gibi unsurlar da sürdürülebilirlik kavramı ile yakından ilgili olarak belirtilmiştir.

Örnek ifade:

- “Çalışanların sosyal refahı, çalışma koşullarındaki iyileştirme faaliyetleri, adil ücretlendirme, baskı ve taciz altında çalıştırmadan kaçınma, mevcut çalışanın aidiyetini arttırırken işletmedeki çalışan sirkülasyonunu da düşürecektir” (Sürd. Komisyonu Üyesi).

- Bilinçlendirme ve eğitim: Katılımcıların yanıtlarına göre, İKY birimleri tarafından organize edilen çalışan gönüllülük etkinlikleri, özelleştirilmiş teknik

eğitimler, genel farkındalık kazandırma eğitimleri, enerji verimliliği ve çevre bilinci kazandıran eğitimler doğrudan sürdürülebilirlik konusunda farkındalığın ve bu konudaki duyarlılığın artmasına katkıda bulunmaktadır.

Örnek ifade:

- “Tüm çalışanlarımıza genel farkındalık eğitimleri, etkinlikler ve özelleştirilmiş teknik eğitimler veriyoruz. Somut hedefler içeren bir Sürdürülebilirlik stratejimiz ve tüm bunlara vizyon çizen bir politikamız da bulunuyor” (İKY Koordinatörü).
- Entegrasyon: Çalışanların iş süreçlerine katılımının sağlanması, diğer bölümlerle koordinasyonun sağlanması ve sürdürülebilirlik sorumluluklarının tüm çalışanlara paylaştırılması gibi unsurlar da İKY faaliyetleri ile ilişkili olarak öne çıkmaktadır.

Örnek ifade:

- “İnsan Kaynakları Yönetimi şirket içerisindeki çalışanlar ile ilgili süreçleri yönettiği için sürdürülebilirlik ile ilgili direk bir ilişkisi bulunmaktadır” (İKY Birim Yöneticisi).
- Fırsat eşitliği ve çeşitlilik: Çalışanlara fırsat eşitliği sağlanması, ücretlerin adil dağıtılması, örgüt içerisinde çeşitliliğe önem verme gibi uygulamaların sürdürülebilirlikle yakından ilgili olduğu belirtilmiştir.

Örnek ifade:

- “çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamaları” (Sürdürülebilirlik Direktörü).
- Yenilikçilik: Firmalarda yenilikçilik (inovasyon) kültürünün desteklenmesi ve çalışanların yenilikçiliğe yönlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Örnek ifade:

- “[Sürdürülebilir İKY], çalışanların iş yaşam dengesini, gelişimini, haklarını gözetmek ve şirkette inovasyon kültürünü desteklemek ve de bunu sürdürülebilir bir yaşam şekli haline getirmektir” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).
- İş yaşam dengesi: Firmaların uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanların iş yaşam dengesinin sağlanması gerektiği belirtilmektedir.

Örnek ifade:

İnsan Kaynağı da para veya çevresel kaynaklar gibi bir sermaye. Bu sermayeyi kısa vadeli çıkarlar için sürdürülebilir olmayan şekilde yönetirseniz finansal getiriye riske atarsınız. Bu nedenle çalışanların iş yaşam dengesini yönetmeniz gerekir. Aynı zamanda sürdürülebilirliği yaşam şekilleri haline getirirseniz onlara motive olmak için anlamlı bir amaç sunmuş ve şirkete bağlılıklarını pekiştirmiş olursunuz.(Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi)

3.4.3.3 İKY alanında sürdürülebilirliği temsil eden sözcükler

Katılımcılara, “Sizce İnsan Kaynakları Yönetimi alanında “sürdürülebilirliği” temsil eden kelimeler neler olabilir?” sorusu da yöneltildi (Şekil B.1, soru 11). Çizelge 3.14 incelendiğinde anlaşıldığı gibi, İKY alanında sürdürülebilirlik, daha çok örgüt içi süreçleri niteleyen sözcüklerle ifade edilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk, insan hakları, iş yaşam dengesi, çevre ve kalkınma gibi örgüt dışı boyutu temsil edebilecek sözcüklerin de yanıtlayıcılar tarafından belirtildiği görülmektedir.

Çizelge 3. 14: İKY alanında “sürdürülebilirliği” temsil eden sözcükler.

İlgili Sözcükler	İfade Sayısı	Yüzde
Fırsat eşitliği	13	12
Çalışan gelişimi	7	6
Eğitim	7	6
Kurumsal sosyal sorumluluk	7	6
Yetenek yönetimi	7	6
Adalet	6	5
Çalışan bağlılığı	6	5
İnsan hakları	5	5
İnsana yakışır iş	5	5
İş sağlığı ve güvenliği	5	5
İş yaşam dengesi	5	5
Çeşitlilik	4	4
Performans yönetimi	4	4
Verimlilik	4	4
Yenilikçilik	4	4
Çevreye saygı	3	3
Esneklik	3	3
İnsan odaklılık	3	3
İyi planlama	3	3
Kalkınma	3	3
Takdir görme /önemsenme	3	3
Şeffaflık	3	3
Toplam	110	100

3.4.3.4 İKY faaliyetlerinin “ekonomik çevre” ile ilişkisi

“Sizce İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “ekonomik” faktörlerle (ekonomik çevre ile) alakası var mıdır? Açıklayabilir misiniz? Örnek verebilir misiniz?” sorusu (Şekil B.1, soru 12) ile katılımcılardan, sürdürülebilirliğin üç sacayağından birisi olan ekonomi boyutu ile İKY ilişkisini kendi örgütleri özelinde kurmaları istenmişti. Yanıtlayıcılardan biri (İKY Birim Yöneticisi) bu ilişkiyi ekonomik bağlam, istihdam, çalışanlara sunulan imkânlar ve çalışanları elde tutma ile ilişkilendirmektedir. Bu İKY birim yöneticisi durumu şöyle özetlemiştir:

Ekonomik açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetimi yetişmiş çalışanın kurum içerisinde sürdürülebilirliğinin sağlanması, iş gücü kaybının engellenmesi açısından çok büyük bir önem teşkil etmektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi fonksiyonu; ekonomik ve teknolojik değişimden, iş gücü pazarları ve örgütsel yeniden yapılanma stratejilerinden etkilenmektedir. Dolayısıyla etkin bir insan kaynakları yönetiminin de ilgili faktörleri dikkate alan bir kapsam içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için örgütün bütününde insan sermayesinin etkili ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayacak şekilde bir sistem bünyesinde tasarlanmalıdır. Bu kapsamda çalışanların istihdamı, eğitimi, kariyer geliştirme fırsatları ve gelişimi konuları üzerinde yoğunlaşılmalıdır.

İKY faaliyetleri ile ekonomi arasındaki ilişkiler kapsamında verilen yanıtlar incelendiğinde, verilen bilgilerin 3 alt başlık altında incelenmesinin uygun olacağı görülmüştür. İlk olarak, firmaları Sürdürülebilir İKY uygulamalarına yönelten ekonomik unsurlar (İKY’nin ekonomik öncülleri); ikinci olarak, ekonomik faktörlerle ilişkili Sürdürülebilir İKY uygulamaları ve son olarak da, Sürdürülebilir İKY’nin ekonomik sonuçlarına ilişkin bulgular.

3.4.3.4.1 İKY’nin ekonomik öncülleri

Katılımcıların verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, genel olarak örgütlerde sürdürülebilir İKY faaliyetlerini etkileyen ekonomik faktörler (öncüller) olarak Çizelge 3.15’de belirtilen unsurlar öne çıkmaktadır:

Çizelge 3. 15: Sürdürülebilir İKY'nin ekonomik öncülleri.

Öncüller	Sıklık	Yüzde
Ekonomik çevre faktörleri	7	44
Örgütün finansal durumu	5	31
Örgüt dışı istihdam politikası	2	13
Örgütün yeniden yapılanma stratejileri	2	13
Toplam	16	100

*Sıklık: İfade eden katılımcı sayısını temsil etmektedir.

- Ekonomik çevre faktörleri: Çevrenin ekonomik bağlamı örgütün koşullarını doğrudan etkiler; bu nedenle İKY politikaları ekonomik koşullara göre değişime uğrar. Ayrıca, hem küresel hem de ülkeler bazında meydana gelen ekonomik dalgalanmalar, göç ve iklimsel değişimler firmaları ekonomik yönden etkilemektedir. Bu durum da, sürdürülebilir İKY faaliyetlerinin örgüt içinde benimsenmesi ve sürdürülmesinin önemli bir tetikleyicisi olmaktadır.

Katılımcıların verdikleri örnekler:

- “Ekonomik çevre faktörlerini yok saymak bir işletme için nefes alma refleksinden vazgeçmek gibi bir şeydir. İK yönetimi de bu durumda ekonomik çevre ile uyumlu olmak zorundadır” (İKY Birim Yöneticisi).
- “Ekonomik dalgalanmalar işletmelerin istihdam gücünü de etkiler. İşletmelerin toplu işten çıkarmalarına ya da işe uygun nitelikte olmayan ucuz işgücü istihdam etmesine neden olabilir. Bu durumda, işletmenin uzun vadede sürdürülebilir olmasında engel teşkil edecektir” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- Diğer bir örnek ise:

Bu şirketin Afrika’da bir ülkede olduğunu düşünün İK politikası tamamen aynı olamazdı ya da Silikon vadisinde olsaydık ya da New York’ta 5th Avenue’de olsaydık... Çevrenin ekonomik habitatı İK politikalarını da değişime uğratmak durumunda kalabiliyor. Bu [durum] çalışma saatlerinden tutun da [ücretler, ekonomik yardımlar, sendikal durumlar, sağlık yardımları, verilen eğitimler, lojmanlar ekonomik çevre] ile ilgilidir. Örneğin eğitimler, bir ülkenin ekonomisi çok iyiye oradaki eğitime ayrılan bütçe çok da fazladır.(İKY Birim Yöneticisi)

- Örgütün finansal durumu: Firmanın ekonomik/finansal durumu güçlü bir İKY oluşturulması ve nitelikli elemanların örgüte çekilebilmesi için gereklidir. Teknolojik

değişimler nedeniyle gerekli olan insana yapılan yatırımlar ve gerçekleştirilecek uygulamaların kaderini belirler.

Katılımcıların verdikleri örnekler:

- “Gelir tablosu kötü olan şirketlerde insana yatırım arka planda kalabiliyor. Uygulamalar varsa ertelenebiliyor. Örneğin ilk kalkan uygulamalar eğitim olabiliyor” (İKY Birim Yöneticisi).
- “Güçlü bir İK yönetim organizasyonu için güçlü bir İK kadrosu gereklidir. Bu da elbette ekonomik güç gerektirir” (Yatırım ve Planlama Yöneticisi).

- Örgüt dışı istihdam politikası: Toplumun, devletin ya da ilgili kuruluşların istihdama yönelik beklenti ve politikaları (kadınların istihdam politikalarında yer alması, uzun dönemli işsizliğin önlenmesi, çocuk işçilerin çalıştırılmasının önlenmesi, fakirliğin önlenmesi, engelli insanların çalıştırılması) örgütün İKY politikasını ve uygulamalarını etkileyecektir.

Katılımcıların verdikleri örnekler:

- “Kayıtlı istidamın artması da ekonomik sürdürülebilirlik için önemli bir faktör. [Firmamız] ülke çapında bir istihdam merkezidir. 2016 yılında ‘istihdama katkı’ misyonumuzu sürdürerek, 5.500 kişiye yeni istihdam sağladık” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi- Kurumsal İletişim Direktörü).
- “[Sürdürülebilir İKY] cinsiyet ve risk grupları (kadınların istihdamı, uzun dönemli işsizlik, etnik azınlıklar, çocuklar, engelli insanlar vb.) ile ilgilidir” (Sürdürülebilirlik Direktörü).

- Örgütün yeniden yapılanma stratejileri: İnsan sermayesinin etkili ve etkin şekilde kullanılacak bir sistem gerekliliğini ve örgütsel yeniden yapılanma stratejilerini ifade etmektedir.

Örnek ifade:

- “İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için örgütün bütününde insan sermayesinin etkili ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayacak şekilde bir sistem bünyesinde tasarlanmalıdır” (İKY Birim Yöneticisi).

3.4.3.4.2 Ekonomik faktörlerle ilişkili İKY uygulamaları

Firmalarda İKY’nin ekonomik faktörlerle ilişkilendirilmesinde daha çok personel geliştirme odaklı uygulamalar ön plana çıkmıştır. Bir sürdürülebilirlik komisyonu üyesi bu durumu, “Yetersiz ve farkındalığı olmayan bir personel örgütü ekonomik

zarara uğratabilir” şeklinde ifade etmiştir. Yapılan içerik analizine göre, personel geliştirme odaklı uygulamaları, sırasıyla, çalışanlara sunulan ekonomik haklar ve firma içinde uygulanan verimlilik uygulamaları takip etmektedir. Tüm bu uygulamaların iç bağlamı ilgilendirdiğini ifade edebiliriz. Dış bağlamı ilgilendiren sosyal sorumluluk faaliyetleri ise son sırada yer almaktadır.

Çizelge 3. 16: Ekonomik faktörlerle ilişkili İKY uygulama alanları.

Uygulama Alanları	Sıklık	Yüzde
Personel geliştirme	9	50
Ekonomik haklar	4	22
Verimlilik / tasarruf	3	17
Sosyal sorumluluk	2	11
Toplam	18	100

- Personel geliştirme odaklı uygulamalar: Firmaların çalışanlarına yaptığı gelişim odaklı yatırımlar, eğitimler, kariyer yönetimi ve geliştirme fırsatları, yetkinlik geliştirme, performans yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamaları ekonomik etkiler ile doğrudan ilişkilidir.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “İnsana yapılan yatırımlar, yeteneğin uzun süre elde tutulması şirketin geleceğinde başarı için önemlidir. Bununla beraber uzun ve kısa dönemli istihdam yaratma da, yine buna hizmet edecektir” (İKY Direktörü).
- Bir diğeri:

İnsan kaynağının / gücünün sermaye olduğu göz önünde bulundurulduğunda stratejik İK yönetimi şirketlerin ekonomik açıdan sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Özellikle içsel açıdan eğitim ve yetkinlik geliştirme, performans ve yetenek/kariyer yönetimi, çalışan memnuniyeti vb. İK yönetimi konuları şirketlerin ekonomik sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir. Yetenek/kariyer yönetiminin başarılı şekilde yapılmaması, çalışan memnuniyetinin sağlanmaması durumunda artacak turn over [işgören devri] ve yönetim kadrolarındaki kayıplar ya da açık pozisyonlar şirketlerin ekonomik sürdürülebilirliğini etkileyebilmektedir.(Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi)

- Ekonomik haklarla ilgili uygulamalar: İş yeri ortamında çalışanlara sağlanan “eşit işe eşit ücret, çalışanlara ayrılan bütçe, liyakate göre terfi, yan haklar (eğitim, burs desteği vb.)” ekonomik hakları ifade etmektedir.

Katılımcıların ifadelerinden bir örnek:

- “Firmamızda ücretlendirme, yan haklar ve terfi konularında liyakati esas alan uygulamalar gerçekleştirilmekte, eşit işe eşit ücret prensipleri ile hareket edilmektedir” (İKY Uzmanı).

- Verimlilik / tasarruf uygulamaları: Çalışanlara yönelik zaman yönetimi, stres yönetimi ve kaynakların verimli kullanımına ilişkin eğitim faaliyetlerini ve iş mükemmelliği uygulamalarını (senaryolarla öğrenme, kalite bilinci, süreç yetkinliklerinin artırılması) kapsamaktadır.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Çalışanlarına verimlilik (enerji, zaman yönetimi, stres yönetimi) ve iş ve işçi sağlığı konusunda eğitim veren bir firma ekonomik kazanım sağlamış olacaktır” Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).

- Bir diğeri:

...çalışanların olası iş kazalarını görsel ve fiziksel modeller üzerinde görebilecekleri İş Güvenliği Eğitim Merkezi, bakış açısı değişimlerinin hedeflendiği Algı Geliştirme Sınıfı, Model Makinalar üzerinde hazırlanan senaryolar ile 5S, TPM, Kalite Bilinci ve Proses yetkinliklerini artıracak olan Beceri Gelişim Atölyesi bulunmaktadır. Bu çalışmalar iş mükemmelliği sağlarken ekonomik katkı da sağlıyor.(Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi)

- Sosyal sorumluluk faaliyetleri: Uygulanan sosyal sorumluluk faaliyetlerini kapsamaktadır. Örneğin: Tofaş engelsiz hareket projesi, Otokar çevre okullarda kulüpler aracılığıyla eğitim verilmesi gibi.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “...şirket içerisinde verilen eğitimler çerçevesinde çalışanlarımız elde ettikleri bilgileri evde aileleri ile de paylaşmaktadır. Çevre okullarda eğitim veren çalışan kulüplerimiz bulunmaktadır” (İKY Birim yöneticisi)

- “Sanayi kuruluşları insan kaynakları yönetiminin o bölgedeki kaynaklar ile çalışan ilişkisinde olması, çevresel faktörlerin sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik

anlayışıyla bir arada yaşatılması bu ilişkinin somut göstergesi sayılabilir. Örnek Tofaş Engelsiz Hareket Projesi” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).

3.4.3.4.3 İKY uygulamalarının ekonomik sonuçları

İçerik analizine göre belirlenen İKY uygulamalarının örgütler için doğurduğu ekonomik sonuçlar Çizelge 3.17’de belirtilmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar: çalışanların elde tutulması, kaynak kullanımının azaltılması ve çalışanlara ekonomik farkındalık kazanılmasıdır.

Çizelge 3. 17: Sürdürülebilir İKY’nin ekonomik sonuçları.

Sonuçlar	Sıklık	Yüzde
Çalışanların elde tutulması	9	45
Kaynak kullanımının azaltılması	6	30
Ekonomik farkındalık kazandırılması	5	25
Toplam	20	100

*Sıklık: İfade eden katılımcı sayısını temsil etmektedir.

- Çalışanların elde tutulması: Çalışanın firma içerisinde sürdürülebilirliğinin sağlanmasını, işgücü kaybının engellenmesini ifade etmektedir.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Ekonomik açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetimi yetişmiş çalışanın kurum içerisinde sürdürülebilirliğinin sağlanması, iş gücü kaybının engellenmesi açısından çok büyük bir önem teşkil etmektedir” (İKY Birim Yöneticisi).
- “Yetenek/kariyer yönetiminin başarılı şekilde yapılmaması, çalışan memnuniyetinin sağlanmaması durumunda artacak turn over [işgören devri] ve yönetim kadrolarındaki kayıplar ya da açık pozisyonlar şirketlerin ekonomik sürdürülebilirliğini etkileyebilmektedir” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).

- Kaynak kullanımının azaltılması: İnsan kaynakları çevreye dost ve ekonomik anlamda kaynakların verimli kullanımını sağlamaktadır.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Çevreye dost ve ekonomik anlamda tüketimi en aza indiren insan kaynağına ulaşılabilecektir” (Krediler Müdürü).
- “Ekonomik çevreyi de sağlayacak olan insan faktörü olduğu için dolaylı olarak alakası bulunmaktadır. Çalışanlarınıza vereceğiniz gelişim faaliyetleri ile dolaylı

olarak ekonomik çevreye katkı da bulunmaktadır. Enerji tüketiminin azaltılması buna örnektir” (İKY Birim Yöneticisi).

- Ekonomik farkındalık kazandırılması: Firmaların, çalışanlarını eğitim ve çeşitli iş ve işçi geliştirme süreçleri ile bilinçlendirmesi ve yetenekler kazandırması sonucu, ekonomik zararlardan ve olası kazalardan kendisini koruyacağı ve kazanç sağlayacağını ifade eder.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Yetersiz ve farkındalığı olmayan bir personel dolaylı yoldan ekonomik olarak firmaları zarara uğratmaktadır” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- “Bilinçli ve iç iletişim ile güdülenmiş ve üretim süreçlerinden haberdar insan kaynağı” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).
- Bir diğeri önemli ifade ise:

Güçlendirme Merkezi" [ile], iş mükemmelliğini korumak ve geliştirmek için kurulan merkezde öncelikle iş güvenliği amacı ile çalışanların olası iş kazalarını görsel ve fiziksel modeller üzerinde görebilecekleri İş Güvenliği Eğitim Merkezi, bakış açısı değişimlerinin hedeflendiği Algı Geliştirme Sınıfı, Model Makinalar üzerinde hazırlanan senaryolar ile 5S, TPM, Kalite Bilinci ve Proses yetkinliklerini artıracak olan Beceri Gelişim Atölyesi bulunmaktadır. Bu çalışmalar iş mükemmelliği sağlarken ekonomik katkı da sağlıyor.(Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi)

3.4.3.5 İKY faaliyetlerinin doğal çevre (ekolojik çevre) ile ilişkisi

Sürdürülebilirliğin üç sacayağından bir diğeri olan doğal çevre boyutu ile İKY ilişkisinin kurulması için, katılımcılara, “Sizce İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “ekolojik çevre” ile alakası var mıdır? Açıklayabilir misiniz? Örnek verebilir misiniz?” (Şekil B.1, soru 13) sorusu yöneltmiştir. Verilen yanıtlar kapsamında öncelikle Sürdürülebilir İKY’nin çevresel öncülleri incelenmiş, daha sonra ise çevreci İKY uygulamalarına ve sonuçlarına ilişkin bulgular ve örnek ifadeler sunulmuştur.

3.4.3.5.1 Sürdürülebilir İKY'nin çevresel öncülleri

Firmaları sürdürülebilirlik uygulamalarına yönlendiren unsurlar incelendiğinde ön planda firmaların çevre politikaları gelmektedir. Daha sonra ise firmaların faaliyet gösterdiği bağlamın çevresel hassasiyetlerinin etkili olduğu görülmektedir (Bkz. Çizelge 3.18) .

Çizelge 3. 18: İKY'nin çevresel öncülleri.

Öncüller	Sıklık	Yüzde
Örgütün çevre politikası	4	50
Bağlamın ekolojik hassasiyeti	3	37,5
Uluslararası anlaşmalar	1	12,5
Toplam	8	100

- Örgütün çevre politikası: Çalışanların çevresel duyarlılıkları sonucu oluşturulan politikalar ve örgüt-çalışan arasındaki ilişkiler firmaları sürdürülebilir İKY uygulamalarına yönlendirmektedir.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Çevre Müdürlüğü'nün İnsan Kaynakları altında yapılandığı şirketlerde ekolojik çevre İK'nın ana konularından biridir” (İç İletişim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uzmanı- İKY Uzmanı).
- “İK'nın tüketici olmaktan ziyade insan odaklı yaklaşım gösterip, bu ekolojik çevreye saygın sorumluluğunun İKY'nin omuzlarında bulunması demektir.” (İKY Birim Yöneticisi).

- Bağlamın ekolojik hassasiyeti: Faaliyet gösterilen bölgedeki çevresel hassasiyet İKY uygulamalarını etkilemektedir.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Bölgenin ekolojik çevresine [olan] hassasiyetine İK uyumlu olmak zorundadır” (İKY Birim Yöneticisi).
- “Ekolojisi bozulmuş ortamlar insan motivasyonunu düşürmektedir, bu nedenle faaliyet gösterilen ortamın ekolojik hassasiyetlerine uygun olarak İKY uygulamaları gerçekleştirilmelidir” (İKY Birim Yöneticisi).

- Uluslararası anlaşmalar: Gelecek nesillerin yaşamını korumak üzere uygulamaya sokulan uluslararası anlaşmalar doğrultusunda firmaların örgütsel stratejilerini uyumlu yapma çabasını ifade eder.

Katılımcının ifadesi:

- “Dünyamızı korumazsak ve kaynakları verimli kullanmazsak yarınımızı tehlikeye atmış oluruz. Uluslararası anlaşmalar (1997’de Kyoto Protokolü, 2015 Paris Anlaşması gibi) ile bu anlayışın iş dünyasında ve devlet düzeyinde yerleştiğini görebiliriz” (Kurumsal İletişim Direktörü-Sürd. Komitesi Üyesi).

3.4.3.5.2 Ekolojik çevre ile ilişkili İKY uygulamaları

Çevreci kapsamda ele alınan İKY uygulamalarına ilişkin bulgular ve örnek ifadeler bu kısımda sunulmuştur (Bkz. Çizelge 3.19). Bu kapsamda, diğerlerini etkileme, sürdürülebilir şekilde çalışma ve zarar vermekten kaçınma temaları güçlü bir şekilde ön plana çıkmaktadır.

Çizelge 3. 19: Ekolojik çevre ile ilişkili İKY uygulamaları.

Uygulamalar	Sıklık	Yüzde
Sürdürülebilir çalışma ortamının oluşturulması	11	41
Çevresel duyarlılık konusunda diğerlerini etkileme	10	37
İnisiyatif alma	4	15
Çevreye duyarlı çalışan istihdamı	2	7
Toplam	27	100

- Sürdürülebilir çalışma ortamının oluşturulması: İş süreçlerinin ve ürünlerin daha sürdürülebilir olmasına yardımcı olmaya ilişkin faaliyetleri içerir.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Çalışma ortamının çalışanlar için hem verimli hem de çevresel etkileri azaltacak şekilde tasarlanması” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- “Çevresel sürdürülebilirlik için çalışanların bunu içselleştirmesini sağlayacak aktivitelerin çoğaltılması ve bunu kurum kültürü haline getirmeyi destekleyecek değerlerin oluşturulması” (İKY Direktörü).

- Bir diğeri ise:

İK yönetimi faaliyetleri içerisinde yer alacak eğitim ve yetkinliklerin geliştirilmesi konularında örneğin atık yönetimi, atık ayrıştırılması eğitimleri ile şirket içerisinde çevre konusunda daha duyarlı bir işgücünün geliştirilmesi sağlanabilir. Bu sayede geri dönüşümler arttırılarak, doğal kaynak kullanımları azaltılabilir, temiz üretim felsefeleri kurum kültürü içerisinde daha kolay şekilde entegre edilebilir.(Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi)

- Çevresel duyarlılık konusunda diğerlerini etkileme: Başkalarını çevresel davranışlarda bulunmaları için etkilemeye yönelik sosyal davranışlardır. Örneğin, çalışanları çevreci davranışlarda bulunmaları konusunda teşvik etmek, desteklemek; çevreci anlayış geliştirmeye yardım etmek (sürdürülebilirlik eğitimleri yoluyla), ailelere bu bilincin yayılması, verilen eğitimlerle kaynakların verimli kullanımının sağlanması gibi.

Çevreye karşı duyarlı insan yetiştirmek için, çalışanların ailelerine de bu bilincin aşılmasını belirten katılımcı ifadeleri:

- “Çalışanlarınıza vereceğiniz gelişim faaliyetleri ile dolaylı olarak ekolojik çevreye katkı da bulunmaktasınız. Enerji tüketiminin azaltılması buna örnektir. Konu ile ilgili şirket içerisinde verilen eğitimler çerçevesinde çalışanlarımız elde ettikleri bilgileri evde aileleri ile de paylaşmaktadır” (İKY Birim Yöneticisi).
- “Çalışanın bilgi ve becerisi ile aileler başta olmak üzere katma değer zinciri oluşturulabilir” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).

Ödül ve teşviklerle çalışanları çevreci davranışa teşvik etme konusunda katılımcı ifadesi:

Karar alıcı konumundaki çalışanların bu konuda farklı yöntemlerle motive edilmesi iyi olabilir. Örneğin, bazı küresel sürdürülebilirlik endeksleri yöneticilerin skor kartlarında KPI (temel performans göstergesi) olarak [belirlenebilir] veya [yöneticilere bu konudaki faaliyetleri için] bonus/prim verilebilir.(Sürdürülebilirlik Danışmanı)

- İnisiyatif Alma: Çevresel çıkarları ön planda tutmak, çevresel program ve politikalar başlatmak, çevre için lobi faaliyetleri yürütmek ve girişimde bulunmak gibi

firmanın ya da çalışanlarının aldığı/alabileceği risk ve inisiyatif temelli davranış ve faaliyetleri içermektedir.

Katılımcıların ifadelerinden bir örnek:

- “[Firmalar], ekolojik dengenin bozulduğu bir ortamda çalışanların motivasyonunu artırma ve iş yaşam dengesini sağlamak için daha fazla çaba gösterilmelidir” (Sürdürülebilirlik Danışmanı).
- “Yeterliliği ve farkındalığı olan personeller firmaları ekolojik çevre açısından da koruyabilir, önlem alınmasını sağlayabilir” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- “İK ekibi tarafından oluşturulan projelerin kuruluş dışına da çıkarak ekolojik bir etki yaratmasının hedeflenmesi.” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).
- Bir diğeri ise:

Çevre konularında şirketlerin belirledikleri politikalarda çalışanların rolünün büyük olduğunu düşünüyorum. Dünyamızı korumazsak ve kaynakları verimli kullanmazsak yarınımızı tehlikeye atmış oluruz. Bu görüşün artık iş dünyasında ve devletler nezdinde yerleştiğini ve ciddiyetinin arttığını 1997’de Kyoto Protokolüyle, son olarak da 2015’teki Paris Anlaşması ile bir kez daha gördük.(Kurumsal İletişim Direktörü-Sürd. Komitesi Üyesi)

- Çevreye duyarlı çalışan istihdamı: Firmalar çevre bilinci yüksek çalışanlar istihdam ederek; çevresel kirliliği önleme ve ekosistemi güçlendirme (çevre korumayı proje fikirlerine dâhil etme, işyeri süreçlerinin çevresel etkilerinin izlenmesi, istenmeyen kirliliği ve kaynak israfını önlemesi gibi) faaliyetlerini daha etkin ve verimli şekilde yürütebilir.

Örnek ifade:

- “Çevreye duyarlı insanlar işe alırsanız, onlar da projelerini çevreye zarar vermeden gerçekleştirmenin bir yolunu arayacaklardır” (Yatırım ve Planlama Yöneticisi).
- Bir başka örnek olarak:

İnsan Kaynakları Yönetimi, şirketlerin genel stratejisi doğrultusunda belirleniyor. Çünkü her ne kadar stratejiler üst yönetim tarafından belirlense de uygulama çalışanlardadır. Bu nedenle şirketler öncelikle kendi kurum kültürlerine uygun kişileri istihdam eder... [Firma] olarak biz de çevresel

etkilerimizi minimuma indirmek için çalışıyoruz.(Kurumsal İletişim Direktörü, Sürdürülebilirlik Komitesi Üyesi)

3.4.3.5.3 İKY uygulamalarının çevresel sonuçları

Sürdürülebilir İKY'nin çevresel sonuçları incelendiği zaman doğal kaynak kullanımının azalması, olumsuz çevresel etkinin azaltılması, işgücünün çevresel duyarlılığının artması ön plana çıkmaktadır (Bkz. Çizelge 3.20).

Çizelge 3. 20: İKY uygulamalarının çevresel sonuçları.

Sonuçlar	Sıklık	Yüzde
Doğal kaynak kullanımının azalması	6	30
Olumsuz çevresel etkinin azaltılması	6	30
İşgücünün çevresel duyarlılığının artması	6	30
Çalışan motivasyonunun artması	2	10
Toplam	20	100

- Doğal kaynak kullanımının azalması: Çevresel boyut açısından Sürdürülebilir İKY faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, firmaların doğal kaynakları daha etkin ve verimli şekilde kullanmasını sağlar. Böylece firmanın doğal kaynakları kullanımı azalacaktır.

Örnek ifadeler:

- “Ekolojik çevreyi de sağlayacak olan insan faktörü olduğu için dolaylı olarak alakası bulunmaktadır. Çalışanlarınıza vereceğiniz gelişim faaliyetleri ile dolaylı olarak ekolojik çevreye katkıda bulunmaktasınız. Enerji tüketiminin azaltılması buna örnektir.” (İKY Birim Yöneticisi).
- “Şirket içerisinde çevre konusunda daha duyarlı bir işgücünün geliştirilmesi [ile] geri dönüşümler arttırılarak, doğal kaynak kullanımları azaltılabilir.” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).

- Olumsuz çevresel etkinin azaltılması: Sürdürülebilir İKY faaliyetleri ile çevreye duyarlı bir çalışma ortamının oluşturulmasıyla, firmadan çevreye yansıyan olumsuz etkiler azalacaktır.

Örnek ifadeler:

- “İnsan Kaynakları Yönetimi çalışma ortamının hem çalışanların verimli çalışmasına hem de [olumsuz] çevresel etkileri azaltacak şekilde dizayn edilmesinde rol oynar.” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).

- Bir diğer örnek:

İnsan Kaynakları Yönetimi, şirketlerin genel stratejisi doğrultusunda belirleniyor. Çünkü her ne kadar stratejiler üst yönetim tarafından belirlense de uygulama çalışanlardadır. Bu doğrultuda çevre konularında şirketlerin belirledikleri politikalarda çalışanların rolünün büyük olduğunu düşünüyorum. Dünyamızı korumazsak ve kaynakları verimli kullanmazsak yarınımızı tehlikeye atmış oluruz. Bu görüşün artık iş dünyasında ve devletler nezdinde yerleştiğini ve ciddiyetinin arttığını 1997’de Kyoto Protokolüyle, son olarak da 2015’teki Paris Anlaşması ile bir kez daha gördük. Şirket olarak biz de çevresel etkilerimizi minimuma indirmek için çalışıyoruz.(Kurumsal İletişim Direktörü, Sürdürülebilirlik Komitesi Üyesi)

- İşgücünün çevresel duyarlılığının artması: Sürdürülebilir İKY faaliyetleriyle, çalışanların çevreci yetkinlikleri artırılmaktadır. Böylece bu bireyler gerek iş yerinde gerek ise ailesinde ve toplumda bu bilincin yayılmasına katkıda bulunabileceklerdir.

Örnek ifadeler:

- “Çevre koruma ve personeli bilinçlendirme konusunda insan kaynakları aktif olarak çalışarak çevre koruma bilincini yerleştirmeye katkı sağlayabilir” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).

- “İK yönetimi faaliyetleri içerisinde yer alacak eğitim ve yetkinliklerin geliştirilmesi konularında örneğin atık yönetimi, atık ayrıştırılması eğitimleri ile şirket içerisinde çevre konusunda daha duyarlı bir işgücünün geliştirilmesi sağlanabilir.” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).

- Çalışan motivasyonun artması: Sürdürülebilir İKY faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bir çalışma ortamı çalışanların motivasyonlarını artırmaktadır.

Örnek ifadeler:

- “Ekolojik öğelerle (aydınlatma, teknolojik ortam, temiz hava vb.) düzenlenmiş olan çalışma ortamlarının çalışan üzerinde pozitif yönde motivasyon artırdığını söyleyebilirim.” (İKY Birim Yöneticisi).
- “Ekolojik çevrenin İK faaliyetlerine doğrudan değil, dolaylı etkisi olabileceğini düşünüyorum. Ekolojisi bozulmuş yerler elbette içinde yaşayan insanların motivasyonunu düşürür.” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).

3.4.3.6 İKY faaliyetlerinin sosyal konularla ilişkisi

Sürdürülebilirliğin üç sacayağından sonuncusu ise sosyal boyuttur. Bu kapsamda, katılımcılara, “Sizce İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sosyal / toplumsal konularla alakası var mıdır? Açıklayabilir misiniz? Örnek verebilir misiniz?” (Şekil B.1, soru 14) sorusu yöneltildi. Sosyal boyut ile İKY ilişkisinin kurulmasında öncelikle öncüllere ilişkin bulgular ve örnek ifadelere yer verilmiş, daha sonra ise, sosyal konulara ilişkin İKY uygulamaları ve etkilerini gösteren bulgular sunulmuştur.

3.4.3.6.1 Sürdürülebilir İKY’nin sosyal öncülleri

Çizelge 3. 21: Sürdürülebilir İKY’nin sosyal öncülleri.

Öncüller	Sıklık	Yüzde
Örgütün toplumsal fayda sağlama misyonu	8	36
Örgütün / Üst yönetimin İKY’ye bakış açısı	7	32
Yerel kültür ve değerler	3	14
Çalışma ortamı üzerindeki sosyal baskı	3	14
Küreselleşme	1	5
Toplam	22	100

- Örgütün Toplumsal Fayda Sağlama Misyonu: Örgütler kâr amaçlı olsun ya da olmasın faaliyet gösterdiği topluma fayda sağlamak ve o toplumu güçlendirmek gibi bir misyon üstlenirler.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Operasyonlarımızı yürüttüğümüz her ülkede, içinde yer aldığımız toplumu güçlendirmeyi hedefliyoruz” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- “Topluma fayda sağlamak amacıyla belli konularda farkındalık süreçleri yürütülür” (İç İletişim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uzmanı).

- “Özellikle sanayi kuruluşlarının yüksek istihdam rakamlarının faaliyette bulundukları illerdeki toplamın nüfusa oranını göz önüne aldığınızda, İK Yönetiminin, doğal olarak sosyal ve toplumsal etkisinin son derece yüksek olduğunu görebiliriz” (Dış İlişkiler Direktörü- Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).
- “Doğru kurgulanmış insan kaynakları süreçleri, sürekli gelişimi destekleyerek, çalışanların toplum için faydalı insan olarak yetiştirilmesini ve rol modeller oluşturulmasını sağlayacaktır” (İKY Direktörü).

• Örgütün İKY’ye Bakış Açısı: Örgütlerin / üst yönetim elemanlarının İKY yapılarına biçtikleri rol ve tanımlamaları ifade etmektedir. Örgütler bu misyon doğrultusunda İKY uygulamalarını sürdürülebilirlik odaklı olarak biçimlendirmektedir.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Temel insan hakları yaklaşımı insan kaynakları yönetimi faaliyetleri üzerinde geniş bir etki bırakmaktadır. Örgütler uzun vadede etkili olmak istiyorlarsa bu olmazsa olmazdır” (Sürdürülebilirlik Direktörü).
- “Örgütler bulundukları toplumların kültürlerine uyumlu şekilde insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini düzenlemelidir” (İKY Uzmanı).
- “İKY, halkla ilişkiler birimi bulunmayan kuruluşlarda bu görevi üstlenir.” (Yatırım ve Planlama Yöneticisi).

• Yerel kültür ve değerler: Örgütlerin faaliyetlerini sürdürdüğü yerel bağlama ilişkin kültür ve değerlerin örgütlerin İKY faaliyetleri üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Sosyal birer varlık olarak insanlar, içinde yaşadıkları toplumun kültür ve değerlerinden etkilenirler, örgütler toplumsal değerleri göz önünde bulundurarak insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini hazırlamalıdır” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- “İçinde yaşanılan ülkenin sosyal ve toplumsal dinamikleri ister istemez insanların tümünü etkiler” (İKY Birim Yöneticisi).

- “Sosyal / toplumsal konular etkiler: yetiştiği çevre, kültür, siyasi düşünceler gibi, şirketlerin de insanlar gibi kültürleri vardır birbirlerine uyumlu olmalı” (İKY Birim Yöneticisi).⁵²

- Çalışma ortamı üzerindeki sosyal baskı: Firmaların faaliyetlerini sürdürdüğü çalışma ortamı üzerindeki baskı firmayı ve çalışanları olumsuz yönde etkileyebilir. Baskının azaltılıp uygun bir çalışma ortamının hazırlanması firma ve çalışanlar için avantaj kaynağı olacaktır.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “[Sosyal baskı]Toplumda yaratıcı işlerin ortaya konması için büyük bir engel teşkil etmektedir. Örgütler de bu nedenle çalışanları için rahat çalışma ortamları hazırlamalıdır” (İKY Birim Yöneticisi).
- “Sosyal ve toplumsal konulardaki genel rahatsızlık veya huzur ortamı aynı oranda şirket ortamını da olumlu/olumsuz olarak etkileyebilmektedir” (İKY Birim Yöneticisi)
- “Hedef kitlemiz olan çalışanların gündemine dâhil olan konular, İnsan Kaynaklarının da gündemini belirliyor. Dolayısıyla birbirinden bağımsız düşünmek imkânsız” (İKY Gen. Müd. Yrd.)

- Küreselleşme: Küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet ve yenilikler firmaların İKY faaliyetlerini etkilemektedir.

Katılımcı ifadesi:

- “Eğer ki örgütler küresel boyutta rekabet gösteriyorlarsa İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetleri dünyadaki gelişmelerden etkilenir” (İKY Birim Yöneticisi).

⁵² Alıntılardaki imla bozuklukları düzeltilmemiştir.

3.4.3.6.2 Sosyal konulara ilişkin İKY uygulamaları

Çizelge 3. 22: Sosyal konularla ilişkili İKY uygulamaları.

Uygulama Alanları	İfade Sıklığı	Yüzde
Sosyal faaliyetler (sosyal sorumluluk faaliyetleri)	12	32
Kişisel gelişim ve mesleki eğitimler	9	24
Çeşitlilik ve fırsat eşitliği	7	19
İş sağlığı ve güvenliği	4	11
İş yaşam dengesi	4	11
Yeni iş yapış modelleri	1	3
Toplam	37	100

• Sosyal faaliyetler (sosyal sorumluluk faaliyetleri): Firmaların genellikle toplumsal destek ve kalkınma için faaliyet gösterdiği bölgelerde yapmış oldukları gönüllülük ve destek faaliyetlerini ifade etmektedir.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

Çalışanlarımız toplumun bir parçası, bunun dışında toplumla ilgili toplumsal projeler, sosyal sorumluluk projeleri gibi alanlar da artık insan kaynakları bu işlerin içinde yer alıyor, projeler geliştiriyor, sponsorluklarla destek olmaya çalışıyor. Örn: Kadın-Erkek eşitliği ile ilgili projelerde insan kaynaklarının büyük sponsorlukları oluyor. Üniversitelerdeki gençlerin yaptığı projelerde insan kaynaklarının destekleri oluyor, o yüzden sadece şirket içinde endirekt olarak ulaştığı değil direkt olarak da insan kaynakları artık sosyal toplumsal projelerin içinde yer alıyor.(İKY Birim Yöneticisi)

- “Şirketimiz kurumsal sorumluluk çalışma ve projelerin tümünü insan kaynağı ile yürütmekte ve yurttaşlık bilinci ile yönetmektedir” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).
- “Doğrudan ilişkisi olduğunu düşünüyorum. Çalışan gönüllülüğü İK'daki sürdürülebilirlik uygulamalarından biri. Çalışanlara, topluma faydalı olabilecekleri projeler ve fırsatlar sunmak çok önemli. Aynı zamanda çalıştığı kurumun topluma faydalı uygulamaları olduğunu düşünen biri işini çok daha motive bir şekilde yapacaktır” (Sürdürülebilirlik Yöneticisi)
- “Operasyonlarımızı yürüttüğümüz her ülkede, içinde yer aldığımız toplumu güçlendirmeyi hedefliyoruz. Bu hedef doğrultusunda Amerika, Chattanooga

işletmemizdeki çalışanların kardeş okul ilan ettiği, Dupont İlkokulu'na düzenli ziyaretler düzenliyor... İnsan kaynağımızda toplum bilincini artırmakta önemli faaliyetler olduğunu düşünüyoruz” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).

- Kişisel gelişim ve mesleki eğitimler: Çalışanların hem meslek hayatında hem de sosyal hayatında gelişimi için verilen eğitimler. Çalışanları sürekli gelişme ve öğrenmeye yönleltmekte ve topluma faydalı ve bilinçli bireyler kazandırmaktadır.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Çalışanların kişisel ve mesleki eğitim ihtiyaçlarının karşılanması (iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri, çevre eğitimleri, çalışma koşulları eğitimleri vb.) toplumun bir parçası olan çalışanların bilinçli bireyler olarak yetişmesini sağlayacak ve kendi sosyal çevreleriyle bu bilgileri paylaşarak toplumsal gelişime katkı sağlayacaktır” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- “Çalışanlarımızın daha iyi bir yaşama sahip olmaları için eğitim ve sağlık seminerleri ile sağlık kontrolleri gerçekleştiriyoruz” (Kurumsal İletişim Direktörü – Sürdürülebilirlik Komitesi üyesi).
- “Doğru kurgulanmış insan kaynakları süreçleri ile sürekli gelişimi destekleyerek çalışanların toplum için faydalı insan olarak yetiştirilmesini ve rol modeller oluşturulmasını sağlayacaktır” (İKY Direktörü).

- Çeşitlilik ve fırsat eşitliği: Sürdürülebilirliğin önemli sosyal parçalarından olan insan hakları, fırsat eşitliği, çeşitlilik, etik vb. konularında İK yönetiminin önemli rolleri bulunmaktadır. Bu doğrultuda yapılan uygulamalar işyerinde sürdürülebilirliği sağlayacaktır.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin temel insan hakları göz önünde bulundurularak yapılması (Farkındalık süreçleri). Örneğin, çalışan haklarının verilmesi, etik kurallara uyulması, cinsiyet ayrımcılığının önüne geçilmesi gibi uygulamalar faaliyetlerin verimliliğini artıracaktır. Aynı zamanda bu gibi kavramların çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile toplumsal değişime etki etme gücü vardır.(Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi)

Firmamızın insan kaynakları politikasının temelinde ayrımcılık karşıtlığı yer almaktadır. Tüm çalışanlar etkin köken, ırk, dil, din, yaş, cinsiyet, cinsel

yönelim, uyruk, maluliyet veya kültürel farklılık ayrımı yapılmaksızın eşit sayılmaktadır. Kadın yönetici ve kadın çalışan sayılarını istikrarlı bir şekilde artıran şirket, toplumsal cinsiyet eşitliği alanındaki küresel inisiyatlara gönüllü katılım sağlanmaktadır.(İKY Uzmanı)

- “İKY faaliyetlerinde, insan hakları temelinde bir yaklaşım sergilenmedikçe, geniş çaplı etkisi sınırlı olacak ve uzun dönemde etkisiz kalacaktır” (Sürdürülebilirlik Direktörü).
- İş sağlığı ve güvenliği: Çalışanların sağlıklı bir şekilde iş hayatlarını sürdürebilmelerini odak edinen uygulamaları içermektedir.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Çalışanlarımızın daha iyi bir yaşama sahip olmaları için eğitim ve sağlık seminerleri ile sağlık kontrolleri gerçekleştiriyoruz. Özel sağlık sigortası ve beslenme uzmanına kolay ve uygun ulaşım sağlıyoruz” (Sürdürülebilir Birim Yöneticisi - Kurumsal İletişim Direktörü).
- “Dengeli beslenme ve fiziksel aktivitenin önemini vurguladığımız toplum sağlığına yönelik çalışmalarımızı “İyi Yaşam” çatısı altında topladık. Projemizin fark yaratan boyutu ise toplumsal düzlemde bir etki oluşturmak için “İyi Yaşam” hareketimizi önce çalışanlarımız arasında başlatmamız oldu” (Sürdürülebilir Birim Yöneticisi - Kurumsal İletişim Direktörü).
- İş yaşam dengesi: Çalışanların iş hayatlarındaki ve sosyal hayatlarındaki sorumluluklarını/rollerini yürütebilmeleri ve dengeleyebilmeleri için firmaların destekleyici ve kolaylaştırıcı uygulamalarını ifade etmektedir.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Kadın çalışanlar için esnek çalışma yöntemleri ya da kariyer planlamaları konularında projeler geliştirerek” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).
- “İK özellikle sosyal konularda kapsayıcı ve öncü olması gerektiğini düşünüyorum. Devlet politikalarının yeterli olmadığı yerlerde, uzaktan çalışma, well-being, işyerinde ayrımcılıkla mücadele, kadın hakları, doğum izinleri, adil ücretlendirme vb., gibi politikalarının sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaşmasında önemlidir” (Sürdürülebilirlik Danışmanı).

- Yeni iş yapış modelleri: İKY'nin esnek bir yapıda olmasıyla firmalar ani gelişen durumlara kolaylıkla uyum sağlayabilirler. Verimliliklerinden kaybetmeden faaliyetlerini sürdürebilirler.

Örnek ifade:

- “Yeni iş yapış modelleri, yukarıya doğru yapılanma yerine daha yatay ancak herkesin sorumluluk sahibi olduğu organizasyonlar” (İKY Birim Yöneticisi).

3.4.3.6.3 Sürdürülebilir İKY'nin sosyal sonuçları

Çizelge 3. 23: Sürdürülebilir İKY'nin sosyal sonuçları.

Faaliyetler	İfade Sıklığı	Yüzde
Toplumsal İtibar	6	27
Toplumsal Gelişime Katkı	6	27
İşveren Markası Olma	5	23
Çalışan Refahı	4	19
Yaratıcılık	1	5
Toplam	22	100

Sürdürülebilir İKY'nin sosyal sonuçları incelendiği zaman toplumsal itibar, toplumsal gelişime katkı, işveren markası olma ve çalışan refahı ön plana çıkmaktadır.

- Toplumsal itibar: Sosyal boyut açısından Sürdürülebilir İKY faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, firmaların toplumda itibar kazanmalarına veya itibarlarının yükselmesine yol açar. Toplumda itibar sahibi olan firmalar toplumu yönlendirme/şekillendirme ve harekete geçirme gücüne sahip olma gücüne erişirler.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Başarılı İK yönetimi yapan şirketlerin toplumda bırakacağı etki kesin olarak pozitif olacaktır” (Yatırım ve Planlama Yöneticisi).
- “İnsanlar bulunduğu şirketin koşullarına, kültürüne ister istemez uyarlar. İK Yönetimi faaliyetlerini bu yönde yapılandırırsanız sosyal açıdan da toplumsal açıdan da insanları yönlendirebilirsiniz” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- “Yürütülen insan kaynakları faaliyetleri ile organizasyonun bilinirliği artmaktadır” (İKY Birim Yöneticisi).

- Toplumsal gelişime katkı: Firmalar, faaliyette bulundukları toplumun beklentilerini / ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tespit ederek, duyarlılıkla hareket ederler ve çözüme ulaşılabilmesi için destek verirler. Bunun sonucunda toplumsal gelişime katkıda bulunurlar.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Çalışanlar; hem iş hayatlarında hem de bireysel hayatlarında daha bilinçli olacak, bu birikimlerini kendi sosyal çevreleriyle de paylaşarak toplumsal gelişime katkı sağlayacaklardır” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- “İK birimi, özellikle iç paydaşlar arasındaki fırsat eşitliğinin sağlanması konusunda kadın çalışanlar için esnek çalışma yöntemleri ya da kariyer planlamaları konularında projeler geliştirerek kadının sosyal hayattaki konumuna ve toplumların gelişimine katma değer sağlayabilir” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).
- “Operasyonlarımızı yürüttüğümüz her ülkede, içinde yer aldığımız toplumu güçlendirmeyi hedefliyoruz” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- İşveren markası olma: Firmalar sürdürülebilir İKY faaliyetleri sonucu, nitelikli elemanları kendisine çeker, rakipleri arasında tercih edilen bir kurum olur ve mevcut çalışanlarını elde tutarlar. Son olarak ise, işyerindeki ilişkilerin kalitesini artırır.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Çalışanların tavsiyesi, övgüsü ve şirketlerini sahiplenmesiyle birlikte iyi çalışanları işe almak ve işte tutmak kolaylaşacaktır. Aksi takdirde, ücret, insanları sadece daha iyisini bulana kadar o işyerinde tutabilir” (Yatırım ve Planlama Yöneticisi).
- “İnsan kaynakları yönetimi, iş yerindeki ilişkilerin kalitesi ve tercih edilen bir kurum olmasıyla sosyal/toplumsal konularla doğrudan bağlantılıdır” (İKY Birim Yöneticisi).
- “Çalıştığı kurumun topluma faydalı uygulamaları olduğunu düşünen biri işini çok daha motive bir şekilde yapacaktır” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi)
- Çalışan refahı: İşverenlerin çalışanlarına sunmuş olduğu hizmetler, imkânlar ve diğer avantajlar (örneğin, barınma, sağlık sigortası, ulaşım, beslenme imkanları ya

da çalışma koşullarının iyileştirilmesi) ile çalışan refahı sağlanır, bu da çalışanların motivasyon ve verimliliği artıracaktır.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Çalışanlarımızın daha iyi bir yaşama sahip olmaları için eğitim ve sağlık seminerleri ile sağlık kontrolleri gerçekleştiriyoruz. Özel sağlık sigortası ve beslenme uzmanına kolay ve uygun ulaşım sağlıyoruz.” (Kurumsal İletişim Direktörü – Sürdürülebilirlik Komitesi Üyesi).
- “İK Yönetimi faaliyetleri ile çalışanların yaşam standart ve şartlarını şekillendirebilirsiniz” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- “Hobi ve gezi kulüpleri kurarak çalışanlarımızın iş ortamında sosyalleşmesine katkı sağlıyoruz.” (Kurumsal İletişim Direktörü, Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- Yaratıcılık: Çalışanlar için oluşturulan uygun ortam ile çalışanların yaratıcılığı artacaktır.

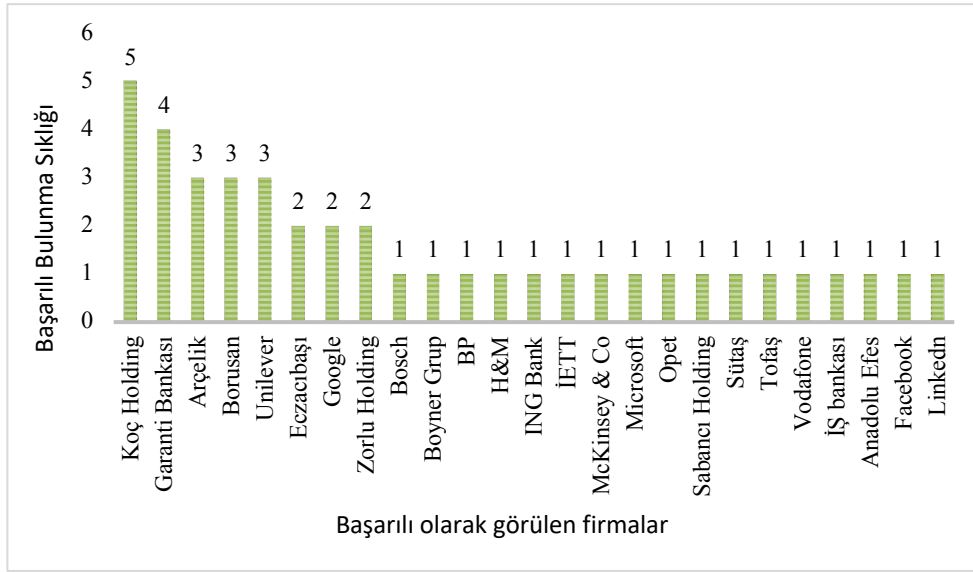
Katılımcı ifadesi:

- “Sosyal olarak baskı altında olan bir toplumda yaratıcı işlerin ortaya konması mümkün olmayacaktır” (İKY Birim Yöneticisi).

3.4.3.7 Sürdürülebilirlik açısından İKY uygulamaları başarılı bulunan örnek kuruluşlar

İKY uygulamaları “sürdürülebilirlik” açısından değerlendirildiğinde 17 katılımcı “başarılı bulduğu firmaların olduğunu”, 1 katılımcı ise “başarılı bulduğu firma olmadığını” belirtmiştir⁵³ (Bkz. Şekil 3.4). Birden fazla firma ifade edebildikleri için belirtilen firma sayısı toplamda 41’dir.

⁵³ Katılımcılara yöneltilen soru: İnsan kaynakları Yönetimi faaliyetlerini / uygulamalarını “sürdürülebilirlik” açısından değerlendirdiğinizde “başarılı” bulduğunuz kuruluşlar var mı? (Yanıtınız “evet” ise birkaç kuruluş ismi verebilir misiniz?) (Şekil B.1, soru 15)



Şekil 3. 4: İKY uygulamaları sürdürülebilirlik açısından başarılı bulunan firmalar.

Katılımcılardan bazıları “başarılı bulma” gerekçelerini şöyle ifade etmişlerdir:

- Sürdürülebilirlik direktörlüğünün var olması fark yaratmakta:

“Arçelik Sürdürülebilirlik alanında iyi çalışmalar yapıyor ancak onlarda ayrı bir Sürdürülebilirlik Direktörlüğü mevcut.” (İç İletişim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uzmanı).

- Çalışan farkındalığı ve yüksek standartlarda çalışma ortamı:

“Garanti Bankası... “Türkiye’deki çalışanlarımızın %100’ü ISO14001 sertifikalı binalarda görev yapıyor. WWF-Türkiye’den Yeşil Ofis Diploması almaya hak kazanan ilk Türk bankası, Pendik Teknoloji Kampüsümüzü LEED Gold ölçütlerine göre inşa ediyoruz.” (İKY Direktörü).

- İş piyasasına yansıyan imaj:

“Koç Topluluğu kuruluşlarını genel olarak başarılı bulurum.” (Dış İlişkiler Direktörü- Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).

- Çalışanların uygulanan sürdürülebilirlik faaliyetlerinin farkında olması:

“Süttaş konuyu etki analizleri ile ele alarak, halka kapalı olmasına rağmen raporlayarak iyi bir örnek oluşturmuştur.” (Dış İlişkiler Direktörü- Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).

“Sürdürülebilirlik konusuna Zorlu Enerji Grubu olarak biz de oldukça fazla önem veriyor ve birçok çalışma yürütüyoruz.” (İKY Birim Yöneticisi)

Son olarak, bir firmanın Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi ve Kurumsal İletişim Direktörü olarak görev yapan katılımcı, firma ismi belirtmeden BİST Sürdürülebilirlik endeksine giren firmaları başarılı bulduğunu belirtmekte ve gerekçesini aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne girmeye hak kazanan şirketlerin hepsinin sürdürülebilirlik alanında ciddi bir farkındalığı olduğu ve bu alanda önemli adımlar attığı muhakkak. Bu endekse girmek demek çevre, iklim değişikliği, biyo-çeşitliliğin yanı sıra insan kaynakları ve insan hakları, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, sorumlu tedarik, sağlık ve güvenlik gibi geniş kapsamlı bir alanda şirketlerin kendilerine hedefler koyduğu, bu hedefler doğrultusunda yıllık olarak gelişim sağladığı ve sonuçları şeffaf bir şekilde kamuya paylaştığı anlamına geliyor. Bunu gerçekleştiren şirketlerin başarısının da ortada olduğunu düşünüyorum.(Kurumsal İletişim Direktörü – Sürdürülebilirlik Komitesi Üyesi)

Bir katılımcı ise, “sürdürülebilir kalkınma hedeflerini (Bkz. SDG⁵⁴’ler) bilinçli bir şekilde İKY planlamasına entegre eden ve/veya ilgili araçlarda kullanan herhangi bir organizasyon/sektör temsilcisini duymadım” gerekçesiyle sürdürülebilirlik açısından hiçbir firmayı başarılı bulmadığını belirtmiştir.

3.4.3.8 Firmalarda sürdürülebilirlik odaklı İKY’nin belirtileri

Katılımcılara, İKY uygulamaları sürdürülebilirlik açısından başarılı bulunan firmaların dikkat çeken başarı göstergeleri de sorulmuş⁵⁵ ve elde edilen bulgular çizelgede sunulmuştur. Kuruluşların başarılı bulunma göstergeleri incelendiğinde, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutun yanı sıra bir de teknik boyut ortaya çıkmıştır. Sosyal boyut (%55) ve teknik boyut (%39) bu göstergelerin neredeyse tamamına yakını kapsamaktadır. Sosyal boyut, firmaların iş süreçlerinde çalışanlarına verdiği önem ve sunduğu fırsatlar; çalışanların firmaya yönelik tutum ve davranışları; firma

⁵⁴ Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (Sustainable Development Goals, SDG): Yoksulluğu sona erdirmek, gezegeni korumak ve her yerde herkesin yaşamlarını ve umutlarını iyileştirmek için evrensel bir eylem çağrısıdır. 2015 yılında tüm BM üyeleri tarafından kabul edilmiştir. 15 yıllık bir plan olarak tasarlanmıştır. Daha fazla bilgi için:

Bkz. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

⁵⁵ Katılımcılara yöneltilen soru: (15. soruda yanıtınız “evet” ise) Belirttiğiniz kuruluşlarda İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirildiğini nereden / nasıl anlıyorsunuz? (Şekil B.1, soru 16)

projelerinin sosyal medyaya yansımaları; toplum odaklı faaliyetlerinden oluşmaktadır. Teknik boyut ise, daha çok firmanın örgütsel yapılanması ve raporlar, analizler ve sertifika gibi süreçleri ifade etmektedir. Sonuçlardan ekonomik ve çevresel boyutlara ilişkin göstergelerin ise çok da dikkat çekmediği anlaşılmaktadır (Bkz. Çizelge 3.24).

Çizelge 3. 24: İKY uygulamalarının sürdürülebilirlik odaklı olduğunun belirtileri.

Boyutlar ve Sürdürülebilirlik Odaklı İKY'nin Belirtileri	Açıklama/Örnek	İfade Sıklığı	Yüzde
Sosyal Boyut (S*=21, Oran= % 55)			
Örgütlerin insan odaklı anlayışı	İnsan hakları ve gelişimini destekleme, insanların gözetilerek (sağlık, emniyet, güvenlik hedefleri konması) faaliyetlerin devam ettirilmesi, insanın şirketin bir ortağı olarak görülmesi, çalışan katılımı, farkındalık sahibi çalışanlar.	5	13
Çalışanların tutum ve davranışı üzerindeki etkisi	Çalışan mutluluğu, memnuniyeti, bağlılığı yüksektir; iş bırakma sıklığından fark edilir.	5	13
Sosyal medya yansımaları	Çıkan haberler, web sitesi, LinkedIn etkinlikleri, sosyal medya paylaşımları üzerinden beyan edilen projeler.	5	13
Toplumsal fayda	Sosyal sorumluluk projeleri, sürdürülebilirlik konusundaki toplantı, konferans vb.	3	8
Çalışanlara sunulan fırsatlar	Çalışan çeşitliliği, fırsat eşitliği, iş yaşam dengesi	3	8
Teknik Boyut (S= 15, Oran= %39)			
Raporlar ve sertifikalar	Yayınlanan sürdürülebilirlik raporları, düzenli sertifikasyonlar	5	13
Sürdürülebilir odaklı performans göstergeleri	Çalışanların sürdürülebilirlik alanında KPI'larının** olması ve gelişimin KPI'lar üzerinden takip edilmesi	4	10
Sürdürülebilirlik Politikası Olması	Sürdürülebilirlik politikalarının üretilmesi, sürdürülebilirlik hedeflerinin olması, sürdürülebilirlik organizasyonunun mevcut olması.	4	10
Sürdürülebilirlik ekibinde İKY biriminden eleman olması	Sürdürülebilirlik ekibindeki İKY çalışanlarının eşitlik, insan odaklılığı, etik, yetenek yönetimi ve eğitim gibi sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde aktif yürütücülük yapması.	1	3
Paydaşların değerlendirmeleri	Paydaş katılımı analizleri	1	3
Çevresel Boyut (S=2, Oran= %5)			
Firmanın çevreci tutumu	Çevreye zarar vermeyen hedefler, çevre performanslarının takibi	2	5
Ekonomik Boyut (S= 1, Oran= %3)			
Çalışanlara yapılan harcamalar	Çalışanlara yapılan yatırımlar	1	3
Toplam		39	100

*S:İlgili boyut için toplam ifade sayısı, ** Key Performance Indicators (Anahtar performans göstergeleri)

3.4.3.9 İKY uygulamalarının sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilmesine yol açan unsurlar

Katılımcılara, ekonomik, çevresel ve sosyal boyut ayırımına girmeden, İKY uygulamalarının sürdürülebilir odaklı gerçekleştirilmesine yol açan unsurların genel olarak neler olduğunu düşündükleri de soruldu⁵⁶. İKY uygulamalarının sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilmesinde İKY'nin üstlendiği rol; rekabet nedeniyle oluşan yabancı yatırımcı/müşteri baskıları ve küresel rekabetin getirdiği taklitçi anlayış etkili olmaktadır. Sunulan bulgulara ilişkin örnek ifadeler çizelge 3. 25'de sunulmuştur.

Çizelge 3. 25: İKY uygulamalarının sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilmesine yol açan unsurlar.

Baskı Tipleri	Unsurlar	İfade Sıklığı	Yüzde
Normatif	İKY biriminin örgütte üstlendiği rol	7	15
Normatif	Rekabet baskısı	7	15
Taklitçi	Küresel firmaların liderliği	7	15
Normatif	Paydaş beklentileri	6	13
Normatif	Üst yönetim desteği ve vizyonu	5	11
Normatif	Örgütsel etkinliği artırma çabası	5	11
Normatif	Toplumsal fayda sağlama isteği	3	7
Normatif	Ulusal ve uluslararası girişimler ve STK'ların beklentileri	3	7
Normatif	İnsan sermayesinin öneminin artması	2	4
Zorlayıcı	Hukuki düzenlemelerle şeffaf izleme ve raporlama mekanizmaları	1	2
Toplam		46	100

- İKY Biriminin örgütte üstlendiği rol: Firmalar ihtiyaçlarına göre İKY birim faaliyetlerini çeşitli rollere büründürürler.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Halka açık olmayan firmalar, Halkla İlişkiler görevini İKY'ye yüklemekte” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).

⁵⁶ Katılımcılara yöneltilen soru: Sizce Türkiye’de faaliyet gösteren kuruluşlarda İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirilmesine yol açan en önemli unsurlar nelerdir? (Şekil B.1, soru 17)

- “Sürdürülebilirlik odaklı bir İnsan Kaynakları Yönetimi ile daha iyi bir iş ortamı sağlayarak çalışanlarının birer marka elçisine dönüşmesine katkıda bulunuyorlar” (Kurumsal İletişim direktörü, Sürdürülebilirlik Komitesi Üyesi).

- Rekabet Baskısı: Rekabet nedeniyle firmalar varlıklarını ve pazardaki yerini korumak, bunun yanı sıra mevcut ya da potansiyel yatırımcı/müşterilerinin beklentilerini karşılamak isterler.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Dünyanın her yerinde ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri ile anılan şirketlerin sayısının artması, varlıklarını korumak isteyen şirketlerin sürdürülebilirlik konusuna önem vermesine sebep olmuştur” (İKY Birim Yöneticisi).
- “Artan rekabetle birlikte pazar gücünü korumak istemeleri insan kaynakları yönetiminde, insana değer veren, şirket stratejilerini ve uzun vadeli hedeflerini bugünden belirleyen şirketler varlığını kalıcı olarak sağlayabildiği için insan kaynakları yönetimi sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilmeye başlanmıştır” (İKY Birim Yöneticisi).
- “Yatırımcı/yabancı müşteri ve pazar baskısı (rekabet nedeniyle)” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).
- “Yatırımcıların bilinçlenmesi ve rekabet” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi)
- Küresel firmaların liderliği: Uluslararası piyasada geçerli hale gelen ve büyük firmaların uygulamaya koyduğu ilkelerin takip edilmesi, hayata geçirilmeye çalışılması.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Firmalar küresel trendlere ayak uydurmaya çalışmakta ve küresel anlamda oyuncuların liderliğini takip etmekte.” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- “Küresel trendlerin en büyük etken olduğunu düşünüyorum. Şirketlerin çoğu birbirlerinden öğreniyor.” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).
- “Uluslararası çalışmalara ve global dünyaya ayak uydurma çalışmaları.” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- “TR’de öncü kurumların bunu yapması” (Krediler Müdürü).

- Bir diğeri ise:

Dünyada giden trendler özellikle birkaç sene sonra buraya gelmeye başlıyor. Yavaş yavaş onları uyguluyoruz bir de global “HQ”ler [headquarter-ana merkezler] genellikle Türkiye’de bulunmadığı için dünyaca ünlü firmaların burada stratejilerini geliştiren (İK) anlamında genellikle yurtdışında oluyorlar, bunun gibi az firma var Türkiye’den yönetilen global çapta olan, ama HQ burada olan; HQ nerdeyse firmanın İK stratejisi oralardan belirlenir. Dışarıya biraz empoze edilir. Diğer yerlerde bunlar lokalleşir. Lokal insan kaynakları stratejileri yine genele bağlı olarak o yüzden çok fazla HQ Türkiye’de olmadığı için İK anlamında dünyadaki strateji belirleyici rolü çok fazla sahiplenmek çok kolay olmuyor.(İKY Birim Yöneticisi)

- Paydaş beklentileri: Firmaların paydaşları ile olan ilişkileri üzerinde durmaktadır.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Sürdürülebilir kalkınma hedefleri dünya ve firmalar için örnek hedefler bütünü teşkil etmektedir. İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı olması da bir ihtiyaç haline gelmiştir. Üst yönetim kararıyla ya da CEO görüşüyle olabilecek bir konu değil.” (İç İletişim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uzmanı).
- “Paydaşlarımızın ihtiyaçlarıyla kendi önceliklerimiz arasında ortak noktalar belirlemektir.” (İKY Direktörü).

Firmaların birer iç paydaşı olarak mevcut ve potansiyel çalışanlarına daha cezbedici olabilmeleri için o hedef kitleye doğru sesleniyor ve beklentilerini karşılayabiliyor olması da önemli olarak görülmektedir. Çalışan kuşakların (X,Y,Z) beklentilerinin değişimi bu nedenle etkili olmaktadır

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “İş hayatına yeni adım atan kuşakların, eski yöntemler ile yönetilemez olduğu” (Yatırım ve planlama yöneticisi).
- “Y ve Z kuşağı için çekici iş ortamı ve imkânlar sunma kaygısı” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).

- Üst yönetim desteği ve vizyonu: Firma üst düzey yöneticilerinin sürdürülebilirlik anlayışını benimsemiş ve uygulamaya meyilli olmalarına değinmektedir.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “İnsan haklarına dayalı yaklaşımı tanınması ve uygulaması” (Sürdürülebilirlik Direktörü).
- “Üst yönetimin vizyonu ve destekleyici olması İK yönetimi faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilmesine yol açar” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- “Yönetim stratejisi, üst yönetim desteği” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).

- Örgütsel etkinliği artırma çabası: Örgütsel süreçlerin kaliteli işlemlerini sağlamak ve verimliliği artırmak.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Ticari faaliyetlerin uzun ömürlü olması için örgütsel süreçlerin bütünsel ve tutarlı olmasını sağlamak, verimliliği artırmak” (Kurumsal İletişim Direktörü - Sürdürülebilirlik Komitesi Üyesi).
- “Bütünlük ve tutarlılık” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).

- Toplumsal fayda sağlama isteği: Firmaların faaliyet gösterdikleri toplumun beklentilerini ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak faaliyetlerini şekillendirmesi.

Katılımcıların ifadelerinden örnekler:

- “Dünya kaynakları artık gitgide tükeniyor ve çalışanlar çalıştıkları şirkete topluma fayda sağlıyor olmasına göre bağlanıyor.” (İç İletişim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uzmanı).
- “Kuruluşların özellikle Anadolu illerindeki faaliyetlerinin yerel yönetimler, toplum ve sosyal çevre ile direkt ilişkisi ve önerimi sürdürülebilirlik anlayışının gelişimine iyi bir ortam hazırlıyor.” (Sürdürülebilirlik Birimi Yöneticisi).

“İçinde bulundukları toplum için fayda yaratmak” (Kurumsal İletişim Direktörü – Sürdürülebilirlik Komitesi Üyesi).

- Ulusal ve uluslararası girişimler ve STK’ların beklentileri: Ulusal ve uluslararası ölçekteki düzenlemeler ve girişimler ister istemez firmaların faaliyetlerini etkilemektedir.

- “Bu konuda faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası platformlar, dernekler ve STK’ların çok aktif olması ve etkin çalışması” (İKY Birim Yöneticisi).
- “Küresel Raporlama İlkelerinin tetikleyiciyi etkisi büyük. Üst yönetim, devletler, şirketler bu anlamda denetleyeceği için İK’lar bunun peşinden gitmek mecburiyetinde kalıyor.” (İKY Birim Yöneticisi).

- İnsan sermayesinin öneminin artması: Çalışanların sahip olduğu bilgi, tecrübe gibi firmalara üstünlük sağlayıcı sermayenin öneminin kavranmış olması.

- “Birikim ve tecrübenin değeri, eğitimin öneminin kavranmaya başladığını, yatırım yapılan personelin kalıcılığının öneminin kavrandığına inanıyorum.” (Yatırım ve Planlama Yöneticisi).

- Hukuki düzenlemeler ile şeffaf izleme ve raporlama mekanizmaları: Ulusal politikalarla firmaların faaliyetlerine standart getirme çabaları, takibi ve denetimi.

- “Genel ulusal politikalar, açık, şeffaf izleme ve raporlama mekanizmaları / bunların bağımsız ve yaygın hale getirilmesi” (Sürdürülebilirlik Direktörü).

3.4.3.10 İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilmesinin önündeki engeller / eksiklikler / sıkıntılar

Katılımcılara Türkiye’de faaliyet gösteren kuruluşlarda İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirilmesinin önündeki en büyük engeller / eksiklikler / sıkıntılar neler olduğunu düşündükleri de soruldu⁵⁷. Sürdürülebilir İKY faaliyetlerinin önündeki en büyük engeller gruplar bazında bakıldığında zayıf kurumsal yapı ve bilgi ve yetenek eksikliği ve ekonomik ve finansal engeller olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak doğrudan temalar bazında bakılacak olursa: Lider ve yöneticilerin desteğinin olmaması (%12), liderlik becerilerinin eksikliği

⁵⁷ Katılımcılara yöneltilen soru: Sizce çalıştığınız kuruluşta veya gözlemleyebildiğiniz kadarıyla Türkiye’de faaliyet gösteren kuruluşlarda İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirilmesinin önündeki en büyük engeller / eksiklikler / sıkıntılar nelerdir? (Şekil B.1, soru 18)

(%12), ekonomik kazancın ön planda tutulması (%10) ve uzun vadeli net hedeflerin belirlenmemesi (%10) olarak ön plana çıkmaktadır (Bkz. Çizelge 3.26).

Çizelge 3. 26: Sürdürülebilir İKY faaliyetlerinin önündeki engeller/eksiklikler/sıkıntılar.

	İfade Sıklığı	Yüzde
Ekonomik ve finansal engeller (S*= 11, Oran= %22)		
Ekonomik kazancın ön planda tutulması	5	10
İKY Birimi faaliyetlerine kısıtlı bütçe/kaynak ayrılması	3	6
İKY faaliyetlerini maliyet unsuru olarak görme	3	6
Bilgi ve yetenek eksikliği (S= 15, Oran= %30)		
Liderlik becerilerinin eksikliği	6	12
Sürdürülebilirlik konusunda yetersiz bilgi	5	10
İK birimleri ile örgütün sürdürülebilirlik stratejisinin bütünsel yönetilememesi	4	8
Zayıf kurumsal yapı (S= 15, Oran= %30)		
Örgütün uzun vadeli net hedeflerinin belirlenmemesi	5	10
Üst Yönetimin İKY'ye olumsuz bakış açısı	4	8
Şeffaflıktan kaçınma	2	4
Örgütsel Denetim Eksikliği	1	2
Sürdürülebilirlik komitelerin kurulmamış olması	1	2
Kurumsal yönetim anlayışının olmaması	1	2
Paydaşlarla İletişimsizlik	1	2
Lider ve yöneticilerin desteğinin olmaması (S= 6, Oran= %12)	6	12
Yasal ve ekonomik belirsizlik ortamı (S= 2, Oran= %4)	2	4
Destekleyici kanun eksikliği (S= 1, Oran= %2)	1	2
Toplam	50	100

*S: İlgili başlık için toplam ifade sayısı

- Ekonomik ve finansal engeller: Daha çok kârlılık ve İKY faaliyetlerinin fonlanması ile ilgili engelleri ifade etmektedir.

- Ekonomik kazancın ön planda tutulması: Firma faaliyetlerine ekonomik kaygılar ile yaklaşma (Sürd. Birim Yöneticisi), yöneticilerin para odaklı olmaları (Sürd. Komsiyonu Üyesi).
- İKY'ye kısıtlı bütçe/kaynak ayrılması: İnsan Kaynakları Yönetimine yeterli kaynak ve bütçe ayrılmaması (İKY Birim Yöneticisi).
- İKY faaliyetlerini maliyet unsuru olarak görme: Yöneticilerin doğrudan fayda sağlamayan çalışmalara sıcak bakmamaları (İKY Birim Yöneticisi), İKY projelerinin maliyet olarak görülmesi (İKY Birim Yöneticisi).

- Bilgi ve yetenek eksikliği: Sürdürülebilirlik kavramının gerek firmalar gerek ise yöneticilerin gündemine yeni yeni girmesi nedeniyle mevcut bilginin yetersizliğini ve sürecin nasıl yönetileceğinin bilinmemesi.

- Liderlik becerilerinin eksikliği: Yöneticilerin bilgi eksikliği, vizyon eksikliği, çalışanların doğru şekilde yönlendirilememesi, değişime dirençle başa çıkamaması, çalışan odaklı politikalar geliştirilememesi,
- Sürdürülebilirlik konusunda yetersiz bilgi: Sürdürülebilirlik kavramının yeni olması, henüz farkındalık oluşmaması, bilgi eksikliği, somut göstergelerle fayda/maliyet analizinin ortaya konulamaması,
- İK birimleri ile örgütün sürdürülebilirlik stratejisinin bütünsel yönetilememesi: Bütüncül yönetim eksikliği, iş süreçleriyle entegrasyonun yapılamamış olması, İKY birimlerinin Sürdürülebilirlik stratejileri ile bütünsel yönetilememesi

- Zayıf kurumsal yapı: Kurumsallaşmış örgütlerin her türlü iş süreci profesyonelce ele alıyor olması ile ilgilidir.

- Uzun vadeli net hedeflerin belirlenmemesi: Anlık çözümler, günü kurtarmaya yönelik bakış açısı, hedeflerin net bir belirlenmemiş olması, kısa vadeli hedefler koymak,
- Yönetimin İKY'ye olumsuz bakış açısı: İKY ye sadece personelin işe alım sürecini ve özlük haklarının idaresini yapan departmanlar olarak bakılıyor olması, İKY'nin küçümsenmesi, yöneticiler tarafından İK yönetimi konusunun ciddiye alınmaması,
- Şeffaflıktan kaçınma: Sürdürülebilirlik hedeflerinin ve sonuçlarının şeffaf şekilde raporlanmaması,
- Zayıf Kurumsal yapı ile ilgili sıralanan diğer engeller ise: örgütsel denetim eksikliği, sürdürülebilirlik komitelerinin kurulmamış olması, kurumsal yönetim anlayışının olmaması ve paydaşlarla iletişimsizlik olarak belirtilmiştir.

- Lider ve yöneticilerin desteğinin olmaması: Üst yönetimin finansal tablolara verdiği önemin sosyal ve çevresel boyutlarda verilememesi, soyut kavramlara yönelik olumsuz tutum, yeniliğe kapalı olmak, yeni bir kavram olması.

- Yasal ve ekonomik belirsizlik ortamı: İş dünyası yenilikleri uygulama anlamında ileri olmasına rağmen dış çevredeki yasal ve ekonomik belirsizlikler birer engel teşkil etmektedir.

- Destekleyici Kanun Eksikliği: Mevcut kanunların sürdürülebilirlik için gerekli şartları oluşturmaması, desteklememesi.

3.4.3.11 İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilmesi için öneriler

Katılımcılara, İKY faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirilmesi için neler yapılması gerektiği de soruldu⁵⁸. Çizelge 3.27 incelendiğinde daha çok ön plana çıkanlar, İç bağlama yönelik İKY odaklı (%48) önerilerdir. Daha sonra örgüt düzeyi politikalara yönelik öneriler (%32) gelmektedir. Bireysel bazda değerlendirildiğinde ise, İKY çalışanlarının ve üst yönetimin farkındalığının artırılması (%14,3); kısa/orta/uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesi ve hedeflerin bütünsel olarak yürütülmesi (%11,1) ve İKY’nin rolüne ilişkin olarak “İKY hedef koyucu, kapsayıcı, şeffaf ve takip edici olmalı (%11,1) olarak göze çarpmaktadır (Bkz. Çizelge 3.27).

⁵⁸ Katılımcılara yöneltilen soru: Sizce İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirilmesi için neler yapılmalıdır? Niçin? (Şekil B.1, soru 19)

Çizelge 3. 27: İKY'nin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilebilmesi için öneriler.

<i>İç Bağlama Yönelik Öneriler</i>	İfade Sıklığı	Yüzde
İKY Birimleri ile ilgili düzenlemeler (S*=30, Oran=%48)		
İKY birimi çalışanlarının ve üst yönetimin bu konuda farkındalığını artırma/bilinçlendirme	9	14,3
İKY birimi hedef koyucu, kapsayıcı, şeffaf ve takip edici olmalı	7	11,1
İKY faaliyetlerinin iş süreçlerine ve karar mekanizmalarına entegrasyonu sağlanmalı	6	9,5
İKY faaliyetlerinin sonuçları ölçülmeli ve şeffaf şekilde raporlamalı	4	6,3
Sürdürülebilirlik yaşam şekli haline getirilmeli	2	3,2
İKY biriminin organizasyon şeması dışına çıkarılması	1	1,6
İKY faaliyetleri (17 Sürd. hedefini gerçekleştirecek şekilde) yeniden tasarlanmalı	1	1,6
Örgüt Düzeyinde politikalar (S=20, Oran= %32)		
Sürdürülebilirlik stratejisi belirlenmeli ve kısa/orta/uzun vadeli şirket hedefleri ile bütünsel bir şekilde yürütülmeli	7	11,1
Üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu destekleyici ve yeniliğe açık olmalı	4	6,3
Sürdürülebilirlik komitesi ve ilgili çalışma grupları kurulmalı	2	3,2
Sürdürülebilirlik odaklı anahtar performans göstergeleri geliştirilmeli	2	3,2
Kurum içinde öncüler ve rehber kişiler belirlenmeli	1	1,6
Kurum kendi kültür ve iş yapış şekline göre en uygun yöntem ve uygulamaları bulmalı	1	1,6
Sürdürülebilirlik konusunda önceliklendirme çalışmaları yapılmalı	1	1,6
Komite dışındaki yöneticiler bilgilendirilmeli	1	1,6
İnsan Kaynakları birimine daha fazla bütçe ayrılmalı	1	1,6
Çalışanlara yönelik politikalar (S=8, Oran=%14)		
Çalışanlarının sosyal haklarını koruyan politikalar geliştirilmeli	3	4,8
Çalışanlara, şirketin bir üyesi olduğu hissettirilmeli	3	4,8
Çalışanların iş yaşam dengesi gözetilmeli	1	1,6
Çalışanların karar alma süreçlerine (komite ve çalışma grupları ile) katılımı sağlanmalı	1	1,6
Çalışanların şirketin strateji ve yaklaşımlarını içselleştirmesi sağlanmalı	1	1,6
Dış Bağlama Yönelik Öneriler		
Dış bağlama yönelik İKY odaklı faaliyetler (S=4, Oran=%6)		
Faaliyet gösterilen toplum tanınmalı, insana ve çevreye gereken değer verilmeli	2	3,2
Sürdürülebilirlik vizyonu güncellenmeli (çalıştaylarda vs.)	1	1,6
Ulusal ve uluslararası platformlarda en iyi uygulamalar incelenmeli	1	1,6
Toplam	63	100

*S:İlgili başlık için toplam ifade sayısı

3.4.3.12 İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilmesinde sorumluluk sahipleri

Katılımcılara, İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilmesinde kimlerin sorumluluk sahibi olması, kimlerin rol üstlenmesi gerektiği de soruldu⁵⁹. Yanıtların dağılımı çizelge 3.28’de sunulmuştur.

Çizelge 3. 28: Sürdürülebilir İKY faaliyetlerinden sorumlu birimler.

Sorumlu Gruplar	Sıklık	Yüzde
Üst yönetim	19	38,8
Dış paydaşlar	8	16,3
İnsan kaynakları yönetimi birimi uzmanları	7	14,3
Yönetim kurulu üyeleri	5	10,2
Orta yönetim seviyesindeki yöneticiler	4	8,2
Çalışanlar	4	8,2
Sürdürülebilirlik ekibi üyeleri	2	4,1
Toplam	49	100

• İKY faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirilmesi için en önemli sorumluluğun “Üst yönetim” elemanlarında olduğu ifade edilmiştir. “Neden üst yönetim” sorusuna ise genellikle “sürdürülebilirliği genel örgüt stratejilerine dahil etme, sürdürülebilirlik faaliyetlerine destek ve liderlik etme, sahip çıkma” sorumluluğunun onlarda olduğu şeklinde açıklamalara yer verilmiştir:

Örnek ifadeler:

- “En önemli sorumluluk üst yönetimdedir. Üst yönetimin desteği ve istikrarı her konuda olduğu gibi bu konuda da en önemli itici güç olmaktadır.” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).
- “Öncelikle şirketin CEO'su ve yönetim ekibinin bunu sahiplenmesi ve her ortamda bunu yaşatması büyük önem taşıyacaktır. Şirket değeri olarak görülmesini sağlayacak yapıyı da İnsan Kaynakları yöneticisi kuracaktır.” (İKY Direktörü).
- “En önemli sorumluluk Genel Müdür ve üst yönetimdedir. Çalışanlar üst yönetimin bağlılığını ve bu konuda taahhütlerini gördükten sonra işlerini daha inanarak ve daha motive yapmaktadır.” (Sürdürülebilirlik Yöneticisi).

⁵⁹ Katılımcılara yöneltilen soru: Sizce İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirilmesi için en önemli sorumluluk kimlerindir? Niçin? (Şekil B.1, soru 20)

- Bazı yanıtlayıcılar ise firmanın dış paydaşlarını işaret etmektedir. Sorumlu paydaşlar olarak ise, devlet, sivil toplum kuruluşları, sermaye piyasası yöneticileri, toplum ve yatırımcılar gösterilmiştir.

Örnek ifade:

- “CEO, YK ve ilgili birim yöneticisinin yanı sıra konunun finansal faydasını yaratmakla sorumlu olan Borsa, sermaye piyasası yöneticileri ve yatırımcılar”. (Dış İlişkiler Direktörü- Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).
- İnsan Kaynakları Yönetimi birimi uzmanları, Sürdürülebilir İKY konusunda üst yönetimi ve diğer çalışanları bilinçlendirmek ve farkındalık uyandırmak üzerine bir sorumluluk taşımaktadır.

Katılımcı ifadelerinden örnekler:

İK yönetimlerinde ve üst yönetimlerde. Üst yönetimin bu kararın arkasında durması için İK yönetiminin bu farkındalıkta olması, sonra da üst yönetimleri bu farkındalığa getirmesi ve üst yönetimlerin bu işe sahip çıkacak hale getirilmesinde rolü vardır. O yüzden de bundan sonra üst yönetimin bu işe sahip çıkması gerekir. Temel olarak bilinçlendirme görevi İK Yönetiminin, sahip çıkmak ise üst yönetimlerin işidir.(İKY Birim Yöneticisi)

- “Şirket değeri olarak görülmesini sağlayacak yapıyı da İnsan Kaynakları yöneticisi kuracaktır.” (İKY Direktörü)
- Yönetim kurulu üyeleri de üst yönetim ile beraber firmaların bu konuyu gündemine alması ve gerekli mekanizmaların kurulması noktasında sorumluluk sahibi olarak görülmektedir.
- “En üst düzey yönetici ve yönetim kurulunun konuya olan bakışı bu konuda belirleyicidir.” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi).
- “Yönetim ekibinin kurum stratejisine bu başlığı eklemesi ve bu anlamda bir vizyon ve gelişim planı çizmesi gerekir.” (İKY Direktörü).
- Yönetim Kurulu, genel müdür bu konuyu kesinlikle sahiplenmeli, ancak aşağıdan yukarıya önerilerin de çıkabileceği bir mekanizma kurulmalıdır.
- Orta Yönetim seviyesindeki yöneticiler, sorumluluğun en tepeden en alta yayılmasında önderlik etme rolüne sahiptirler.

Örnek ifade:

- “Üst yönetimden başlayarak alt kademelere yayılacak şekilde, sadece İnsan Kaynakları değil tüm yöneticilerin önderliğinde, tüm çalışanların bakış açısının aynı doğrultuda olması gerekmektedir. (İKY uzmanı).

- Çalışanların sorumluluğu ise, işin uygulama boyutunda devreye girmektedir. Üst yönetimin örgüt stratejisine uyarladığı değerler çalışanlar tarafından işleme konulmaktadır:

Örnek ifadeler:

- “En önemli sorumluluk çalışanlardadır. Eğer çalışanlar, sürdürülebilirlik veya başka bir İK faaliyetini benimsemezlerse bunu gerçekleştirebilmeniz bir kurum kültürü haline getirmeniz imkânsızdır.” (İKY Birim Yöneticisi).
- “Gelişim için gerekli kurallar üst yönetim tarafından benimsenerek stratejiye dâhil ediliyor. Çalışanlar da bu değeri özümseyerek somut metrik hedeflerle bir bütün halinde ele alıyor ve aksiyona geçiyor” (Sürdürülebilir Birim Yöneticisi - Kurumsal İletişim Direktörü).
- Sürdürülebilirlik ekibi üyeleri ise, Sürdürülebilir İKY faaliyetlerinin koordinasyonu ve yürütülmesinde rol sahibi olarak görülmektedir.

Örnek İfadeler:

- “İşletmede sürdürülebilirlik komitesi var ise, komitedeki kişilerin koordinasyonu sağlaması ve itici güç olması beklenir.” (Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi).
- “Mutlaka bir komite olmalı. Bu işin mihmandarları belirlenmeli.” (İç İletişim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uzmanı- İKY Uzmanı).

3.4.3.13 İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı olmasının gerekliliği

Katılımcılara, çalıştıkları firmada İKY faaliyetlerinin sürdürülebilir odaklı olmasının gerekli olup olmadığı da soruldu⁶⁰. İlgili soruya verilen yanıtlar sonucu 3 tema ortaya çıkmıştır. Bunlar toplum, örgüt ve çalışan odaklı temalardır. Bu temaların altında ise

⁶⁰ Katılımcılara yöneltilen soru: Çalıştığınız kuruluştaki İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı olması gerektiğini, buna ihtiyaç olduğunu düşünüyor musunuz? Niçin? (Şekil B.1, soru 21)

alt temalar yer almaktadır. Çizelge 3.29’da bunlar sunulmuştur. Çizelge 3.30’da ise bunlara ilişkin örnek ifadelere yer verilmiştir.

Çizelge 3. 29: İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı olma gerekliliğinin nedenleri.

Odak Noktası	Gerekçe	İfade Sıklığı	Yüzde
Toplum	Toplumsal fayda sağlama	3	11
Örgüt	Örgütün sürdürülebilirlik stratejisine uyum sağlama	11	41
	Rekabet avantajı sağlama	5	19
	İtibar sağlama	3	11
	Verimliliği artırma	2	7
Çalışan	Çalışan gelişimine katkı sağlama	1	4
	Çalışanları elde tutmaya katkı sağlama	1	4
	Nitelikli Eleman Sağlama	1	4
Toplam		27	100

*Yanıt veren 17 görüşmeci çalıştıkları kurumda İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı olduğunu belirtmiştir. 13 görüşmeci ise neden gerek duyulduğuna dair detaylı açıklamalarda bulunmuştur. Çizelgeki değerler 13 görüşmecinin verdiği yanıtlar doğrultusunda hesaplanmıştır.

➤ **Toplum Odaklı:** Toplumsal Misyon, firmaların faaliyet gösterdiği topluma ve çevreye yönelik yerine getirmesi gereken bir misyona sahip olduğuyla ilgilidir.

➤ **Örgüt Odaklı:** Örgüt düzeyi gerekçelerle ilgilidir. Örgütün sürdürülebilirlik stratejisine uyum sağlama: Sürdürülebilirlik örgütlerin kendi istekleriyle seçtikleri bir yol ve örgütsel strateji gereği tüm süreçlere entegre edilmekte, bu nedenle örgüt stratejilerine uyum gereği İKY faaliyetleri de sürdürülebilir kılınmalıdır. Rekabet avantajı: Günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için küresel işlerin takibi ile ilgilidir. İtibar sağlama: Firmaların toplum ve çalışanlar nezdinde itibar sağlamaları için önemlidir. Verimliliği sağlama: Sürdürülebilirlik faaliyetleri sürekli iyileşme ve geliştirme ile ilişkilendirilmektedir. Bu da tüm süreçlerde verimliliği getirecektir.

➤ **Çalışan Odaklı unsurlar ise:** Nitelikli elemanları firmaya çekme, mevcut çalışanların elde tutulmasının sağlanması ve çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri ile ilgilidir.

Çizelge 3. 30: İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı olma gerekliliğinin nedenleri: örnek ifadeler.

Yanıtlayıcı	İfade	Vurgulanan Unsur
Kurumsal İletişim Direktörü -Sürd. Komitesi üyesi	<u>Sürdürülebilirlik tüm çalışmalarımıza yol gösteren bir kılavuz olarak ele alınıyor.</u>	Örgütsel Strateji
Sürd. Birim Yöneticisi	İK yönetiminin bir şirketin omurgası olarak taşıyıcı ve temel bir unsur olduğunu düşünmekteyim. Şirketlerin İK yönetimi faaliyetlerinde de sürdürülebilirliğe odaklanmalarının <u>şirketlerin toplumsal bir misyonu olduğunu, itibarlarının zedelenmemesi ve günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için mutlaka sürdürülebilirliğe odaklanmaları gerektiğini</u> düşünmekteyim.	Örgütsel Strateji, Toplumsal Misyon, İtibar, Rekabet
Yatırım ve Planlama Yöneticisi	Böylesine büyük bir yapı (söz konusu firma kastediliyor) zaten başka şekilde yönetilemez ve bu günlere gelemezdi.	Örgütsel Strateji, İtibar
İKY Birim Yöneticisi	Şirket hedeflerimizi ve stratejilerimizi bu yönde belirlemeye çalışıyoruz. Çevreye zarar vermeyen enerjisini yenilenebilir enerji olarak üretmeye çalışan bir şirketiz. Sosyal Sorumluluk projeleri kapsamında birçok faaliyetimiz ve sponsorluğumuz var.	Örgütsel Strateji, Toplumsal Misyon
Sürd. Komisyonu Üyesi	<u>Bu aksiyon alınıp tamamlanan bir olgu değildir. Sürekli geliştirilmeli, iyileştirilmelidir.</u> Yönetim sistemleri bile artık sürdürülebilirlik üzerine kuruludur ve son maddeleri artık " <u>sürekli iyileşme</u> " dir. Bu sebeple <u>sadece insan kaynakları alanında değil tüm süreçlerde ve proseslerde sürdürülebilirlik çok önemlidir.</u>	Rekabet, Örgütsel Strateji, Verimlilik
Sürd. Komisyonu Üyesi	Mevcut durumda, çalışan sirkülasyonunun çok olduğu, var olan çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri için katkı sağlayıcı unsurların bulunmadığı görülüyor.	Çalışanları elde tutuma, Çalışan gelişimi
İKY Direktörü	CCI olarak İK yönetimi faaliyetlerimiz sürdürülebilirlik odaklı bir yaklaşımı bulunmaktadır. Biz gelecek nesillere sadece karbon ayak izini az bırakarak değil bununla birlikte topluma fayda sağlayacak nesillerin yetiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır.	Toplumsal Misyon
Sürd. Birimi Yöneticisi	Günümüzde Sanayi kuruluşlarının aksi yönde bir seçeneği olmadığını düşünüyorum.	Rekabet
İç İletişim ve K.S.S. Uzmanı	Bu şirketin bu konudaki <u>duruşunu</u> etkileyecek önemli bir konu.	İtibar
Sürd. Direktörü	Nitelikli çalışanların katılımını sağlamak, nitelikli çalışanların kaliteli iş çıkarmalarını sağlamak ve küresel rekabetin gerekliliğidir.	Nitelikli çalışan, verimlilik, Rekabet
Sürd. Birimi Yöneticisi	Örgütümüzde uzun yıllardır İK altında çok çeşitli sürdürülebilirlik uygulamaları gerçekleştirilmektedir.	Örgütsel Strateji
İKY Birim Yöneticisi	Dünya sürdürülebilirlikle ilgili yapmak zorunda olduğumuz işler yavaş yavaş geliyor özellikle <u>global anlamda yönetilen şirketlerdeki aktivitelerin takibi oluyor</u> ...Dünyada giden trendler özellikle birkaç sene sonra buraya gelmeye başlıyor, yavaş yavaş onları uyguluyoruz... <u>HQ' neredeyse firmanın İK stratejisi oralarından belirlenir. Dışarıya biraz empoze edilir. Diğer yerlerde bunlar lokalleşir</u> ... Küresel Raporlama İlkelerinin tetikleyiciyi etkisi büyük. Üst yönetim, devletler, şirketler bu anlamda denetleyeceği için <u>İK' lar bunun peşinden gitmek mecburiyetinde kalıyor</u> . Bu önemli diye düşünüyorum. ...	Rekabet
İKY Birim Yöneticisi	Kuruluşumuzun bu konuyu önemsemesi ve bu konuda çalışmalarda bulunması bizleri mutlu ediyor.	Örgütsel Strateji

3.4.3.14 Sürdürülebilir İKY uygulayan firmaların toplum tarafından algılanışı

İKY uygulayan işletmelerin toplum tarafından nasıl algılandığı sorusu⁶¹ da soruldu. Katılımcıların yanıtları incelendiğinde, katılımcılara göre, Sürdürülebilir İKY uygulayan firmaların toplum nezdinde itibarlı (%46,3) ve çalışılmak istenen bir kuruluş (%22) olarak algılandığı görülmektedir (Bkz. Çizelge 3.31).

Çizelge 3. 31: Sürdürülebilir İKY uygulayan işletmelerin toplum tarafından algılanışı.

Algılanış biçimi	Örnek ifadeler	İfade Sıklığı	Yüzde (%)
İtibarlı (saygın)	İnsana ve çevreye saygılı, itibarı yüksek, marka imajı yüksek, saygı duyulan, topluma değer katan, ürün ve hizmetleri tavsiye edilen, nitelikli elemanlara sahip firma.	19	46,3
Çalışılmak istenen (Çekici/Cezbedici)	Özellikle Y ve Z kuşağı için cezbedici, nitelikli elemanları cezbedici firma.	9	22,0
Paydaşlarına saygı duyan	Topluma karşı sorumluluk sahibi olan, paydaşlarıyla iyi ilişkileri olan, çalışanlarını önemseyen firma.	5	12,2
Çalışan bağlılığı yüksek	Çalışan bağlılığı yüksek firmalar	2	4,9
Yenilikçi	Modern ve yenilikçi bir marka	2	4,9
Kısıtlı düzeyde algılanma/algılanmama		4	9,8
Toplam		41	100

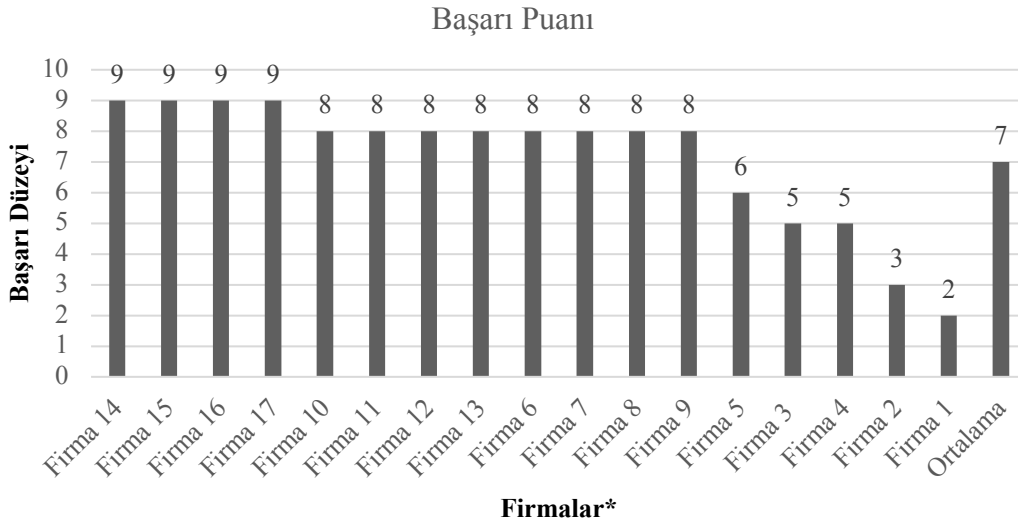
Sürdürülebilir İKY'nin toplum nezdinde algılanmadığı/kısıtlı algılandığını ifade eden katılımcıların gerekçeleri şunlardır:

- “Medyanın aktarım eksikliği yüzünden algı düşük” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi),
- “Toplum bu konu hakkında bilinçli değil” (İKY Birim Yöneticisi),
- “Topluma anlatılmasında güçlük çekilmekte, bu sebeple olumlu şekilde etkilediği söylenemeyebilir.” (Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi),
- “Toplumsal sınırlı kesimi anlayabilir, diğer kısmı için bu algı düşüktür.” (Sürdürülebilirlik Direktörü).

⁶¹ Katılımcılara yöneltilen soru: Sizce Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulayan işletmeler toplum tarafından nasıl algılanmaktadır? (Şekil B.1, soru 22)

3.4.3.15 Çalışılan kuruluşun İKY uygulamalarının “sürdürülebilirlik” açısından değerlendirilmesi

Çalışmanın katılımcılarına çalıştıkları firmaların İKY uygulamalarını sürdürülebilirlik açısından 10 puan üzerinden değerlendirmeleri istendiğinde (Şekil B.1, Soru 23) ortaya çıkan ortalama başarı düzeyi 7 çıkmıştır. Değerlendirmede bulunulan 14 firmadan 5’i genel oralamanın altında çıkmıştır. 9 firma ise genel ortalamanın üzerindedir. İki firmanın başarı düzeyi ise oldukça düşük görülmektedir.



Şekil 3. 5: Çalışılan firmanın sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesi.

*3 ve 9 numaralı firmalar ikiye katılımcı; 5 nolu firma ise üç katılımcı tarafından puanlanmıştır. Bu firmalar için ortalama başarılı bulunma puanları grafikte gösterilmiştir.

3.4.3.16 Türkiye bağlamında sürdürülebilir İKY tanımının yapılması

Yanıtlayıcılardan en son olarak ise kendi ifadelerine göre bir Sürdürülebilir İKY tanımı yapmaları istenmiştir (Şekil B.1, Soru 24). Tanımlar incelendiğinde, yanıtlayıcıların daha çok insan odaklılığı temel aldıkları ve mikro boyutta tanımlar yaptıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra, örgüt odaklı (mezo boyut) ve hem insan hem de çevre odaklı tanımların da yapıldığı görülmektedir (Bkz. Çizelge 3.32).

Çizelge 3. 32: Sürdürülebilir İKY'nin tanımlanması.

Yanıtlayıcı	Sürdürülebilir İKY tanımı	Tanımda Vurgulanan Tema	Tanımlanış Biçimi
Sürdürülebilirlik Danışmanı	Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, bir şirketin tüm seviyelerdeki çalışanlarının, bilgi, deneyim, yeteneklerini en doğru ve en verimli şekilde kullanıldığı; herkese eşit fırsat ve imkânların sunulduğu; ayrımcılığın hiçbir türünün kabul edilmediği; çalışanların gelişimine yatırım yapan ve onların iş yaşam dengesini önemseyen bir yönetim biçimidir.	İnsan Odaklı	Mikro Boyut
İKY Birim Yöneticisi	Eşitlikçi, adil, gelişim odaklı, insan ve çalışan haklarını merkez alan bir yaklaşım	İnsan Odaklı	Mikro Boyut
Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi	Öncelikle çalışanlarına değer veren, insan haklarına ve çalışan haklarına saygılı, iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerekli özeni gösteren, fırsat eşitliği, çeşitlilik, çalışan gönüllülüğü konusunda projeler geliştiren, eğitimi ön planda tutan, performans ve yetenek yönetimi sistemlerini oturtmuş, çalışan memnuniyetini ölçüp değerlendiren, etik değerlerini kaybetmeyen.	İnsan Odaklı	Mikro Boyut
İKY Birim Yöneticisi	Çalışana yatırım yapan, fikirlerini önemseyen, adaletli davranan, ayrımcılık yapmayan ve fırsat eşitliği sağlayan İKY anlayışı.	İnsan Odaklı	Mikro Boyut
Sürdürülebilirlik Yöneticisi	Çalışanları motive etmek ve şirkete bağlılıklarını sağlamak amacıyla, çalışanların iş yaşam dengesini, gelişimini, haklarını gözetmek ve şirkette inovasyon kültürünü desteklemek ve de bunu sürdürülebilir bir yaşam şekli haline getirmek.	İnsan Odaklı	Mikro Boyut
Sürdürülebilirlik Direktörü	Savunmasız grupları da hesaba katarak İnsan Kaynakları yönetiminin çeşitlilik ve kapsayıcılık yoluyla güçlendirilmesi	İnsan Odaklı	Mikro Boyut
İKY Birim Yöneticisi	Sürdürülebilir insan kaynakları politikası öncelikle şirket hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin organizasyon içerisinde doğru göstergelerle tanımlanıp, yayılmasıyla başlar. Doğru yapının ve organizasyonun kurulması, etkin ve verimli organizasyonlar kurulması gerekir. Bu doğrultuda çalışanlarını besleyen, değer veren yenilikçi insan kaynakları uygulamalarıyla sürdürülebilir bir insan kaynakları yönetimi yaratılabilir.	Örgüt Odaklı	Mezo Boyut
Dış İlişkiler Direktörü-Sürdürülebilirlik Birim Yöneticisi	Sürdürülebilirlik anlayışını bir kurum kültürü olarak ele almayı mümkün kılacak genel tanım ve ifadeleri uygulamaya alan, çalışanları ile her türlü iletişimde bu değerleri merkeze koyan yönetim biçimi.	Örgüt Odaklı	Mezo Boyut
Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi- İşletme ve Operasyon Sorumlusu	İşe uygun yeterliliği ve farkındalığı olan insan temin edebilen, elindeki mevcut insan kaynağını en verimli şekilde eğiten, yönlendiren ve gelişmesine imkân sağlayan demektir özetle.	Örgüt Odaklı	Mezo Boyut

Çizelge 3.32 (devam): Sürdürülebilir İKY'nin tanımlanması.

Yanıtlayıcı	Sürdürülebilir İKY tanımı	Tanımda Vurgulanan Tema	Tanımlanış Biçimi
Sürdürülebilirlik Komisyonu Üyesi- Kalite ve Sosyal Uygunluk Değerlendirme Uzmanı	Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, işe alım ve istihdam sürecinde uzun vadeli şirket stratejilerini gözeterek işletmenin sosyal, çevresel ve ekonomik değerlerine uygun davranmasıdır. İşe uygun personel çalıştırmak, mevcut personelin gelişimini desteklemek, işe olan aidiyetini arttırmaya yönelik çalışma Sürdürülebilir İK Yönetiminin unsurlarıdır	Çevre + İnsan Odaklı	Makro +Mikro Boyut
İç İletişim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uzmanı	Şirketin çalışanlarının seçilmesinden, yönetilmesine, bağlılığına; politikalarına, vizyonuna, işveren marka duruşuna kadar her proje ve stratejide devamlılık odaklı hareket eden, aynı zamanda doğa, çevre ve topluma faydayı daima gözetilen yönetim anlayışı.	Çevre + İnsan Odaklı	Makro +Mikro Boyut
Kurumsal İletişim Direktörü/ Sürdürülebilirlik Yöneticisi	İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin şirketlere, çalışanlara ve çevreye yararlı olacak şekilde; yasalara, ulusal ve uluslararası parametrelere uygun ve etkin yönetimi.	Çevre + İnsan Odaklı	Makro +Mikro Boyut

Mikro boyuttaki tanımlamalar daha çok çalışan odaklı ve firma içi süreçleri ilgilendiren terimler üzerinedir. Tanımlar incelendiğinde, çalışanlara eşit fırsat ve imkanlar sunulması; ayrımcılığın önlenmesi ve çeşitliliğin desteklenmesi; çalışan gelişimine yönelik yatırım yapılması; ve çalışan haklarına saygı gösterilmesi gibi özellikler ön plana çıkmaktadır.

Mezo boyuttaki tanımlar incelendiğinde ise, örgütsel yapı, kurum kültürü ve örgütsel yetenek/kabiliyet üzerinde ifadeler mevcuttur, daha çok örgüt düzeyine odaklanılmıştır.

Makro ve mikro boyuttaki tanımlamalar ise, hem insan odaklı hem de çevre odaklı ifadeleri içermektedir. Bu tanımlar örgüt içi süreçlere atıf yaparken ayrıca ekonomik, çevresel ve sosyal değerlere de atıf yapmakta ve tanımlamalarında çevresel değerlere önem atfetmektedir.

3.4.4 İkinci aşama bulgularının değerlendirilmesi

Üst yönetimlerin İKY sistemini, İKY uygulamalarını ve sürdürülebilir İKY'yi tanımlamada ve meşrulaştırmada önemli role sahip olmalarına rağmen, önceki sürdürülebilir İKY literatüründe üst yönetim perspektifi büyük ölçüde göz ardı edilmiştir (Järlström ve diğ., 2018). Sürdürülebilir İKY yazını daha çok sürdürülebilirlik raporlarına (Ehnert ve diğ., 2016) ve kavramsal çalışmalara (Kramar, 2014) odaklanmaktadır.

Firmalar açısından, çalışanların örgütün sürdürülebilirlik stratejisini izlemeleri için, sürdürülebilir bir örgütsel iklim yaratmak hayati bir önem taşımaktadır (Sawitz ve Weber, 2006). Çünkü çalışanlar, sahip oldukları değer ve kültürleriyle, kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerini, motivasyonunu ve firma değerlerini yargılamaktadır (Elçi ve Alpan, 2009). Yöneticiler, bunun farkındalığıyla, farklı iş modelleri geliştirmektedir. Bu da, örgütlerin faaliyet gösterdiği farklı bağlamlarda farklı uygulama örneklerine gitmesi durumunu karşımıza çıkarmaktadır (Cohen, Taylor ve Muller-Camen, 2011). Bağlamlara göre, firmalardaki İKY söyleminin üst düzey yöneticilerin elinde şekillendiğini kolaylıkla söyleyebiliriz. Hem yazın odaklı bakıldığında (örnek, Francis, 2002; Bowen ve Ostroff, 2004; Cohen, ve diğ, 2011; Gioia ve diğ, 2012; Rouditser ve Mckeown, 2015; Järlström ve diğ, 2018; Macini ve diğ, 2020) hem de bulgularımız doğrultusunda (Bkz. Çizelge 3.28, s. 178; Çizelge 3.25, s. 169; Çizelge 3.26, s. 174) bu ifade desteklenebilir. Gioia, Corley ve Hamilton'ın (2013) yöntem bilim üzerine yaptıkları kavramsal çalışmaya dayanarak, Järlström ve diğ. (2018), üst düzey yöneticilerin sürdürülebilir İKY hakkındaki düşüncelerini güvenilir bir şekilde açıklayabildiğini iddia etmektedir. Bunun yanı sıra, araştırmacıların, bu kitlenin sesine kulak vererek İKY'nin sürdürülebilirliği ile ilgili yeni anlamlar keşfedebileceğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, İran'da, İKY ve sürdürülebilirlik uzmanları ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler yapan Tabatabaei ve diğ. (2017), üst yönetimlerin farkındalık olarak sürdürülebilirlik algısının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

Buradan hareketle, Sürdürülebilir İKY kavramının Türkiye'de faaliyet gösteren BİST firmalarında nasıl algılandığını anlayabilmek ve işyerlerindeki uygulama niyetlerinin tespit edilebilmek amacıyla çalışmanın bu kısmı oluşturulmuştur. Sürdürülebilirlik uygulamalarının karar vericisi ve yöneticileri olarak sürdürülebilirlik komisyonu üyeleri, üst düzey yöneticiler ve İKY birim yöneticileri çalışmanın muhatapları olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan faydalanılmıştır.

Çalışmada her bir açık uçlu soru, kendi içinde değerlendirilerek, içerik analizine tabi tutulmuştur. Sürdürülebilir İKY'ye ilişkin öncüller, uygulamalar ve sonuçlar birinci aşama ile benzer şekilde ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ancak Türkiye bağlamına ilişkin farklılıkların olabileceği (Marchington, 2015) düşüncesiyle bu 3 boyuta ilişkin tavrımız daha esnek olmuş ve olası diğer

sonuçlar da değerlendirilmiştir (örneğin, izelge 3.24 İKY uygulamalarının sürdürülebilirlik odaklı olduğunun belirtileri: Teknik Boyut, s. 168).

Araştırmanın bu aşamasında, ilk olarak Türkiye’de Sürdürülebilirlik ve İKY bağlamına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Daha sonra, Sürdürülebilir İKY kavramı için Türkiye bağlamına özgün bir kavramsal çerçeve önerisi ortaya konmuştur. Sonuç kısmında ise, Sürdürülebilir İKY’nin uygulanabilmesi için muhatapların görüşleri değerlendirilmiştir.

Muhatapların sürdürülebilirlik ve İKY arasındaki ilişkiye bakış açıları değerlendirildiğinde; sürdürülebilirliğin dil bilgisi anlamı olan devamlılıktan ziyade, daha derin anlamlarda algılandığını görmekteyiz. Bu anlamlar daha çok, paydaşlara değer yaratma ve bakış açısı kazandırmaktır⁶². Sürdürülebilirliği yalnızca “faaliyetlerin devamlılığı” manasıyla algılamak ekosistemi istikrarsızlaştıracaktır. Çünkü insan faaliyetlerinden kaynaklı olumsuz etkiler ekosistemde bozulmaya sebep olurlar. Bu bozulma da insanlığın refahının gelecek vadede azalmasına neden olacaktır (Ben-Eli, 2018). Bu nedenle, katılımcıların sürdürülebilirlik kavramını geniş çerçevede anlamlandırmaları olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Firmalarda sürdürülebilirlik ve İKY uygulamaları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise, İKY’nin temel bir misyonu olarak, sürdürülebilirliğin örgütsel süreçlerde içselleştirilmesi ve yayılması, çalışanları elde tutma, güvenli çalışma ortamı, fırsat eşitliliği ve çeşitlilik, bilinçlendirme ve eğitim öne çıkan kavramlar⁶³ olmuştur. Öyleyse sürdürülebilirlik konusundaki karar alıcıların sürdürülebilirlik ve İKY arasında bağlantıyı kurarken ilk akıllarına gelen kavramların daha çok örgüt içi boyutlara ilişkin olduğunu ifade edebiliriz. Zira bunu İKY uygulamaları içerisinde sürdürülebilirliği ifade eden sözcüklerde de görmekteyiz⁶⁴. Her ne kadar örgüt dışını vurgulayan (kurumsal sosyal sorumluluk, insan hakları, iş yaşam dengesi, çevreye saygı ve kalkınma gibi) sözcükler belirtilmiş olsa da, örgüt içi süreçleri işaret eden sözcükler (fırsat eşitliği, çalışan gelişimi, eğitim, yetenek yönetimi, adalet, çalışan bağlılığı gibi) oğunluktur. Yöneticilerin Sürdürülebilir

⁶² Bkz. Çizelge 3.12: Profesyonellere göre Sürdürülebilirlik kavramının anlamı, s. 138

⁶³ Bkz. Çizelge 3.13: Sürdürülebilirlik ve İKY uygulamaları arasındaki ilişki belirtilirken öne çıkan kavramlar. s. 140

⁶⁴ Bkz. Çizelge 3.14: İKY alanında sürdürülebilirliği temsil eden sözcükler. s. 143

İKY'yi tanımlayıp⁶⁵ biçimleri de incelendiğinde çoğunlukla mikro ve mezo boyutta tanımlamalar vermiş olmaları Sürdürülebilir İKY'yi daha çok örgüt içi süreçlerle ilişkilendirdiklerini göstermektedir. Ancak, Sürdürülebilir İKY için yine de makro boyutta tanımlamalar söz konusudur. Bu durum, Sürdürülebilir İKY'nin geleneksel İKY'nin sınırlarını genişlettiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Türkiye bağlamında firmalarda Sürdürülebilir İKY'nin gerçekleştirilmesinde⁶⁶ temel sorumluluğun üst yönetimde olduğu görülmektedir. Bunun gerekçeleri olarak da sürdürülebilirliği genel örgüt stratejilerine dahil etme, sürdürülebilirlik faaliyetlerine destek olma, liderlik etme ve sahip çıkma olarak sıralanmıştır. Dış paydaşlar ve yönetim kurulu üyeleri firmaların sürdürülebilirliği gündemlerine almasında etkilidir. İKY birim uzmanları hem üst kademe yöneticilerde bu işin farkındalığını oluşturmada hem de çalışanları bilinçlendirmede bir sorumluluk taşımaktadır. Orta düzey yöneticiler ise iş yerinde sürdürülebilirliğin uygulanmasına önderlik etmektedirler. Sürdürülebilirlik ekibi üyelerinin temel görevi de koordinasyon ve yürütülmesine yardımcı olmaktır. Son olarak ise, çalışanlar sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirmekle yükümlüdürler.

Çalışmanın bulguları doğrultusunda, uzman görüşlerine dayalı olarak, öncüller, uygulamalar ve sonuçları kapsayacak şekilde Sürdürülebilir İKY çerçevesi oluşturulmuştur. Birinci araştırma aşamasında olduğu gibi, burada da, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlara sadık kalınmaya çalışılmıştır.

Sürdürülebilir İKY öncülleri: Örgütlerin faaliyetlerini sürdürdüğü bağlamdaki ekonomik, çevresel ve sosyal unsurlar, firmaların davranışlarını şekillendirmektedir. Çoğunlukla normatif, bazen zorlayıcı ve bazen ise taklitçi bir anlayış ile firmalar bulundukları ortama uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (Bkz. Çizelge 3.25, s. 169).

Sürdürülebilir İKY'nin ekonomik öncülleri dört başlık altında toplanmıştır. Birinci öncül ekonomik çevre faktörleri, firmanın faaliyetlerini sürdürdüğü ve varlığını devam ettirdiği ekonomik bağlam (ülkenin ekonomik durumu, ekonomik dalgalanmalar) firmanın ekonomik çevresini oluşturmaktadır. İkinci öncül örgütün finansal durumu, örgütün sahip olduğu ekonomik güç doğrudan firmanın istihdam politikasını ve insan odaklı yatırımlarını şekillendirmektedir. Üçüncü öncül örgüt dışı istihdam politikası,

⁶⁵ Bkz. Çizelge 3.32: Sürdürülebilir İKY'nin tanımlanması. s. 185-186

⁶⁶ Bkz. Çizelge 3.28: Sürdürülebilir İKY faaliyetlerinden sorumlu birimler. s. 178

firmanın çevresindeki kurumsal mekanizmaların ve toplumsal beklentilerin (kadınların istihdamı, uzun süreli işsizliğin önlenmesi, çocuk işçi çalıştırılmasının önlenmesi, fakirliğin önlenmesi vb.) dikkate alınması ile ilgilidir. Dördüncü öncül ise örgütün yeniden yapılanma stratejileridir. Firmaların çalışanlarını etkin ve etkili bir şekilde kullanma isteğini ifade etmektedir.

Sürdürülebilir İKY'nin çevresel öncülleri ise üç başlık altında toplanmıştır. Birinci öncül, örgütün çalışanlarının çevresel duyarlılıkları sonucu oluşturulan örgütün çevre politikasıdır. İkinci öncül, bağlamın ekolojik hassasiyeti, çevresel hassasiyet sonucu firmanın kendisini konumlandırmasıdır. Üçüncü öncül ise, örgütlerin uluslararası anlaşmalara uyum sağlama çabasını ifade etmektedir.

Son olarak, sosyal öncüller beş başlık altında toplanmıştır. İlki örgütün toplumsal fayda sağlama misyonudur. Firmalar kâr elde etmenin yanı sıra kamu yararı ve sürdürülebilir bir değer yaratmayı taahhüt ederler. İkincisi, örgütün İKY'ye bakış açısıdır. Üst yönetimin İKY'ye yüklemiş olduğu anlam ve sorumlulukları ifade etmektedir. Böylece, İKY'nin sorumluluk alanı örgüt düzeyinde ve toplum nezdinde meşrulaşacaktır. Üçüncü öncül, yerel kültür ve değerler, firmaların İKY birimlerinin politika ve uygulamalarını faaliyette bulunulan toplumun kültür ve değerlerine uyarlaması ile ilgilidir. Dördüncü öncül ise çalışma ortamı üzerindeki sosyal baskıdır. Rekabet avantajı sağlamak için firma üzerindeki olumsuz sosyal baskının azaltılarak, çalışanlar için uygun bir çalışma ortamının hazırlanmasıdır. Son öncül ise, küreselleşmedir. Uluslararası rekabet ortamında faaliyet gösteren firmalar dünyadaki gelişmelerden etkileneceklerdir.

Sürdürülebilir İKY uygulamaları: Yöneticilerin firmalarındaki Sürdürülebilir İKY uygulamalarına ilişkin ifadeleri ekonomik (4) çevresel (4) ve sosyal (6) boyutlar altında toplanmıştır.

Ekonomik boyut incelendiğinde yöneticilerin daha çok çalışanlara yönelik maliyetler ve verimlilik odaklı baktığı görülmektedir. Bu boyut altında personel geliştirme odaklı uygulamalar, çalışana sağlanan ekonomik haklar, kaynakların verimli kullanımına yönelik eğitim faaliyetleri ve sosyal sorumluluk faaliyetleri yer almaktadır.

Sosyal boyut incelendiğinde ise, çalışanların gelişimi, çalışanların firma içerisinde ve aile ortamındaki refahının artırılması son olarak da topluma yönelik gönüllülük ve destek faaliyetleri üzerinde durulduğunu görmekteyiz. Bu boyutta ön plana çıkan

uygulamalar: sosyal sorumluluk faaliyetleri, kişisel gelişim ve mesleki eğitimler, çeşitlilik ve fırsat eşitliği, iş sağlığı ve güvenliği, iş yaşam dengesi ve yeni iş yapış modelleridir.

Çevresel boyuta bakıldığında ise, uygulamalar diğer iki boyuta nazaran farklılaşmaktadır. Bu boyutta mevcut çalışanların ve çevresinin çevreye duyarlılıklarını geliştirmek ve insanları çevreci girişimde bulunmaya yönleltmek için sürdürülebilir bir çalışma ortamı hazırlama amacı güdülmektedir. Bu boyut altında dört uygulama ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilir çalışma ortamının oluşturulması ile çevreci ve verimli iş süreçlerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Çevresel duyarlılık konusunda diğerlerini etkileme, örgütlerin çevreye duyarlı insan yetiştirmek ve çalışanlarını çevreci davranışa teşvik etmek için uyguladığı faaliyetleri (eğitimler, ödül ve teşvikler gibi) ifade etmektedir. İnisiyatif alma, firmaların ve çalışanlarının çevrenin iyileştirilmesi ve korunması için girişimlerde bulunması ile ilgilidir. Çevreye duyarlı çalışan istihdamı ise, firmaların çalışan seçim aşamalarında bu duyarlılıkta kişileri seçmeye yönelmesi ve firmayı çevresel duyarlılık konusunda güçlendirmesi ile ilgilidir.

Sürdürülebilir İKY ekonomik, çevresel ve sosyal uygulamalar değerlendirildiğinde, yöneticilerin benzer uygulamaları farklı boyutlar altında algıladığını görmekteyiz. Bunun nedeni ise, bir uygulamanın birden fazla boyutta da yansımalarının olduğudur. Bu üç boyutun kendi arasında ilişkili olduğu fikrini güçlendirmektedir. Sürdürülebilirlik alan yazınına incelendiğimizde birçok çalışmanın sürdürülebilirliğin bu şekilde birbiriyle ilintili olmasını beklediğini görmekteyiz. Örneğin, “personel geliştirme” uygulaması yöneticiler için bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Fakat yöneticiler “kişisel gelişim ve mesleki eğitimlerin verilmesinin” sosyal bir uğraş olduğunun da farkındadırlar. Bir diğer örnek ise, “sosyal sorumluluk faaliyetleri” yöneticiler için hem ekonomik boyutu olan bir uygulama, hem de sosyal bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çevresel boyutta ise, doğrudan bir başlık olarak görülme de örgütün çevre politikası ve bağlamın ekolojik hassasiyetleri ile örtüştüğünü ifade edebiliriz. Yine sosyal uygulamalardan “yeni iş yapış modelleri” ile ekonomik uygulamalardan “verimlilik/tasarruf” uygulamaları farklı boyutlarda yer alan benzer unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Firmalar tarafından uygulamaların bu şekilde algılanması sürdürülebilirliğin temel mantığının anlaşıldığının göstergesi olarak görülebilir.

Sürdürülebilir İKY Sonuçları: Sürdürülebilir İKY'nin sonuçları incelenmiş ekonomik boyut (3), çevresel boyut (4) ve sosyal boyut (5) altında bu sonuçlar gruplanmıştır.

Ekonomik boyut daha çok firmaların/yöneticilerin ekonomik endişelerinin giderilmesine yönelik sonuçlar içerdiği görülmektedir. Yani “maliyetin önlenmesi” kaygısıyla yaklaşıldığını göstermektedir. Kâr amacı güden bu firmalarda bu tür endişelerin olması ise doğaldır. Zaten sürdürülebilirlik de bu endişenin sonunda insanların doğaya ve sosyal hayata zarar vermesi üzerine çıkmadı mı? Sürdürülebilir İKY ile firmalar, çalışanların elde tutulması, kaynak kullanımının azaltılması ve ekonomik farkındalık kazandırma gibi ekonomik sonuçlara ulaşmaktadır.

Sürdürülebilir İKY uygulamaları sonucunda, çevresel boyuttaki sonuçlar hem firmaları hem de doğrudan faaliyet gösterilen toplumu ilgilendirmektedir. İlk olarak, doğal kaynakların kullanımı azalacaktır. Böylece hem çevre hem de firma için doğal kaynakların aşırı tüketiminin önüne geçilmiş olacaktır. Firmalar bağımlı olduğu kaynaklardan uzun vadede istifade edebileceklerdir. İkincisi olumsuz çevresel etkinin azalmasıdır. Firmaların çevreye duyarlı bir çalışma ortamı hazırlaması ile çevreye yansıyan olumsuzluklarının önüne geçilebilecektir. Üçüncüsü, işgücünün çevresel duyarlılığı artacaktır. Gerek çalışanlar gerek ise aileleri çevreye duyarlı insanlar olarak topluma kazandırılmış olacaktır. Sonuncusu ise, çevreci bir anlayışla tasarlanmış firmalarda çalışanların motivasyonu artacaktır. Bu da olası performans artışlarına temel olacaktır.

Sürdürülebilir İKY uygulamalarının sosyal sonuçları incelendiğinde, hem makro hem de mikro boyutta etkileri olduğu görülmektedir. İlk olarak firmalar toplum nezdinde itibar kazanırlar. Böylece firmaların faaliyetleri meşruiyet kazanacaktır. İkinci olarak firmalar toplum nezdinde bir işveren markası olurlar ve tabiri caizse parmakla gösterilen firma olurlar. Potansiyel çalışanlar için cezbedici bir işverene dönüşür firmalar. Üçüncüsü ise firmalar toplumsal gelişime katkı sağlarlar ve bulundukları toplumun güçlenmesini sağlarlar. Dördüncüsü, firmalar çalışanların refahını geliştirir böylece hem çalışanlarını elde tutar hem de verimliliklerini artırır. Son olarak ise, çalışanlar için oluşturulan uygun çalışma ortamı ile çalışanların yaratıcılıklar artacaktır. Bu da firma için olumlu diğer sonuçlar yaratacaktır.

Çizelge 3. 33: Uzman görüşlerine göre Sürdürülebilir İKY yapısı, öncülleri ve sonuçları.

Sürdürülebilir İKY Öncülleri	Sürdürülebilir İKY Uygulamaları	Sürdürülebilir İKY Sonuçları
Ekonomik Ekonomik çevre faktörleri Örgütün finansal durumu Örgüt dışı istihdam politikası Örgütün yeniden yapılanma stratejileri Çevresel Örgütün çevre politikası Bağlamın ekolojik hassasiyeti Uluslararası anlaşmalar Sosyal Örgütün toplumsal fayda sağlama misyonu Örgütün / Üst yönetimin İKY'ye bakış açısı Yerel kültür ve değerler Çalışma ortamı üzerindeki sosyal baskı Küreselleşme	Ekonomik Personel geliştirme Ekonomik haklar Verimlilik/tasarruf Sosyal sorumluluk faaliyetleri Çevresel Sürdürülebilir çalışma ortamının oluşturulması Çevresel duyarlılık konusunda diğerlerini etkileme İnisiyatif alma Çevreye duyarlı çalışan istihdamı Sosyal Sosyal faaliyetler (sosyal sorumluluk faaliyetleri) Kişisel gelişim ve mesleki eğitimin verilmesi Çeşitlilik ve fırsat eşitliğinin sağlanması İş sağlığı ve güvenliği İş yaşam dengesi Yeni iş yapış modelleri	Ekonomik Çalışanların elde tutulması Kaynak kullanımının azaltılması Ekonomik farkındalık kazandırılması Çevresel Doğal kaynak kullanımının azalması Olumsuz çevresel etkinin azaltılması İşgücünün çevresel duyarlılığının artması Çalışan motivasyonunun artması Sosyal Toplumsal İtibar Toplumsal gelişime katkı İşveren markası olma Çalışan refahı Yaratıcılık

Yanıtlayıcılar firmalarının İKY faaliyetlerini sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirme gerekliliğinin nedenlerini⁶⁷ örgütün sürdürülebilirlik stratejisine uyum sağlama, rekabet avantajı sağlama, itibar sağlama ve toplumsal fayda sağlama olarak sıralanmaktadır. Ayrıca, firmaların toplum tarafından itibarlı, çalışılmak istenen, paydaşlarına saygı duyan, çalışan bağlılığı yüksek ve yenilikçi olarak algılanacağını⁶⁸ da ifade etmektedirler. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının ekonomik, çevresel ve sosyal sonuçları bakımından bu nedenleri ve beklentileri karşıladığını ifade edebiliriz.

Firmalarda Sürdürülebilir İKY'nin uygulanıp uygulanmadığının göstergeleri⁶⁹ ise ekonomik, çevresel, sosyal ve teknik boyutta ele alınmıştır. En çok ön plana çıkan unsurlar sosyal boyuttaki (örgütlerin insan odaklı anlayışları, çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi, sosyal medya yansımaları) ve ardından teknik boyuttaki (raporlar, sertifikalar, temel performans göstergeleri) göstergelerdir. Ekonomik ve çevresel boyuttaki yansımaların düşük oranda çıktığını görmekteyiz. Bu boyutların Sürdürülebilir İKY'nin tespit edilmesinde o kadar da belirleyici olmadığını ifade edebiliriz.

Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY'nin tesis edilebilmesinin önündeki engellere⁷⁰ baktığımızda ise, aslında 2 temel faktör ön plana çıkmaktadır. Birincisi liderden kaynaklı sıkıntılar ve ikincisi ise örgütsel anlayıştan kaynaklı sıkıntılardır. Lider kaynaklı sıkıntılar: liderlik becerisi eksikliği, İKY'ye olumsuz bakış açısı, sürdürülebilirlik için yeterli destek sağlamama olarak ifade edilebilir. Örgütsel anlayıştan kaynaklı sıkıntıları ise: örgütün uzun vadeli net hedefler belirlememesi, Sürdürülebilirlik konusunda yetersiz bilgi, İKY birimleri ile örgütün sürdürülebilirlik stratejisinin bütünsel yönetilememesi, ekonomik kazancın ön planda tutulması, İKY birimi faaliyetlerine yeterli bütçe ayrılmaması ve İKY faaliyetlerini maliyet unsuru olarak görme şeklinde sıralayabiliriz.

Yanıtlayıcılar, Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY uygulamalarının başarısını⁷¹, ortalama olarak 10 üzerinden 7 puan vererek değerlendirmişlerdir. Firmaların başarı

⁶⁷ Çizelge 3.29: İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı olma gerekliliğinin nedenleri. s. 181

⁶⁸ Çizelge 3.31: Sürdürülebilir İKY uygulayan işletmelerin toplum tarafından algılanışı. s.183

⁶⁹ Çizelge 3.24: İKY uygulamalarının sürdürülebilirlik odaklı olduğunun belirtileri. s.168

⁷⁰ Çizelge 3.26: Sürdürülebilir İKY Faaliyetlerinin Önündeki Engeller/Eksiklikler/Sıkıntılar. s. 174

⁷¹ Şekil 3.5: Çalışılan firmanın sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesi. s. 184

düzeyinin çok yüksek olmasa da iyi bir düzeyde olduğunu düşünmektedirler. Bunu artırmak ve engelleri aşmak için yanıtlayıcılardan bağlama ilişkin öneriler alınmıştır.

Katılımcıların görüşlerine göre, İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilebilmesi⁷² için İKY birimleri ile ilgili, örgütle ilgili, çalışanlarla ilgili ve dış bağlamla ilgili şu hususlara dikkat edilmelidir.

İKY birimleri ile ilgili olarak:

İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilebilmesi için, üst yönetimin ve İKY birimi çalışanlarının bu konuda farkındalığını artırılması; İKY faaliyetlerinin iş süreçlerine ve karar mekanizmalarına entegrasyonunun sağlanması; İKY biriminin hedef koyucu, kapsayıcı, şeffaf ve takip edici olması; son olarak da İKY faaliyetlerinin sonuçlarının ölçülmesi ve şeffaf şekilde raporlanması gerekmektedir.

Örgütsel düzeyde;

İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilebilmesi için, sürdürülebilirlik stratejilerinin belirlenerek, kısa/orta/uzun vadeli şirket hedefleri ile bütünsel bir şekilde yürütülmesi; üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulunun sürdürülebilirlik stratejilerini destekleyici ve yeniliğe açık olması gerekmektedir.

Çalışanlarla ilgili olarak ise,

İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilebilmesi için, çalışanların sosyal haklarını koruyan firma politikaları geliştirilmeli ve çalışanlara firmanın birer üyesi oldukları hissettirilmelidir.

Ayrıca, dış bağlama yönelik olarak da, faaliyet gösterilen çevre tanınmalı ve gereken önem verilmelidir.

⁷² Çizelge 3.27: İKY'nin sürdürülebilirlik odaklı gerçekleştirilebilmesi için öneriler. s. 177

3.5 Üçüncü Aşama: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Eylem Boyutunun Belirlenmesi (Nicel Boyut)

Çalışmanın I. ve II. nitel araştırma aşamalarında söylemsel olarak Sürdürülebilir İKY olgusu incelenmiş ve Türkiye bağlamına ilişkin motifler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bu aşamasında ise, gerçekte yapılanları yani eylemleri anlayabilmek için, daha önceki aşamalardan elde edilen bulgulardan ve ilgili yazından yararlanarak, Sürdürülebilir İKY soru formu hazırlanmıştır. Bu soru formu ile, Sürdürülebilir İKY uygulamaları ve öncülleri, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksine kote firmaların çalışanlarından veri toplanarak, nicel olarak test edilmiştir. Bu aşamanın amacı, önemi, yürütülmesi ve uygulanmasına ilişkin ayrıntılar aşağıda verilmiştir.

3.5.1 Üçüncü aşamanın amacı, önemi ve hipotezleri

Araştırmanın bu kısmında temel olarak şu soruya yanıt aranmaktadır: “Sürdürülebilirlik raporlaması yapan BİST firmalarının raporlarında ve yönetici/uzmanlarının söylemlerinde beyan edilen insan kaynakları yönetimini ilgilendiren sürdürülebilirlik uygulamaları fiiliyata geçirilmekte midir?” Bir diğer değişle Sürdürülebilir İKY faaliyetleri sadece söylem olarak mı kalmakta yoksa eyleme de dönüştürülmekte midir? Bunu anlayabilmek için daha önceki safhalarda ortaya çıkan değişkenlere yönelik oluşturulan Sürdürülebilir İKY yapısı ve öncülleri temelinde özgün bir soru formu hazırlanmıştır. Aslında ilgili yazında Sürdürülebilir İKY’yi anlamaya ve açıklamaya ilişkin geliştirilmiş bazı ölçekler / sorular bulunmaktadır (Örnek: Paillé, Chen, Boiral ve Jin, 2014; McConnaughy, 2014; Guerci ve Pedrini, 2014, Pipoli, Fuchs ve Prialé, 2014; Järlström ve diğ, 2018; De Prins, Stuer ve Gielens, 2018). Ancak, ölçekler geliştirerek konuyu açıklamaya çalışan araştırmalarda daha çok örgüt içi süreçlere odaklanılmış ya da sadece tek boyut üzerinden incelemeler yapılmıştır. Çalışmaların çok azında (Örnek: Jackson diğ, 2011; De Prins ve diğ, 2014; Stahl ve diğ, 2020; Westerman ve diğ, 2020) “sürdürülebilirliğin” 3 temel boyutu (ekonomi-çevre-toplum) beraberce ele alınmıştır. Oysa Sürdürülebilir İKY kavramını doğru bir şekilde anlayabilmek için, kavramsal çerçevede tartışılan bu üç boyutun birlikte ele alındığı bir çalışma yararlı olacaktır. İlgili yazındaki bu eksiklik nedeniyle, bu çalışmada Sürdürülebilir İKY kavramını tüm boyutları ile ortaya çıkarabilecek bir değerlendirme yapılmaya çalışılmaktadır.

Buna ilaveten, firmaları Sürdürülebilir İKY uygulamalarına yönelten öncüller de tespit edilmeye çalışılmaktadır. Böylece hem piyasa uygulayıcıları hem de araştırmacı/akademisyenler için bir kaynak sağlanabilecektir.

Araştırmanın Hipotezleri

Bu tez çalışmasında araştırma yöntemi olarak karma yöntem desenlerinden keşfedici desen yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın ilk iki aşaması nitel üçüncü aşaması ise nicel bir yaklaşımla ele alınmıştır. Elde edilen bilgiler ile, Sürdürülebilir İKY'nin Türkiye bağlamında nasıl şekillendiğinin tespiti için yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda, Sürdürülebilir İKY'nin boyutları tespit edilmiştir (Bkz. 3.5.3.1 Sürdürülebilir İKY boyutlarının tespiti. s. 208). Bu nedenle bu safhayı ilgilendiren hipotezlerin yazımı bu tespit sonrası yapılabilmektedir.

Sürdürülebilirlik, firmaların çevreleri ile bütünleşmesi, ekonomik refah sağlamaları ve sosyal eşitlik ilkelerini kapsayan anlayış biçiminin kesişimi olarak tanımlanmaktadır (Elkington, 1997). Tanımda verilen bu kesişim, sürdürülebilirliğin 3 temel sacayağı olan ekonomik, çevresel ve sosyal bağlamlarına ilişkin faktörlerin birbirleriyle ilişkisini ifade etmektedir (Elkington, 1997; Jackson ve diğ, 2011; Bush, 2020; Aust ve diğ, 2020). Bu ilişki ekonomik, çevresel ve sosyal açılardan örgütsel hedeflerin maksimizasyonu ve dengelenmesi olarak açıklanabilir (Bush, 2020). Buradan hareketle ilk hipotez Sürdürülebilirlik koşulu olarak boyutlar arası olumlu yönde bir ilişkinin varlığına yöneliktir. Buna göre,

Hipotez 1: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin ekonomik, çevresel ve sosyal bağlama ilişkin boyutları kendi arasında ilişkilidir.

İKY politikaları genellikle yönetim uygulamaları aracılığıyla aktarılmaktadır. Bu uygulamalar çalışanlar tarafından deneyimlenir ya da algılanırlar (Wright ve Nishii, 2007; López-Fernández, Romero-Fernández ve Aust, 2018). Bu varsayımlar doğrultusunda, niyetlenen ve gerçekleştirilen Sürdürülebilir İKY uygulamalarının çalışanlara ne derece yansıtıldığını test etmek amacıyla yönetici-çalışan algısı arasındaki farklılığın tespiti için Hipotez 2 geliştirilmiştir.

Hipotez 2: Firmalarda gerçekleştirilen Sürdürülebilir İKY uygulamaları yöneticiler ve çalışanlar tarafından farklı düzeylerde algılanır.

Ribeiro (2014) çalışanların işyerindeki uygulamaları algılamasında üç önemli unsurun önemli olduğundan bahsetmektedir. Bunlar: 1) bireylerin somutlaşmış deneyimi, 2)

algısal sahnenin fiziksel özellikleri ve 3) bağlam olarak sıralanmaktadır. Algısal sahnenin fiziksel özellikleri çalışma ortamının nasıl organize edildiği ile ilgilidir. Ayrıca algı, bireylerin çalışma ortamı haricinde farklı ortamlarda yaptıkları etkinliklerle iç içe geçmiştir. Gerek ulusal bağlam gerek ise sektörel bağlam bunda etkilidir. (Ribeiro, 2014). Izzo, Ciaburri ve Tiscini (2020) yaptıkları çalışmada, faaliyet gösterilen sektörün firmaların sürdürülebilirlik uygulamalarını ifşa etme (kamuya duyurma) kararında önemli ölçüde etkili olabileceğini ileri sürmektedir. Sektörel karşılaştırmalar yapılan çalışmaların bulguları incelendiğinde ise, sürdürülebilirlik raporlarının daha çok üretim odaklı sektörler tarafından yapıldığı ve hizmet odaklı sektörlerde ise daha az yapıldığına ilişkin çalışma bulguları mevcuttur (Kumar ve diğ, 2015; Izzo ve diğ, 2020). Bu doğrultuda, çalışanların sürdürülebilir İKY uygulamalarını algılama düzeyleri çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterecektir (Choi ve Yu, 2014; Ribeiro, 2014). Bu bağlamda, Hipotez 3 aşağıdaki gibidir.

Hipotez 3: Çalışanların Sürdürülebilir İKY uygulamalarını algılama düzeyleri çalışılan sektöre göre farklılık gösterir.

Yukarıda bahsedildiği üzere, Ribeiro (2014) algıyı şekillendiren öğelerden biri olarak bireylerin somutlaşmış deneyimini işaret etmektedir. Bir diğer çalışmada (Piening, Baluch ve Ridder, 2014) yine deneyimin çalışan algısını şekillendirdiği ifade edilmektedir. Bu çalışmaya göre, bir firmanın amaçlanan ve gerçekleştirilen İKY uygulamaları arasındaki farkları belirlemede çalışanların sahip oldukları deneyim çalışanların bu uygulamaları anlamasında/algılamasında ve tepki vermesinde merkez role sahip olarak görülmektedir (Piening, Baluch ve Ridder, 2014). Bu önermeyi test etmek amacıyla Hipotez 4 oluşturulmuştur.

Hipotez 4: Çalışanların firmalarında görev alma süresi, çalışanların firmalarda gerçekleştirilen Sürdürülebilir İKY uygulamalarını algılama düzeylerinde farklılık yaratmaktadır.

İşgücü çeşitliliğinin yönetilmesi, sürdürülebilirlik bağlamında İKY'ye ilişkin en önemli konulardan biri olarak ifade edilmektedir (De Prins, 2011; Jang ve Ardichvili, 2020). İşyerinde cinsiyet ayrımcılığı da yönetilmesi gereken önemli bir konudur. 20. yy. başlarında kadın ve erkeğin konumu farklı algılandığı için ücretler bile ona göre düzenlenmekteydi. Çünkü erkek, ailesini geçindirmesi gereken bir unsur olarak görülmekteydi. Günümüze gelindiğinde ise bu olgunun büyük oranda değiştiği düşünülmektedir. Ancak, bazı çalışmalara göre, kadın erkek arasında halen bu tür

ayrımcılıkların olduğu ifade edilmektedir. Örneğin, Turizm sektöründe yapılan bir çalışmaya göre ABD, İspanya, Türkiye ve Brezilya'da erkeklerin maaşlarının kadınlarınkine göre halen yüksek olduğu iddia edilmektedir (Guimarães ve Silva, 2016). Bu araştırmaya dayanarak, Sürdürülebilir İKY uygulamalarının algılanmasında cinsiyetin farklılık yaratıcı bir rolünün olup olmadığını araştırmak için hipotez 5 geliştirilmiştir.

Hipotez 5: Çalışanların Sürdürülebilir İKY uygulamalarını algılama düzeyleri çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Bunların yanı sıra olası sürdürülebilirlik öncülleri ve Sürdürülebilir İKY uygulamaları arasındaki etkiye ilişkin (Kavramsal açıdan Sürdürülebilir İKY Çerçevesi - 2.3.2. Bağlam ve Öncüller başlığı altında tartışılmıştır. s. 97) hipotezler ise şu şekilde belirlenmiştir.

Hipotez 6 a): Sürdürülebilir İKY genel düzeyde,

- b)** Sürdürülebilir İKY'nin çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutu,
- c)** Sürdürülebilir İKY'nin çalışanların geliştirilmesi boyutu
- d)** Sürdürülebilir İKY'nin toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutu
- e)** Sürdürülebilir İKY'nin sürdürülebilir istihdam boyutu
- f)** Sürdürülebilir İKY'nin sunulan ekonomik imkânlar boyutu

sürdürülebilirlik öncüllerinin (üst yönetim kadrosunun duyarlılığı, çalışan beklentileri, yabancı ortağın beklentileri, yasa ve yönetmelikler, meslek kuruluşlarının beklentileri, rakip kuruluşların uygulamaları, sendikaların baskısı, müşteri beklentileri, sektördeki düzenleyici kurumların yaptırımları, toplumsal bilinçlenme düzeyi, ülkenin ekonomik koşulları, ülkenin siyasi koşulları, rekabet baskısı, firmanın finansal gücü, kurumsal fayda sağlama, toplumsal fayda sağlama) en az birinden etkilenir.

3.5.2 Üçüncü aşamanın yöntemi

3.5.2.1 Üçüncü aşamanın veri toplama formunun oluşturulması

Araştırma için oluşturulan soru formu Sürdürülebilir İKY ölçeği, Sürdürülebilir İKY'nin öncülleri ve demografik değişkenleri içermektedir.

Çizelge 3. 34: Soru formunun kapsamı.

Soru Formu İçeriği	İfade/Soru Sayısı
Sürdürülebilir İKY'nin Ölçülmesi	33
Sürdürülebilir İKY'nin Öncülleri	16
Yanıtlayıcının Çalıştığı Örgüt ve Kendi Özellikleri ile ilgili Değişkenler	10
Toplam İfade Sayısı	59

Sürdürülebilir İKY Ölçeği toplamda 33 değişkenden (ifadeden) oluşmaktadır. Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere, sürdürülebilirlik raporlarında geçen ilkeler doğrultusunda, insan kaynakları yönetimine ilişkin değişkenlerden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Öngörülen Sürdürülebilir İKY Boyutları, Odaklanılan Konular, İKY Alanları ve bunları temsil eden Sürdürülebilir İKY İfadeleri detaylı şekilde Çizelge 3.35'de gösterilmiştir. Ayrıca, çizelgede her bir ifadenin Küresel Raporlama Girişimi (GRI) rehberindeki kaynak kodu belirtilmiştir.

Çizelge 3. 35: Öngörülen Sürdürülebilir İKY boyutları, odaklanılan konular, İKY alanları.

Sürd. İKY Boyutları	Odaklanılan Konular	İKY Alanları	İKY Pratikleri / İfadeler
Sosyal Boyut	Ortam (Bağlam)	İnsan Haklarına Yönelik Düzenlemeler	1) Firmamızın bütün karar ve uygulamalarında, güncel insan hakları konularına yeterince dikkat edilmektedir. (HR1 HR8 HR9)
			2) Firmamızda insan hakları ihlallerinin olmaması (çocuk işçi çalıştırmama vb.) için gerekli düzenlemeler yapılmış, politikalar oluşturulmuş durumdadır. (HR5 HR6)
			3) Firmamızda insan hakları politika ve prosedürleri ile ilgili olarak çalışanlara yeterince bilgi verilmektedir. (HR2)
			4) Firmamızda çalışanlar, herhangi bir hak kaybına uğramadan, doğum izinlerini sorunsuz şekilde kullanabilmektedir. (LA3)
			5) Firmamızda insan hakları ihlallerine karşı şikayet mekanizmaları oluşturulmuş ve doğru şekilde işletilmektedir. (HR12)
		Farklılıkların Yönetimi	6) Firmamızda çalışanlar farklılıkları (yaş, dil, cinsiyet, etnik köken vb.) nedeniyle bir ayrımcılığa maruz kalmazlar. (HR3)
			7) Firmamızda farklı nitelikte olan insanların bir arada çalışması desteklenir ve bu durum bir zenginlik olarak görülür. (LA12)
			8) Firmamızda ücretler düzenlenirken cinsiyet farklılığı veya başka farklılıklar dikkate alınmaz. (LA13)
		İş Güvenliği ve Sağlığı	9) Firmamızda çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili komitelerde yeterince temsil edilir. (LA5)
			10) Firmamızda gerçekleşen sağlık ve güvenlik ile ilgili olumsuz olayların tekrarlanmamasına yönelik gerekli önlemler alınır. (LA6-LA7)
			11) Sendikalar, sağlık ve güvenlikle ilgili olaylarda çalışanların yanında yer alırlar. (LA8)
			12) Firmamız, tedarikçilerinin çalışanlarına yönelik sağlık ve güvenlik uygulamalarını da göz önünde bulundurarak faaliyetlerini sürdürür. (LA15)
			13) Firmamızda çalışanları ilgilendiren iş sağlığı ve güvenliği konularıyla ilgili şikayet mekanizmaları doğru şekilde çalışmaktadır. (LA16)
			14) Firmamız çalışanların kendi seçtikleri sendikalara üye olmasına olanak sağlar, çalışanların toplu sözleşme hakkına saygı duyar ve destekler. (HR4)
		Toplumsal İlişkiler	15) Firmamızda operasyonel faaliyetlerin sosyal ve toplumsal etkileri takip edilmektedir. (SO1)
			16) Toplumun beklenti ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. (SO1)
	Kadrolama ve Çalışanların Geliştirilmesi	İK Tedariki ve Seçimi	17) Firmamız istediği nitelikteki elemanları işe almakta güçlük çekmemektedir. (LA1)
			18) Firmamızda faaliyet gösterilen çevreden istihdama özen gösterilmektedir. (EC6)
		Eğitim ve Yetiştirme	19) Firmamızda bütün çalışanlara eğitim imkânı sunulmaktadır. (LA9)
			20) Firmamızda çalışan yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik hizmetler yeterli düzeydedir. (LA10)
			21) Firmamızda çalışanların sosyal ve kültürel hayattaki değişimlere uyum sağlayabilmesi ve gerekli yeni becerileri kazanması için rehberlik hizmeti verilmektedir. (LA10)
		Performans Değ ve Kariyer Planlama	22) Firmamızda çalışanların performansları düzenli bir şekilde değerlendirilmektedir. (LA11)
			23) Firmamızda, çalışanların kariyerlerini planlamaya yönelik uygulamalar gerçekleştirilmektedir. (LA10)
			24) Çalışanlarımıza kariyer gelişimleri ile ilgili düzenli olarak geri bildirimlerde bulunmaktadır. (LA11)

Çizelge 3. 35 (devam): Öngörülen Sürdürülebilir İKY boyutları, odaklanılan konular, iky alanları.

Sürd. İKY Boyutları	Odaklanılan Konular	İKY Alanları	İKY Pratikleri / İfadeler
Ekonomik Boyut	Ödüllendirme / Ücretleme	Ücretleme	25) Firmamız bütün yeni çalışanlarına asgari ücret düzeyinin üzerinde maaş imkanı sunmaktadır. (EC5)
		Yan Haklar ve Destekler	26) Firmamızda çalışanlar için, kanunlarda belirlenenlerden daha fazla, refah artırıcı yan hak ve destekler sağlanmaktadır.(EC1-LA2)
		Emeklilik Fırsatları	27) Firmamız çalışanlarına yeterli şekilde emeklilik fırsatları sunmaktadır.(EC3)
	Sosyal Sorumluluk Harcamaları	Kurum Dışına Yönelik Sosyal Sorumluluk Harcamaları Kurum İçine Yönelik Sosyal Sorumluluk Harcamaları	28) Firmamız faaliyette bulunduğu toplum yararına gönüllü bağış ve yatırımlar yapmaktadır. (EC1) 29) Firmamız, kendisi için maliyetli olsa da, çalışan sağlığını ilgilendiren operasyonel değişikliklerden kaçınmaz. (EC2)
Ekolojik Boyut	Önleme, Koruma, Bilinçlendirme	Zarar Vermekten Kaçınma	30) Firmamızın doğanın/habitatın korunmasına yönelik bir çevre politikası vardır ve çalışanlar çevre dostu faaliyetlere yönlendirilir. (EN13)
		Kaynakları Koruma (Tasarruf)	31) Firma içerisinde çevre ile ilgili şikayet mekanizmaları çalışmaktadır. (EN34) 32) Firmamızda, enerji, su ve diğer kaynakların verimli bir şekilde kullanılması için çaba harcanmaktadır. (EN2-EN6-EN10-EN19)
		Çalışanları Bilinçlendirme	33) Firmamız çalışanlarına çevreci davranış kazandırmaya yönelik etkinliklerde bulunur. (EN13)

Sürdürülebilir İKY Ölçeğinin geliştirilmesinde ilk olarak alan yazın taranmış ve ortaya konulan Sürdürülebilir İKY ölçekleri taranmıştır (Örnek: Paillé, Chen, Boiral ve Jin, 2014; McConaughy, 2014; Guerci ve Pedrini, 2014, Pipoli, Fuchs ve Priale, 2014; Järlström ve diğ, 2018; Prins, Stuer ve Gielens, 2018). Ancak hiçbiri bizim anlayışımızı yansıtan yeterlilikte olmadığı için mevcut ölçekler kullanılmamıştır. Küresel Raporlama Girişiminin (GRI) ortaya koyduğu ilkeler doğrultusunda I. veri toplama aşamasında yapılan içerik analizi sonucunda açığa çıkarılan Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin başlıklar burada ekonomik, çevresel (ekolojik) ve sosyal boyutlar altında toplamda 33 değişken ile ortaya konmuştur. Buna göre ekonomik boyut 6, çevresel boyut 4 ve sosyal boyut 23 değişken ile ifade edilmiştir. Bu değişkenler, GRI standartları içerisinde “İnsan Kaynakları” kapsamına giren, insan kaynakları ile ilişkili değişkenler olarak seçilmiştir. Ölçek geliştirmede ifade/madde havuzu buradaki standartlar temel alınarak oluşturulmuştur. İfadelerin bu şekilde seçilmesi, ifade ve kuramsal çerçeve arasındaki ilişkinin korunması (içerik geçerliliği) açısından oldukça önemlidir (Erdemir, 2020). İlk aşamada toplamda 44 ifade/madde geliştirilmiş ve 4 akademisyenden ölçek maddelerinin dil, kapsam, görünüş, anlaşılabilirlik ve biçimsel yapı gibi unsurlar açısından ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Buna göre oluşturulan 44 ifadeden bir kısmı ölçekten çıkarılmış, bazıları birleştirilmiş ve bazıları da küçük değişikliklerle düzeltilmiştir. Böylelikle ölçeğe ilişkin içerik ve görünüm geçerliliği sağlanmıştır (Erdemir, 2020). Sonuç olarak 33 ifade üzerinde karar kılınmış ve taslak soru formuna nihai hali verilmiştir.

Hazırlanan Sürdürülebilir İKY Ölçeği, ilk etapta, pilot çalışma amacıyla çalışmanın hedef kitlesine uygun kişilere gönderilmiş ve geri dönen 45 yanıt değerlendirilerek ölçeğin güvenilirliği test edilmiş, Cronbach’s Alpha değeri 0,946 çıkmıştır. Hazırlanan ölçek güvenilir ve anlamlı bulunduğundan 33 maddelik Sürdürülebilir İKY Ölçeğinde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Sürdürülebilirlik yazınında, Sürdürülebilir İKY uygulamalarının paydaşların beklenti-talep ve baskıları sonucu firmalar tarafından gerçekleştirildiğine ilişkin doğrulanmaya muhtaç nitel/kavramsal çalışmalar söz konusudur (Järlström ve diğ, 2018; Macini ve diğ, 2020). Yapılan yazın taraması sonucunda firmaların Sürdürülebilir İKY’ye yakınlığı bağlamlara göre değerlendirildiğinde, “çok paydaşlı bakış açısına sahip olan” ve “ekonomik/kâr odaklılıktan daha geniş perspektifte düşünen” bağlamların Sürdürülebilir İKY’ye daha yakın bağlamlar olduğu ifade edilmektedir (Ehnert 2006,

Debroux, 2014; Ehnert ve diğ, 2014; Taylor ve Lewis, 2014; Guti rrez ve diğ, 2019). Buradan hareketle, Sürdürülebilir İKY'nin öncüllerine ilişkin veri toplamak için paydaş temelli bir veri toplama yönteminin uygun olacağı düşünülmüştür. Muhtemel Sürdürülebilir İKY  nc lleri oluşturulurken de paydaş kuramı kapsamında sürdürülebilirlikle ilişkili olduğu belirtilen paydaşların beklenti/talep/baskıları, örgütsel unsurlar ve kurumsal bağlamı temsil eden 16 değişken seçilmiştir (Bkz. Çizelge 3.36).

Çizelge 3. 36: Muhtemel Sürdürülebilir İKY  nc lleri.

Araştırmanın II. Safhasında belirlenen ve bu aşamada faydalanılan �nc�ller	Katılımcılara yöneltilen nihai değişkenler
Uluslararası anlaşmalara uyum sağlama çabası	Yasalar, yönetmelikler (Paydaş- Devlet) Sektördeki düzenleyici kurumların yaptırımları (Paydaş) Sendikaların baskıları (Paydaş- Sendikalar) Yabancı ortağın beklentileri (Paydaş- Yabancı Ortaklar)
Ekonomik �vre faktörleri	ülkenin ekonomik koşulları (Bağlam) �lkenin siyasi koşulları (Bağlam)
Örgütün finansal durumu	Kuruluşumuzun finansal gücü (�rg�tsel unsurlar)
Küreselleşme	Rekabet baskıları (Bağlam) Rakip kuruluşların uygulamaları (Paydaş- Rakipler)
Bağlamın ekolojik hassasiyeti, Yerel kültür ve değerler, çalışma ortamı üzerindeki sosyal baskı	Toplumsal bilinçlenme düzeyi (Bağlam) Yöneticilerimizin �ye oldukları meslek kuruluşlarının beklentileri (Paydaş- Meslek Kuruluşları)
Toplumsal fayda sağlama misyonu	Sürdürülebilirlik konusundaki olumlu uygulamaların toplumsal fayda sağladığı / sağlayacağı görüşü (�rg�tsel unsurlar)
�alışanlarının �vresel duyarlılıkları	çalışanlarımızın beklentileri (Paydaş- �alışanlar) Müşterilerin beklentileri (Paydaş- Müşteriler)
Örgütün yeniden yapılanma stratejileri	Sürdürülebilirlik konusundaki olumlu uygulamaların kurumsal fayda (rekabet avantajı) sağladığı / sağlayacağı görüşü (�rg�tsel unsur)
Örgütün/�st yönetimin İKY'ye bakış açısı	üst yönetim kadrosunun sürdürülebilirlik konusundaki duyarlılığı (Paydaş- Yöneticiler)

* Muhtemel Sürdürülebilir İKY  nc lleri esasen sürdürülebilirlik yazını ve paydaş kuram çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu iki hususa katkı sağlayan ya da yazındaki öncüllerle örtüşen bulgular ise ilk sütunda verilmiştir.

Bu 16 değişkene ilişkin olarak, yazın araştırması sonucunda yapılan değerlendirmelerde oluşturulan Sürdürülebilir İKY  nc lleri  izelge 2.7'de sunulmuştur. Bu değişkenler bağlam ve öncüller başlığı altında ayrıca değerlendirilmiştir (Bkz. s. 100). Bunların yanı sıra katılımcılara yöneltilecek

ifadelerin geliştirilmesinde, bu tez çalışmasının II. araştırmasının (ikinci aşama) sonucundan elde edilen Sürdürülebilir İKY öncüllerine ilişkin bulgulardan (Çizelge 3.15; Çizelge 3.18; Çizelge 3.21) da faydalanılmıştır. Öncüller belirlenirken temel hareket noktası, paydaş kuramı temelli olarak firmaların paydaşları nedeniyle sürdürülebilir İKY uygulamalarına yöneldikleri varsayımıdır. İKY öncülleri de paydaşlar ve ülke bağlamı temelinde değerlendirilmiş ve Sürdürülebilir İKY Öncülleri listesi nihai halini almıştır (Bkz. Çizelge 3.36).

Sürdürülebilir İKY ölçeği ve öncüllerine ilişkin ifadeler hazırlandıktan sonra, soru formuna yanıtlayıcıların çalıştığı örgüt ve demografik özellikleri ile ilgili değişkenler de ilave edilerek veri toplama süreci başlatılmıştır.

3.5.2.2 Üçüncü aşamanın veri toplama yöntemi

Veriler, İTÜ Vetİ (<http://veti.itu.edu.tr/>) ve Surveyey Online System (<http://www.surveey.com/survey/>) üzerinden oluşturulan birbirinin alternatifi iki online sistem üzerinden toplanmıştır. Oluşturulan soru formu ne kadar yaygın bir şekilde dağıtılsa, sonuçların, firmaların genel durumu hakkında karşılaştırılabilir, daha aydınlatıcı ve gerçeğe yakın olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, belirlenen anakütleden verilerin toplanabilmesi için firmaların özellikle İKY birim yöneticileri ile yüzyüze görüşmeler yapılmış, telefon ve mail aracılığıyla iletişime geçilmiş ve aynı zamanda kişilerin iş ağı olarak kullandıkları profesyonel kariyer ortamı sağlayan Linkedn aracılığıyla hedef kitleye ulaşılmaya çalışılmıştır. 5 Aralık 2018 tarihinde başlayan veri toplama süreci 4 aylık bir sürecin sonunda 5 Nisan 2019 tarihinde sonlandırılmıştır.

3.5.2.3 Üçüncü aşamanın anakütlesi ve örnekleme

Araştırmanın anakütlesini, 2014 - 2018 yılları arasında BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan 48 firmanın tüm çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın tüm çalışanları kapsamının temel nedeni, Sürdürülebilir İKY kapsamındaki uygulamaların tüm çalışanları ilgilendirmesi ve sadece üst yönetim ya da İKY/Sürdürülebilirlik üyelerinden yanıt almanın manipülatif sonuçlara yol açacağı düşüncesidir.

İTÜ Finans Laboratuvarı aracılığıyla Thomson and Reuters finansal programından yararlanarak elde edilen bilgiye göre 48 firmanın toplam çalışan sayısı (Erişim Tarihi:

29 Ocak 2018) 600000'in üzerindedir. Bu sayı, çalışmanın bu aşaması için anakütleyi oluşturmaktadır. Israel'ın (1992) ortaya koymuş olduğu tahmini örneklem büyüklüğüne göre, 100 bin üzeri bir anakütleyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde temsil edebilmesi için %95 güven aralığında en az 400 örneklem sayısına ulaşılması gerekmektedir. Bu örneklem sayısı bazı yazarlara (Krejcie ve Morgan, 1970; Gill, Johnson ve Clark, 2010; Taherdoost, 2017) göre ise 384 olarak değişmektedir.

Çalışmada verileri toplama yöntemi olarak online veri toplama yolu tercih edilmiştir. Daha önceki aşamalarda belirtildiği üzere İTÜ Vetİ ve Surveey siteleri kullanılmıştır. Bu siteler üzerinden yaklaşık 6000 civarında kişiye anketler gönderilmiş olup, 1442 kişi soru formunu (anket) açmıştır, buna karşılık 494 doldurulmuş form kullanılabilir şekilde elimize geçmiştir (Soru formunu açan kişiler açısından yanıtlanma oranı: %34,2).

Anketler, gönderilen kişiler aracılığı ile zincirleme olarak yayıldığı için anakütle içinde yer almayan firmaların çalışanlarından da bazı yanıtlamalar olmuştur. 69 yanıt formu, BİST Sürdürülebilirlik Endeksine kote olmayan firmalarda çalışanlardan geldiği için, 11 form da, eksik verisi olduğu için örneklem dışı bırakılmıştır. Nihai olarak, bu çalışmada 36 farklı firmadan toplam 414 kişiden gelen yanıtlar örneklem olarak incelemeye dahil edilmiştir. Bu örneklem, konu ile ilgili uzmanların (Krejcie ve Morgan, 1970; Israel, 1992; Gill, Johnson ve Clark, 2010; Taherdoost, 2017) belirtiklerine göre istatistiksel olarak yeterlidir.

Firmaların sürdürülebilirlik uygulamalarının, belirli ilke ve standartlar dahilinde uygulanması (GRI G4) ve kurumsal mekanizmalarca (EIRIS) denetlenmesi nedeniyle, Türkiye bağlamı için BİST Sürdürülebilirlik Endeksine dahil firmalar en uygun örneklem olarak seçilmiştir. Anakütlemizi oluşturan 48 BİST firmasının karakteristik özellikleri (erişilebilen bilgiler dahilinde) incelendiğinde, faaliyet gösterilen sektör bakımından; %50'si imalat, %42'si hizmet ve %8'i hem imalat hem hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Cinsiyet açısından ise, %38'i kadın ve %62'si erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu tez çalışmasında ise, 36 farklı firmaya ulaşılmış olup, anakütlemizi oluşturan firmaların %75'i temsil edilmektedir. Yine, sektör (%47,6'sı imalat, %44'ü hizmet, %8,5'i hem imalat hem hizmet) ve cinsiyet (kadın: %33,3, erkek: %64,6, yanıtlamayan: %2,2) açısından karşılaştırıldığında da, örneklemimizin anakütleyi temsil etme oranının yüksek olduğu ifade edilebilir.

Çizelge 3. 37: Katılımcıların ve çalıştıkları firmaların temel özellikleri.

Temel Özellikler		Yanıtlayıcı Kişi Sayısı	Yüzde
Faaliyet gösterilen sektör	İmalat	197	47,6
	Hizmet	182	44
	Hem imalat hem hizmet	35	8,5
Çalışılan birim	Sürdürülebilirlik ve/veya İKY	61	14,7
	Diğer Birimler	353	85,3
Sürdürülebilirlik komitesi üyeliği	Üye	30	7,2
	Üye değil	384	92,8
Örgüt içindeki görev	Üst ve Orta düzey yönetici	104	25,1
	Alt/Operasyonel düzey yönetici (Şef)	108	26,1
	Diğer (Yönetici sıfatı olmayan çalışanlar)	202	48,8
Yaş	30 yaş ve altı	184	44,4
	31-40 yaş	150	36,2
	41 ve üstü	68	16,4
	Yanıtlanmayan	12	2,9
Kurumda çalışma süresi	5 yıldan daha az	190	45,9
	5 yıl - 10 yıl	115	27,8
	11 yıl ve üstü	99	23,9
	Yanıtlanmayan	10	2,4
Sektörde çalışma süresi	5 yıldan daha az	148	35,7
	5 yıl - 10 yıl	129	31,2
	11 yıl ve üstü	127	30,7
	Yanıtlanmayan	10	2,4
Cinsiyet	Kadın	138	33,3
	Erkek	267	64,5
	Yanıtlanmayan	9	2,2
Eğitim seviyesi	Ön lisans ve Lisans	250	60,4
	Lisansüstü	160	38,6
	Yanıtlanmayan	4	1,0
Toplam		414	100

3.5.3 Üçüncü aşamanın analizleri ve bulgular

Çalışmanın bu kısmında, önerilen Sürdürülebilir İKY ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi; Sürdürülebilir İKY ve öncüllerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, farklılık analizleri (Kruskal-Wallis H testi ve Mann Whitney U testi), ortaya çıkan Sürdürülebilir İKY boyutları arasındaki ilişkinin tespitine yönelik spearman korelasyon analizi ve son olarak da Sürdürülebilir İKY'nin öncüllerinin tespiti için çok

değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizlere ilişkin bilgi ve bulguların detayları başlıklar halinde verilmiştir.

3.5.3.1 Sürdürülebilir İKY boyutlarının tespiti

Faktör analizinin temel amaçlarından birisi analize tabi tutulan birbirleriyle ilişkili değişkenler arasındaki temel yapıyı tanımlamaktır (Hair ve diğ., 2010). Ayrıca, DeVellis (2012) faktör analizini “ölçek geliştirmede önemli bir araç” olarak tanımlamaktadır (s. 158). Keşfedici faktör analizi, araştırmacıların hedef olayın altında yatan mekanizmalar hakkında çok az fikir sahibi olduklarında kullanılmaktadır. Bu nedenle, araştırmacılar, gözlemlenen (yani tezahür eden) verilerin karmaşıklığını temel bir biçimde yeniden yapılandıran bir dizi gözlemlenmiş (yani gizli) faktörleri tanımlamak için Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis- EFA) kullanmaktadır (Matsunaga, 2010). Keşfedici Faktör Analizi, örtülü değişkenlerin çeşitlilik ve ilişkilerini en iyi açıklayan gizli faktörleri araştırarak yeni bir kuram oluşturmaya yardımcı olan bir araçtır (Henson ve Roberts, 2006).

Faktör analizinde varsayımlar, istatistiksel olmaktan ziyade, daha çok kavramsalıdır. Buna göre, faktör analizinin temel varsayımı, seçili değişkenler seti içerisinde temel yapıları barındırması gerekliliğidir. Yani değişkenler arasında ilişkinin olması tek başına yeterli değil, bu değişkenlerin altında kavramsal bir temel yatıyor olması gerekliliğidir (Hair ve diğ., 2010).

Bir diğer önemli varsayım ise, örneklem büyüklüğüdür. Hair ve diğ. (2010)’ne göre, faktör analizi yapılabilmesi için gerekli örneklem büyüklüğü, genel bir kural olarak, her bir değişken için 10 örnektir. Bu sayının üzerindeki örneklem büyüklükleri başarılı analiz sonuçları elde edebilmek için daha kabul edilebilir olarak varsayılmaktadır. Böylece daha genellenebilir sonuçlar elde edilebilmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013) ise en azından 300 örneklemin gerekli olduğunu belirtmektedir. Gorsuch (1983) bir Keşfedici Faktör Analizi için örneklem büyüklüğünün en az 100 olması gerektiğini savunmaktadır. Comrey ve Lee (1992), 100'lük bir örneklemin “zayıf”, 200'ün “adil”, 300'ün “iyi”, 500'ün “çok iyi” ve 1000 ve üstünün ise “mükemmel” olduğunu öne sürmektedir. MacCallum (1999) da toplanan verilerin hedef kavram ile ne kadar ilişkili olduğunun örneklem büyüklüğünü seçmede önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Hair ve diğ. (2010) faktör analizinde ilgili değişkenlerde %10'a kadar eksik verinin göz ardı edilebileceğini belirtmektedir. Bu çalışmada analize tabi tutulan verilerde herhangi bir eksik veri bulunmamaktadır. Çünkü herhangi bir sorunun yanıtlanmaması durumunda soru formunun online olarak gönderilememesi kısıtı oluşturulmuştur. Eksik veri olması durumunda sistem yanıtlayıcı uyarılmış ve eksik verinin tamamlanması istenmiştir.

Sonuç olarak çalışmada, 33 değişken üzerine uygulanacak olan Keşfedici Faktör Analizi için 414 eksiksiz örneklem seti ile yeterli örneklem büyüklüğüne ve uygun veri setine ulaşılmıştır. Bu bağlamda, örneklem büyüklüğüne ilişkin yazındaki (Gorsuch, 1983; Comrey ve Lee, 1992; Hair ve diğ, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2013; DeVellis, 2016) çalışmalar referans alındığında, çalışmamızın örneklem büyüklüğünün ideal sınırı aştığını ve yeterince iyi olduğu söylenebilir.

Çizelge 3. 38: Sürdürülebilir İKY ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett's testi.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,965
	Approx. Chi-Square	10677,640
Bartlett's Test of Sphericity	df	528
	Sig.	,000

Faktör analizinde örneklemün uygunluğunun değerlendirilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Measure Sampling Adequacy – MSA) örneklem yeterliliğinin ölçümü ve Bartlett'in Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) yapılmaktadır (bkz. Çizelge 3.38). KMO değeri 0,5'den yüksek olduğu ve Bartlett'in Küresellik Değerinin ($p < .05$) olduğu durumlarda faktör analizi için uygunluk şartı sağlanmış olmaktadır (Hair ve diğ, 2010). Buna göre örneklemimiz faktör analizi yapabilmek için uygundur ($KMO = 0,965$; $p = 0,000$).

Williams, Onsman ve Brown'a (2010) göre Korelasyon Matrisi Keşfedici faktör analizi sürecinde ortaya çıkan faktörler arasındaki ilişkilerin sergilenmesi açısından önemli bir göstergedir. Buna göre 0,20 -30 minimum, 0,40 önemli, 0,50 ve üzeri ise dikkate değer bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ayrıca Hair ve diğ. (2010) de korelasyon matrisinde (bkz. Çizelge 3.39) değişkenler arasındaki ilişkinin "0" olmasının istenmediğini ve çoklu doğrusallığa (multicollinearity) neden olan değişkenlerin de analizden çıkarılması gerekliliğini vurgulamaktadır.

Cizelge 3. 39: Korelasyon matrisi.

Korelasyon Matrisi																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
1	1,000																																
2	,801	1,000																															
3	,712	,756	1,000																														
4	,539	,496	,438	1,000																													
5	,637	,702	,620	,464	1,000																												
6	,709	,647	,579	,555	,607	1,000																											
7	,650	,651	,549	,547	,645	,736	1,000																										
8	,611	,595	,475	,510	,548	,696	,662	1,000																									
9	,647	,629	,551	,554	,567	,635	,615	,561	1,000																								
10	,666	,639	,584	,563	,558	,631	,618	,532	,787	1,000																							
11	,573	,554	,444	,429	,546	,473	,474	,484	,574	,571	1,000																						
12	,560	,508	,456	,456	,516	,530	,500	,505	,594	,604	,591	1,000																					
13	,660	,667	,569	,530	,599	,611	,619	,583	,701	,736	,586	,649	1,000																				
14	,559	,498	,431	,389	,439	,461	,459	,425	,517	,489	,609	,458	,490	1,000																			
15	,575	,563	,452	,435	,561	,549	,557	,518	,521	,526	,504	,579	,580	,487	1,000																		
16	,540	,566	,496	,512	,499	,546	,594	,554	,533	,540	,445	,514	,517	,421	,637	1,000																	
17	,314	,333	,395	,285	,399	,325	,342	,312	,363	,397	,275	,411	,343	,253	,369	,388	1,000																
18	,405	,409	,411	,340	,337	,394	,418	,349	,452	,470	,313	,415	,435	,358	,375	,420	,437	1,000															
19	,523	,514	,489	,433	,450	,515	,475	,478	,535	,529	,336	,434	,443	,405	,471	,487	,387	,453	1,000														
20	,531	,555	,553	,329	,539	,537	,495	,495	,530	,520	,379	,432	,484	,384	,451	,470	,484	,467	,702	1,000													
21	,471	,487	,476	,274	,537	,459	,450	,427	,450	,426	,334	,376	,412	,348	,384	,456	,390	,381	,544	,714	1,000												
22	,509	,497	,467	,341	,462	,465	,454	,455	,462	,485	,355	,380	,444	,418	,438	,490	,367	,485	,596	,655	,564	1,000											
23	,542	,535	,529	,296	,522	,472	,457	,448	,444	,467	,389	,395	,457	,414	,421	,481	,374	,424	,578	,738	,712	,699	1,000										
24	,498	,527	,508	,283	,534	,476	,453	,427	,447	,470	,371	,421	,455	,377	,437	,448	,392	,395	,537	,676	,677	,672	,867	1,000									
25	,495	,392	,343	,358	,375	,421	,411	,397	,396	,480	,394	,349	,438	,330	,378	,379	,275	,350	,382	,351	,347	,358	,355	,324	1,000								
26	,560	,533	,445	,424	,528	,522	,530	,493	,519	,517	,432	,424	,504	,443	,491	,519	,316	,393	,572	,547	,552	,557	,570	,571	,636	1,000							
27	,465	,445	,340	,378	,466	,464	,545	,439	,477	,496	,412	,455	,474	,409	,492	,435	,354	,419	,468	,484	,432	,475	,449	,428	,462	,574	1,000						
28	,534	,476	,359	,411	,427	,479	,529	,485	,476	,489	,470	,465	,516	,439	,573	,584	,353	,389	,467	,436	,401	,483	,464	,431	,480	,519	,545	1,000					
29	,580	,546	,472	,413	,557	,527	,614	,510	,561	,569	,437	,469	,574	,429	,474	,528	,313	,434	,550	,577	,543	,564	,613	,578	,434	,614	,555	,570	1,000				
30	,576	,556	,477	,396	,514	,569	,575	,521	,541	,569	,390	,487	,587	,427	,579	,560	,328	,383	,555	,556	,454	,501	,508	,470	,416	,554	,493	,618	,654	1,000			
31	,515	,525	,493	,385	,545	,542	,548	,464	,514	,553	,472	,504	,568	,429	,543	,511	,308	,381	,499	,527	,509	,485	,525	,494	,376	,550	,465	,519	,643	,673	1,000		
32	,517	,516	,495	,419	,508	,563	,551	,471	,548	,558	,470	,438	,537	,424	,555	,516	,337	,433	,549	,569	,467	,586	,546	,499	,402	,536	,509	,597	,601	,638	,642	1,000	
33	,531	,524	,545	,363	,522	,523	,545	,474	,488	,554	,405	,457	,513	,384	,522	,516	,357	,441	,544	,623	,517	,549	,575	,528	,396	,511	,467	,486	,606	,672	,639	,749	1,000
a. Determinant = 2,758E-12																																	

Buna göre değişkenler arası ilişkiler 0,90'ı aşıyorsa çoklu doğrusallıktan bahsedilmektedir. Çizelge 3.39'da görüleceği üzere bu değeri aşan herhangi bir ilişki söz konusu değildir. Ayrıca korelasyon matrisindeki "Determinant katsayısı"nın (= 2,758E-12) sıfır değerinden büyük olması da analizin istatistiki olarak uygun olduğunun bir diğer göstergesidir.

Tucker, Koopman ve Linn (1969) temel bileşenler analizinin ve temel eksenler analizinde ortak varyans değerlerinin yüksek olduğu zaman aynı faktörleri ürettiğini (çıkardığını) belirtmişlerdir. Gorsuch da (2008) ortak varyans değerleri 1'e yaklaştıkça faktör çıkartma yöntemleri arasında fark olmadığını, sonuçların benzer olduğunu, fakat bu değerler küçüldükçe, bu yöntemler arasında fark olabileceğini belirtmiştir (akt. Karaman, Atar ve Aktan, 2017). Karaman ve diğ. (2017), yaptıkları karşılaştırmalı yazın incelemesinde, birçok araştırmacının yöntemler arasındaki farkın keşfedici faktör analizinde önemsiz olduğunu ve en çok kullanılan yöntemin temel bileşenler analizi olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada da faktör çıkarımında temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Matsunaga (2010, s. 100) ve Hair ve diğ. (2010) faktörlerin çıkarımında özellikle 2 hususa dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki, sosyal bilimlerin hemen hemen tüm alanlarında, herhangi bir faktör / yapı, bir dereceye kadar diğer faktörlerle ilişkilidir ve bu yüzden, bileşenleri rasgele ortogonal (dikey) olmaya zorlamak bulguları çarpıtabilir; ikincisi ise, incelenmekte olan yapının boyutları veya alt faktörleri gerçekten de ilişkisiz olsa bile, bu tür kalıplar doğal olarak (araştırmacının seçiminin bir eseri olarak değil) ortaya çıkmalıdır. Buradan yola çıkarak, dik ve eğik döndürme yöntemleri değerlendirilmiş ve çalışmamızın verilerine en uygun sonuçları elde etmek ve gelecekte daha kullanışlı olabilmesi nedeniyle eğik döndürme yöntemlerinden "Oblimin" tercih edilmiş ve uygulanmıştır. Eğik döndürme yönteminde faktörler birbiriyle ilişkili olduğu düşünülür ki, bizim araştırmamızda da araştırılan kavramın alt boyutlarıyla ilişkisinin olduğu yazın temelinde varsayılmaktadır. Keşfedici faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yükleri, ortak varyans (communalities) ve açıklanan varyans değerleri Çizelge 3.40'da sunulmuştur.

Özdeğer (eigenvalue) genellikle 1 ve üzeri alınmaktadır. Ancak teorik olarak ortaya çıkan faktör anlamlı ve isimlendirilebiliyorsa 0,9 üstü olarak da (Bkz. Hair ve diğ. 2010, s. 133) bu özdeğer sınırı aşağı çekilebilmektedir. Buna göre 33 madde için özdeğeri 0,9 ve üzerinde olan 5 faktör ortaya çıkmıştır.

Çizelge 3. 40: Sürdürülebilir İKY keşfedici faktör analizi sonuçları.

Değişkenler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Ortak Varyans (Communalites)
M-1	0,787					0,778
M-2	0,815					0,78
M-3	0,727					0,705
M-4	0,601					0,514
M-5	0,659					0,651
M-6	0,662					0,683
M-7	0,564					0,67
M-8	0,58					0,571
M-9	0,637					0,682
M-10	0,589					0,697
M-11	0,652					0,586
M-12	0,482					0,614
M-13	0,648					0,694
M-14	0,503					0,487
M-15			0,466			0,6
M-16			0,420			0,571
M-17				0,839		0,708
M-18				0,663		0,597
M-19		0,379				0,585
M-20		0,62				0,777
M-21		0,707				0,697
M-22		0,557				0,659
M-23		0,781				0,833
M-24		0,759				0,777
M-25					0,749	0,68
M-26					0,567	0,75
M-27					0,486	0,6
M-28			0,557			0,659
M-29			0,504			0,671
M-30			0,812			0,749
M-31			0,710			0,67
M-32			0,759			0,718
M-33			0,744			0,726
Özdeğer (Eigenvalues)	16,980	1,974	1,232	1,019	0,936	
Açıklanan Varyans (%)	51,455	5,982	3,733	3,087	2,836	
Açıklanan Toplam Varyans	67,092					

*Değişkenlere ait ifadeler için, bkz. Çizelge 3.35.

Faktörler arasında çapraz yüklenmeye rastlanmamıştır. Faktör yükü 0,3'ün altında olan değerler çizelgede gösterilmemiştir. Keşfedici faktör analizinde ortaya çıkan sonuçlara göre toplam varyansın %51,455'ini birinci faktör, %5,982'sini ikinci faktör, %3,733'ünü üçüncü faktör, %3,087'sini dördüncü faktör ve %2,836'sını ise beşinci faktörün açıkladığı görülmektedir. Bu faktörlerin toplam varyansa %67,092 oranında katkı yaptığı ortaya çıkmıştır.

Değişkenlerin faktör yüklerine bakıldığında en düşük değerin 2. Faktördeki 0,379 faktör yüküne sahip M-19 olduğu görülmektedir. Kim-Yin (2004) örneklem sayısının 350 ve üzeri olduğu durumlarda değişkenlerin ölçekte tutulabileceğini ve istatistiki olarak 0,30 ve üzeri değerin anlamlı olarak kabul gördüğünü belirtmektedir. Bu sonuçlar ölçeğin 33 maddeden oluşan beş faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir (akt. Şencan, 2005). Ortaya çıkan faktörlerin isimlendirilmesi ise ilerleyen kısımlarda açıklanmıştır.

3.5.3.1.1 Ölçeğin güvenilirlik analizi (Reliability analysis of scales)

Güvenilirlik, zaman ve uzayda veya farklı gözlemcilerden tutarlı bir sonuç üretme yeteneğidir; tutarlılık, kararlılık, eşdeğerlik ve homojenlik ile ilgili görüşler sunar (Souza, Alexandre ve Guirardello, 2017). Bir ölçeğin temel kalite ölçütlerinden biridir. Bu çalışmada ölçülmek istenen kavramın tutarlı ve doğru olarak ölçüldüğünü teyit etmek için iç tutarlılık (Cronbach's alpha) ve madde-toplam puan korelasyonu istatistiki testleri yapılmış ve güvenilirlik seviyeleri değerlendirilmiştir.

Maddelerin İçsel Tutarlılığı (Items internal consistency)

Schmitt'e (1996) göre iç tutarlılık, maddelerin ölçmek istediklerini ölçmede ne derece tutarlı olduklarının bir göstergesidir. Güvenilirlik testleri anketlerde yer alan birbiriyle ilişkili maddeler ve ölçekler hakkında bilgiler sunmaktadır. 1950'lerden bu yana çoğu araştırmacı, ölçeklerin iç tutarlılığını Cronbach's alpha katsayısı ile değerlendirmektedir (Souza, Alexandre ve Guirardello, 2017). Cronbach's alpha katsayısı iç tutarlılığın değerlendirilmesinde en çok kullanılan olmasına rağmen, yorumlanması konusunda bir fikir birliği yoktur. Araştırmacılar arasında güvenilirlik açısından uygun kesme noktalarının neresi olduğuna ilişkin çok fazla tartışma vardır, Hinton, Brownlow, McMurray ve Cozens (2004; 363-364) uygun güvenilirlik kesim noktalarını 0,90 ve üstü için harika güvenilirlik; 0,70 ve 0,90 arası yüksek güvenilirlik; 0,50 ve 0,70 arası orta seviye güvenilirlik (Streiner, 2003); 0,50 ve altı ise düşük

güvenilirlik olarak nitelendirilmektedir. Sürdürülebilir İKY soru ölçeğinin güvenilirlik analizleri SPSS 25 programı kullanılarak yapılmıştır. Sürdürülebilir İKY'nin genel güvenilirliği için yapılan analiz sonucunda Cronbach Alpha katsayısı 0.969 olarak bulunmuştur. Çizelge 3.41'de ise oluşan faktörlerin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları sunulmuştur. Buna göre 1.,2.,3. ve 5. faktörler için güvenilirlik katsayıları oldukça yüksek çıkmıştır. 4. Faktör için ise bu güvenilirlik katsayısını (0,608) orta dereceli olarak niteleyebiliriz.

Çizelge 3. 41: Faktör güvenilirlik katsayıları.

Ölçeğe İlişkin Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha
Faktör 1	14	0,947	0,949
Faktör 2	6	0,922	0,922
Faktör 3	8	0,918	0,919
Faktör 4	2	0,608	0,608
Faktör 5	3	0,789	0,791

Madde Toplam Puan Koreasyonu (Item to total correlations)

Madde-toplam puan koreasyonu, her bir maddenin toplam puanla koreasyon derecesini gösterir. Düşük değerler (0.3'den düşük), maddenin ölçeğin tamamından farklı bir şey ölçtüğünü gösterir. 1. faktör için madde-toplam koreasyonunun aralığı 0,612 ile 0,830 arasında, 2. faktör ölçeği için 0,677 ila 0,860 arasındadır. 3. faktör için aralık 0,680 ile 0,790 iken 4. faktör için bu değer her iki değişken için de 0,437'dir. 5. faktör için ise 0,573 ve 0,707 arasındadır. Bu nedenle, sonuçlar, 1., 2., 3. ve 5. faktörlerin ölçeklerindeki her maddenin kendi değişkenleriyle ilişkisi 4. faktörün ölçeğine göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

“Madde çıkarılırsa Cronbach's Alpha değeri” sütunu ise, her bir madde için çıkarıldıkları takdirde alfa katsayısının artmasına ne ölçüde katkıda bulunduğunu gösterir. Çizelgede, nihai sonuçlar esas alındığında ilgili maddelerden birisi çıkarılırsa alfa katsayısının azalacağı görülmektedir, bu nedenle herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek görülmemiştir.

Çizelge 3. 42: Madde - toplam puan korelasyonları.

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarılırsa Cronbach's Alpha
Faktör 1	M-1	0,83	0,94
	M-2	0,811	0,941
	M-3	0,704	0,943
	M-4	0,63	0,945
	M-5	0,735	0,943
	M-6	0,776	0,941
	M-7	0,762	0,942
	M-8	0,704	0,943
	M-9	0,785	0,941
	M-10	0,789	0,941
	M-11	0,686	0,944
	M-12	0,682	0,944
	M-13	0,792	0,941
	M-14	0,612	0,948
Faktör 2	M-19	0,677	0,92
	M-20	0,822	0,901
	M-21	0,749	0,912
	M-22	0,74	0,912
	M-23	0,86	0,895
	M-24	0,813	0,902
Faktör 3	M-15	0,683	0,912
	M-16	0,68	0,911
	M-28	0,696	0,91
	M-29	0,724	0,908
	M-30	0,79	0,903
	M-31	0,744	0,907
	M-32	0,771	0,904
	M-33	0,748	0,906
Faktör 4	M-17	0,437	,
	M-18	0,437	,
Faktör 5	M-25	0,616	0,729
	M-26	0,707	0,631
	M-27	0,573	0,777

*Değişkenlere ait ifadeler için, bkz. Çizelge 3.43; Çizelge 3.44; Çizelge 3.45; Çizelge 3.46 ve Çizelge 3.47.

3.5.3.1.2 Faktörlerin isimlendirilmesi

Faktör 1 içerdiği kısımlar incelendiğinde temel olarak 3 noktaya değinmektedir. İlki, çalışma ortamının insan hakları temelinde düzenlenmesine ilişkin ifadeler, ikincisi ayrımcılık hassasiyetine ilişkin ifadeler ve sonuncusu ise iş sağlığı ve güvenliği hususuna dikkat çeken ifadelerdir. Çalışma ortamlarının insana yaraşır bir düzeye getirilmesini, iş yeri ortamında çalışan sağlığının ve güvenliğinin tesis edilmesi gerektiğini ve insani değerler göz önünde bulundurularak faaliyetlerin

gerçekleştirilmesini vurguladığı için “Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler” olarak isimlendirilmiştir.

Çizelge 3. 43: Faktör 1 - Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler.

İnsan Haklarına Yönelik Düzenlemeler	M-1 Firmamızın bütün karar ve uygulamalarında, güncel insan hakları konularına yeterince dikkat edilmektedir. (HR1-HR8-HR9) M-2 Firmamızda insan hakları ihlallerinin olmaması (çocuk işçi çalıştırmama vb.) için gerekli düzenlemeler yapılmış, politikalar oluşturulmuş durumdadır. (HR5-HR6) M-3 Firmamızda insan hakları politika ve prosedürleri ile ilgili olarak çalışanlara yeterince bilgi verilmektedir. (HR2) M-4 Firmamızda çalışanlar, herhangi bir hak kaybına uğramadan, doğum izinlerini sorunsuz şekilde kullanabilmektedir. (LA3) M-5 Firmamızda insan hakları ihlallerine karşı şikayet mekanizmaları oluşturulmuş ve doğru şekilde işletilmektedir. (HR12)
Farklılıkların Yönetimi	M-6 Firmamızda çalışanlar farklılıkları (yaş, dil, cinsiyet, etnik köken vb.) nedeniyle bir ayrımcılığa maruz kalmazlar. (HR3) M-7 Firmamızda farklı nitelikte olan insanların bir arada çalışması desteklenir ve bu durum bir zenginlik olarak görülür. (LA12) M-8 Firmamızda ücretler düzenlenirken cinsiyet farklılığı veya başka farklılıklar dikkate alınmaz. (LA13)
İş Sağlığı ve Güvenliği	M-9 Firmamızda çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili komitelerde yeterince temsil edilir. (LA5) M-10 Firmamızda gerçekleşen sağlık ve güvenlik ile ilgili olumsuz olayların tekrarlanmamasına yönelik gerekli önlemler alınır. (LA6-LA7) M-11 Sendikalar, sağlık ve güvenlikle ilgili olaylarda çalışanların yanında yer alırlar. (LA8) M-12 Firmamız, tedarikçilerinin çalışanlarına yönelik sağlık ve güvenlik uygulamalarını da göz önünde bulundurarak faaliyetlerini sürdürür. (LA15) M-13 Firmamızda çalışanları ilgilendiren iş sağlığı ve güvenliği konularıyla ilgili şikayet mekanizmaları doğru şekilde çalışmaktadır. (LA16) M-14 Firmamız çalışanların kendi seçtikleri sendikalara üye olmasına olanak sağlar, çalışanların toplu sözleşme hakkına saygı duyar ve destekler. (HR4)

HR1: İnsan hakları maddeleri ile uyumlu yatırım sözleşmeleri.

HR8: Yerli/yerel halkın hakların ihlal edilmesi.

HR9: İnsan hakları incelemelerine veya etki değerlendirmelerine tabi olmuş faaliyetler

HR5: Çocuk işçilerin çalıştırılmasının önlenmesi.

HR6: Zorla veya cebren çalıştırma.

HR2- HR7: İnsan hakları politika ve prosedürleri ile ilgili çalışanlara eğitim verilmesi.

LA3: Doğum izni imkanı.

HR12: İnsan hakları ile ilgili şikayet mekanizmasının varlığı ve faaliyetlerinin değerlendirilmesi.

HR3: Ayrımcılık vakaları ve bunlara yönelik alınan düzeltici önlemler

LA12: İşgücü çeşitliliği.

LA13: Kadın Erkek Ücret Eşitliği.

LA5: Müşterek iş sağlığı ve güvenliği komitesi.

LA6-7: Sağlık ve güvenlik vakalarının ve performansının değerlendirilmesi.

LA8: Sağlık ve güvenlik hususunda sendika sözleşmelerin kapsamı.

LA15: Tedarikçinin işgücü uygulamalarının değerlendirilmesi.

LA16: İşgücü uygulamaları şikayet mekanizması.

HR4: Örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı.

Faktör 2 altında toplanan değişkenler genel olarak çalışanların eğitimi ve yetiştirilmesi ile performanslarının değerlendirilmesi ve kariyerlerin planlanmasına vurgu yapmaktadır. Bu nedenle **“Çalışanların Geliştirilmesi”** olarak isimlendirilmiştir.

Çizelge 3. 44: Faktör 2 - Çalışanların geliştirilmesi.

Eğitim ve Yetiştirme	M-19 Firmamızda bütün çalışanlara eğitim imkânı sunulmaktadır. (LA9)
	M-20 Firmamızda çalışan yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik hizmetler yeterli düzeydedir. (LA10)
	M-21 Firmamızda çalışanların sosyal ve kültürel hayattaki değişimlere uyum sağlayabilmesi ve gerekli yeni becerileri kazanması için rehberlik hizmeti verilmektedir. (LA10)
Performans	M-22 Firmamızda çalışanların performansları düzenli bir şekilde değerlendirilmektedir. (LA11)
Değerleme ve Kariyer	M-23 Firmamızda, çalışanların kariyerlerini planlamaya yönelik uygulamalar gerçekleştirilmektedir. (LA10)
Planlama	M-24 Çalışanlarımıza kariyer gelişimleri ile ilgili düzenli olarak geri bildirimlerde bulunmaktadır. (LA11)

LA9: Çalışanlara eğitim ve öğrenim fırsatı.

LA10: Kariyer Yönetimi, Yetenek yönetimi ve yaşam boyu öğrenme imkânı.

LA11: Düzenli performans ve kariyer gelişimi değerlendirmesi.

Faktör 3, İnsan Kaynakları Yönetimini makro boyuttaki ilişkileri ile ele alan ve daha çok toplum ve doğanın korunmasına odaklanan değişkenlerden oluşmaktadır. Faktörde yer alan değişkenler (bkz. Çizelge 3.45) firmanın doğa ve toplum üzerindeki etkisi olarak değerlendirildiğinden **“Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim”** olarak isimlendirilmiştir.

Çizelge 3. 45: Faktör 3 - Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim.

Toplumsal İlişkiler		M-15 Firmamızda operasyonel faaliyetlerin sosyal ve toplumsal etkileri takip edilmektedir. (SO1) M-16 Toplumun beklenti ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. (SO1)
Sosyal Sorumluluk Harcamaları	Kurum Dışına Yönelik Sosyal Sorumluluk Harcamaları Kurum İçine Yönelik Sosyal Sorumluluk Harcamaları	M-28 Firmamız faaliyette bulunduğu toplum yararına gönüllü bağış ve yatırımlar yapmaktadır. (EC1) M-29 Firmamız, kendisi için maliyetli olsa da, çalışan sağlığını ilgilendiren operasyonel değişikliklerden kaçınmaz. (EC2)
Önleme, Koruma, Bilinçlendirme	Zarar Vermekten Kaçınma Kaynakları Koruma (Tasarruf) Çalışanları Bilinçlendirme	M-30 Firmamızın doğanın/habitatın korunmasına yönelik bir çevre politikası vardır ve çalışanlar çevre dostu faaliyetlere yönlendirilir. (EN13) M-31 Firma içerisinde çevre ile ilgili şikâyet mekanizmaları çalışmaktadır. (EN34) M-32 Firmamızda, enerji, su ve diğer kaynakların verimli bir şekilde kullanılması için çaba harcanmaktadır. (EN2-EN6-EN10-EN19) M-33 Firmamız çalışanlarına çevreci davranış kazandırmaya yönelik etkinliklerde bulunur. (EN13)

SO1: Yerel toplum katılımı.

EC1: Çalışanlara yan haklar ve destekler; toplum yararına gönüllü bağışlar, yatırımlar

EC2: İklim değişikliği etkilerini azaltıcı yatırımlar.

EN13: Çevrenin korunması.

EN34: Çevresel zararın önlenmesi.

EN2- EN6- EN10- EN19: çevreye verilen zararın azaltılması.

Faktör 4 Firmanın sürdürülebilirliğinin bir göstergesi de nitelikli potansiyel çalışanların firma tarafından cezbedilmesi ve istihdam edilebilme gücüdür. Faktör 4 bu kapsamdaki ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle **“Sürdürülebilir İstihdam (Kadrolama)”** olarak isimlendirilmiştir.

Çizelge 3. 46: Faktör 4 - Sürdürülebilir istihdam (Kadrolama).

İK Tedariki ve Seçimi	M-17 Firmamız istediği nitelikteki elemanları işe almakta güçlük çekmemektedir. (LA1) M-18 Firmamızda faaliyet gösterilen çevreden istihdama özen gösterilmektedir. (EC6)

LA1: Demografik Özelliklere ve Bölgeye göre işe yeni alınan çalışanların ve çalışan devrinin toplam sayısı ve oranı.

EC6: Üst yönetime yerel toplumdan istihdam

Faktör 5 İçerdiği değişkenler nedeniyle bu faktör, “**Sunulan Ekonomik İmkânlar**” olarak isimlendirilmiştir.

Çizelge 3. 47: Faktör 5 - Sunulan ekonomik imkânlar.

Ödüllendirme / Ücretleme	Ücretleme	M-25 Firmamız bütün yeni çalışanlarına asgari ücret düzeyinin üzerinde maaş imkânı sunmaktadır. (EC5)
	Yan Haklar ve Destekler	M-26 Firmamızda çalışanlar için, kanunlarda belirlenenlerden daha fazla, refah artırıcı yan hak ve destekler sağlanmaktadır. (EC1-LA2)
	Emeklilik Fırsatları	M-27 Firmamız çalışanlarına yeterli şekilde emeklilik fırsatları sunmaktadır. (EC3)

EC5: Asgari düzeyin üzerinde ücret sunulması

EC1: Çalışanlara yan haklar ve destekler

LA2: Tam zamanlı çalışanlar için sağlanan yan haklar

EC3: İş gücü için emeklilik planı sunulması

3.5.3.2 Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Firmalarda Sürdürülebilir İKY'nin uygulanırlığının tespitine yönelik geliştirilen ifadelerle ait tanımlayıcı istatistikler bu başlık altında sunulmuştur. Yanıtlayıcılara, Sürdürülebilir İKY uygulamalarına ilişkin 33 ifade ve öncüllere ilişkin 16 ifade yöneltilmiştir. Soru formuna “fikrim yok” seçeneği de ilave edilmiş ve böylece katılımcıların uygulamalar ve öncüller hakkında bilgi seviyelerine ilişkin daha isabetli yorumlar yapılabilmiştir. Yöneticiler ve diğer çalışanlar açısından farklılıklar olabileceği düşüncesiyle Sürdürülebilir İKY ile ilgili istatistikler tüm çizelgelerde karşılaştırmalı olarak verilmiştir (farklılık analizlerine ilişkin bilgiler ileriki kısımlarda verilmiştir).

Çizelge 3.48’de Sürdürülebilir İKY uygulamaları faktör temelli gruplanmış ve tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının uygulanırlığı tüm çalışanlar tarafından faktör bazında değerlendirildiğinde, değişkenler, sunulan ekonomik imkânlar ($\bar{x}= 4,09$), çalışma koşulları ve insani düzenlemeler ($\bar{x}= 4,08$), toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim ($\bar{x}= 4,06$), sürdürülebilir istihdam ($\bar{x}= 3,78$) ve çalışanların geliştirilmesi ($\bar{x}=3,55$) olarak sıralanmaktadır. Ortalamaların yüksekliğinden yola çıkarak Sürdürülebilir İKY uygulamalarının aslında firmaların hayatına belirli derecelerde girmiş olduğunu ve firmaların bu uygulamaları hayata geçirmeye çalıştıkları ifade edilebilir.

Değişken bazında incelendiğinde en fazla uygulamaya yansıyan 5 değişken şöyledir:

- M-4: Firmamızda çalışanlar, herhangi bir hak kaybına uğramadan, doğum izinlerini sorunsuz şekilde kullanabilmektedir ($\bar{x}= 4,55$).

- M-10: Firmamızda gerçekleşen sağlık ve güvenlik ile ilgili olumsuz olayların tekrarlanmamasına yönelik gerekli önlemler alınır ($\bar{x}= 4,29$).
- M-25: Firmamız bütün yeni çalışanlarına asgari ücret düzeyinin üzerinde maaş imkanı sunmaktadır ($\bar{x}= 4,26$).
- M-9 Firmamızda çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili komitelerde yeterince temsil edilir ($\bar{x}= 4,24$).
- M-8: Firmamızda ücretler düzenlenirken cinsiyet farklılığı veya başka farklılıklar dikkate alınmaz ($\bar{x}= 4,22$).

En az uygulamaya yansıdığı düşünülen 5 değişken ise:

- M-21: Firmamızda çalışanların sosyal ve kültürel hayattaki değişimlere uyum sağlayabilmesi ve gerekli yeni becerileri kazanması için rehberlik hizmeti verilmektedir ($\bar{x}= 3,23$);
- M-24: Çalışanlarımıza kariyer gelişimleri ile ilgili düzenli olarak geri bildirimlerde bulunmaktadır ($\bar{x}= 3,25$);
- M- 23: Firmamızda, çalışanların kariyerlerini planlamaya yönelik uygulamalar gerçekleştirilmektedir ($\bar{x}= 3,33$);
- M-14: Firmamız çalışanların kendi seçtikleri sendikalara üye olmasına olanak sağlar, çalışanların toplu sözleşme hakkına saygı duyar ve destekler ($\bar{x}= 3,55$);
- M-20: Firmamızda çalışan yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik hizmetler yeterli düzeydedir ($\bar{x}= 3,62$) şeklinde sıralanmıştır.

Çizelge 3. 48: Sürdürülebilir İKY uygulamalarının firmalarda algılanma düzeyleri.

Boyutlar	Değişkenler	Yöneticiler			Çalışanlar			Genel		
		n	$\bar{X}$	s	n	$\bar{X}$	s	n	$\bar{X}$	s
Faktör 1: Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler	M-4	204	4,6	0,84	182	4,48	0,94	386	4,55	0,89
	M-10	208	4,4	1	197	4,17	1,12	405	4,29	1,06
	M-9	205	4,35	1,03	187	4,13	1,16	392	4,24	1,1
	M-8	206	4,34	1,13	192	4,08	1,2	398	4,22	1,17
	M-6	211	4,3	1,08	201	4,06	1,22	412	4,18	1,15
	M-7	209	4,28	1,05	195	4,07	1,12	404	4,18	1,09
	M-13	206	4,27	1,03	180	4,01	1,16	386	4,15	1,1
	M-1	211	4,25	1,07	200	4,02	1,27	411	4,13	1,17
	M-12	196	4,13	1,03	173	4,04	1,14	369	4,09	1,08
	M-2	208	4,19	1,06	196	3,93	1,17	404	4,06	1,12
	M-11	180	3,94	1,23	156	3,71	1,31	336	3,83	1,27
	M-5	203	3,91	1,24	176	3,63	1,28	379	3,78	1,27
	M-3	209	3,9	1,15	198	3,56	1,26	407	3,73	1,21
	M-14	175	3,69	1,38	163	3,4	1,44	338	3,55	1,42
Ağırlıklı Ortalama		4,19			3,96			4,08		
Faktör 2: Çalışanların geliştirilmesi	M-19	210	4,03	1,15	198	4,03	1,06	408	4,03	1,11
	M-22	209	4,01	1,17	198	3,66	1,32	407	3,84	1,26
	M-20	211	3,77	1,16	200	3,46	1,3	411	3,62	1,24
	M-23	212	3,46	1,26	197	3,18	1,36	409	3,33	1,31
	M-24	211	3,39	1,25	198	3,09	1,34	409	3,25	1,31
	M-21	207	3,42	1,21	190	3,04	1,36	397	3,23	1,3
Ağırlıklı Ortalama		3,68			3,41			3,55		
Faktör 3: Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim	M-30	200	4,33	1	191	4,04	1,11	391	4,18	1,06
	M-16	208	4,23	0,98	197	4,06	1,1	405	4,15	1,04
	M-28	191	4,23	1,02	182	4,05	1,07	373	4,14	1,05
	M-32	206	4,24	1,08	193	3,99	1,16	399	4,12	1,12
	M-29	206	4,12	1,07	194	3,93	1,2	400	4,03	1,14
	M-15	196	4,1	1,05	171	3,94	1,22	367	4,02	1,13
	M-33	208	4,03	1,16	194	3,85	1,18	402	3,94	1,17
	M-31	194	4,04	1,17	177	3,81	1,21	371	3,93	1,19
Ağırlıklı Ortalama		4,17			3,96			4,06		
Faktör 4: Sürdürülebilir istihdam	M-18	203	3,95	1,07	188	3,72	1,12	391	3,84	1,1
	M-17	210	3,82	1,1	196	3,64	1,19	406	3,73	1,15
Ağırlıklı Ortalama		3,88			3,68			3,78		
Faktör 5: Sunulan ekonomik imkânlar	M-25	194	4,34	1	182	4,18	1,06	376	4,26	1,03
	M-27	200	4,00	1,11	178	4,08	1,04	378	4,03	1,08
	M-26	208	4,03	1,03	198	3,91	1,12	406	3,97	1,07
Ağırlıklı Ortalama		4,12			4,06			4,09		

*Değişkenlere ait ifadeler için, bkz. Çizelge 3.43; Çizelge 3.44; Çizelge 3.45; Çizelge 3.46 ve Çizelge 3.47.

Çalışanların en çok fikrim yok olarak beyan ettikleri uygulamaların (bkz. Çizelge 3.49) özellikle sendika ile ilişkili faaliyetler olduğu görülmektedir. Daha sonrasında paydaşlarla ilişkili faaliyetler ve çevre şikâyet mekanizması gelmektedir. İlk 5 değişkene bakacak olursak:

- M-11: Sendikalar, sağlık ve güvenlikle ilgili olaylarda çalışanların yanında yer alırlar (Oran= %18,8).
- M-14: Firmamız çalışanların kendi seçtikleri sendikalara üye olmasına olanak sağlar, çalışanların toplu sözleşme hakkına saygı duyar ve destekler (Oran= %18,4).
- M-15: Firmamızda operasyonel faaliyetlerin sosyal ve toplumsal etkileri takip edilmektedir (Oran= %11,4).
- M-12: Firmamız, tedarikçilerinin çalışanlarına yönelik sağlık ve güvenlik uygulamalarını da göz önünde bulundurarak faaliyetlerini sürdürür (Oran= %10,9).
- M-31: Firma içerisinde çevre ile ilgili şikâyet mekanizmaları çalışmaktadır (Oran= %10,4).

Çizelge 3. 49: Sürdürülebilir İKY uygulamalarının firmalarda bilinmeme düzeyleri.

Değişkenler*	Yöneticiler		Diğer Çalışanlar		Genel	
	n	%	n	%	n	%
M-11	32	15,1	46	22,8	78	18,8
M-14	37	17,5	39	19,3	76	18,4
M-15	16	7,5	31	15,3	47	11,4
M-12	16	7,5	29	14,4	45	10,9
M-31	18	8,5	25	12,4	43	10,4
M-28	21	9,9	20	9,9	41	9,9
M-25	18	8,5	20	9,9	38	9,2
M-27	12	5,7	24	11,9	36	8,7
M-5	9	4,2	26	12,9	35	8,5
M-4	8	3,8	20	9,9	28	6,8
M-13	6	2,8	22	10,9	28	6,8
M-18	9	4,2	14	6,9	23	5,6
M-30	12	5,7	11	5,4	23	5,6
M-9	7	3,3	15	7,4	22	5,3
M-21	5	2,4	12	5,9	17	4,1
M-8	6	2,8	10	5,0	16	3,9
M-32	6	2,8	9	4,5	15	3,6
M-29	6	2,8	8	4,0	14	3,4
M-33	4	1,9	8	4,0	12	2,9
M-2	4	1,9	6	3,0	10	2,4
M-7	3	1,4	7	3,5	10	2,4
M-10	4	1,9	5	2,5	9	2,2
M-16	4	1,9	5	2,5	9	2,2
M-17	2	0,9	6	3,0	8	1,9
M-26	4	1,9	4	2,0	8	1,9
M-3	3	1,4	4	2,0	7	1,7
M-22	3	1,4	4	2,0	7	1,7
M-19	2	0,9	4	2,0	6	1,4
M-23	0	0,0	5	2,5	5	1,2
M-24	1	0,5	4	2,0	5	1,2
M-1	1	0,5	2	1,0	3	0,7
M-20	1	0,5	2	1,0	3	0,7
M-6	1	0,5	1	0,5	2	0,5

*Değişkenlere ait ifadeler için, bkz. Çizelge 3.43; Çizelge 3.44; Çizelge 3.45; Çizelge 3.46 ve Çizelge 3.47.

Çizelge 3.50 firmaları Sürdürülebilir İKY'ye yönlendiren değişkenlere ilişkin önem istatistiklerini vermektedir. Genel önem ortalamalarının yanı sıra bu istatistikler yöneticiler ve diğer çalışanlar açısından da verilmiştir. Yanıtlar değerlendirildiğinde, yanıtlayıcılara yönetilen öncüllerden birkaçı hariç geneli önemli olarak nitelendirilebilir. Firmaların sahip oldukları finansal güç ($\bar{x}= 4,57$), yasalar ($\bar{x}= 4,50$), müşteri beklentileri ($\bar{x}= 4,44$), ekonomik koşullar ($\bar{x}= 4,40$), yaptırımlar ($\bar{x}=4,39$) ve

üst yönetim duyarlılığı en önemli öncüller olarak öne çıkmaktadır. Özellikle meslek kuruluşlarının beklentileri ($\bar{x}=3,46$) ve sendikaların ($\bar{x}=3,49$) daha düşük derecede bir önem arz ettiğini görmekteyiz.

Çizelge 3. 50: Sürdürülebilir İKY öncüllerinin algılanan önem düzeyleri.

Değişkenler	Yöneticiler			Diğer Çalışanlar			Toplam		
	n	$\bar{x}$	s	n	$\bar{x}$	s	n	$\bar{x}$	s
Kuruluşun finansal gücü	208	4,56	0,66	196	4,57	0,68	404	4,57	0,67
Yasalar, yönetmelikler	211	4,58	0,73	198	4,42	0,79	409	4,50	0,76
Müşterilerin beklentileri	209	4,50	0,75	200	4,38	0,80	409	4,44	0,78
Ülkenin ekonomik koşulları	205	4,38	0,81	194	4,41	0,74	399	4,40	0,78
Düzenleyici kuruml. yaptırımları	203	4,42	0,72	190	4,35	0,79	393	4,39	0,75
Üst yönetim sürd. duyarlılığı	201	4,38	0,83	192	4,27	0,93	393	4,33	0,88
Rekabet baskıları	204	4,20	0,88	191	4,23	0,94	395	4,21	0,91
Ülkenin siyasi koşulları	199	4,16	0,89	190	4,22	0,89	389	4,19	0,89
Kurumsal fayda sağlama niyeti	203	4,18	0,85	192	4,13	0,99	395	4,15	0,92
Rakip kuruluşların uygulamaları	205	4,07	0,87	191	4,14	0,91	396	4,10	0,89
Toplumsal fayda sağlama misyonu	202	4,14	0,90	187	4,01	1,07	389	4,08	0,99
Toplumsal bilinçlenme düzeyi	206	4,06	0,92	193	3,95	1,09	399	4,01	1,01
Yabancı ortağın beklentileri	184	3,94	1,08	176	4,02	1,08	360	3,98	1,08
Çalışan beklentileri	212	3,99	1,08	199	3,69	1,25	411	3,85	1,17
Sendikaların baskıları	179	3,53	1,07	171	3,44	1,22	350	3,49	1,14
Meslek kuruluşları beklentileri	183	3,34	0,99	176	3,58	1,17	359	3,46	1,08

Yanıtlayıcıların %15,5'i sendikalar için, %13,3'ü meslek kuruluşlarının beklentileri için ve %13,0'ı da yabancı ortakların Sürdürülebilir İKY için bir öneme sahip olup olmadığına dair fikir beyan edemeyeceklerini ifade etmişlerdir (Bkz. Çizelge 3.51).

Çizelge 3. 51: Sürdürülebilir İKY öncüllerine ilişkin bilgiye sahip olmama durumu.

Değişkenler	Yöneticiler		Diğer Çalışanlar		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Sendikaların baskıları	33	15,6	31	15,3	64	15,5
Meslek Kuruluşları Beklentileri	29	13,7	26	12,9	55	13,3
Yabancı ortağın beklentileri	28	13,2	26	12,9	54	13,0
Ülkenin siyasi koşulları	13	6,1	12	5,9	25	6,0
Toplumsal fayda sağlama misyonu	10	4,7	15	7,4	25	6,0
Düzenleyici kuruml. yaptırımları	9	4,2	12	5,9	21	5,1
Üst yönetim sürd. duyarlılığı	11	5,2	10	5,0	21	5,1
Rekabet baskıları	8	3,8	11	5,4	19	4,6
Kurumsal fayda sağlama niyeti	9	4,2	10	5,0	19	4,6
Rakip kuruluşların uygulamaları	7	3,3	11	5,4	18	4,3
Ülkenin ekonomik koşulları	7	3,3	8	4,0	15	3,6
Toplumsal bilinçlenme düzeyi	6	2,8	9	4,5	15	3,6
Kuruluşun finansal gücü	4	1,9	6	3,0	10	2,4
Yasalar, yönetmelikler	1	0,5	4	2,0	5	1,2
Müşterilerin beklentileri	3	1,4	2	1,0	5	1,2
Çalışan beklentileri	0	0,0	3	1,5	3	0,7

Sürdürülebilir İKY uygulamalarının algılanması, katılımcıların demografik özellikleri, işyerindeki konumları ve çalışılan sektör gibi bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterebilir. Bu durumun anlaşılması için farklılık analizleri yapılmıştır (Bkz. 3.5.3.3).

3.5.3.3 Sürdürülebilir İKY uygulamalarının gruplara göre değerlendirilmesi

Farklılık analizleri çalışanların örgüt içi görevleri, kurumda çalışma süresi, cinsiyeti, ve firmanın faaliyet gösterdiği sektör gibi kategorik değişkenler üzerinden yapılmıştır. Hangi tür özellikteki testlerin kullanılacağına karar vermek için değişkenlerin normallik varsayımına ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Değerler genellikle $\pm 1,5$ altında olup iki değişken için basıklık değeri bu sınırın biraz üzerindedir (Çizelge 3.52). Bu değerler yazında bazı yazarlar tarafından normal dağılım için kabul edilebilir aralıkta görülmesine rağmen (Tabachnik ve Fidell, 2013; Kim, 2013; George ve Mallery, 2020) aklımızda herhangi bir soru işareti kalmaması

adına parametrik olmayan testlerin kullanımına karar verilmiştir. Farklılık analizinde Kruskal-Wallis H testi ve Mann Whitney U testinden faydalanılmıştır.

Çizelge 3. 52: Normallik varsayımına ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri.

	$\bar{x}$	s	Çarpıklık	Basıklık
Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler	4,0824	0,94032	-1,446	1,734
Çalışanların Geliştirilmesi	3,5519	1,09124	-0,492	-0,576
Çevresel Duyarlılık	4,0562	0,94667	-1,283	1,325
Sürdürülebilir İstihdam	3,7937	0,97171	-0,662	0,067
Sunulan Ekonomik İmkânlar	4,0831	0,94485	-1,295	1,69
Sürdürülebilir İKY	3,9134	0,4113	-1,084	1,187

Mann Whitney U testi iki grup arasındaki, Kruskal-Wallis H testi ise üç veya daha fazla grup arasındaki ortalamalar açısından bir farklılık olup olmadığını görmek için kullanılmıştır. Kruskal-Wallis H testi sonuçlarında fark var ise, hangi gruptan ya da gruplardan kaynaklandığının tespiti için, Post-Hoc tekniğinden faydalanılmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın tespiti için öncelikle Levene's varyans homojenliğine bakılmıştır. Buna göre Kruskal-Wallis H Testi sonuçları yorumlanmıştır. Varyanslar homojen dağılıyor ise ($p > 0,05$) Post Hoc testinde Scheffe test sonuçlarına bakılmıştır. Scheffe yöntemi gruplardaki gözlem sayısının eşit olması varsayımını gerektirmemektedir, bu nedenle daha esnek bir yöntem olarak seçilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Varyanslar homojen dağılmıyor ise de ($p < 0,05$) Tamhane T2 test sonuçları temel alınmıştır. Değişkenlere ilişkin anlamlı farklılık ortaya koyan bulgular aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 3.53'te çalışanların örgüt içi görevlerine göre Sürdürülebilir İKY uygulamalarını algılama durumuna ilişkin bulgular mevcuttur. Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına göre, Sürdürülebilir İKY'nin alt boyutları olan çalışma koşulları ve insani düzenlemeler ($\chi^2(2) = 14,221$, $p = 0,001$), çalışanların geliştirilmesi ($\chi^2(2) = 16,776$, $p = 0,000$), toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim ($\chi^2(2) = 13,724$, $p = 0,001$) ve sürdürülebilir istihdam ($\chi^2(2) = 6,675$, $p = 0,036$) faktörlerinin ortalamaları çalışanların pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere ise post hoc analizi tekniği kullanılmıştır.

Çizelge 3. 53: Çalışanların örgüt içi görevlerine göre Sürdürülebilir İKY uygulamalarını algılama durumu, Kruskal-Wallis H testi sonuçları.

Değişken	Görev	N	Sıralı Ortalama	Ki-Kare χ^2	p
Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler*	Üst düzey ve Orta düzey yönetici	104	244,90	14,221	0,001
	Alt/Operasyonel düzey yönetici (Şef)	108	202,21		
	Diğer (Yönetici sıfatı olmayan çalışanlar)	202	191,07		
	Toplam	414			
Çalışanların Geliştirilmesi**	Üst düzey ve Orta düzey yönetici	104	248,81	16,776	0,000
	Alt/Operasyonel düzey yönetici (Şef)	108	197,23		
	Diğer (Yönetici sıfatı olmayan çalışanlar)	202	191,72		
	Toplam	414			
Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim***	Üst düzey ve Orta düzey yönetici	104	244,77	13,724	0,001
	Alt/Operasyonel düzey yönetici (Şef)	108	198,24		
	Diğer (Yönetici sıfatı olmayan çalışanlar)	202	193,26		
	Toplam	414			
Sürdürülebilir İstihdam****	Üst düzey ve Orta düzey yönetici	104	232,31	6,675	0,036
	Alt/Operasyonel düzey yönetici (Şef)	108	205,63		
	Diğer (Yönetici sıfatı olmayan çalışanlar)	202	195,73		
	Toplam	414			
Sunulan Ekonomik Fırsatlar (Haklar)	Üst düzey ve Orta düzey yönetici	104	226,63	4,128	0,127
	Alt/Operasyonel düzey yönetici (Şef)	108	195,20		
	Diğer (Yönetici sıfatı olmayan çalışanlar)	202	204,23		
	Toplam	414			

Grupların varyans dağılımlarının homojen dağılıp dağılmadığına ilişkin bilgiler:

*Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutu için Levene testi $P=,137 > 0,05$.

**Çalışanların geliştirilmesi boyutu için Levene testi $P=,056 > 0,05$;

*** Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutu için Levene testi $P=,086 > 0,05$.

**** Sürdürülebilir istihdam boyutu için Levene testi $P=,175 > 0,05$

Levene testi sonuçlarına göre gruplar arası varyanslar homojen dağılım göstermektedir. Bu doğrultuda Scheffe testi sonuçlarına göre: Sürdürülebilir İKY'nin çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutuna yönelik uygulamalarının algılanmasında üst/orta düzey yöneticiler ($\bar{x}= 4,31$) ile yönetici vasfı olmayan çalışanlar ($\bar{x}= 3,96$) arasında farklılık söz konusudur (gruplar arası fark = ,34490, $p < 0,05$). Çalışanların geliştirilmesine yönelik uygulamaların algılanmasında, üst/orta düzey yöneticilerin ($\bar{x}=3,91$) hem alt/operasyonel düzey yöneticilerle ($\bar{x}=3,48$)

(gruplar arası fark = ,42942; $p < 0,05$) hem de yönetici vasfı olmayan çalışanlar ($\bar{x}=3,41$) ile (gruplar arası fark = ,49798; $p < 0,05$) farklılaştığı görülmektedir. Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim uygulamalarının algılanmasında, üst/orta düzey yöneticiler ($\bar{x}=4,32$) hem alt/operasyonel düzey yöneticilerle ($\bar{x}=4,00$) (gruplar arası fark = ,31950; $p < 0,05$) hem de yönetici vasfı olmayan çalışanlar ($\bar{x}=3,95$) ile (gruplar arası fark = ,36332; $p < 0,05$) farklılaşmaktadır. Bu bulgulara göre **Hipotez 2 kısmen kabul edilmiştir**.

Çizelge 3.54'te faaliyet gösterilen sektöre göre Sürdürülebilir İKY uygulamalarını algılama durumunun farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulguları mevcuttur.

Çizelge 3. 54: Faaliyet gösterilen sektöre göre Sürdürülebilir İKY uygulamalarını algılama durumu, Kruskal-Wallis H testi sonuçları.

Değişken	Çalışma Süresi	N	Sıralı Ortalama	Ki-Kare (χ^2)	p
Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler*	İmalat	197	237,82	24,300	0,000
	Hizmet	182	181,11		
	Hem imalat hem hizmet	35	174,06		
	Toplam	414			
Çalışanların Geliştirilmesi**	İmalat	197	223,23	8,783	0,012
	Hizmet	182	198,57		
	Hem imalat hem hizmet	35	165,41		
	Toplam	414			
Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim***	İmalat	197	232,83	16,993	0,000
	Hizmet	182	184,49		
	Hem imalat hem hizmet	35	184,61		
	Toplam	414			
Sürdürülebilir İstihdam	İmalat	197	207,72	0,059	0,971
	Hizmet	182	208,15		
	Hem imalat hem hizmet	35	202,91		
	Toplam	414			
Sunulan Ekonomik İmkânlar****	İmalat	197	229,60	15,646	0,000
	Hizmet	182	192,66		
	Hem imalat hem hizmet	35	160,27		
	Toplam	414			

Grupların varyans dağılımlarının homojen dağılıp dağılmadığına ilişkin bilgiler:

*Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutu için Levene testi $P=,020 < 0,05$.

**Çalışanların geliştirilmesi boyutu için Levene testi $P=,331 > 0,05$;

*** Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutu için Levene testi $P=,042 < 0,05$.

**** Sunulan Ekonomik imkânlar boyutu için Levene testi $P=,453 > 0,05$

Kruskal-Wallis H testi sonuçlarına göre, Sürdürülebilir İKY'nin alt boyutları olan çalışma koşulları ve insani düzenlemeler ($\chi^2(2) = 24,300$, $p = 0,000$), çalışanların geliştirilmesi ($\chi^2(2) = 8,783$, $p = 0,012$), toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim ($\chi^2(2) = 16,993$, $p = 0,000$) ve sunulan ekonomik imkânlar ($\chi^2(2) = 15,646$, $p = 0,000$) faktörlerinin ortalamaları çalışanların pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık

göstermektedir. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere ise post hoc analizi tekniği kullanılmıştır.

Tamhane T2 test sonuçlarına göre: Sürdürülebilir İKY'nin çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutuna yönelik uygulamalarının algılanmasında imalat sektöründe çalışanlar ($\bar{x}$ = 4,28) ile hizmet sektöründe çalışanlar ($\bar{x}$ = 3,92) arasında farklılık görülmektedir (gruplar arası fark = ,36027, $p < 0,05$). Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim uygulamalarının algılanmasında ise, imalat sektöründe çalışanlar ($\bar{x}$ = 4,24) ile hizmet sektöründe çalışanlar ($\bar{x}$ = 3,90) arasında farklılık söz konusudur (gruplar arası fark = ,33943; $p < 0,05$).

Scheffe testi sonuçlarına göre: Çalışanların geliştirilmesine yönelik uygulamaların algılanmasında, imalat sektöründe çalışanlar ($\bar{x}$ = 3,70) karma (hem imalat hem de hizmet) sektörde faaliyet gösteren firma çalışanlarıyla ($\bar{x}$ = 3,20) (gruplar arası fark = ,50696; $p < 0,05$) farklılaşmaktadır. Sunulan ekonomik imkânlarla ilişkin uygulamalarının algılanmasına bakıldığında ise, imalat sektöründe çalışanlar ($\bar{x}$ = 4,24) ile hizmet sektöründe çalışanlar ($\bar{x}$ = 3,99) arasında farklılık bulunmaktadır (gruplar arası fark = ,24462, $p < 0,05$). Ayrıca imalat sektöründe çalışanlar ($\bar{x}$ = 4,24) ile karma (hem imalat hem de hizmet) sektörde faaliyet gösteren firma çalışanları arasında ($\bar{x}$ = 3,69) (gruplar arası fark = ,551158; $p < 0,05$) farklılık görülmektedir. Bu bulgulara göre **Hipotez 3 kısmen kabul edilmiştir**.

Çalışanların kurumlarında çalışma sürelerinin çalışanların Sürdürülebilir İKY boyutlarına ilişkin uygulamaları algılamalarında farklılık yaratıp yaratmadığına da bakılmıştır (Bkz. Çizelge 3.55). Buna göre gruplar arasında çalışma koşulları ve insani düzenlemelere ilişkin uygulamalarda ($\chi^2(2) = 12,653$, $p = 0,002$), çalışanların geliştirilmesine ilişkin uygulamalarda ($\chi^2(2) = 13,683$, $p = 0,001$) ve toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim uygulamalarında ($\chi^2(2) = 11,226$, $p = 0,004$) farklılık ortaya çıkmıştır.

Levene testi sonuçları gruplar arası varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Scheffe testi sonuçlarına göre: Sürdürülebilir İKY'nin çalışanların geliştirilmesi boyutuna ilişkin uygulamalarının algılanmasında kurumda 11 yıl ve üstü tecrübeye sahip çalışanlar ($\bar{x}$ = 3,87) ile 5 yıldan daha az tecrübeye sahip çalışanlar ($\bar{x}$ = 3,43) (gruplar arası fark = ,44222, $p < 0,05$) ve 5-10 yıl arası tecrübeye sahip çalışanlar ($\bar{x}$ = 3,47) arasında (gruplar arası fark = ,39832, $p < 0,05$) farklılık vardır.

Çizelge 3. 55: Çalışanların kurumlarında çalışma sürelerine göre Sürdürülebilir İKY uygulamalarını algılama durumu, Kruskal-Wallis H testi sonuçları.

Değişken	Görev	N	Sıralı Ortalama	Ki-Kare χ^2	p
Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler*	5 yıldan az	190	190,13	12,653	0,002
	5 yıl - 10 yıl	115	191,77		
	11 yıl ve üstü	99	238,70		
	Toplam	404			
Çalışanların Geliştirilmesi**	5 yıldan az	190	188,34	13,683	0,001
	5 yıl - 10 yıl	115	193,67		
	11 yıl ve üstü	99	239,93		
	Toplam	404			
Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim***	5 yıldan az	190	192,14	11,226	0,004
	5 yıl - 10 yıl	115	190,36		
	11 yıl ve üstü	99	236,48		
	Toplam	404			
Sürdürülebilir İstihdam	5 yıldan az	190	192,11	5,901	0,052
	5 yıl - 10 yıl	115	199,20		
	11 yıl ve üstü	99	226,29		
	Toplam	404			
Sunulan Ekonomik İmkânlar	5 yıldan az	190	198,37	4,045	0,132
	5 yıl - 10 yıl	115	192,46		
	11 yıl ve üstü	99	222,09		
	Toplam	404			

* Çalışanların geliştirilmesi boyutu için Levene testi $P=,902 > 0,05$;

** Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim boyutu için Levene testi $P=,321 > 0,05$.

*** Sunulan Ekonomik İmkânlar boyutu için Levene testi $P=,864 > 0,05$

Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim uygulamaları açısından bakıldığında, kurumda 11 yıl ve üstü tecrübeye sahip çalışanlar ($\bar{x}= 4,29$) ile 5 yıldan daha az tecrübeye sahip çalışanlar ($\bar{x}= 3,99$) (gruplar arası fark = ,30398, $p < 0,05$) ve 5-10 yıl arası tecrübeye sahip çalışanlar ($\bar{x}= 3,97$) arasında (gruplar arası fark = ,32000, $p < 0,05$) farklılık vardır. Bunların yanı sıra, çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutu için gerçekleştirilen post hoc testlerinde hangi gruplar arasında farklılık olduğu tespit edilememiştir. Bu nedenle, bu boyutta hangi gruplar arasında farklılaşma olduğunu görebilmek için ikili karşılaştırmalar yapmak gereği duyulmuş ve Mann Whitney U testinden faydalanılmıştır. Bu testin sonuçları, $U(N_{11 \text{ yıl ve üstü tecrübe}}= 99, N_{5-10 \text{ yıl arası tecrübe}}= 115) = 4449,000, z= -2, 762, p<0,05$; $U(N_{11 \text{ yıl ve üstü tecrübe}}= 99, N_{5 \text{ yıldan az tecrübe}}= 190) = 7064,500, z= -3, 476, p<0,05$, da anlamlıdır ve Kruskal Wallis H testi

sonuçlarını doğrulamaktadır. Mann Whitney U testine göre, 11 yıl ve üstü tecrübeye sahip çalışanlar ($\bar{x}= 4,27$) 5-10 yıl arası tecrübeye sahip çalışanlardan ($\bar{x}= 4,02$) ve 5 yıldan az tecrübeye sahip çalışanlardan ($\bar{x}= 4,00$) daha yüksek bir algılama düzeyine sahiptir. Bu bulgulara göre **Hipotez 4 kısmen kabul edilmiştir.**

Cinsiyet değişkeni ile ilgili olarak, yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, ortaya çıkan bulgular cinsiyetin Sürdürülebilir İKY boyutlarının algılanması noktasında bir farklılık yaratmadığını göstermektedir (Bkz. Çizelge 3.56). Bu bulgulara göre **Hipotez 5 reddedilmiştir.**

Çizelge 3. 56: Cinsiyete göre Sürdürülebilir İKY boyutlarının algılanma durumu, Mann-Whitney U testi sonuçları.

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	s	Sıralı Ortalama	Mann-Whitney U Değeri	p
Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenl.	Kadın	138	4,0621	,84699	190,78	16737,000	,130
	Erkek	267	4,1101	,97053	209,31		
Çalışanların Geliştirilmesi	Kadın	138	3,5214	1,07488	196,64	17546,000	,431
	Erkek	267	3,5972	1,09593	206,28		
Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim	Kadın	138	4,0245	,90596	193,90	17167,500	,259
	Erkek	267	4,0899	,95847	207,70		
Sürdürülebilir İstihdam	Kadın	138	3,7759	,86670	197,01	17597,000	,452
	Erkek	267	3,8034	1,02768	206,09		
Sunulan Ekonomik İmkânlar	Kadın	138	4,1365	,76793	199,85	17988,500	,691
	Erkek	267	4,0665	1,01512	204,63		

3.5.3.4 Sürdürülebilir İKY boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi

Sürdürülebilir İKY'nin alt boyutlarının kendi arasında ilişkili olup olmadığının test edilebilmesi için korelasyon analizinden faydalanılmıştır (Çizelge 3.57). Değişkenler normal dağılım göstermediği için, bu ilişkinin varlığının tespitinde spearman's rho korelasyon analizi tercih edilmiştir.

Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünü belirten katsayıdır. Boyutlar arasındaki korelasyon katsayısı <0.35'den küçük ise genellikle düşük veya zayıf bir ilişkiyi, 0.36 ila 0.67 arasında ise orta kuvvette bir ilişkiyi, 0.68

ile 0.9 arasında güçlü bir ilişkiyi, 0.9 üstü ise de çok yüksek ilişkiyi temsil ettiği ifade edilmektedir (Taylor, 1990).

Çizelge 3. 57: Sürdürülebilir İKY boyutları arasındaki ilişki.

Sürdürülebilir İKY Boyutları	1	2	3	4	5
1-Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler	1				
2-Çalışanların Geliştirilmesi	,749**	1			
3-Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim	,812**	,774**	1		
4-Sürdürülebilir İstihdam	,519**	,562**	,504**	1	
5-Sunulan Ekonomik İmkânlar	,660**	,671**	,685**	,438**	1
** p < 0.01 düzeyinde anlamlıdır.					

Bu değerlendirme aralıklarına göre, çalışma koşulları ve insani düzenlemeler, çalışanların geliştirilmesi, toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutları arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki söz konusudur. Sunulan ekonomik imkânlar, çalışanların geliştirilmesi ile toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutları arasında da olumlu yönde güçlü bir ilişki vardır. Ancak Sunulan ekonomik imkânlar, çalışma koşulları ve insani düzenlemeler ve sürdürülebilir istihdam boyutları arasında orta kuvvette olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Son olarak ise, sürdürülebilir istihdam boyutu ve diğer boyutlar arasında benzer şekilde olumlu yönde orta kuvvette bir ilişki söz konusudur. Bu bulgulara göre **Hipotez 1 kabul edilmiştir.**

3.5.3.5 Firmalarda Sürdürülebilir İKY uygulamalarının benimsenmesini etkileyen unsurların tespiti

Yazından ve önceki araştırma aşamalarından elde edilen ve Sürdürülebilirliği etkileyen öncüllerin Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY uygulamalarını etkileyip etkilemediğini (ne denli etkilediğini) tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Doğrusal regresyon analizini gerçekleştirmek için çeşitli varsayımların (bağımsız değişkenler arasında güçlü bir ilişkinin olmaması, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişkinin olması, regresyon modelini etkileyen uç değerlerin olmaması, eş varyanslılık ve hataların normal dağılım göstermesi) yerine getirilmesi gerekmektedir.

Varsayımlara ilişkin olarak, bağımsız değişkenler arasında 0,80’i aşan bir korelasyon mevcut değildir. Bu nedenle çoklu doğrusallık (multicollinearity) söz konusu değildir (Hair ve diğ, 2010, s. 197). Regresyon analizinde çoklu doğrusallık olup olmadığının

tespitinin bir başka yolu da tolerans ve VIF değerlerine bakılmasıdır. Yazında genel olarak VIF değerinin “4 ve altı” Tolerans değerinin de 0,2 üstü olması gerektiği belirtilmektedir (Hair ve diğ, 2010, s. 198). Bu değerler de ayrıca ilgili regresyon modellerinin altında değerlendirilmiştir. Diğer varsayımlara bakıldığında ise, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı (en düşük 0,058 – en yüksek 0,454) kontrol edilmiştir. Regresyon modelini olumsuz etkileyen değerlerin (uç değer) olup olmadığını belirlemek için ise Cook uzaklığı (Cook’s distance) değerinin 1’in altında olması gerektiği belirtilmektedir. Yapılan analize ilişkin olarak bu değerler 0,045 - 0,069 aralığında çıkmıştır ve analizi etkileyebilecek uç değerler olmadığını göstermektedir (Cook ve Weisberg, 1982). Çoklu regresyon analizinde değerlendirilmesi gereken son durum ise, hataların normal dağılım göstermesi gerektiğidir (Osborne ve Waters, 2002; Tabachnick ve Fidell, 2013, ss. 81-82). Bu durumun tespiti için ise, normal olasılık grafiklerinin (Normal Probability Plot, P-P Grafiği) kullanılabileceği belirtilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, ss. 81-82). P-P grafikleri incelendiğinde, dağılımın normal olduğu ifade edilebilir (Bkz. Ekler: Şekil C. 1).

Sürdürülebilir İKY’yi etkileme potansiyeline sahip ikiden fazla bağımsız değişken söz konusudur. Bu nedenle hangi değişken modele girecek hangi değişken modelden çıkacak bunun uygun bir şekilde tespiti için stepwise yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre analiz sıfır bağımsız değişkenle başlar. Daha sonra en güçlü bağımsız değişken modele girer, değişken modele katkı sağlıyor ve anlamlıysa modelde kalır, aksi takdirde ise modelden çıkarılır. Bu süreç her bir değişken için tekrar eder. Analiz sonucunda en uygun model ortaya çıkar. Aşağıda bu analizlere ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgulara ilişkin olarak, R^2 değeri modelde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcılığını göstermektedir. "Beta" değeri ve işareti bağımsız değişkenlerin gücünü, katsayılarını ve bağımlı değişkenle olan ilişkilerinin yönünü göstermektedir. F değeri (sig.= .000) modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir. t değerleri ise, modele dâhil edilen her bir değişkenin (%5 anlamlılık düzeyinde) ayrı ayrı anlamlı olup olmadığını gösterir.

Bu açıklamalara göre firmaların Sürdürülebilir İKY uygulamalarını benimsemesinde etkili olan öncüllere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir. Öncelikle Sürdürülebilir İKY bir bütün olarak ele alınmış, daha sonra alt boyutlarına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin öncülleri: Sürdürülebilir İKY'nin bir bütün olarak öncüllerine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.58'de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, çalışan beklentileri, kurumsal fayda sağlama niyeti ve yasalar Sürdürülebilir İKY'yi bir bütün olarak etkileyen öncüller olarak ön plana çıkmıştır. Tolerans ve VIF değerleri çoklu bağıntı sorunun olmadığını göstermektedir. Çizelgedeki regresyon katsayılarına (β) göre, Sürdürülebilir İKY'nin üzerinde en fazla etkisi olan öncüller (olumlu yönde) çalışan beklentileri ($\beta=0,281$; $p<0,05$), kurumsal fayda sağlama ($\beta=0,233$; $p<0,05$), yasalar ($\beta=0,153$; $p<0,05$) olarak sıralanmaktadır. Bu öncüller Sürdürülebilir İKY'nin %27,6'sını açıklamaktadır. $F_{(3,317)} = 40,214$ değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde ilgili modelin geçerli olduğu anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda **H6a hipotezi kabul edilmiştir.**

Çizelge 3. 58: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin öncüllerine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Sabit)	1,514	0,258		5,863	0,000		
Çalışan beklentileri ¹	0,200	0,040	0,281	5,051	0,000	0,741	1,350
Kurumsal fayda sağlama ²	0,212	0,052	0,233	4,071	0,000	0,697	1,435
Yasalar ³	0,167	0,058	0,153	2,897	0,004	0,824	1,213
$R = ,525$; $R^2 = ,276$; $Düzeltil. R^2 = ,269$; $F_{(3,317)} = 40,214$ (sig. ,000)							
*Bağımsız değişken 1 için $R^2 = ,197$; 2 için $R^2 = ,060$; 3 için $R^2 = ,019$ ($p<0,05$)							
Bağımlı Değişken: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi							

Sürdürülebilir İKY'nin alt boyutlarına etki eden öncüllerin tespitine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları ayrıca takip eden alt başlıklarda değerlendirilmiştir.

Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutuna ilişkin öncüller: Çizelge 3.59'da Sürdürülebilir İKY'nin çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutuna etki eden öncüllere ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Çizelge incelendiğinde, toplumsal fayda sağlama, yasalar, çalışan beklentileri, sendika baskıları bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenimizin %22,9'unu açıkladığını görmekteyiz.

Çizelge 3. 59: Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutunun öncüllerine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Sabit)	1,551	,296		5,240	,000		
Toplumsal fayda sağlama ¹	,178	,060	,187	2,942	,004	,606	1,650
Yasalar ²	,217	,067	,176	3,224	,001	,816	1,225
Çalışan beklentileri ³	,130	,051	,163	2,577	,010	,613	1,631
Sendikaların baskısı ⁴	,094	,046	,114	2,030	,043	,769	1,301
$R = ,478$; $R^2 = ,229$; $Düzeltilmiş R^2 = ,219$; $F_{(4,316)} = 23,409$ (sig. ,000) *Bağımsız değişken 1 için $R^2 = ,153$; 2 için $R^2 = ,042$; 3 için $R^2 = ,023$; 4 için $R^2 = ,010$ ($p < 0,05$)							
Bağımlı Değişken: Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler							

Tolerans ve VIF değerleri çoklu bağıntı sorunun olmadığını işaret etmektedir. Çizelge 3.59'daki regresyon katsayılarına (β) göre, Sürdürülebilir İKY'nin çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutu üzerinde en fazla etkisi olan öncüller (olumlu yönde) toplumsal fayda sağlama ($\beta=0,187$; $p < 0,05$), yasal düzenlemeler ($\beta=0,176$; $p < 0,05$), çalışan beklentileri ($\beta=0,163$; $p < 0,05$) ve sendikaların baskısıdır ($\beta=0,114$; $p < 0,05$). $F_{(4,316)} = 23,409$ değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde ilgili modelin geçerli olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre, **H6b hipotezi kabul edilmiştir.**

Çalışanların geliştirilmesi boyutuna ilişkin öncüller: Çizelge 3.60'da Sürdürülebilir İKY'nin çalışanların geliştirilmesi boyutuna etki eden öncüllere ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Çizelge incelendiğinde çalışan beklentileri, kurumsal fayda sağlama ve yabancı ortakların beklentileri bağımlı değişkenimizin %27,2'sini açıklamaktadır. Tolerans ve VIF değerleri çoklu bağıntı sorunun olmadığını göstermektedir. Çizelge 3.60'daki regresyon katsayılarına (β) göre, Sürdürülebilir İKY'nin çalışanların geliştirilmesi boyutu üzerinde en fazla etkisi olan öncülleri (olumlu yönde) çalışan beklentileri ($\beta=0,309$; $p < 0,05$), kurumsal fayda sağlama ($\beta=0,245$; $p < 0,05$) ve yabancı ortakların beklentileridir ($\beta=0,104$; $p < 0,05$). $F_{(3,317)} = 39,388$ değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde ilgili modelin geçerli olduğu anlamına gelmektedir. Buna göre, **H6c hipotezi kabul edilmiştir.**

Çizelge 3. 60: Çalışanların geliştirilmesi boyutunun öncüllerine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Sabit)	,825	,277		2,975	,003		
Çalışan beklentileri ¹	,287	,051	,309	5,585	,000	,750	1,333
Kurumsal fayda sağlama ²	,290	,067	,245	4,335	,000	,722	1,386
Yabancı ortakların beklentileri ³	,106	,051	,104	2,054	,041	,895	1,118
$R = ,521$; $R^2 = ,272$; $Düzeltil. R^2 = ,265$; $F_{(3,317)} = 39,388$ (sig. ,000)							
*Bağımsız değişken 1 için $R^2 = ,206$; 2 için $R^2 = ,056$; 3 için $R^2 = ,010$ ($p < 0,05$)							
Bağımlı Değişken: Çalışanların Geliştirilmesi							

Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutuna ilişkin öncüller: Sürdürülebilir İKY'nin bir başka boyutu olan toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelimin öncüllerine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları Çizelge 3.61'de sunulmuştur. Ortaya çıkan nihai modelin bağımlı değişkenimizin %29,1'lik kısmını açıkladığını görmekteyiz. Kurumsal fayda sağlama, çalışan beklentileri, yasalar ve müşteri beklentileri bağımlı değişkenimizi açıklayan bağımsız değişkenlerimizdir.

Çizelge 3. 61: Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutunun öncüllerine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Sabit)	1,004	0,318		3,16	0,002		
Kurumsal fayda sağlama ¹	0,243	0,059	0,237	4,086	0,000	0,67	1,493
Çalışan beklentileri ²	0,168	0,048	0,209	3,501	0,001	0,63	1,586
Yasalar ³	0,159	0,067	0,128	2,376	0,018	0,772	1,295
Müşteri beklentileri ⁴	0,153	0,074	0,126	2,081	0,038	0,612	1,635
$R = ,539$; $R^2 = ,291$; $Düzeltil. R^2 = ,282$; $F_{(4,316)} = 32,428$ (sig. ,000)							
*Bağımsız değişken 1 için $R^2 = ,200$; 2 için $R^2 = ,061$; 3 için $R^2 = ,020$; 4 için $R^2 = ,010$ ($p < 0,05$)							
Bağımlı Değişken: Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim							

Tolerans ve VIF değerleri çoklu bağıntı sorunun olmadığını göstermektedir. Çizelgedeki regresyon katsayılarına (β) göre, Sürdürülebilir İKY'nin toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutu üzerinde en fazla etkisi olan öncüller (olumlu

yönde) kurumsal fayda sağlama ($\beta=0,237$; $p<0,05$), çalışan beklentileri ($\beta=0,209$; $p<0,05$), yasalar ($\beta=0,128$; $p<0,05$) ve müşteri beklentileridir ($\beta=0,126$; $p<0,05$). $F_{(4,316)} = 32,428$ değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde ilgili modelin geçerli olduğu anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda, **H6d hipotezi kabul edilmiştir.**

Sürdürülebilir istihdam boyutuna ilişkin öncüller: Çizelge 3.62’de Sürdürülebilir İKY’nin sürdürülebilir istihdam boyutuna etki eden öncüllere ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Çizelge incelendiğinde kurumsal fayda sağlama ve çalışan beklentileri bağımlı değişkenimizin %11,2’sini açıklamaktadır. Çizelgeye bakıldığında tolerans ve VIF değerleri çoklu bağıntı sorunun olmadığını göstermektedir. Çizelgedeki regresyon katsayılarına (β) göre, Sürdürülebilir İKY’nin sürdürülebilir istihdam boyutu üzerinde en fazla etkisi olan öncüllerin (olumlu yönde) kurumsal fayda sağlama ($\beta=0,194$; $p<0,05$) ve çalışan beklentileri ($\beta=0,194$; $p<0,05$) olduğunu görmekteyiz.

Çizelge 3. 62: Sürdürülebilir istihdam boyutunun öncüllerine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Sabit)	2,326	,245		9,493	,000		
Kurumsal fayda sağlama	,205	,064	,194	3,206	,001	,760	1,317
Çalışan beklentileri	,160	,050	,194	3,197	,002	,760	1,317
$R = ,335$; $R^2 = ,112$; $Düzeltil. R^2 = ,107$; $F_{(2,318)} = 20,114$							
*Bağımsız değişken 1 için $R^2 = ,084$; 2 için $R^2 = ,029$ ($p<0,05$)							
Bağımlı Değişken: Sürdürülebilir İstihdam							

$F_{(2,318)} = 20,114$ değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde ilgili modelin geçerli olduğu anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda **H6e hipotezi kabul edilmiştir.**

Sunulan ekonomik imkânlar boyutuna ilişkin öncüller: Çizelge 3.63’de Sürdürülebilir İKY’nin sunulan ekonomik imkânlar boyutuna etki eden öncüllere ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Çizelge incelendiğinde çalışan beklentileri, kurumsal fayda sağlama ve yasalar bağımlı değişkenimizin %15,7’sini açıklamaktadır.

Çizelge 3. 63: Sunulan ekonomik imkânlar boyutunun öncüllerine ilişkin aşamalı regresyon analizi sonuçları.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Sabit)	2,009	,314		6,387	,000		
Çalışan beklentileri	,169	,048	,210	3,511	,001	,741	1,350
Kurumsal fayda sağlama	,171	,063	,167	2,702	,007	,697	1,435
Yasalar	,158	,070	,128	2,254	,025	,824	1,213
$R = ,396$; $R^2 = ,157$; $Düzeltilmiş R^2 = ,149$; $F_{(3,317)} = 19,673$ *Bağımsız değişken 1 için $R^2 = ,111$; 2 için $R^2 = ,033$; 3 için $R^2 = ,014$ ($p < 0,05$)							
Bağımlı Değişken: Sunulan Ekonomik İmkânlar							

Çizelge 3.63'deki regresyon katsayılarına (β) göre, Sürdürülebilir İKY'nin sunulan ekonomik imkânlar boyutu üzerinde en fazla etkisi olan öncülleri (olumlu yönde) çalışan beklentileri ($\beta=0,210$; $p < 0,05$), kurumsal fayda sağlama ($\beta=0,167$; $p < 0,05$) ve yasalar ($\beta=0,128$; $p < 0,05$). $F_{(3,317)} = 19,673$ değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde ilgili modelin geçerli olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlara göre, **H6f hipotezi kabul edilmiştir.**

Sürdürülebilir İKY'nin benimsenmesini etkileyen unsurların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonucunda; örgütlerin toplumsal fayda sağlama misyonu, kurumsal fayda sağlama niyeti, çalışan beklentileri, yabancı ortakların beklentileri, müşteri beklentileri, yasalar/yönetmelikler ve sendikaların baskısının Sürdürülebilir İKY boyutları üzerinde (öncüller boyutlar için farklılık göstermektedir) etkili olduğu tespit edilmiştir.

3.5.4 Üçüncü aşama bulgularının değerlendirilmesi

Sürdürülebilir İKY yazını incelendiğinde çok düzeyli (makro-mikro) çalışmaların eksikliği ve birden fazla yöntemin bir arada (karma yöntemli) kullanıldığı araştırmaların oldukça az olduğu vurgulanmaktadır (Anlesinya ve Susomrith, 2020). Sürdürülebilir İKY yazınının derinleşebilmesi için birden fazla yöntemi içeren çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda benimsediğimiz karma yöntemin ilk iki aşamasında nitel ve üçüncü aşamasında nicel araştırma yapılmıştır. Çalışmanın bu üçüncü aşaması için temel araştırma sorusu “Sürdürülebilir İKY uygulamalarının ne denli uygulandığı”nın yanıtını aramak olarak belirlenmiştir.

Böylece, kavrama yönelik eylemler konusunda bilgi sahibi olabileceğiz. Bu araştırma sorusu bağlamında alt araştırma soruları olarak da, i) Sürdürülebilir İKY'nin Türkiye bağlamında hangi boyutlarda şekillendiğini araştırmak ve ii) firmaları Sürdürülebilir İKY'ye yönelten öncülleri tespit etmek olarak sıralanmıştır. Sürdürülebilir İKY'nin uygulanırılığının yanıtını bulmak için öncelikle I. araştırmanın bulgularından faydalanarak bir Sürdürülebilir İKY ölçeği önerisinde bulunulmuştur. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının GRI ilkeleri temelinde belirlenmesi, oluşturulan madde havuzu için de önemli bir geçerlilik ve güvenilirlik kaynağı olarak nitelendirilebilir (Krippendorff, 2004; Creswell ve Clark, 2011). Bu ölçek önerisi ekonomik, çevresel ve sosyal bağlama ilişkin 33 maddeden oluşmaktadır.

Sürdürülebilir İKY'nin temel boyutlarının neler olduğu ve nasıl ele alınması gerektiğine dair yazında genel kabul gören üç değerlendirme bulunmaktadır (Aust ve diğ, 2020; Anlesinya ve Susomrith, 2020; Stahl ve diğ, 2020): 1) Yeşil İKY (Renwick ve diğ, 2016; Chaudhary, 2020), 2) Sosyal açıdan sorumlu İKY (Shen ve Zhu, 2011; Diaz-Carrion ve diğ, 2019) ve 3) Üç boyutlu kavramsallaştırma: ekonomik, çevresel ve sosyal temelde (Westerman ve diğ, 2020; Lopez-Cabrales ve Valle-Cabrera, 2020; Stahl ve diğ, 2020). Ayrıca, Aust ve diğ, (2020) de, bu üç türü kabul etmekle birlikte Sürdürülebilir İKY için yeni bir öneri daha sunmuş; bunu da “Ortak fayda için İKY” (Common Good HRM) olarak adlandırmışlardır.

Bu çalışmada ise esasen üç boyutlu kavramsallaştırmadan yola çıkılmıştır. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının hangi boyutlar altında toplandığını öğrenmek için keşfedici faktör analizi yapılmış ve Türkiye bağlamında 5 boyut altında toplandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyutlar: 1) Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutu, çalışma ortamlarının insana yaraşır bir düzeye getirilmesini, iş yeri ortamında çalışan sağlığının ve güvenliğinin tesis edilmesi gerektiğini ve insani değerler göz önünde bulundurularak faaliyetlerin sürdürülmesini ifade etmektedir. 2) Çalışanların geliştirilmesi boyutu, çalışanların eğitimi ve yetiştirilmesi ile performanslarının değerlendirilmesi ve kariyer planlanmasına vurgu yapmaktadır. 3) Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutu, İnsan Kaynakları Yönetimini makro boyuttaki ilişkileri ile ele alan ve daha çok toplum ve doğanın korunmasına odaklanan bir boyut olarak değerlendirilebilir. 4) Sürdürülebilir istihdam boyutu, firmanın nitelikli elemanları örgüte çekebilme yeteneğini ve istihdam edilebilme gücünü vurgulamaktadır. 5) Sunulan ekonomik imkânlar boyutu ise, firmaların çalışanlarının

ekonomik açıdan refah içinde yaşayabilmelerine olanak sağlayan hizmetlerini içermektedir. Bu beş boyut Sürdürülebilir İKY'nin %67,092'lik varyansını açıklamaktadır. Sürdürülebilir İKY'nin firmalardaki uygulanırlığına ilişkin boyutlar Şekil 3.6'da sunulmuştur



Şekil 3. 6: Sürdürülebilir İKY'nin firmalardaki uygulanırlığına ilişkin boyutlar.

Sürdürülebilirlik yazınında en çok vurgulanan noktalardan birisi de, sürdürülebilirliğin 3 temel sacayağı olan ekonomik, çevresel ve sosyal bağlamlara ilişkin faktörlerin birbirleriyle ilişkisi olmasıdır (Elkington, 1997; Jackson ve diğ, 2011; Bush, 2020; Aust ve diğ, 2020). Bu ilişkisellik, ekonomik, çevresel ve sosyal açılardan örgütsel hedeflerin maksimizasyonu ve dengelenmesi olarak açıklanabilir (Bush, 2020). Bu bakış açısından hareketle, Sürdürülebilir İKY için ortaya çıkan beş boyut arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre çalışma koşulları ve insani düzenlemeler, çalışanların geliştirilmesi, toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim, sunulan ekonomik imkânlar arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki söz konusudur. Sürdürülebilir istihdam ve diğer boyutlar (çalışma koşulları ve insani düzenlemeler, çalışanların geliştirilmesi, toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim, sunulan ekonomik imkânlar) arasında ise orta kuvvette olumlu yönde bir ilişki söz konusudur. Sürdürülebilirlik yazınında geçen bu savın Sürdürülebilir İKY için de geçerli olduğu ifade edilebilir.

Sürdürülebilir İKY uygulamalarının çalışanlar gözünden, uygulanırlıkları, sırasıyla, sunulan ekonomik imkânlar ($\bar{x}= 4,09$), çalışma koşulları ve insani düzenlemeler ($\bar{x}= 4,08$), toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim ($\bar{x}= 4,06$), sürdürülebilir istihdam ($\bar{x}= 3,78$) ve çalışanların geliştirilmesi ($\bar{x}= 3,55$) olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanlar firmalarındaki Sürdürülebilir İKY uygulamalarını değerlendirirken 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında seçim yapmaktadırlar, Uygulanırlık açısından algılanma düzeyinin, 3-4 aralığında, 3'e yaklaştıkça zayıfladığı yorumu yapılabilir. Buradan yola çıkarak Sürdürülebilir İKY uygulamalarının aslında firmaların hayatına belirli derecelerde girmiş olduğunu ve firmaların bu uygulamaları hayata geçirmeye çalıştıklarını ifade edebiliriz. Sürdürülebilir İKY'nin üç boyutunun da uygulanırlık açısından tatmin edici seviyede olduğu söylenebilir.

Firmaların çalışanlarının ekonomik refahını geliştirici ücret, yan haklar ve de emeklilik için çeşitli fırsatlar sunması, çalışanların uzun vadede ekonomik kaygı duymadan hayatlarını sürdürebilmeleri açısından oldukça önemli bir durumdur (Cleveland ve diğ., 2015). Aynı zamanda ekonomik refah geliştirici fırsatlar sunulması çalışanlar arasında firmalar için itibar kaynağı olarak görülmektedir (Chapman ve diğ., 2005; Vihari ve Rao, 2018).

Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutu, günümüzde iş dünyası açısından farklı bir öneme sahiptir. Bu boyut firmaların sadece kendisini ilgilendiren değil, aynı zamanda, farklı aktörleri de işin içine dahil eden bir boyut olarak ele alınmalıdır. Çalışanlar, yasalar, insan hakları, sendikalar, bu boyutun merkezindeki unsurlar olarak görülebilir. Bu boyutun uygulama düzeyinin yüksek çıkması çalışanların insana yaraşır bir çalışma ortamında çalıştığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Firmalarda çalışanların farklılıkları (yaş, dil, cinsiyet, etnik köken vb.) nedeniyle bir ayrımcılığa maruz kalmadığı ($\bar{x}_{m6}=4,18$, $\bar{x}_{m8}=4,22$) ve bu insanların bir arada çalışmalarının desteklendiği bir ortamın yaratıldığı ($\bar{x}_{m7}=4,18$) görülmektedir. Bu boyut altında dikkat çeken düşük ortalamaya sahip maddelerden ikisi sendikalar ile ilgilidir. Bunlardan ilki, “firmaların çalışanlara sendikal haklarında yeterince özgürlük ve destek vermemesi” ikincisi ise, “Sendikalar, sağlık ve güvenlikle ilgili olaylarda çalışanların yanında yer alırlar” maddesidir. Bu iki madde beraber düşünüldüğünde, çalışanların özgürce istedikleri sendikalara üye olamamasının iki sonucu olduğu düşünülebilir: mevcut sendikalara olan güvenlerinin sarsıldığı ve bu nedenle de üye

olmak durumunda kaldıkları sendikaların çalışan haklarını savunabileceğini düşünmemeleri (Bryson, 2001, 2004; Holland ve diğ, 2012; van der Meer, 2019).

Bunun yanı sıra, bu boyut altında düşük ortalamaya sahip diğer iki madde ise, “insan hakları politika ve prosedürleri ile ilgili çalışanlara yeterince bilgi verilmesi” ($\bar{x}_{m3}=3,73$) ve “insan hakları ihlallerine karşı şikâyet mekanizmaları doğru şekilde işletilmesi” ($\bar{x}_{m5}=3,78$) dir. Firmalarda her ne kadar insan haklarına ilişkin yapılar, politikalar kurulmuş ($\bar{x}_{m1}=4,13$, $\bar{x}_{m2}=4,06$) olsa da, bunların çalışanlara yansıtılmasında ve süreçlerin işleyişinde sıkıntılar olduğu görülmektedir.

Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutu ise, kendi içerisinde 2 grupta toplanmıştır. Burada “çevre” ifadesinin Türkiye bağlamında doğal çevre ve toplumu kapsayan geniş bir anlamı ifade ettiğini görmekteyiz. Ülkemizde artan doğal çevrenin korunmasına yönelik bilinçlenme ve firmaların bu ihtiyaca cevap vermesi, aynı zamanda sosyal sorumluluk faaliyetleriyle toplumsal kampanyalar düzenlemesi, firmaların toplum içindeki konumunu bambaşka bir yere getirmiştir. Firmalar toplumsal yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Bu boyut firmanın itibarı ve toplum içerisindeki meşruiyetini sağlamlaştırıcı bir boyut olarak değerlendirilebilir.

Doğal çevreye yönelik faaliyetler incelendiğinde, firmalarda, enerji, su ve diğer kaynakların verimli bir şekilde kullanılması için çaba harcandığı görülmektedir ($\bar{x}_{m32}=4,12$). Bu doğrultuda, firmaların doğal çevreyi önemsediklerini, buna yönelik olarak çalışanlarını bilinçlendirdiklerini ve çevre dostu faaliyetlere yönlendirebilecekleri bir yapı oluşturduklarını ifade edebiliriz ($\bar{x}_{m33}=3,94$, $\bar{x}_{m30}=4,18$).

Yazında (Biglan, 2009; Mariappanadar, 2012, 2014) da sıkça ifade edilen, olumsuz dışsallıkların sorumluluğunun firmalar tarafından üstlenildiği görülmektedir. Sonuçlarımıza göre, firmalar, faaliyetlerinden doğan sosyal/toplumsal etkileri takip etmektedir ($\bar{x}_{m15}=4,02$). Yine bu durumun tamamlayıcısı olarak, toplumsal beklenti ve ihtiyaçlar doğrultusunda sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmektedirler ($\bar{x}_{m16}=4,15$, $\bar{x}_{m28}=4,14$).

Sürdürülebilir istihdam ve çalışanların geliştirilmesi boyutları firmalarda uygulanma açısından en düşük 2 boyut olarak ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilir istihdam boyutu faaliyet gösterilen çevreden istihdama özen gösterme ($\bar{x}_{m18}=3,84$) ve nitelikli elemanları işe alabilme gücünden ($\bar{x}_{m17}=3,73$) oluşmaktadır. Bu boyut firmanın faaliyet bölgesindeki işgücünün ve yeteneğin en verimli şekilde kullanımına yönelik

ifadeler içermektedir. Bu boyut faaliyette bulunulan bölge ile bağ kurma açısından ve potansiyel çalışanları cezbetme açısından önem taşımaktadır (Cohen ve diğ., 2012; Saher ve Mukhtar, 2013; Stankevičiute ve Savanevičiene, 2018). Bu boyutun düşük çıkması, potansiyel çalışanları firmaya çekmede çalışan beklentilerinin tam olarak karşılanamadığının ya da güçlü rakiplerin bir göstergesi olabilir.

Çalışanların geliştirilmesi boyutuna dair istatistikler incelendiğinde ise, çalışanlara eğitim imkânının sunulduğu ($\bar{x}_{m19}=4,03$) ve düzenli performans değerlendirmesi ($\bar{x}_{m22}=3,84$) yapıldığı ifade edilebilir. Ancak ifadeler bireyselleştikçe (çalışan odaklı oldukça) bu ortalamaların düştüğü görülmektedir. Örneğin, çalışanların bireysel yeteneklerinin geliştirilmesi ($\bar{x}_{m20}=3,62$), geleceğe yönelik kariyer planlamalarına yönelik uygulamalarının gerçekleştirilmesi ($\bar{x}_{m23}=3,33$), kariyer gelişimlerine ilişkin geri bildirimlerde bulunulması ($\bar{x}_{m24}=3,25$) çalışanların sosyal ve kültürel hayattaki değişimlere uyum sağlayabilmesi ve gerekli yeni becerileri kazanması için rehberlik hizmeti verilmesine ($\bar{x}_{m21}=3,23$) ilişkin faaliyetlerin düşük olduğunu görmekteyiz. Buradan firmaların daha çok örgüt odaklı çalışan gelişimine önem verdiğini, kişisel bazlı gelişimin ise ikinci planda olduğunu ifade edebiliriz. Eğitim faaliyetlerinin işgücü piyasasındaki değişen becerilere uyum sağlamak için hayati önem taşıdığı düşünüldüğünde, çalışan becerilerinin geliştirilmesi sürdürülebilirlik için temel bir ön koşul olarak kabul edilmektedir (Haugh ve Talwar, 2010; Comyn, 2018). Bu boyuta ilişkin sonuçlar sürdürülebilirliğin henüz tam anlaşılamadığının bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

Firmalarda gerçekleştirilen Sürdürülebilir İKY uygulamalarının algılanma düzeylerinin birtakım kategorik değişkenlere göre farklılıklar gösterebileceği varsayımından hareketle farklılık analizleri yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre, örgüt içi görev (Hipotez 2 kısmen kabul), kurumda çalışma süresi (Hipotez 3 kısmen kabul) ve sektör (Hipotez 4 kısmen kabul) farklılığın belirgin olarak ortaya çıktığı değişkenler olmuştur. Çalışan algısında ortaya çıkan bu farklılıkların nedenini Ribeiro (2014), 3 öge (bireylerin somutlaşmış deneyimi; algısal sahnenin fiziksel özellikleri ve bağlam) üzerinden açıklamaktadır. Ribeiro'nun (2014) çalışması ile buradaki bulgular tutarlılık göstermektedir ve analiz sonuçlarımız bu doğrultuda değerlendirilmiştir.

Uygulamaların çalışanlara aktarılmasında yöneticiler büyük rol oynamaktadır. Bu nedenle, algılama düzeyleri örgüt içi görevler (yönetici – çalışan) açısından

değerlendirilmiştir. Eğerki iki kesim arasında (yönetici-çalışan) algılama açısından farklılık mevcut ise, bu uygulamaların çalışanlara yansıtılmasında/aktarılmasında firma içi sıkıntıların olduğu ifade edilebilir (Wright ve Nishii, 2007; Piening ve diğ., 2014; López-Fernández, Romero-Fernández ve Aust, 2018). Algılanabilir veya algılanamaz olmak, mevcut olmakla veya yok olmakla aynı şey değildir. Bu algısal durum ile ilgilidir (Ribeiro, 2014). Çalışanların bu uygulamaları algılayamama ya da yanlış algılamalarının bir nedeni olarak çalışan deneyimsizliği işaret edilmektedir ve çalışma ortamlarında, deneyimsiz çalışanlar “bakabilen ama göremeyen” acemiler olarak nitelendirilmektedir (Ribeiro, 2014). Çalışma ortamlarında olayın/uygulamanın algılanabilmesi için deneyimli bireyler gerektiği belirtilmektedir (Ribeiro, 2014). Çizelge 3.55’e göre, tecrübeli çalışanların uygulamaları daha yüksek algıladıkları görülmektedir ve Ribeiro'nun (2014) çalışması ile tutarlılık göstermektedir. Bir diğer neden ise, uygulamaların çalışma ortamına uygun şekilde yerleştirilemediği ile ilgilidir ve bu da yönetsel bir sorundur. Bunun çözümü ise, çalışma ortamlarının yeniden düzenlenmesi ve uygulamalar hakkında çalışanlara öğretici bilgiler verilmesidir. Böylece uygulamalar çalışanların algılayabilecekleri bir duruma getirilmiş olacaktır ve yöneticilere burada büyük görev düşmektedir (Ribeiro, 2014).

Çalışma ortamı ve sektörel bağlamın çalışanların firma uygulamalarını algılamasında önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir (Ribeiro, 2014). İmalat sektörü, orta gelirli ekonomiler için, ekonomik büyümede ana lokomotif görevi üstlenir (Su ve Yao, 2017). Tarihteki çoğu işçi olayları ve sendikal hareketler incelendiğinde, imalat sektörü çalışanları hak talep etmede öncü rol almışlardır (Örneğin, Hoesch firmasının Thyssen firmasını bünyesine katmak istemesine ilişkin protestolar, ss. 22-23). İmalat sektöründe yapılan bir çalışmaya (Madsen ve Ulhøi, 2001) göre, diğer sektörlerdeki çalışanlara kıyasla bilgi toplantıları, duyuru panoları ve güvenlik temsilcileri aracılığıyla çalışanların daha fazla bilgi aldıkları belirtilmektedir. Bizim çalışmamızda da imalat sektöründeki çalışanların hizmet sektörüne göre farkındalığının yüksek çıkması da bu durumu destekler şekilde yorumlanabilir (Bkz. Çizelge 3.54). İtalya’da, sürdürülebilirlik raporlar üzerinden yapılan bir başka çalışmada (Izzo, Ciaburri ve Tiscini, 2020) da, finans ve sağlık gibi hizmet sektörlerinde, sürdürülebilirliğe herhangi bir atfın olmadığı tespit edilmiştir. İmalat sektörlerinde faaliyet gösteren firmalarda ise sürdürülebilirliğe daha fazla atf yapıldığı görülmektedir.

Sürdürülebilir İKY, sürdürülebilirliğin temel konularından olan cinsiyet bazlı değerlendirildiğinde ise, herhangi bir algılama farklılığı olmadığı görülmektedir (Hipotez 5 reddedilmiştir). Bu durum, firmalarda Sürdürülebilir İKY'nin varlığı adına olumlu bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Bunların yanı sıra, “firmaların sürdürülebilir İKY uygulamalarını gerçekleştirmesinde hangi dışsal ve içsel unsurlar/aktörler etkilidir” sorusunun yanıtı da araştırılmıştır (Hipotez 6a, 6b, 6c, 6d, 6e, 6f kabul edilmiştir). Sürdürülebilir İKY öncüllerinin tespiti için sürdürülebilirlik yazınından ve II. araştırmanın bulgularından faydalanarak firmaları etkileyebilecek muhtemel 16 unsur belirlenmiştir (Çizelge 3.36). Bu doğrultuda, Sürdürülebilir İKY'nin benimsenmesini etkileyen unsurların belirlenmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bulgularımıza göre, firmaların sürdürülebilir İKY'yi benimsemesinde hem içsel hem de dışsal paydaşlar etkili olmaktadır. Ayrıca, örgütsel amaçların da sürdürülebilir İKY üzerinde etkili olduğu görülmektedir. İç ve dış paydaşların temel alındığı ve “Sürdürülebilir İKY öncülleri” kaynaklı özellikle nicel çalışmaların az olduğu ve bu tür çalışmalara ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Järlström ve diğ, 2018; Richards, 2020; Macini ve diğ, 2020). Bu nedenle bu öncüller değerlendirilirken Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir İKY, Yeşil İKY, Sosyal açıdan sorumlu İKY yazınından faydalanılmıştır.

Sürdürülebilir İKY bir bütün olarak değerlendirildiğinde, çalışan beklentileri, kurumsal fayda sağlama ve yasalar Sürdürülebilir İKY'yi etkileyen unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Bu üç unsur Sürdürülebilir İKY yapısının %27,6'sını açıklamaktadır.

Araştırmalara göre, çalışanların firmalardan beklentileri genellikle, adil ücret ve adil davranış, kaliteli bir iş hayatı ve uzun süreli istihdam olarak belirtilmektedir (bkz. Järlström ve diğ, 2018). Ayrıca, çalışanlar, çalıştıkları firmalardan çevresel ve toplumsal meselelere duyarlılık göstermesini beklemektedir (bkz. Backhaus ve diğ, 2002; Renwick ve diğ, 2016). Kurumsal fayda sağlayacağı bilinciyle hareket eden firmaların Sürdürülebilir İKY uygulamalarını daha başarılı şekilde benimsemeleri yüksek ihtimaldir (Yong, Yusliza, Jabbour ve Ahmad, 2019). Çinli lojistik firmalarda yapılan nicel çalışmanın sonuçlarına göre de, çevresel ve ekonomik performansın iyileştirilmesi ve daha iyi itibar gibi çevreci uygulamaların faydaları, bu firmaların çevre yönetimi uygulamaları için bir motivasyon kaynağı olarak çıkmıştır (Lin ve Ho, 2011). Benzer şekilde, Cha ve diğ. (2018), Amerika'da ağırlama endüstrisinde yaptığı

nicel çalışmada, kurumsal fayda sağlamanın sürdürülebilir iş uygulamalarını benimsemek için en motive edici faktörlerden biri olduğunu keşfetmiştir. Yine Yong ve diğ. (2019) de, yaptıkları keşfedici çalışmada, göreceli avantajı yani kurumsal fayda sağlamayı etkili bir öncül olarak göstermektedir. Yasaların etkisine baktığımızda, Cohen ve diğ. (2012), yasal düzenlemeler için, firmaları sadece ekonomik değil, çevresel ve sosyal girişimlerde de bulunmaya yönelten bir baskı unsuru olarak ifade etmektedir. Firmaların bu tür baskılara uyum göstermesini de, oluşabilecek yasal ve itibari risklerini en aza indirme çabası olarak değerlendirebiliriz (Stahl ve diğ, 2020). Paydaşlar ve Sürdürülebilir İKY ilişkisine yönelik model önerilerinde Macini ve diğ. (2020) yasaların, işveren çalışan arasındaki ilişkilerde, çalışanların haklarını/çıkarlarını destekleyici ve koruyucu bir role bürünerek, firmalar üzerinde baskı oluşturacağını ifade etmektedir. Sonuçlarımız da bu savı doğrulayıcı şekilde çıkmıştır.

Ancak sürdürülebilirliğin farklı bağlamları (ekonomik-çevresel-sosyal) bir araya getirdiğini düşünecek olursak, Sürdürülebilir İKY'nin alt boyutlarına etki eden unsurların farklılaşabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle her bir boyut için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları da ayrıca sunulmuştur. Sürdürülebilir İKY'nin alt boyutlarını farklı şekilde etkileyen diğer unsurlar ise, toplumsal fayda sağlama, müşteri beklentileri, sendikaların baskısı ve yabancı ortakların beklentileri olarak tespit edilmiştir. Buna göre; Sürdürülebilir İKY'nin çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutuna etki eden unsurlar toplumsal fayda sağlama, yasalar, çalışan beklentileri ve sendika baskıları olarak sıralanmaktadır ve bağımlı değişkenin %22,9'unu açıklamaktadır. Bu öncüller Järlström, Saru ve Vanhala'nın (2018) çalışmasındaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada yasalara uyumun firmalarda sorumlu ve sürdürülebilir İKY için başlangıç noktası olduğu ifade edilmektedir. Avrupa'da yasalara uyumun tek başına yeterli olmadığı, toplumsal fayda sağlanmak isteniyorsa firmaların bu yasal gerekliliklerin ötesine geçmesi gerektiği ifade edilmektedir (örneğin, Van De Voorde ve diğ, 2012). Araştırmamızdan çıkan sonuçlara göre Sürdürülebilir İKY için bir diğer önemli unsur ise sendikalar. Avrupa'da sendikalar ve toplu sözleşmeler büyük önem arz etmektedir. Çalışanların firmadan beklentisi ise, firmalardaki farklılık yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması, saygı görmek, takdir edilmek ve eşit koşullarda çalışmak olarak sıralanmıştır. Macini ve diğ. (2020) çalışmasına, sendikalar firmaları, çalışanların

Çalışma koşullarına ve sağlık standartlarına saygı duymaya zorlar ve İKY ortamını olumlu yönde etkilerler. Ayrıca sendikalar, firmalarda çalışan haklarının korunmasını teşvik ederek çalışan refahını desteklemede önemli bir rol oynarlar.

Sürdürülebilir İKY'nin çalışanların geliştirilmesi boyutuna etki eden unsurlar ise çalışan beklentileri, kurumsal fayda sağlama ve yabancı ortakların baskılarıdır. Bu unsur, bağımlı değişkenin %27,2'sini açıklamaktadır. Çalışanların geliştirilmesi firmaların çalışanlar ile ilgilendiğinin, onları dikkate aldığının ve beklentilerine yanıt vermeye çalıştığının bir göstergesi olarak ifade edilebilir. nceki çalışmaların (karşılıklı kazançlar; bkz. Van De Voorde ve diğ, 2012; Jrlstrm ve diğ, 2018), bulguları da, bu durumu destekler niteliktedir. Buna göre, çalışan beklentileri, firmaları çalışan gelişimi için sorumluluk almaya itmektedir. Bunu yaparken firmalar çalışanların hem ilgi alanlarını hem de ihtiyaçlarını dikkate almalıdır. Böylece, alışanlar örgüt içi/dışı kariyer fırsatlarında, iş değiştirme durumlarında ve iş piyasasında rekabet edebilir duruma gelmektedir. Bunun sonucunda ise, çalışanlar istihdam edilebilirliklerini korumuş olacaktırlar. Firma açısından ise, değişimin gerektirdiği donanımlı çalışanlara sahip olmak, ekonomik kârlılık, örgütsel başarı ve uzun dönemli sürdürülebilirliğin sağlanması gibi kurumsal amaçlara hizmet edecektir. Çalışanların gelişimi ile hem çalışanların beklentileri karşılanmış olacak hem de firma bundan kazanç sağlayacaktır. Yabancı ortakların baskıları ise: Firma içinde ve dışında, değer yaratımı için en çok etkiye sahip hususun çalışanların iyi şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesi olduğu öne sürülmektedir. Bunun için de etkili yetenek yönetimi programları gerekmektedir (Stahl ve diğ, 2020). Li ve Scullion'ın (2010) araştırma sonucuna göre, gelişmekte olan pazarlar bağlamında, geleneksel yöntemlerle küresel yetkinlik geliştirme stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanamayacağı belirtilmektedir. Bu nedenle, yabancı ortaklar için yerel firmalardaki çalışanların yeni teknoloji, yetenek ve uygulamaları öğrenmesi/benimsemesi önem taşımaktadır (Blomstrom ve Kokko, 1997). Yerel firmalara ise yenilikleri aktaran unsurların başında yabancı ortaklar ile ilişkiler gelmektedir. Yabancı ortaklar firmalarda işlerin yapılış şeklini değiştirebilecek unsurlardır ve çalıştıkları firmalara uluslararası iş standartlarını uygulamaları için baskı yaparlar (Ercek, 2006; Bayraktaroglu, Atay ve İlhan, 2020). Yabancı ortakların bu baskıları ise daha çok kendi itibar ve meşruiyetlerini korumaya yöneliktir (Qi ve diğ, 2013; Ge ve Zhao, 2020).

Sürdürülebilir İKY'nin bir başka boyutu olan toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelimin öncülleri ise, çalışan beklentileri, yasalar-yönetmelikler, kurumsal fayda sağlama niyeti ve müşteri beklentileridir. Bu değişkenlerin toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutunun %29,1'lik kısmını açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlar Yong ve diğ. (2019)'nin Malezya'da Yeşil İKY üzerine yaptığı niteliksel çalışmanın sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Buna göre paydaş baskıları, algılanan fayda ve firmanın çevreci çalışanları Yeşil İKY'yi benimsemesinde etkilidir. Yine bir başka çalışmada, çalışanlar, çevreci anlayışın benimsenmesi ve işyerinde ekolojik bir iklim yaratılması için önemli itici güçler olarak kabul edilmiştir (Aguilera ve diğ, 2007). Müşteri beklentileri ise, özellikle uluslararası pazarda bulunan ve şirketlerin ISO veya diğer eşdeğer standartlara uymalarını gerektiren baskılar olması nedeniyle firmaları etkilemektedir (Yong ve diğ, 2019).

Sürdürülebilir İKY'nin sürdürülebilir istihdam boyutuna etki eden unsurların ise, kurumsal fayda sağlama ve çalışan beklentileri olduğu görülmektedir. Bu iki öncül bağımlı değişkenin %11,2'sini açıklamaktadır. Firmaların sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirebilecek (firmalardaki verimsizliklerin tespit edilebilmesi, uygulama hatalarının düzeltilebilmesi ve yeni uygulamalar geliştirilebilmesi açısından) nitelikte çalışan istihdamı oldukça önemlidir (Lopez-Cabrales ve Valle-Cabrera, 2020). Firmalar sürdürülebilir İKY politikalarını uygulayabilmeleri için sürdürülebilirlik anlayışına yatkın çalışanlar istihdam etmelidir (Ahamad, 2020; Podgorodnichenko ve diğ, 2020). Yapılan bazı çalışmalar da göstermektedir ki, çevre farkındalığı yüksek nitelikli çalışan adayları, daha çok, sürdürülebilirlik niyeti gösteren (ya da topluma ve çevreye duyarlı) firmaları tercih etme eğilimindedir (Backhaus ve diğ, 2002; Renwick ve diğ, 2016). Firmaların çalışanların çevreye yönelik hassasiyet beklentisine yanıt vermesiyle, çalışanlar ve firma açısından kazan-kazan durumu ortaya çıkacaktır. Çalışanlar, kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve çalışmaktan memnuniyet duyabilecekleri bir işe sahip olacaklardır. Bu olguyu destekleyecek şekilde, İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre, katılımcıların %49'u bir işe girip girmemeye karar verirken firmanın çevresel sicilini dikkate aldığını ifade etmiştir (Renwick ve diğ, 2008). Firmalar ise, örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sağlayabilecek nitelikli çalışanlara sahip olacak ve toplum nezdinde "cezbedici-çevreci işveren" markası yaratabilecektir. Faaliyet gösterilen çevreden istihdam ise, firmanın faaliyet bölgesindeki işgücünün ve yeteneğin en verimli şekilde kullanımının

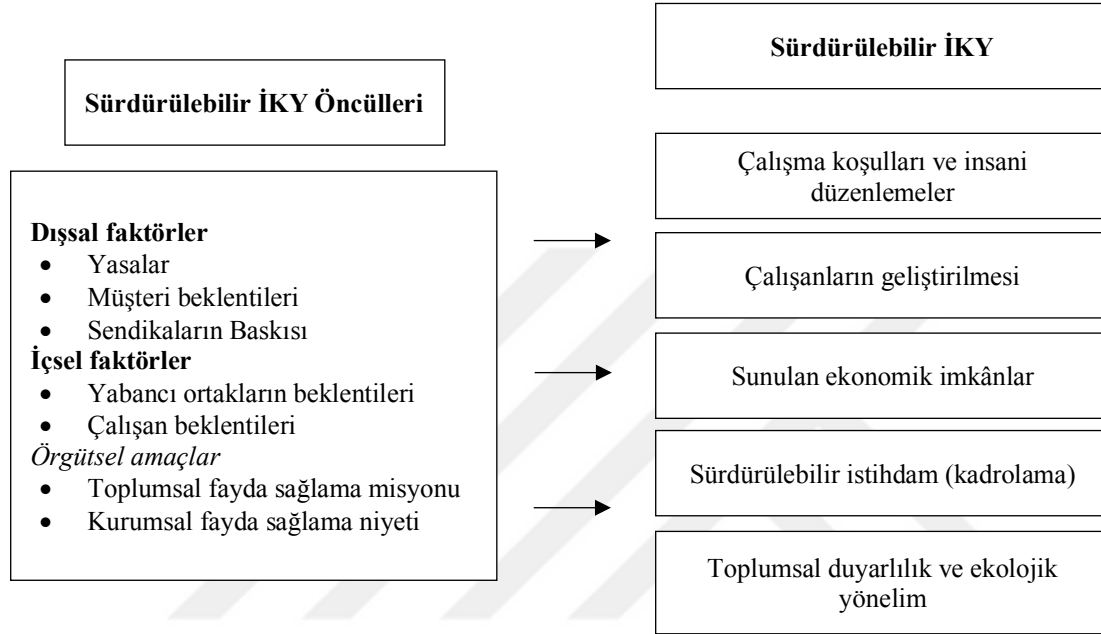
bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda faaliyet gösterilen çevreden istihdam, faaliyette bulunulan bölge ile iyi bağlar kurma açısından önem taşımaktadır (Cohen ve diğ., 2012; Saher ve Mukhtar, 2013; Stankevičiute ve Savanevičiene, 2018).

Sürdürülebilir İKY'nin sunulan ekonomik imkânlar boyutuna etki eden öncüller ise, çalışan beklentileri, kurumsal fayda sağlama ve yasalardır. Bu öncüllerin bağımlı değişkenimizin %15,7'sini açıkladığı görülmektedir. Çalışanlar firmalarından adil, şeffaf ve liyakate dayalı bir ödüllendirme ve ücretlendirme sistemi beklentisi içerisindedir (Järlström ve diğ., 2018). Sürdürülebilir İKY'nin karakteristiği düşünüldüğünde uygulamaların şeffaflık, adillik ve eşitlik, kârlılık ve çalışan refahı sağlama odaklı olması gerekir (Järlström ve diğ., 2018). Bu doğrultuda sürdürülebilirlik iddiasında olan firmaların çalışanların bu beklenti/talep/ihtiyaçlarını dikkate almayı taahhüt ettiğini ifade edebiliriz. Kurumsal fayda açısından bakıldığında, Zeng ve Honig. (2017) tarafından Kanada'da yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların daha iyi bir yaşam standardına sahip olmasına olanak tanıyan ücretin sağlanmasında, her iki taraf için de fayda söz konusudur. Çalışanlar, bu tür iyi ücretlendirme faaliyetleri ile işverenlerin kendilerine verdiği değeri hissederler. Bunun neticesinde de çalışanlarda firmaya olumlu karşılık verme duygusu ortaya çıkar. Firmalar açısından ise, üç fayda söz konusudur. İlki, çalışanlarda duygusal bağlılığın artması; ikincisi, işten ayrılma niyetlerinin azalması; üçüncüsü ise, bu faydaların uzun vadede iş geliştirmede önemli katkı sağlayacağıdır. Benzer şekilde Japonya'da yapılan başka bir çalışmada (Takahashi, 2006), ücretler, teşvikler ve yan haklarla ilgili olarak çalışan beklentilerinin tatmin edici şekilde karşılanmasıyla çalışan motivasyonu ve üretkenliğin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. İlaveten, bu tip teşviklerin, daha çok, geçiş tipi kariyer⁷³ hedefleri olan çalışanlar üzerinde etkili olduğu vurgulanmıştır. Daha önce de belirttiğimiz üzere, firmaların çalışanlarına karşı yerine getirmek zorunda olduğu birtakım sorumluluklar söz konusudur. Bu sorumlulukların bazıları için yasalar ya da kanuni düzenlemeler ile minimum gereklilikler belirlenmiştir. Böylece yasalar çalışanların haklarını koruyabilmektedir (Macini ve diğ., 2020). Örneğin, asgari ücret düzeyi, çalışanların ekonomik

⁷³ Bu kariyer tipinde tek bir örgüte uzun süreli bağlılık görülmez. Sık sık iş değiştirme ve kısa dönemli çalışma ile karakterize edilir. Farklı örgütlerde önemli işlere girerek iş deneyimi ve uzmanlık kazanırlar. Kişiler sadece kariyerlerinin başında değil tüm seyri boyunca bu şekilde davranırlar. Terfi almanın getirdiği itibar önemli değildir, ancak terfilerin sonucu olan yüksek ücretler bu kişileri terfi peşinde koşmaya yöneltir (Takahashi, 2006; Kovelonko ve Martelmans 2014).

istismarının önlenmesi ve çalışanların hayatlarını insana yaraşır bir şekilde sürdürebilmeleri yasalar ile belirlenmektedir. Bu nedenle yasalar sürdürülebilirlik için bir başlangıç noktası teşkil etmektedir (Järlström ve diğ, 2018).

Bu nicel çalışmanın bulguları ışığında yazın için oluşturduğumuz Sürdürülebilir İKY öncülleri ve boyutları Şekil 3.7’deki gibi şekillenmiştir.



Şekil 3. 7: III. Aşama sonucu oluşturulan Sürdürülebilir İKY öncülleri ve boyutları

4. SONUÇLAR

Günümüzde İKY'nin çalışanların beklenti ve refahını savunması gerektiği inancı yaygın bir inanış olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak teknolojik gelişmeler, iş yeri ortamlarının değişimi, firma ve çalışanlar arasındaki çeşitli çıkar, değer ve anlam çatışmaları, kaynak maksimizasyonu İKY'nin göz önünde bulundurması gereken unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür ortamlarda İKY bir yandan çalışanlara destek, eğitim ve geliştirme faaliyetleri sağlama çabasındayken, diğer yandan çalışanları firma hedeflerine uyumlu kontrol edilmesi gereken kaynaklar olarak görebilmektedir (Renwick, 2018). Kısa vadeli ekonomik hedefler peşinde koşan firmalarda, İKY'nin insan potansiyeli ve yeteneklerini geliştirme odaklı rolünü ihmal ettiği düşünülebilir (Garavan ve McGuire, 2010). İşverenlerin söylemleriyle iş yerindeki gerçeklik arasındaki boşluk kapatılmadığı takdirde, nitelikli ve hevesli çalışanların diğer örgütlere yöneleceği belirtilmektedir (Gollan, 2000).

4.1 Kavramsal Tartışma

Türkiye'de, aktif işletmelerin %99.89'u küçük ve orta ölçekli firmalardan oluşmaktadır (Tüzüner, 2014). KOBİ ve büyük ölçekli işletmelerde İKY yapıları birbirinden farklılık göstermektedir. Gerçek İKY yapılarını ve batı ülkelerini yansıtan İKY uygulamalarını çoğunlukla bu büyük ölçekli işletmeler gerçekleştirme uğraşındadır. Elbette ki bu durumda, İKY uygulamaları bir taklit etme çabası olarak da görülebilir (Tüzüner, 2014). Bu nedenle, "bu uygulamalar ne ölçüde söylemde kalıyor ne ölçüde uygulanmaya geçiriliyor" sorusu, araştırılması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu tez çalışması, firmalarda Sürdürülebilir İKY'nin uygulanırlığının keşfedilmesi amacıyla yürütülmüştür. Bunun için 3 temel araştırma sorusuna yanıt aranmıştır.

- 1- Türkiye bağlamında firmaların gerçekleştirdiği Sürdürülebilir İKY uygulamaları nelerdir?

- 2- Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY, yöneticiler/uygulayıcılar tarafından nasıl algılanmaktadır?
- 3- Türkiye bağlamında firmalarda Sürdürülebilir İKY uygulamaları ne denli uygulanmaktadır?

Bu temel araştırma sorularının yanı sıra alt araştırma soruları ile Sürdürülebilir İKY'nin Türkiye bağlamında daha iyi anlaşılabilmesi hedeflenmiştir.

Sürdürülebilir İKY yazını incelendiğinde, çok düzeyli (makro-mikro) çalışmaların eksikliği ve birden fazla yöntemin bir arada (karma yöntemli) kullanıldığı araştırmaların oldukça az olduğu vurgulanmaktadır (Anlesinya ve Susomrith, 2020). Sürdürülebilir İKY yazınının derinleşebilmesi için birden fazla yöntemi içeren çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda bu tez çalışmasında benimsenen karma yöntemin ilk iki aşamasında nitel ve üçüncü aşamasında ise nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Öncelikle, çalışmanın I. kısmında, GRI G4 kılavuzu, İKY temelinde incelenmiştir. İKY ile ilişkili ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda kategorileştirmeler yapılarak Sürdürülebilir İKY rehberi hazırlanmış ve uygulamalar tespit edilmiştir. Bu rehber temelinde, BİST Sürdürülebilirlik Endeksine kote firmaların yayımladıkları Sürdürülebilirlik raporları incelenerek, firmaların raporları içerik analizine tabi tutulmuştur. Böylece firmaların bu uygulamaları ne oranda raporladıkları tespit edilebilmiştir. Rapor incelemesinde, Sürdürülebilir İKY Elkington'ın (1997) ortaya koyduğu üçlü raporlama şeklinde ele alınmış ve ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar altında değişkenler toplanmıştır. Buna göre, firmaların kamuoyuna açık olarak sunmuş oldukları raporlar (sırasıyla 2014-2015 ve 2015-2016 dönemleri için) değerlendirildiğinde, boyutların raporlanma oranları ekonomik (%97,16 ve %85) > sosyal (%83,83 ve %80,20) > çevresel (%74,66 ve %77,66) sıralamasında olduğu görülmektedir. Rapor sonuçları değerlendirildiğinde, Türkiye'deki firmaların Sürdürülebilir İKY uygulamalarını ihmal etmediği düşünülebilir. Raporlar bağlamında oluşan Sürdürülebilir İKY yapısı Çizelge 3.64'te sunulmuştur. Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY alanında çeşitli modeller (Shih ve diğ, 2006; Guerci ve Pedrini, 2014) üzerinden içerik analizi yapan araştırmacılar (Özutku, Çetinkaya ve Ağca, 2015; Esen ve Süral Özer, 2020; Özgül, Bozkurt ve Gürol, 2020) mevcuttur. Ancak, Sürdürülebilir İKY uygulamalarını sürdürülebilirliğin özüne uygun (ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda) kategorileştirme anlamında ortaya koymuş olduğumuz

rehber Türkiye bağlamında öncü olarak nitelendirilebilir. Ayrıca, Ehnert ve diğ. (2016)'nin, GRI-G4 raporlarını kullanarak yaptığı çalışmada, kullanmış olduğu sosyal boyuta ilişkin uygulamaları genişleterek, ekonomik ve çevresel boyutlar için de uygulamalar ortaya konulmuştur. Bu yönleriyle, raporların analizi için oluşturulan rehberin ve üç sacayağı şeklinde kategorileştirmenin, Sürdürülebilir İKY yazınına kuramsal ve yöntemsel açıdan kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca hazırlanan bu Sürdürülebilir İKY rehberi ileriki benzer çalışmalar (örnek: Goc ve Kuskü, 2020) için araştırmacılara karşılaştırma imkanı sağlayacaktır.

Özet olarak, çalışmanın ilk aşamasının güçlü yönleri/katkıları şöyle sıralanabilir:

- Sürdürülebilirlik raporlarının sistematik bir şekilde incelenebilmesi için Sürdürülebilir İKY rehberi oluşturulmuştur.
- Bu rehber ile, Sürdürülebilirlik ruhuna uygun şekilde ekonomik-çevresel-sosyal boyutlar altında gruplanan Sürdürülebilir İKY uygulamaları tespit edilmiştir.
- Türkiye bağlamında bu tarz bir çalışmaya (erişilebilen çalışmalar kapsamında) rastlanılmamıştır. Ayrıca, Ehnert ve diğ. (2016)'nin çalışmasına uygulamalar noktasında ekonomik ve çevresel boyutlar ilave edilerek genişletilmiştir.
- Bu bulgular sayesinde Sürdürülebilir İKY yazınına hem kuramsal hem de yöntemsel anlamda katkı sunulmuştur.

Çalışmanın ikinci aşamasında, BİST Sürdürülebilirlik Endeksine kote firmaların yönetici/uzmanları ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak çeşitli tema ve kategoriler altında kodlanmıştır. Bu aşamada, yöneticilerin/uzmanların Sürdürülebilir İKY hakkında ne düşündükleri, bu kavramı nasıl algıladıkları ve işyerlerindeki uygulama niyetleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu aşamada, 2016-2017 Sürdürülebilirlik endeksine dâhil olan 43 firmanın 17'sinden veri toplanabilmiştir (Firma bazında yanıtlanma oranı= %39,5). Görüşmeler neticesinde Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY bağlamının derinlemesine bir fotoğrafı çekildiği söylenebilir. Görüşmelerden elde edilen bulguların ve çıkan motiflerin, Sürdürülebilir İKY bağlamına kavramsal ve uygulama noktasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın ikinci aşamasının öne çıkan güçlü yönleri/ katkıları şöyledir:

- Bu çalışmada, Türkiye bağlamında Sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisi her yönüyle derinlemesine incelenmeye çalışılmıştır.
- Yönetici ve uzmanların bakış açısından Sürdürülebilir İKY öncülleri, uygulamaları ve sonuçlarına ilişkin kavramsal bir çerçeve geliştirilmiştir.
- Sürdürülebilir İKY'nin gerçekleştirilmesinde sorumluluk sahipleri, önündeki engeller ve çözüm önerileri tespit edilmiştir.
- Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY'nin tanımı yapılmış ve bu tanımların mikro, mezo ve makro boyutlarda ele alındığı tespit edilmiştir
- Türkiye'nin önde gelen büyük ve kurumsal firmalarında yapılan bu çalışma, Sürdürülebilir İKY'nin kavramsal olarak bütün hatlarıyla ortaya çıkarılması açısından ve Türkiye bağlamını yansıtması açısından kuramsal olarak Sürdürülebilir İKY yazınına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Üçüncü aşamada ise, birinci ve ikinci aşamada elde edilen söylemler doğrultusunda ve ilgili yazından yararlanılarak oluşturulan “Sürdürülebilir İKY Ölçeği önerisi”, belirlenen örneklem çerçevesinde firma çalışanlarından anket yöntemiyle veri toplanarak test edilmiştir. Böylelikle, Sürdürülebilir İKY'nin uygulanmasına yönelik bilgiler elde edilmiştir. Bu kısımda ayrıca, firmaları Sürdürülebilir İKY uygulamalarına yöneltten öncüller de araştırılmıştır. Araştırmanın III. aşamasının anakütlesini 2014 - 2018 yılları arasında BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan 48 firmanın tüm çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan nicel çalışma sonucunda, Sürdürülebilir İKY faaliyetleri 5 boyut altında toplanmıştır. Bu faaliyetlerin uygulanabilirliklerini anlayabilmek için, her bir boyut ortalamalar bazında değerlendirilmiştir. Buna göre, sunulan ekonomik imkânlar ($\bar{x}= 4,09$), çalışma koşulları ve insani düzenlemeler ($\bar{x}= 4,08$), toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim ($\bar{x}= 4,06$), sürdürülebilir istihdam ($\bar{x}= 3,78$) ve çalışanların geliştirilmesi ($\bar{x}= 3,55$) olarak ortaya çıkmıştır. Buradan yola çıkarak Sürdürülebilir İKY uygulamalarının, aslında, firmaların hayatına belirli derecelerde girmiş olduğunu ve firmaların bu uygulamaları hayata geçirmeye çalıştıkları ifade edilebilir. Sürdürülebilir İKY'nin üç boyutu (sunulan ekonomik imkânlar, çalışma koşulları ve insani düzenlemeler ve toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim) uygulanabilirlik açısından tatmin edici seviyede çıkmıştır. Diğer iki boyut (sürdürülebilir istihdam ve çalışanların geliştirilmesi) ise nispeten düşük oranda uygulanabilirlik seviyesindedir.

Üçüncü aşamanın öne çıkan güçlü yönleri/katkıları şöyle özetlenebilir:

- Öncelikle Sürdürülebilir İKY yazınına bir ölçek önerisi sunulmuştur. Ölçek önerimiz, sürdürülebilirlik ruhuna uygun olarak ekonomik, çevresel ve sosyal bağlamlara ilişkin maddelerden oluşmaktadır. Sürdürülebilir İKY'ye ilişkin ölçek/ölçek önerisi yazında araştırılmaya muhtaç konular olarak geçmektedir ve büyük bir boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY'nin beş boyut altında (sunulan ekonomik imkânlar, çalışma koşulları ve insani düzenlemeler, toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim, sürdürülebilir istihdam ve çalışanların geliştirilmesi) toplandığı tespit edilmiştir.
- Sürdürülebilir İKY öncüllerinin tespitine yönelik olarak, paydaş kuramı kapsamında, daha önce yapılmış nicel bir çalışma tespit edilememiştir. Bu eksikliği gidermek amacıyla gerçekleştirdiğimiz çalışmada; yasalar, çalışan beklentileri, müşteri beklentileri, yabancı ortakların beklentileri, sendikalar ve örgütsel amaçlar (kurumsal fayda sağlama niyeti, toplumsal fayda sağlama misyonu) Sürdürülebilir İKY ve boyutlarının açıklayıcıları olarak tespit edilmiştir.
- Çalışılan sektör, çalışan deneyimi ve örgüt içi görev gibi unsurların Sürdürülebilir İKY uygulamalarının çalışanlarca algılanmasında farklılık yarattığı tespit edilmiştir.
- Bu sonuçların Sürdürülebilir İKY yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu üç aşamaya ilişkin ortaya çıkan Sürdürülebilir İKY yapıları Çizelge 3.64'te özetlenmiştir.

Çizelge 3. 64: Nitel ve Nicel araştırma sonuçlarına göre elde edilen Sürdürülebilir İKY yapıları.

Raporlar Bağlamında Sürdürülebilir İKY Yapısı	Yöneticiler/Uzmanların Gözünden Sürdürülebilir İKY Yapısı	Uygulamada Sürdürülebilir İKY Yapısı
Ekonomik Boyut Çalışan odaklı faaliyetler (ödüllendirme/ücretleme) · Ücretleme · Yan haklar ve destekler · Emeklilik fırsatları · Çalışanları koruyucu yatırımlar <i>Toplum odaklı faaliyetler (sosyal sorumluluk harcamaları)</i> · Kurum dışına yönelik sosyal sorumluluk harcamaları	Ekonomik Boyut · Personel geliştirme · Ekonomik haklar · Verimlilik/tasarruf · Sosyal sorumluluk faaliyetleri	Sunulan Ekonomik İmkânlar Boyutu · Ücretleme · Yan haklar ve destekler · Emeklilik fırsatları
Çevresel Boyut <i>Çalışanların bilinçlendirilmesi</i> · Çalışanlara çevreci davranış kazandırmaya yönelik, örgütün çevre politikası ve bu kapsamda yapılanlar <i>Çevresel kaynakların korunması</i> · Doğal çevrenin korunması <i>Zarar vermekten kaçınılması</i> · Çevresel zararın önlenmesi	Çevresel Boyut · Sürdürülebilir çalışma ortamının oluşturulması · Çevresel duyarlılık konusunda diğerlerini etkileme · İnisiyatif alma · Çevreye duyarlı çalışan istihdamı	Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim Boyutu <i>Doğal çevre odaklı İKY</i> · Zarar vermekten kaçınma · Kaynakları koruma · Çalışan bilinçlendirme <i>Paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi</i> · Sosyal sorumluluk faaliyetleri · Toplumsal ilişkiler
Sosyal Boyut <i>Çalışma ortamının kalitesi</i> · Temel insan hakları · İş güvenliği ve sağlığı · Çeşitlilik yönetimi · Toplumsal ilişkiler <i>Kadrolama</i> · İK tedariki ve seçimi <i>Çalışanların geliştirilmesi</i> · Eğitim ve yetiştirme · Performans değerlendirme ve kariyer planlama	Sosyal Boyut · Sosyal faaliyetler (sosyal sorumluluk faaliyetleri) · Kişisel gelişim ve mesleki eğitimin verilmesi · Çeşitlilik ve fırsat eşitliğinin sağlanması · İş sağlığı ve güvenliği · İş yaşam dengesi · Yeni iş yapış modelleri	Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler Boyutu · İnsan haklarına yönelik düzenlemeler · Farklılıkların yönetimi · İş güvenliği ve sağlığı Çalışanların Geliştirilmesi Boyutu · Eğitim ve yetiştirme · Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi Sürdürülebilir İstihdam (Kadrolama) Boyutu · İK Tedariki ve seçimi

Söylemsel açıdan, görüşme ve rapor incelemeleri kendi arasında karşılaştırıldığında, boyutların birbirleriyle tutarlı olduğu görülmektedir. Raporlarda ekonomik boyut daha çok çalışanlara ve topluma yapılan maddi harcamalar ve yatırımları kapsamaktadır. Görüşmelerde, personel geliştirme faaliyetleri de bir maliyet unsuru olarak yer almıştır. Ayrıca, yöneticiler/uzmanlar firma ekonomisinin gelişimine yönelik tasarruf ve verimlilik uygulamalarını da Sürdürülebilir İKY ile ilişkilendirmişlerdir. Çevresel boyutlar karşılaştırıldığında ise, sürdürülebilir çalışma ortamı (çevreci ve verimli iş süreçleri), çevresel duyarlılık konusunda diğerlerini etkileme ve inisiyatif alma raporlardan elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Farklı bir sonuç olarak ise, görüşmelerde çevreye duyarlı çalışan istihdamı yer almıştır, böylece firma çevresel duyarlılık konusunda güçlenebilecektir. Sosyal boyut açısından karşılaştırıldığında ise, rapor sonuçlarıyla yine benzerlik göstermekle beraber yeni iş yapış modelleri farklılık oluşturan bir unsur olarak ön plana çıkmıştır. Bu değişkene göre, firmalar ani gelişen durumlara kolaylıkla uyum sağlayabilirler ve verimliliklerinden kaybetmeden faaliyetlerini sürdürebilirler. Örneğin, salgın (Covid-19) döneminde firmaların uzaktan çalışma, esnek çalışma gibi sistemleri bünyelerine uyarlayabilme kabiliyetleri bu duruma örnek olarak verilebilir.

Nicel uygulamamızın temelini oluşturan rapor incelemesi (I. aşama) sonuçları ile nicel aşamanın (III. aşamanın) sonuçları boyutlar bazında değerlendirildiğinde ise, Sürdürülebilir İKY yapısına ilişkin boyutlar arasında bazı değişkenlerin yer değiştirdiği görülmektedir. Raporlarda oluşturulan üç boyutlu Sürdürülebilir İKY yapısının uygulamada daha ayrıntılı boyutlara ayrıldığı ve çalışanlar tarafından beş boyutta algılandığı görülmektedir. Çevresel boyutun, diğer Sürdürülebilir İKY boyutlarından değişkenler olarak kavramsal anlamda genişlik kazandığı görülmüştür. Buna göre, ekonomik boyuttan kurum dışına yönelik sosyal sorumluluk harcamaları ve sosyal boyuttan toplumsal ilişkiler değişkenleri çevresel boyutla birleşmişlerdir. Bu durumda çevre ifadesi hem doğal çevreyi hem de toplumsal öğeleri içinde barındıran bir gösterge olarak değerlendirilmiştir. Uygulamada bu boyutun ismi toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim olarak ifade edilmiştir. Ekonomik boyutta ise, sadece çalışan odaklı faaliyetler kaldığı için sunulan ekonomik imkânlar olarak adlandırılmıştır. Sosyal boyutun ise daha önce öngörülerek oluşturulan üç alt boyutuna ayrıldığı görülmektedir. Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler, çalışanların geliştirilmesi ve son olarak da sürdürülebilir istihdam.

Yapılan görüşmelere göre, Türkiye bağlamında, üst yönetim, dış paydaşlar, yönetim kurulu üyeleri ve İKY uzmanları, firmaların sürdürülebilirliği gündeme almasında etkili unsurlar olarak görülmektedir. Sürdürülebilir İKY'nin gerçekleştirilmesinde ise temel sorumluluğun üst yönetime ait olduğu söylemi hâkimdir. Öne çıkan görevler ise, sürdürülebilirliği genel örgüt stratejilerine dahil etme, sürdürülebilirlik faaliyetlerine destek olma, liderlik etme ve sahip çıkma olarak belirtilmektedir. Buradan yola çıkarak, yöneticilerin Sürdürülebilir İKY'nin yürütücüsü olduğu ifade edilebilir. Araştırmanın nicel kısmının sonuçları incelendiğinde ise, yöneticilerin sahip oldukları sürdürülebilirlik duyarlılığının firmaların Sürdürülebilir İKY uygulamalarını benimsemesinde etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Buradan yola çıkarak, üst yönetimin sürdürülebilirliği duyarlılıktan ziyade rasyonel amaçlar nedeniyle firmalara entegre etme amacında olduğu ifade edilebilir (Taylor ve Davis, 2014; Arowoshegbe ve diğ., 2016). Bunun yanı sıra, Sürdürülebilir İKY'nin benimsenmesinde etkili olan diğer unsurlar incelendiğinde, firmaların kurumsal fayda sağlama niyeti etkili bir unsur olarak ön plana çıkmıştır. Bu görüşü destekler şekilde, Menlik (2013)⁷⁴ Türkiye'de sürdürülebilirlik doğrultusunda davranan firmaların finansmana erişiminin daha da kolaylaştığını belirtmekte ve örnek olarak sürdürülebilirlik endeksine dâhil firmaların daha fazla yatırım çekmesini göstermektedir. Tüm bu işaretler, yöneticilerin rasyonel bir mantıkla hareket ettiklerinin göstergesi olarak yorumlanabilir.

Burada bir diğer önemli husus da, sürdürülebilirlik iddiasında olan firmaların ne kadar kurumsal bir yapıya sahip olup olmadıklarıdır. Çünkü sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için sürdürülebilirlik uygulamalarının tüm süreçlere entegre edilmesi gerekmektedir. Boon ve diğ. (2009), kurumsallaşmanın yüksek olduğu örgütlerde, stratejik seçimlerde üst yönetim, İKY müdürleri ve diğer hat yöneticilerinin önemli bir konuma sahip olduğunu belirtmektedir. Bu durum, görüşme bulgularımızda ortaya çıkan, firmaların sürdürülebilirliği gündeme almasında etkili unsurları sürdürülebilirliğin uygulanması sürecine çeşitli sorumluluklarla dahil edeceği anlamına gelmektedir. Ancak kurumsallaşmamış/az kurumsallaşmış örgütlerde (kişilere bağımlılığı yüksek; örgüt içi yapıları, işleri, süreçleri ve seçimleri sistematik hale getirmemiş örgütlerde) ise bu durum sadece üst yönetimin bir kararı olacaktır ve sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışanlara aktarılması süreci belirsiz bir süreçte

⁷⁴ Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu (TGDF) Kurumsal İletişim Direktörü

işletilmeye çalışılacaktır. BİST Sürdürülebilirlik endeksine dahil firmaların durumu değerlendirildiğinde, Türkiye bağlamındaki kurumsallaşma anlayışının üstünde bir seviyede oldukları ifade edilebilir⁷⁵.

Firmaların Sürdürülebilir İKY uygulamalarını benimsemesinde hem içsel hem de dışsal unsurların etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilir İKY'nin Sürdürülebilirliğin bir parçası olduğu düşünüldüğünde, her bir öncülün doğrudan etki etmesini beklemek büyük bir yanılgıya yol açabilir. Bu nedenle, öncüller, bu bakış açısı ile yorumlanmalıdır. Bu durum kurumsal güçlerin ve paydaşların etkilerinin konuya özgü olduğunu belirten Lee'nin (2011) ifadeleri ile örtüşmektedir. Genel düzeyde Sürdürülebilir İKY uygulamalarının benimsenmesinde öne çıkan öncüller çalışan beklentileri, kurumsal fayda sağlama niyeti ve yasalarlardır. Sürdürülebilir İKY'nin alt boyutlarında ise bu öncüller çeşitlenmektedir. Buna göre toplumsal fayda sağlama misyonu, müşteri beklentileri, sendikaların baskısı ve yabancı ortakların beklentileri ön plana çıkan diğer öncüllerdir.

Büyük ölçekli Türk firmalarında, küçük ölçekli firmalara kıyasla, istihdam ilişkileri daha resmi, kurumsallaşmış ve katıdır. İlgili kanunlar daha güçlü şekilde uygulanır (Tüzüner, 2014). Türkiye bağlamı incelendiğinde, devletin, çalışanları ve ailelerini koruma amaçlı bir çok koruyucu yasa çıkardığı görülmektedir. Bu yasalar incelendiğinde, Sürdürülebilir İKY uygulamaları ile doğrudan bağlantılı düzenlemeler içerdiği söylenebilir. Anayasa ve kanunlarımızda çevreyi ve sosyal hayatı ve iş hayatını ilgilendiren/düzenleyen birçok yasa mevcuttur. Örneğin anayasamızın 18. maddesinde hiç kimsenin zorla çalıştırılmayacağı; 50. maddesinde kimsenin yaşına, cinsiyetine uygun olmayan işlerde çalıştırılmayacağı; 4857 sayılı iş kanunun 63. maddesinde, firmaların çalışanlarını haftada en çok 45 saat çalıştırabileceği, aynı kanunun 71. maddesinde, çalıştırma yaşı ve çocukları çalıştırma yasağı; 6356 sayılı kanunda sendikalar ve toplu iş sözleşmesine ilişkin haklar; 5510 sayılı kanunda çalışanların sağlıkları ile ilgili, sosyal sigorta ve genel sağlık sigortasına ilişkin haklar; 6331 sayılı iş kanununda çalışanlara ve iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin durumlar, işçi işveren hakları; 2782 sayılı kanunda, çevrenin, sürdürülebilir çevre ve sürdürülebilir

⁷⁵ KOBİ'lerde daha çok ataerkil liderlik tarzı hakimdir. Buna karşın büyük firmalarda ise istihdam ilişkileri daha resmi ve kurumsallaşmıştır (Tüzüner, 2014). KOBİ'ler için büyümelerinin önündeki en büyük engelin kurumsal bir yapıya sahip olamamaları gösterilmektedir. Halka arz sürecine giren firmaların SPK ve aracı kurum denetimleri ile daha profesyonel ve kurumsal yapıya erişebilecekleri ifade edilmektedir. (Bkz. Karabulut, 2008; Güngörmüş, 2019).

kalkınma ilkeleri doğrultusunda korunması amacı belirtilmektedir. Sendikalarla ilgili olarak ise, ülkemizde 6356 sayılı kanun, işçi ve işveren sendikalarının kurulması; yönetimi ve örgütlenmesi; işçi ve işveren arasındaki karşılıklı ekonomik ve sosyal durumların ve çalışma şartlarının belirlenmesi için toplu iş sözleşmelerinin yapılması; uyuşmazlıklar; işçi ve işverenlerin grev ve lokavt hakları ilgili kanun tarafından düzenlenmiş ve devlet tarafından koruma altına alınmıştır.

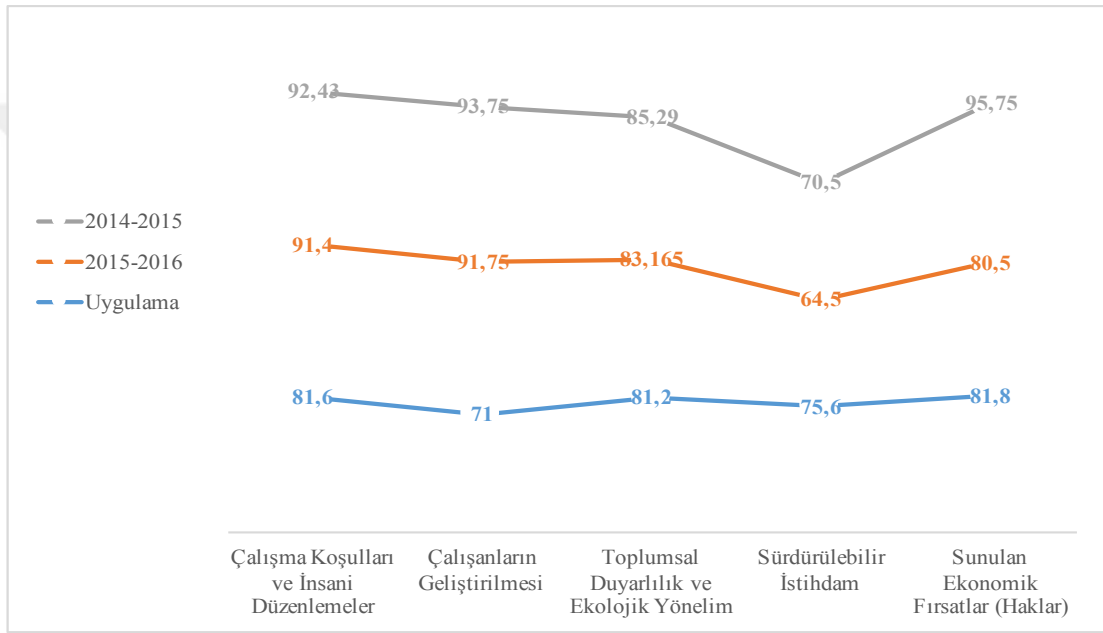
Yasalar ve devlet kaynaklı düzenlemeler elbette ki firmalar için zorunlu bir uyum gerektirmektedir. Yazında yasaların sürdürülebilir bir firma yaratmada yeter koşulu tek başına sağlayamayacağı, firmaların yasaların gerektirdiğinden daha fazla sürdürülebilirlik konusuna eğilmesi gerektiği belirtilmektedir (Örnek: Järnlström ve diğ., 2018). Eğer ki firmalar, sadece yasalar bunu emrettiği için uygulamaları benimsemiş olsalardı kurumsallaşmış bir Sürdürülebilir İKY yapısından söz etmek sakıncalı olabilirdi. Türkiye’de ise, yapılan bazı çalışmalara göre, kurumsal büyük firmalarda yasalara uyumun daha katı olduğu, ancak KOBİ’lerde yasalara uyumun çok fazla olmadığı, işçi işveren arasındaki ahabap-çavuş ilişkisi ile yasal uyumdan kaçınıldığı belirtilmektedir (Tüzüner, 2014).

Gelişmiş/kurumsal firmalar küçük ve orta ölçekli firmalara göre çalışanlarına daha kapsamlı İKY uygulamaları vadetmektedir. Uygulamalar açısından niyetlenen, uygulanan ve algılanan arasında farklılıklar söz konusuysa firma için çeşitli olumsuzluklar söz konusu olacaktır. Çalışanların ve paydaşların memnuniyet derecesi amaçlanan ve gerçekleştirilen uygulamalar arasındaki farkın azlığı ya da çokluğuna bağlı olarak değişmektedir. Vadedilen hedeflerin tutturulması çalışanlar ve paydaşlar açısından memnuniyet kaynağı olarak görülmektedir (Khilji ve Wang, 2006; Piening ve diğ., 2014).

Firmaların BİST sürdürülebilirlik endeksine dâhil olup/olmamaları gönüllü bir şekilde kamuoyuna açık şekilde sundukları çeşitli verilerin değerlendirilmesiyle gerçekleşmektedir. Aynı biçimde, firmaların sunmuş oldukları sürdürülebilirlik raporları da, firmaların paydaşlarına gönüllü olarak sundukları bilgileri içermektedir.

BİST Sürdürülebilirlik endeksine dâhil firmalar, sürdürülebilirlik ilkelerinde belirtilen uygulamaları gerçekleştirmeyi vadeder / hedef edinirler. Çalışmamızda oluşturulan Sürdürülebilir İKY rehberi, küresel raporlama girişiminin yayımladığı GRI-G4 sürdürülebilirlik rehberlerine göre geliştirilmiştir. Bu nedenle, hazırlanan Sürdürülebilir İKY rehberi, firmaların gerçekleştirmeyi vadettiği uygulamaları tespit

etmiştir. BİST Sürdürülebilirlik endeksine dahil firmaların raporlarına yansıyanlar, firmaların gerçekleştirdiklerini beyan ettikleri uygulamaları ifade etmektedir. Bu durumda, 2014-2015 ve 2015-2016 dönemlerine ilişkin Sürdürülebilirlik raporlarına yansıyan İKY uygulamaları firmaların çalışanlarına/paydaşlarına gerçekleştirdiğini iddia ettiği Sürdürülebilir İKY uygulamalarıdır. Sürdürülebilir İKY rehberi temelinde geliştirilen ölçek önerisi ile de bu uygulamaların çalışanlar tarafından algılanma düzeyleri ölçülmüştür. Şekil 4. 1’de I. ve III. aşama sonuçlarına ilişkin çizelge verilmiştir. Bulguların tutarlı gösterimi için, III. aşamada ortaya çıkan boyutlar temelinde veriler düzenlenerek oranlar yüzdesel olarak hesaplanmıştır.



Şekil 4. 1: I. ve III. aşamalarının bulgularının yüzdesel gösterimi.

Şekil 4. 1’e göre, firmaların sürdürülebilirlik raporlarındaki beyanları ile çalışanların değerlendirmeleri arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, sürdürülebilir istihdam ve ekonomik imkânlar hariç, diğer boyutların, beyan edilenden daha düşük algılandığı görülmektedir. En yüksek farkın ise, çalışanların geliştirilmesi boyutunda olduğu görülmektedir. Bu söylemsel farkın nedenini ise Emma ve Jennifer’ın (2021) sürdürülebilirlik raporları incelemesinde bulmak mümkün olabilir. Yazarlara göre raporlamaların firmaların performansına bir etkisi yoktur, firmalar için bu raporlamalar bir kamufle etme stratejisidir ve bu bilgiler paydaşlar için ise sadece sembolik değer ifade etmektedir. Bu ifadeyi destekler şekilde Zaman, Farook, Halit ve diğ. (2021), Avustralya ve Yeni Zelanda’da, paydaşlarının güvenini sağlamak için sürdürülebilirlik raporlaması yapan firmaların

artışta olduğunu belirtmektedir. Yazarların, bu ülkelerin önde gelen 100 firmasının sürdürülebilirlik raporları üzerine yapmış oldukları çalışmada, firmalarca beyan edilen sürdürülebilirlik raporlarının güvenilirlik kalitesinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedenleri ise, kaynak ve zaman yetersizliği, zayıf sistem ve süreçler ve de bağımsız denetim mekanizmalarının eksikliği olarak ifade edilmiştir. Bu değerlendirmelerden yola çıkarak, daha iyimser bir değerlendirmeyle raporlardaki beyanların firmalar tarafından biraz abartılmış/şişirilmiş olabileceği ifade edilebilir.

Her bir boyuttaki bu farklılıklar değerlendirilirken, öncülleri ile birlikte ele almakta fayda vardır.

Çalışanların geliştirilmesi ve sürdürülebilir istihdamı açıklayan öncüllere baktığımızda, diğerlerinden farklı olarak, yasaların bu iki boyutun açıklayıcılarından olmadığı görülmektedir. Yani firmalar bu boyutlarla ilgili olan uygulamalarda, yasalar haricinde, başka unsurlara göre davranışlarını şekillendirmektedir. Yani yasal düzenlemelerin etkisi olmadan firmaların öz iradeleri doğrultusunda bu boyutları gerçekleştirdiği düşünülebilir.

Sürdürülebilir istihdam boyutunun açıklayıcıları kurumsal fayda ve çalışan beklentileri olarak çıkmıştır. Çalışanlar tarafından bu boyutun yüksek düzeyde algılanması, firmaların istediği istihdamları yapabildiğini ve çok da zorlanmadığını düşündüklerini gösterir. Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK] verilerine⁷⁶ göre 2014-2019 dönemi için işsizlik oranları %9,9-%13,1 aralığında artan bir seyir halindedir (TÜİK, 2020). İşsizliğin yüksek olduğu bağlamlarda, nitelikli çalışanların tercih edebilecekleri (beklentilerini karşılayan), çok fazla kurumsal firma olmayabilir. Bu nedenle, bu farklılığın nedeni firmaların faaliyet gösterdiği bağlamdaki işsizlik oranların yüksekliği ile açıklanabilir.

Çalışanların geliştirilmesi, söylem ve eylem farkının en fazla hissedildiği boyuttur. Çalışan gelişiminin açıklayıcıları ise çalışan beklentileri, kurumsal fayda sağlama ve yabancı ortakların beklentileridir. Buradaki söylem yönünde yüksek farklılığın temel nedeni ise, çalışan beklentilerinin, kurumsal fayda sağladığı sürece karşılanması olarak düşünülebilir. Yani firmalar, daha çok örgüt odaklı çalışan gelişimine önem verirken, çalışanların kişisel bazlı gelişimini ikinci plana atmaktadırlar. Sürdürülebilir

⁷⁶ Bkz. <https://tuikweb.tuik.gov.tr/HbPrint.do?id=33784>

istihdam boyutunda da belirtildiği üzere, yüksek işsizlik oranlarının olduğu bir ülkede nitelikli de olsa, çalışan kaybindan firmalar korkmamaktadır. Ayrılan/kovulan çalışanların yerlerini kolaylıkla doldurabileceklerini düşünmektedirler. Bu da firmalarımızda Sürdürülebilirlik düşüncesinin yeterince yerleşmediğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Bu iki boyut haricindeki diğer boyutların benimsenmesinde, yasalar açıklayıcı bir unsur olarak yer almaktadır. Buna göre, yasalar tarafından her bir boyutun çerçevesi az çok çizilmiş, asgari uyum koşulları belirlenmiştir. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için firmaların bu asgari uygulamaların üstüne çıkabilmesi gereklidir.

Toplumsal duyarlılık ve ekolojik yönelim boyutu, söylem ve eylem itibariyle tutarlılık göstermektedir. Çalışan beklentileri, yasalar, kurumsal fayda sağlama ve müşteri beklentileri bu boyutta açıklayıcı öncüller olarak yer almaktadır. Uluslararası piyasada faaliyet gösteren firmaların artık uyması gereken daha fazla standart ve sorumluluk söz konusudur. Firmalar iş piyasasında faaliyetlerini sürdürebilmek ya da rakiplerini geçebilmek için itibar ve meşruiyet kazanma arayışındadır (Özen ve Küskü, 2009). Bunun için en önemli yollardan birisi de, toplumsal sorunlara çözüm arayışında olması ve doğaya saygılı-doğayı koruyucu bir örgüt profili çizmesidir. Elbette bu kurumsal faydanın yanı sıra getirdiği çözümler ile topluma ve doğaya da katkı sağlayacak, kazan - kazan durumu yaratacaktır. Yeşil işveren markası, sosyal sorumluluk sahibi firma olma ve faaliyetlerde meşruiyet kazanma firmaların en büyük kazanımları olacaktır. Bu paralelde Küskü Akdoğan ve Bay (2012), Türkiye bağlamında yapmış oldukları çalışmada, firmaların yaptıkları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sosyal medya aracılığıyla yoğun bir şekilde duyurulmaya çalışıldığını ifade etmektedir, Bu duyurma çabası ise hayırseverliğin altında yatan ekonomik endişelerin bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Bu tip hayırseverlik faaliyetleri de bu nedenle “görünürde hayırseverlik” olarak nitelendirmektedir.

Çalışma koşulları ve insani düzenlemeler boyutuna ilişkin uygulamaların söylem düzeyinin daha yüksek çıktığı görülmektedir. Ancak eylem ve söylem arasında çok büyük bir fark olduğu da söylenemez. Her çalışan insanca bir çalışma ortamında bulunmak ister. Bu durum çalışanların sosyal hayatlarını da olumlu yönde etkileyecektir. BİST’e dahil olmuş ve kurumsallaşmış çoğu firma bu ortamı sağlama gücüne sahiptir. Bunu yaparken yasaların çizdiği çerçeve önemli bir açıklayıcı unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Bunlara ilaveten diğer boyutlarda herhangi bir etkisi

olmamasına rağmen, bu boyutta sendikal baskıların az da olsa etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Avrupa'ya kıyasla⁷⁷ Türkiye'de sendikalaşma oranının (%9,2) düşük olması ve sendikaların etkisiz ve genellikle siyasal güdüm içinde görülmesi bu bulguyu şaşırtıcı kılmaktadır. Bu bulguyu destekler şekilde, Türkiye bağlamında özel sektör çalışanı 277 katılımcı ile sendikalara yönelik tutumlarının değerlendirildiği bir başka çalışmada (Urhan ve Selamoğlu, 2008); sendikalar genellikle olumsuz, güvenilir olmayan olarak nitelendirilmiştir. Ancak işin ilginç yanı ise, çalışmamızla benzer olarak, çalışma koşullarının sendika üyeliği ile geliştiği sonucunun ortaya çıkmasıdır.

Sunulan ekonomik imkânlar boyutu, firmaların çalışanlarına karşı yerine getirmek zorunda olduğu birtakım sorumlulukları kapsamaktadır. Bu sorumlulukların bazıları için yasal düzenlemeler ile minimum gereklilikler belirlenmiştir. Bu boyuttaki uygulamalar için söylem ve eylem arasında tutarlılık olduğu ifade edilebilir. Çalışan beklentileri, kurumsal fayda sağlama niyeti ve yasalar bu boyut için açıklayıcı unsurlar olarak ön plana çıkmıştır. Bu boyuttaki uygulamalar gerçekleştirildiğinde ya da gerçekleştirilmediğinde doğrudan çalışan hayatına etki edecek, çalışanlar tarafından hissedilebilecektir. Örneğin, asgari ücret düzeyi, çalışanların ekonomik istismarının önlenmesi ve çalışanların hayatlarını insana yaraşır bir şekilde sürdürebilmeleri için gerekli asgari düzenlemeler yasalar ile belirlenmektedir. Bu nedenle firmaların söylem-eylem arasındaki tutarsızlıklarında çalışanların ilk fark edecekleri uygulamalar bu boyut altındadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, ekonomik kaygılar ve vadettikleri uygulamalar arasında sıkışan örgütlerin, genellikle klasik örgüt anlayışıyla hareket ederek odak noktasına tekrar ekonomik kaygıları aldıkları yorumu yapılabilir. Bu haliyle Türkiye'deki (BİST özelinde) Sürdürülebilir İKY yaklaşımının daha çok ABD ve Asya ülkelerindeki (ekonomik odaklılık) Sürdürülebilir İKY yaklaşımına yakın olduğunu ifade edebiliriz (Bkz. 2.3.2 Bağlam ve Öncüller).

⁷⁷ 2018 yılı Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) istatistiklerine göre sendikalaşmada Türkiye en düşük (%9,2) orana sahip ülkeler arasında görünmektedir. 2018 verilerine göre en yüksek sendikalaşma oranlarının (İzlanda %91,8, Danimarka %66,5 İsveç %64,9 Finlandiya %60,3 Belçika %50,3 Norveç %49,2) ise genellikle İskandinav ülkelerinde olduğu görülmektedir. Avrupa ülkelerinde güneye inildikçe sendikalaşma oranının (İtalya %34,4, Avusturya, %26,3, Almanya %16,5 Hollanda %16,4, Fransa %8,8, Macaristan %7,9) azaldığı görülmektedir. Detaylı bilgi için bkz. <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD#>

Bu tutum nedeniyle, ülkemizde, yasal düzenlemeler yapılarak firmaların sürdürülebilirliğe teşvik edilmesi/itilmesi gerekmektedir. Sosyal konuları ilgilendiren benzeri birçok araştırma da (örnek: PWC, 2011; Kuşat, 2013; Vatansever, Kılıç ve Dinler, 2019; Küskü, Aracı ve Özbilgin, 2020) bu yönde bir gereksinim olduğunu desteklemektedir. Yani sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için, örgüt yöneticilerinin gönüllü faaliyetlerini beklemek yerine daha sıkı düzenlemeleri/yasaları oluşturmak ve uygulanmasını takip etmek Türkiye bağlamı için daha uygun bir yol olarak görülmektedir (Küskü, 2007; PWC, 2011; Esen ve Esen, 2018). Son zamanlarda ise bu yönde adımlar atıldığı görülmektedir. Örneğin, yakın tarihte Sermaye Piyasası Kurumu [SPK] ile ilgili resmi gazetede yayımlanan tebliğ⁷⁸ (Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ, RG-2/10/2020-31262) göre, firmaların yıllık faaliyet raporlarını hazırlarken sürdürülebilirlik ilkelerini uygulayıp uygulamadıklarına ilişkin açıklama yapması istenmektedir.

Bu tür yasal düzenlemelerin yapılması çok önemlidir, ancak bundan daha önemli olan konu; yasaların, yönetmeliklerin ya da düzenlemelerin takipçisinin olunması ve yeterince denetlenmesidir (bkz. Zaman ve diğ, 2021).

4.2 Örgütler İçin Öneriler

Bu çalışma, örgütler ve örgütlerdeki yöneticiler için de bazı faydalar sunmaktadır. Dönemsel sürdürülebilirlik raporları hazırlanırken, firmaların İKY ve sürdürülebilirlik yöneticileri, çalışmada yer alan rehberlerden yararlanarak, hangi İKY konularına dikkat etmeleri gerektiğine dair fikir edinebilir, dikkatlerini bu uygulamalara yönlendirebilirler.

Tespit edilen Sürdürülebilir İKY uygulamaları, Sürdürülebilirlik endeksinde olmayan ancak BİST'te işlem gören firmalarda ya da KOBİ'lerde, örnek Sürdürülebilir İKY uygulamaları olarak kullanılabilir. Her firma, doğası gereği varlığını sürdürmek ister, bunun yolu da rakiplerinin gerisinde kalmamaktır. Bu nedenle piyasadaki öncü

⁷⁸ Resmi Gazete 31262 sayılı tebliğ göre: “Sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla çevresel ve sosyal risk yönetiminde meydana gelen etkilere ilişkin olarak açıklamaya yer verilir”

firmaların uygulamalarını (maliyetler ölçüsünde) diğer firmalar bünyesine entegre ederek uygulamaya çalışabilir (Martínez-Ferrero ve García-Sánchez, 2017).

Bilindiği üzere, Sürdürülebilir İKY uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için, üst yönetimin desteği önemlidir. Elde ettiğimiz bulgulara göre, Türkiye bağlamında, üst yönetimler genellikle rasyonel hareket etme eğilimindedirler. Bu nedenle, üst yönetimlerin Sürdürülebilir İKY için ikna edilmesi gerekmektedir. Örgütlerdeki İKY yönetici ve uzmanları, İKY faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı olmasının gerekliliği ve Sürdürülebilir İKY uygulayan firmaların toplum tarafından algılanışı gibi unsurlardan yararlanarak, bu unsurları, firma sahiplerini ya da üst yönetimlerini ikna etme sürecinde kullanabilirler.

Firmalarda gerçekleştirilen İKY uygulamalarının sürdürülebilirlik odaklı olup olmadığının birtakım belirtileri söz konusudur. Sürdürülebilirlik/İKY yönetici ve uzmanları ile yapmış olduğumuz çalışma doğrultusunda, Firmalarda sürdürülebilirlik odaklı İKY'nin belirtileri (Bkz. Çizelge 3.24, örnek başlıklar: İnsan odaklı anlayış; çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etki; raporlar ve sertifikalar; sosyal medya yansımaları) kontrol edilerek durum tespiti yapılabilir.

Bu çalışma ile İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirilmesinin önündeki en büyük engeller / eksiklikler / sıkıntılar ve bunların çözümüne yönelik öneriler sıralanmıştır. Bu bilgiler, İKY ve sürdürülebilirlik yöneticileri için önemli bir yol gösterici olabilir.

Paydaş kuramına göre, firmaların etkileşimde olduğu birçok iç ve dış paydaş söz konusudur. Firmalar bu paydaşların ihtiyaçlarına/beklentilerine/önceliklerine göre yanıt verirler. Bu çalışma ile sürdürülebilirlik açısından, firmalar üzerindeki etkili paydaşlar (örnek: çalışanlar, devlet (yasalar yönetmelikler), müşteriler, sendikalar, yabancı ortaklar)⁷⁹ tespit edilmiştir. Sürdürülebilirlik/İKY yöneticileri İKY uygulamalarını bu doğrultuda önceliklendirerek kurumsal fayda sağlayabilirler.

4.3 Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırmanın da, her araştırmada olduğu üzere birtakım kısıtları söz konusudur. Belirtilmesi gereken en önemli kısıt, II. nitel araştırma olan sürdürülebilirlik/İKY

⁷⁹ Bkz. 3.5.3.5 Firmalarda Sürdürülebilir İKY uygulamalarının benimsenmesini etkileyen unsurlar s. 232

yöneticileri ile görüşmelerden verilerin elde edilme şeklidir. Alınan yanıtların çoğunluğu, yanıtlayıcıların kendilerine iletilen açık uçlu soru formlarını doldurmaları şeklinde gerçekleşmiştir. Yanıtlayıcıların ideal olanı mı, firma görüşünü mü, yoksa kendi görüşlerini mi ilettiğini bilmemiz mümkün değildir. Bu durum, “her şey mükemmel ve hiç bir sorunumuz yok” manasına da gelen sosyal beğenirlik olasılığını gündeme getirmektedir. Çoğu araştırmada sosyal beğenirlik olasılığı, kullanılan yöntemin bir sınırlılığı olarak görülmektedir (Bergen ve Labonté, 2020).

Gelecekte bu konu ile ilgili çalışmak isteyen araştırmacılara ise bir kaç öneri sunulabilir. Bunlar:

- Türkiye'deki yerli büyük ölçekli firmalar ve yabancı sermayeli firmalarda İKY tanımı ve yaklaşımı Batı'dakilerle paralel olarak düşünülebilir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülke ekonomilerinde ekonomiye ve milli gelire büyük katkı yapan KOBİ⁸⁰'lerin, Türk kültürünü yansıtan uygulamalara sahip olması ise daha olasıdır (Çatal, 2007; Tüzüner, 2014). Ancak, Türkiye'deki ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler ve KOBİ'lerin kendilerine has yeni yapılar geliştirme uğraşı bu durumu değiştirebilir niteliktedir (Tüzüner, 2014). Çalışmamızın sonuçları BİST sürdürülebilirlik endeksine (ya da benzeri uluslararası endekslere⁸¹) dâhil firmalar açısından genellenebilir olup, bu endekste olmayan firmalar için genellemeler yapmak hatalı olabilir. Çünkü KOBİ'lerin örgütsel amaçları, hassasiyetleri, zorunlulukları, iç ve dış paydaşlarının oynadıkları roller farklılık gösterebilir. Bu nedenle, BİST sürdürülebilirlik endeksine dâhil olmayan firmalarla yapılacak olan benzer çalışmalar, Türkiye gerçeğini daha iyi anlamamıza yol açacaktır.

- Bu çalışmadaki nicel kısım, yöneticilerin ve çalışanların fikirleri dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Sürdürülebilir İKY'nin daha geniş kapsamda ölçülmeye ihtiyacı vardır. Sürdürülebilir İKY'nin muhatapları düşünüldüğünde, çalışanlar, yöneticiler, işletme sahipleri, ortaklar, taşeron işçiler, tedarikçiler, sendikalar, müşteriler, yasal kurumlar ve sivil toplum kuruluşlarıdır. Bu paydaşları da kapsayan bir örneklemden oluşan veri setinin değerlendirilmesiyle Sürdürülebilir İKY yazınına farklı boyutlarda kuramsal katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

⁸⁰ Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2019 verilerine göre Türkiye'de KOBİ'ler, toplam girişim sayısının %99,8'ini; istihdamın %72,4'ünü; personel maliyetinin %50,4'ünü; üretim değerinin ise %44,1'ini oluşturmaktadır. Bkz. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2019-37548>

⁸¹ Örneğin, Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi ve BM&FBOVESPA Sürdürülebilirlik Endeksi gibi.

- Sürdürülebilirlik özü gereği uzun vadeli düşünmeyi; ekonomik, çevresel ve sosyal unsurları dengelemeyi hedefler. Türkiye bağlamında örgütlerin sürdürülebilir İKY uygulamalarında daha çok ekonomik odaklılıkla hareket ettiği tespit edilmiştir. Bu olguya sebep olan nedenlerden birisi de firmaların sürdürülebilirliğin uzun dönemdeki kazanımlarını görememesinden kaynaklı olabilir. Bu durum yönetsel miyopluk konusuyla yakından ilgilidir. Bilindiği üzere, yönetsel miyopluk, firmaların günü kurtaran bir anlayışla kısa vadeli getiriler üzerine odaklanması eğilimidir (Laverty, 2004). Sürdürülebilirlik anlayışının tam tersi bir anlayış olarak düşünülebilir. Bu durumda yönetsel miyopluk kavramı Sürdürülebilir İKY araştırmalarında önemli bir değişken olarak gündeme alınmalıdır.



KAYNAKLAR

- 2872 Sayılı Çevre Kanunu.** (1983). *T. C. Resmi Gazete*, 18132, 11 Ağustos 1983.
- 4857 Sayılı İş Kanunu.** (2003). *T. C. Resmi Gazete*, 25134, 10 Haziran 2003.
- 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu.** (2006). *T. C. Resmi Gazete*, 26200, 16 Haziran 2006.
- 6331 İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu.** (2012). *T. C. Resmi Gazete*, 28339, 30 Haziran 2012.
- 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu.** (2012). *T. C. Resmi Gazete*, 28460, 7 Kasım 2012.
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P.** (2016). Sustainability-oriented Innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., & Atakorah, Y. B.** (2017). The Effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 12–18. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20170501.12>
- Aggarwal, P., & Singh, A. K.** (2019). CSR and sustainability reporting practices in India: an in-depth content analysis of top-listed companies. *Social Responsibility Journal*, 15(8), 1033–1053. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2018-0078>
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J.** (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
- Ahamad, F.** (2020). Sustainable human resource management practices to attract and retain talents: A new approach to human resource management system. *LBS Journal of Management & Research*, 18(1), 42. <https://doi.org/10.5958/0974-1852.2020.00005.x>
- Ahmad, S.** (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1–13.
- Ahmed, S., & Singh, S.** (2020). Examining the role of HR practice and employee engagement on employee's loyalty—The Sustainability dimensions of textile industry in Bangladesh. In *Sustainable Human Resource Management*. https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_16
- Akhtar, F., Lodhi, S. A., & Khan, S. S.** (2014). Permaculture: an ethical and valued based system for sustainable management. *Journal of Business Strategies*, 8(2), 113–126.

- Alarcón, D. M., & Cole, S.** (2019). No sustainability for tourism without gender equality. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 903–919. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1588283>
- Allan, C.** (1998). The Elasticity of endurance: work intensification and workplace flexibility in the Queensland public hospital system. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 23(3), 133.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N.** (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131.
- Anlesinya, A., & Susomrith, P.** (2020). Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 295–324. <https://doi.org/10.1108/jgr-04-2019-0038>
- Ansoff, H. I.** (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management.' *Strategic Management Journal*, 12(6), 449–461. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M.** (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high quality employees. *Management Review*, 23(3), 262–278. <https://doi.org/10.1688/1861-9908>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.** (2005). Organizations and the intersection of work and family: A comparative perspective. In *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford University Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S.** (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice, 13th edition*. Kogan Page.
- Arowoshegbe, A. O., Emmanuel, U., & Atu, O. G.** (2016). Sustainability and triple bottom line : An overview of two interrelated concepts. *Igbinedion University Journal of Accounting*, 2(August), 88–126.
- Arreola, O. G.** (2015). *Learning From Theories and Practice Of Sustainability : In Search of Cohesion* (Doctoral dissertation). Michigan State University.
- Arrow, K., Bolin, B., Costanza, R., & Dasgupta, P.** (1995). Economic growth, carrying capacity, and the environment. *Science*, 268, 520–521.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M.** (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Avery, G.** (2005). *Leadership for Sustainable Futures Achieving Success in a Competitive World*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781845425494>
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H.** (2011). *Sustainable Leadership : Honeybee and Locust Approaches*. Routledge.
- Avota, S., McFadzean, E., & Peiseniece, L.** (2015). Linking personal and organisational values and behaviour to corporate sustainability: A conceptual model. *Journal of Business Management No.10*, (10), 124–138. <https://doi.org/10.32388/gum520>

- Awasthi, A., Govindan, K., & Gold, S. (2018).** Multi-tier sustainable global supplier selection using a fuzzy AHP-VIKOR based approach. *International Journal of Production Economics*, 195(January 2018), 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.10.013>
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002).** Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292–318. <https://doi.org/10.1177/0007650302041003003>
- Baltacı, A. (2017).** Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1–14. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/aeusbed/issue/30008/290583>
- Bansal, P. (2005).** Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Barney, J. (1991).** Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrow, C. J. (2018).** Sustainable Development. In *The International Encyclopedia of Anthropology* (pp. 1–12). <https://doi.org/10.1002/9781118924396.wbiea1463>
- Barth, M., & Timm, J. (2011).** Higher education for sustainable development: Students' perspectives on an innovative approach to educational change. *Journal of Social Sciences*, 7(1), 13–23. <https://doi.org/10.3844/jssp.2011.16.26>
- Baum, T. (2018).** Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission? *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873–889. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1423318>
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010).** Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76–89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
- Bayat, B. (2008).** İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67–91.
- Bayraktaroglu, S., Atay, E., & Ilhan, H. (2020).** A passenger running west on a ship headed east: positioning Turkish HRM on the convergence and divergence continuum. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0446>
- Belal, A. R., Cooper, S. M., & Khan, N. A. (2015).** Corporate environmental responsibility and accountability: What chance in vulnerable Bangladesh? *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 44–58. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.01.005>
- Ben-Eli, M. U. (2018).** Sustainability: definition and five core principles, a systems perspective. *Sustainability Science*, 13(5), 1337–1343. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0564-3>
- Bennet, M., James, P., & Klinkers, L. (1999).** *Sustainable measures: evaluation and reporting of environmental and social performance*. Greenleaf Publishing.

- Bergen, N., & Labonté, R.** (2020). “Everything is perfect, and we have no problems”: Detecting and limiting social desirability bias in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 30(5), 783–792. <https://doi.org/10.1177/1049732319889354>
- Berger Peter, L., & Luckmann, T.** (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. The Penguin Press.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M.** (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Bhattacharyya, S. S., Sahay, A., Arora, A. P., & Chaturvedi, A.** (2008). A toolkit for designing firm level strategic corporate social responsibility (CSR) initiatives. *Social Responsibility Journal*, 4(3), 265–282. <https://doi.org/10.1108/17471110810892802>
- Biglan, A.** (2009). The role of advocacy organizations in reducing negative externalities. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(3–4), 215–230. <https://doi.org/10.1080/01608060903092086>
- Bilgin, N.** (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar* (2nd ed.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bitektine, A., & Haack, P.** (2015). The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49–75. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0318>
- Blomstrom, M., & Kokko, A.** (1997). *How foreign investment affects host countries. Policy Research Working Paper series 1745*. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/992201468765633696/pdf/multi-page.pdf>
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Den Hartog, D.** (2009). Institutional pressures and HRM: Developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5), 492–508. <https://doi.org/10.1108/00483480910978018>
- Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R.** (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: A comparison of hospitals, hotels and local government. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407–1429. <https://doi.org/10.1080/0958519032000145828>
- Bossel, H.** (1999). *Indicators for sustainable development: theory, method, applications*. Winnipeg.
- Boudreau, J., & Lawler, E. E.** (2014). Stubborn traditionalism in HRM: Causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 24(3), 232–244. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.005>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M.** (2005). Talentship talent segmentation, and sustainability: A new hr decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>

- Bowen, D. E., & Ostroff, C.** (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L.** (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111–132. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9071-z>
- Brundtland.** (1987). Our common future, from one earth to one world (The Brundtland Report). *Report of the World Commission on Environment and Development*. <https://doi.org/10.1080/07488008808408783>
- Bryson, A.** (2001). The foundation of ‘partnership’? Union effects on employee trust in management. *National Institute Economic Review*, 176(1), 91–104. <https://doi.org/10.1177/002795010117600108>
- Bryson, A.** (2004). Managerial responsiveness to union and nonunion worker voice in Britain. *Industrial Relations*, 43(1), 213–241. <https://doi.org/10.1111/j.0019-8676.2004.00324.x>
- Buchdahl, J., & Raper, D.** (1998). Environmental ethics and sustainable development. *Sustainable Development*, 6(2), 92–98.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M.** (2016). A model for implementing a sustainability strategy through HRM practices. *Business and Society Review*, 121(4), 465–495. <https://doi.org/10.1111/basr.12099>
- Bush, J. T.** (2020). Win-win-lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.004>
- Bücker, J., Heijden, B. V., Benschop, Y., Peters, P., Schouteten, R., & Poutsma, E.** (2016). Sustainable organizations and the role of HR: HR related interventions towards sustainable change processes. In E. Bleijenbergh, I.; Korzilius, H.; Rouwette (Ed.), *Methods, model building and management*. Nijmegen: Institute for Management Research. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2066/158767>
- Cahaya, F. R., & Hervina, R.** (2019). Do human rights issues matter? An empirical analysis of Indonesian companies’ reporting. *Social Responsibility Journal*, 15(2), 226–243. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2016-0171>
- Campopiano, G., & De Massis, A.** (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511–534. <https://doi.org/10.1007/s>
- Cardoni, A., Kiseleva, E., & Taticchi, P.** (2020). In search of sustainable value: A structured literature review. *Sustainability (Switzerland)*, 12(2), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12020615>
- Carroll, A. B.** (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

- Chams, N., & García-Blandón, J.** (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141(November 2017), 109–122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A.** (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Chaudhary, R.** (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630–641. <https://doi.org/10.1002/csr.1827>
- Choi, S., & Ng, A.** (2011). Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 269–282. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0908-8>
- Choi, Y., & Yu, Y.** (2014). The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 6(1), 348–364. <https://doi.org/10.3390/su6010348>
- Chopra, K.** (2002). Social capital and development processes: Role of formal and informal institutions. *Economic and Political Weekly*, 37(28), 2911–2916. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4412361>
- Chow, W. S., & Chen, Y.** (2012). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 519–533. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0983-x>
- Clarkson, M. E.** (1995). A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M.** (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146–161. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.005>
- Cohen, D. J.** (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205–215. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.006>
- Cohen, E.** (2010). *CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-camen, M.** (2011). *HR 's role in corporate social use and management of downsizing responsibility and sustainability*. SHRM Foundation. Alexandria.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M.** (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. SHRM Report, 1, 1-16.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B.** (1992). Interpretation and application of factor analytic results. In Comrey A. L. & H. B. Lee (Eds.), *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Psychology Press.

- Comyn, P. J.** (2018). Skills, employability and lifelong learning in the Sustainable Development Goals and the 2030 labour market. *International Journal of Training Research*, 16(3), 200–217. <https://doi.org/10.1080/14480220.2018.1576311>
- Cook, R. D., & Weisberg, S.** (1982). *Residuals and influence in regression*. New York: Chapman and Hall.
- Costa, A. C.** (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605–622. <https://doi.org/10.1108/00483480310488360>
- Crane, A., & Matten, D.** (2004). *Business ethics: A European perspective: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press Oxford.
- Creswell, J. W.** (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P.** (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). California: SAGE Publications.
- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Ferrell, L. K., Ferrell, O. C., & Pinney, C. C.** (2011). Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 71–85. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0217-2>
- Çatal, M. F.** (2007). Bölgesel Kalkınmada küçük ve orta boy işletmelerin (Kobi) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 333–352.
- De Gama, N., McKenna, S., & Peticca-Harris, A.** (2012). Ethics and HRM: theoretical and conceptual analysis: An alternative approach to ethical hrn through the discourse and lived experiences of HR professionals. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 97–108. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1479-z>
- De Prins, P., Beirendonck, L. Van, De Vos, A., & Segers, J.** (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263–284. <https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins>
- De Prins, P., Stuer, D., & Gielens, T.** (2020). Revitalizing social dialogue in the workplace: the impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1684–1704. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423098>
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I.** (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28(August), 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>
- Deephouse, D. L., & Suchman, M.** (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 49–77).
- Delmas, M., & Toffel, M. W.** (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 209–222. <https://doi.org/10.1002/bse.409>

- Debroux, P.** (2014). Sustainable HRM in East and Southeast Asia, In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 315–337). Springer, Berlin, Heidelberg.
- DeVellis, R. F.** (2012). *Scale Development: Theory and Applications* (3rd ed., Vol. 26). Thousand Oaks, : SAGE.
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M.** (2018). Developing a Sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143–1153. <https://doi.org/10.1002/csr.1528>
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M.** (2019). Evidence of different models of socially responsible HRM in Europe. *Business Ethics: A European Review*, 28(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/beer.12203>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W.** (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Docherty, P., Forslin, J., & Shani.** (2002). *Creating sustainable work systems : emerging perspectives and practice. Saltsa - Joint programme for working life research in Europe*. Psychology Press.
- Dorenbosch, L.** (2014). Striking a Balance Between Work Effort and Resource Regeneration. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 155–180). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_7
- Downe-Wamboldt, B.** (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Health Care for Women International*, 13(3), 313–321. <https://doi.org/10.1080/07399339209516006>
- Dönmez-Polat, D.** (2017). Sürdürülebilirlik Bakış Açısı ile İşletme. In I. Pekdemir (Ed.), *İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri* (pp. 34–56). Beta.
- Druker, J., White, G., Hegewisch, A., & Mayne, L.** (1996). Between hard and soft HRM: human resource management in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 14(5), 405–416. <https://doi.org/10.1080/014461996373278>
- Dupont, C., Ferauge, P., & Giuliano, R.** (2013). The Impact of corporate social responsibility on human resource management: GDF SUEZ's Case. *International Business Research*, 6(12), 145–155. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n12p145>
- Dyllick, T., & Hockerts, K.** (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Dyllick, T., & Muff, K.** (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization and Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>

- Egri, C. P., & Hernal, R. C.** (2002). Strategic Environmental Human Resources Management and Organizational Performance: An Exploratory Study of the Canadian Manufacturing Sector. In *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment* (pp. 205–236). Boston: Edward Elgar Publishing.
- Eğilmez, M.** (2013). Kur, faiz, dıbs, bıst, reyting, cds. Retrieved from <https://www.mahfiegilmez.com/2013/07/kur-faiz-dıbs-bıst-reyting-cds-hepsi.html>
- Ehnert, I.** (2006). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. In *21st EIASM Workshop on SHRM* (pp. 30–31).
- Ehnert, I.** (2009). Paradox Theory as a Lens of Theorising for Sustainable HRM. In *Sustainable Human Resource Management*. Bremen: Springer Physica-Verlag Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8_4
- Ehnert, I.** (2014). Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 247–271). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_11
- Ehnert, I., & Harry, W.** (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management. *Management Revue*, 23(3), 221–238. <https://doi.org/10.2307/4183719>
- Ehnert, I., Harry, W., & Brewster, C. J.** (2014). Sustainable HRM in Europe. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 339–357). https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_15
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J.** (2014). *Sustainability and Human Resource Management - Developing Sustainable Business Organizations*. (I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink, Eds.), *NHRD Network Journal* (Vol. 6). <https://doi.org/10.1177/0974173920130413>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M.** (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C.** (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901–919. <https://doi.org/10.1177/0149206305279759>
- Elçi, M., & Alpkan, L.** (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297–311. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9709-0>
- Elkington, J.** (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Elliott, V.** (2018). Thinking about the coding process in qualitative data analysis. *Qualitative Report*, 23(11), 2850–2861.
- Emma, G.-M., & Jennifer, M.-F.** (2021). Is SDG reporting substantial or symbolic? An examination of controversial and environmentally sensitive industries. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126781. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126781>

- Ercek, M.** (2006). HRMization in Turkey: Expanding the rhetoric-reality debate in space and time. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 648–672. <https://doi.org/10.1080/09585190600581402>
- Erçek, M.** (2014). Explaining adoption of management innovations in less advanced settings: Evidence from Turkey. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 994–1016. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.745815>
- Erdemir, E.** (2020). Yönetim araştırmalarında scaling procedures in management research. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 5–32.
- Erikli, S.** (2018). Türkiye’de sendikaların durumu ve yeni misyon arayışları. *International Journal of Labour Life and Social Policy*, 1(1), 18–25.
- Esen, D., & Esen, M.** (2018). Türkiye’de yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi bağlamında incelenmesi: Nitel bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 827–844. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.433623>
- Esen, D., & Süral Özer, P.** (2020). Sustainable human resources management (HRM) a study in Turkey context and developing a Sustainable HRM questionnaire. *International Journal of Management Economics and Business*, 16(3), 550–580. <https://doi.org/10.17130/ijmneb.798548>
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J.** (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.3.272>
- Fedorova, Caló, & Pongrácz.** (2019). Balancing socio-efficiency and resilience of energy provisioning on a regional level, Case Oulun Energia in Finland. *Clean Technologies*, 1(1), 273–293. <https://doi.org/10.3390/cleantechnol1010019>
- Fernando, S., & Lawrence, S.** (2014). A Theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *Journal of Theoretical Accounting Research*, 10(1), 149–178.
- Figart, D. M.** (2000). Equal pay for equal work : The role of job evaluation in an evolving social norm. *Journal of Economic Issues*, 34(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/00213624.2000.11506241>
- Figge, F., & Hahn, T.** (2005). The cost of sustainability capital and the creation of sustainable value by companies. *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 47–58. <https://doi.org/10.1162/108819805775247936>
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J.** (2004). The diffusion of ideas over contested terrain: The (non)adoption of a shareholder value orientation among German firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(4), 501–534. <https://doi.org/10.2307/4131489>
- Fowler, S. J., & Hope, C.** (2007). A critical review of sustainable business indices and their impact. *Journal of Business Ethics*, 76(3), 243–252. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9590-2>
- Freeman, R. E.** (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics* 3, 144.

- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman series in business and public policy. Pitman.
- Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A.** (2011). Continuing the evolution: Towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226–234. <https://doi.org/10.1108/17515631111166861>
- Fuchs, C.** (2017). Critical social theory and sustainable development: The role of class, capitalism and domination in a dialectical analysis of un/sustainability. *Sustainable Development*, 25(5), 443–458. <https://doi.org/10.1002/sd.1673>
- Fukuyama, F.** (1995). Social capital and the global economy. *Foreign Affairs*, 74(5), 89–104. <https://doi.org/10.2307/20047302>
- Funk, K.** (2003). Sustainability and performance. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 65.
- Gao, S. S., & Zhang, J. J.** (2006). Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 722–740. <https://doi.org/10.1108/14637150610710891>
- Garavan, T. N., & McGuire, D.** (2010). Human resource development and society: Human Resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487–507. <https://doi.org/10.1177/1523422310394757>
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J.** (1988). Impression management in organizations. *Journal of management*, 14(2), 321–338.
- Garrigos-Simon, F. J., Botella-Carrubi, M. D., & Gonzalez-Cruz, T. F.** (2018). Social capital, human capital, and sustainability: A Bibliometric and visualization analysis. *Sustainability*, 10(12), 4751. <https://doi.org/10.3390/su10124751>
- Garvare, R., & Johansson, P.** (2010). Management for sustainability - a stakeholder theory. *Total quality management and business excellence*, 21(7), 737–744. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.483095>
- Gast, J., Gundolf, K., & Cesinger, B.** (2017). Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 147, 44–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.065>
- Gautam, R., & Singh, A.** (2010). Corporate social responsibility practices in India: A study of top 500 companies. *Global business and management research: An international journal*, 2(1), 41–56.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S.** (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874–907. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280024>
- Ge, J., & Zhao, W.** (2020). Culture, power, and hybrid HR system in foreign-invested enterprises: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(18), 2372–2405. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1448293>

- George, D., & Mallery, P.** (2020). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step* (16th ed.). Routledge.
- Gephart, R.** (1999). *Paradigms and Research Methods*. *Research Methods Forum* (Vol. 4).
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L.** (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glavas, A., & Mish, J.** (2015). Resources and capabilities of triple bottom line firms: Going over old or breaking new ground? *Journal of Business Ethics*, 127(3), 623–642. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2067-1>
- Goc, K., & Kusu, F.** (2020). Sustainable human resources management from the language of reports. *Pressacademia*, 7(2), 95–115. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1202>
- Gollan, P.** (2000). Human resources, capabilities and sustainability. In D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, & P. Sutton (Eds.), *Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century* (pp. 55–77). Sydney: Allen & Unwin.
- Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A.** (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 115–132. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1028-1>
- Gooderham, P. N., Mayrhofer, W., & Brewster, C.** (2019). A framework for comparative institutional research on HRM. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521462>
- Gorsuch, R. L.** (1983). *Factor Analysis* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Graham, D., & Woods, N.** (2006). Making corporate self-regulation effective in developing countries. *World Development*, 34(5), 868–883. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.04.022>
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F.** (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274. <https://doi.org/10.3102/01623737011003255>
- Greenwood, M. R.** (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261–278. <https://doi.org/10.1023/A:1014090411946>
- Greenwood, R., & Hinings, C. R.** (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071862>
- GRI.** (2013). *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. Global Reporting Initiative. Amsterdam.
- Grix, J.** (2010). *The Foundations of Research* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S.** (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (Vol. 2, pp. 105–117). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Guerci, M., & Pedrini, M.** (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change - towards a “strong” HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787–1814. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860388>
- Guerci, M., & Shani, A. B. (Rami).** (2013). Moving toward stakeholder-based HRM: A perspective of Italian HR managers. *International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1130–1150. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.706821>
- Guerci, M., & Vinante, M.** (2011). Training evaluation: an analysis of the stakeholders’ evaluation needs. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 385–410. <https://doi.org/10.1108/03090591111128342>
- Guest, D.** (1989). Personnel and HRM. *Personnel Management*, 21(1), 48–51.
- Guimarães, C. R. F. F., & Silva, J. R.** (2016). Pay gap by gender in the tourism industry of Brazil. *Tourism Management*, 52, 440–450. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.003>
- Gunarathne, N., & Lee, K. H.** (2019). Institutional pressures and corporate environmental management maturity. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(1), 157–175. <https://doi.org/10.1108/MEQ-02-2018-0041>
- Gutiérrez Crocco, F., & Martin, A.** (2019). Towards a sustainable HRM in Latin America? Union-management relationship in Chile. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0036>
- Gümüşay, A. A., & Amis, J. M.** (2020). Contextual expertise and the development of organization and management theory. *European Management Review*, 1–16. <https://doi.org/10.1111/emre.12434>
- Güngörmüş, A. H.** (2019). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bağımsız denetime yaklaşımlarını etkileyen faktörler: İlgili literatür kapsamında bir derleme çalışması. *Muhasebe, Finansman ve Denetim Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 57–72.
- Haas, L., & Hwang, C. P.** (2019). Policy is not enough—the influence of the gendered workplace on fathers’ use of parental leave in Sweden. *Community, Work and Family*, 22(1), 58–76. <https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1495616>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R.** (2010). *Multivariate data analysis. Multivariate Data Analysis*. Pearson.
- Hanlon, G.** (1996). “Casino capitalism” and the rise of the “commercialised” service class - An examination of the accountant. *Critical Perspectives on Accounting*, 7(3), 339–363. <https://doi.org/10.1006/cpac.1996.0038>
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O.** (2016). How do internal and external CSR affect employees’ organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in Psychology*, 7: 788. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>

- Hansmann, R., Mieg, H. A., & Frischknecht, P.** (2012). Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 19(5), 451–459. <https://doi.org/10.1080/13504509.2012.696220>
- Hardin, G.** (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248. <https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>
- Harry, W.** (2014). The Relevance of the Vision of Sustainability to HRM Practice. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations* (pp. 401–419). Berlin/Heidelberg, Germany: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_18
- Hart, S. L.** (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66–77.
- Haugh, H. M., & Talwar, A.** (2010). How do corporations embed sustainability across the organization? *Academy of Management Learning and Education*, 9(3), 384–396. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2010.53791822>
- Hendry, C., & Pettigrew, A.** (1986). The Practice of strategic human resource management. *Personnel Review*, 15(5), 3–8. <https://doi.org/10.1108/eb055547>
- Henry, E., van Rensburg, W., & Smith, B.** (2004). *Finding your way in qualitative Research*. South Africa Cape Town: Oxford University Press.
- Henson, R. K., & Roberts, J. K.** (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66(3), 393–416. <https://doi.org/10.1177/0013164405282485>
- Higgins, C., & Walker, R.** (2012). Ethos , logos , pathos : Strategies of persuasion in social/environmental reports. *Accounting Forum*, 36(3), 194–208. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2012.02.003>
- Hirsig, N., Rogovsky, N., & Elkin, M.** (2014). Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management - Developing Sustainable Business Organizations* (pp. 127–152). Berlin/Heidelberg, Germany. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_6
- Ho, L. C. J., & Taylor, M. E.** (2007). An empirical analysis of triple bottom-line reporting and its determinants: Evidence from the United States and Japan. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 18(2), 123–150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-646X.2007.01010.x>
- Hochschild, A. R.** (1997). When work becomes home and home becomes work. *California Management Review*, 39(4), 79–97. <https://doi.org/10.2307/41165911>
- Holden, E., & Linnerud, K.** (2007). The sustainable development area: satisfying basic needs and safeguarding ecological sustainability. *Sustainable Development*, 15(3), 174–187. <https://doi.org/10.1002/sd.313>

- Holland, P., Cooper, B. K., Pyman, A., & Teicher, J.** (2012). Trust in management: The role of employee voice arrangements and perceived managerial opposition to unions. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 377–391. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12002>
- Horak, S., Arya, B., & Ismail, K. M.** (2018). Organizational sustainability determinants in different cultural settings: A conceptual framework. *Business Strategy and the Environment*, 27(4), 528–546. <https://doi.org/10.1002/bse.2018>
- Horodecka, A., & Vozna, L.** (2021). Between Individual and Collective Rationality. In P. Róna & L. Zsolnai (Eds.), *Words , Objects and Events in Economics* (pp. 139–158). https://doi.org/10.1007/978-3-030-52673-3_9
- Hulin, C.** (1991). *Adaptation, persistence, and commitment in organizations*. Consulting Psychologists Press.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Choi, W. H.** (2019). When are internal and external corporate social responsibility initiatives amplified? Employee engagement in corporate social responsibility initiatives on prosocial and proactive behaviors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 849–858. <https://doi.org/10.1002/csr.1725>
- Hussey, D.** (1998). *Strategic Management From theory to implementation* (4th ed.).
- Hülsmann, M.** (2004). Bezugspunkte zwischen strategischem management und nachhaltigkeit. In *Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit* (pp. 25–72). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-663-07732-9_2
- Ilgar, M. Z., & Ilgar, S. C.** (2013). Nitel Bir Araştırma Deseni Olarak Gömülü Teori. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 197–247.
- Ingwe, R., Okoro, J., & Ukwai, J. K.** (2010). The new scramble for Africa: How large-scale acquisition of Sub-Saharan Africa's land by multinational corporations and rich countries threatens sustainable development. *Journal of Sustainable Development in Africa*, 12(3), 28–50.
- Insch, G. S., Moore, J. E., & Murphy, L. D.** (1997). Content analysis in leadership research: Examples, procedures, and suggestions for future use. *Leadership Quarterly*, 8(1), 1–25. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90028-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90028-X)
- Iqbal, Q.** (2020). The era of environmental sustainability: Ensuring that sustainability stands on human resource management. *Global Business Review*, 21(2), 377–391. <https://doi.org/10.1177/0972150918778967>
- ISO.** (2009). *Environmental management: The ISO 14000 family of International Standards*. Iso, 2009.
- Israel, G. D.** (1992). Determining sample size. University of Florida Cooperative Extension Service.
- Ivan, M., & Tatjana, I.** (2019). Green HRM: towards sustainability in human resource management. *New Trends in Sustainable Business and Consumption*, 159–166.
- Ives, C. D., Freeth, R., & Fischer, J.** (2020). Inside-out sustainability: The neglect of inner worlds. *Ambio*, 49(1), 208–217. <https://doi.org/10.1007/s13280-019-01187-w>

- Ivo, A. M.** (2006). Best Perspectives to Human Resource Management. *Annual Centre for Community and Development*, 1–31.
- Izzo, M. F., Ciaburri, M., & Tiscini, R.** (2020). The challenge of sustainable development goal reporting: The first evidence from italian listed companies. *Sustainability*, 12(8), 1–18. <https://doi.org/10.3390/SU12083494>
- Jabbour, C. J. C.** (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105. <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A.** (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- Jackson, A., Boswell, K., & Davis, D.** (2011). Sustainability and triple bottom line reporting – What is it all about? *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(3), 55–59.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M.** (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 99–116. DOI: 10.1688/1862-0000_ZfP_2011_02_Jackson
- Jang, S., & Ardichvili, A.** (2020). The role of HRD in CSR and sustainability: a content analysis of corporate responsibility reports. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 549–573. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0006>
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S.** (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Kağmıçoğlu, D., & Etcı, H.** (2019). Özel sektörde çalışan y kuşağının sendikal algısı. *Çalışma ve Toplum*, 62(3), 1787–1822.
- Kalaycı, Ş.** (2017). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (8.Baskı) Dinamik Akademi.
- Kane, B., & Palmer, I.** (1995). Strategic HRM or managing the employment relationship? *International Journal of Manpower*, 16(5/6), 6–21. <https://doi.org/10.1108/01437729510095917>
- Karabulut, T.** (2008). Aile işletmelerinin kurumsallaşmaya ve yönetim fonksiyonlarına yönelik yönetim sorunları: İstanbul’da tekstil sektöründe üretim yapan aile işletmesi kobiler üzerinde bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2).
- Karaman, H., Atar, B., & Çobanoğlu Aktan, D.** (2017). Açımlayıcı faktör analizinde kullanılan faktör çıkartma yöntemlerinin karşılaştırılması. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty*, 37(3), 1173 – 1193.
- Kareiva, P. M., McNally, B. W., McCormick, S., Miller, T., & Ruckelshaus, M.** (2015). Improving global environmental management with standard corporate reporting. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 112(24), 7375–7382.

- Kassim, N. M., Ramayah, T., & Kurnia, S.** (2012). Antecedents and outcomes of human resource information system (HRIS) use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 603–623. <https://doi.org/10.1108/17410401211249184>
- Kaufman, B. E.** (1993). *The origins & evolution of the field of industrial relations in the United States*. Cornell University Press.
- Kaydos, W.** (1998). *Operational performance measurement: increasing total productivity*. New York.
- Khilji, S. E., & Wang, X.** (2006). “Intended” and “implemented” HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171–1189. <https://doi.org/10.1080/09585190600756384>
- Kim, H.-Y.** (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52–54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Kira, M.** (2003). *From good work to sustainable development-Human resources consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life. Dissertation*. Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden.
- Klarin, T.** (2018). The Concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 21(1), 67–94. <https://doi.org/10.2478/zireb-2018-0005>
- Klein, J. A.** (2004). *True Change: How Outsiders on the Inside Get Things Done in Organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Klein, S., Schneider, S., & Spieth, P.** (2021). How to stay on the road? A business model perspective on mission drift in social purpose organizations. *Journal of Business Research*, 125(January), 658–671. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.053>
- Kozanoğlu, H.** (1993). *Yuppieler, prensler ve bizim kuşak* (3. Baskı, Vol. 19). İstanbul: İletişim.
- Kraaijenbrink.** (2019). What the 3Ps of the triple bottom line really mean. Retrieved from <https://tinyurl.com/Kraaijenbrink>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W.** (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Krippendorff.** (2004). *Content Analysis An Introduction to Its Methodology* (Second Edi). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Kumar, V., Gunasekaran, A., Singh, K., Papadopoulos, T., & Dubey, R.** (2015). Cross sector comparison of sustainability reports of Indian companies: A stakeholder perspective. *Sustainable Production and Consumption*, 4(May), 62–71. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2015.08.005>

- Kuşat, N.** (2013). Yeşil sürdürülebilirlik için yeşil ekonomi: Avantaj ve dezavantajları - Türkiye incelemesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 29(8), 4896–4916.
- Kuzey, C., & Uyar, A.** (2017). Determinants of sustainability reporting and its impact on firm value: Evidence from the emerging market of Turkey. *Journal of Cleaner Production*, 143, 27–39. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.153>
- Küskü Akdoğan, F., & Bay, E.** (2012). Voluntary corporate social responsibility activities: Ostensibly Philanthropy. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 69–100.
- Küskü, F.** (2007). From necessity to responsibility: evidence for corporate environmental citizenship activities from a developing country perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(2), 74–87. <https://doi.org/10.1002/csr.119>
- Küskü, F., Aracı, Ö., & Özbilgin, M. F.** (2020). What happens to diversity at work in the context of a toxic triangle? Accounting for the gap between discourses and practices of diversity management. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12324>
- Lawler III, E. E., & Worley, C. G.** (2011). *Management reset: Organizing for sustainable effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Leal Filho, W.** (2000). Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(1), 9–19. <https://doi.org/10.1108/1467630010307066>
- Lee, M. D. P.** (2011). Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281–298. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0814-0>
- Lees, S.** (1997). HRM and the legitimacy market. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(2), 226–243. <https://doi.org/10.1080/09585199700000050>
- Lenssen, G. G., & Smith, N. C.** (2019). *Managing Sustainable Business*. Dordrecht: Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7>
- Li, S., & Scullion, H.** (2010). Developing the local competence of expatriate managers for emerging markets: A knowledge-based approach. *Journal of World Business*, 45(2), 190–196. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.017>
- Lin, C. Y., & Ho, Y. H.** (2011). Determinants of green practice adoption for logistics companies in China. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 67–83. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0535-9>
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A.** (2013). Firms and sustainability: Mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field. *Global Environmental Change*, 23(1), 382–391. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2012.07.007>
- Lis, B.** (2012). The Relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*, 23(3), 279–295. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-279>

- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R.** (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>
- López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M., & Aust, I.** (2018). Socially responsible human resource management and employee perception: The influence of manager and line managers. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124614>
- Maak, T., & Pless, N. M.** (2006). Responsible Leadership in a stakeholder society – A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Mabry, L.** (1996). Transforming qualitative data: Description, analysis and interpretation. *Evaluation and Program Planning*, 19(3), 275–277. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(96\)81497-2](https://doi.org/10.1016/0149-7189(96)81497-2)
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S.** (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84–99. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.1.84>
- MacGillivray, B. H.** (2018). Beyond social capital: The norms, belief systems, and agency embedded in social networks shape resilience to climatic and geophysical hazards. *Environmental Science and Policy*, 89(November 2018), 116–125. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.07.014>
- Macini, N., Fernandes Rodrigues Alves, M., Oranges Cezarino, L., Bartocci Liboni, L., & Cristina Ferreira Caldana, A.** (2020). Beyond money and reputation: sustainable HRM in Brazilian banks. *Employee Relations: The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2018-0331>
- Macke, J., & Genari, D.** (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Madsen, H., & Ulhøi, J. P.** (2001). Greening of human resources: Environmental awareness and training interests within the workforce. *Industrial Management & Data Systems*, 101(2), 57–65. <https://doi.org/10.1108/02635570110384320>
- Magretta, J.** (1997). Growth through global sustainability - An interview with Monsanto's CEO, Robert B. Shapiro. *Harvard Business Review*, 75(1), 78–88. Retrieved from <https://hbr.org/1997/01/growth-through-global-sustainability-an-interview-with-monsantos-ceo-robert-b-shapiro>
- Mahoney, T. A., & Deckop, J. R.** (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12(2), 223–241. <https://doi.org/10.1177/014920638601200206>
- Mak, A., Cheung, L., Mak, A., & Leung, L.** (2014). Confucian thinking and the implications for sustainability in HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 173–189. <https://doi.org/10.1108/APJBA-02-2014-0029>
- Manes-Rossi, F., Tiron-Tudor, A., Nicolò, G., & Zanellato, G.** (2018). Ensuring more sustainable reporting in europe using non-financial disclosure-de facto and de jure evidence. *Sustainability*, 10(4), 1162. <https://doi.org/10.3390/su10041162>

- Mani V, Agrawal, R., Sharma, V., & Kavitha T.N.** (2016). Supply chain social sustainability and manufacturing. In *Strategic Management of Sustainable Manufacturing Operations* (pp. 149–175). IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0350-7.ch008>
- Mani, V., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Hazen, B., & Dubey, R.** (2016). Supply chain social sustainability for developing nations: Evidence from India. *Resources, Conservation and Recycling*, 111, 42–52.
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.04.003>
- Mariappanadar, S.** (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923. <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>
- Mariappanadar, S.** (2012). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: an ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*, 7(2), 168–184. <https://doi.org/10.1108/17465681211237628>
- Mariappanadar, S.** (2014). Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24(4), 313–329.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.009>
- Mariappanadar, S.** (2020). Characteristics of Sustainable HRM System and Practices for Implementing Corporate Sustainability. In S. Vanka, M. B. Rao, & M. R. Pulaparthy (Eds.), *Sustainable Human Resource Management* (Vol. 21, pp. 9–35). Springer, Singapore.
- Mariappanadar, S., & Kramar, R.** (2014). Sustainable HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 206–224. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0039>
- Marpa, E. P., & Juele, M. H. R.** (2016). Environmental awareness and practices among high school students: Basis for disaster preparedness program. *Applied Mechanics and Materials*, 848, 240–243.
<https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/amm.848.240>
- Martell, K., & Carroll, S. J.** (1995). How strategic is HRM? *Human Resource Management*, 34(2), 253–267. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340203>
- Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I.-M.** (2017). Coercive, normative and mimetic isomorphism as determinants of the voluntary assurance of sustainability reports. *International Business Review*, 26(1), 102–118.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.05.009>
- Matsunaga, M.** (2010). How to factor-analyze your data right: do's, don'ts, and how-to's. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 97–110.
- Maxwell, J. A.** (2008). Designing a Qualitative Study. In *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (Vol. 2, pp. 214–253). SAGE Publications.
- Mayrhofer, W., Gooderham, P. N., & Brewster, C.** (2019). Context and HRM: Theory, evidence, and proposals. *International Studies of Management and Organization*, 49(4), 355–371.
<https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1646486>

- Mazur, B.** (2015). Sustainable Human Resource Management. The attempt of holistic approach. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(2), 7–12.
<https://doi.org/10.12846/j.em.2015.02.01>
- McConaughy, J. C.** (2014). *Development of an Employee Green Behavior Descriptive Norms Scale*. (Master's thesis). California State University-San Bernardino.
- Mehta, K., & Chugan, P. K.** (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74–81. <https://doi.org/10.13189/ujibm.2015.030302>
- Menlik, İ.** (2013). İş dünyası için sürdürülebilirlik neden önemli? *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*. Ankara: T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.
- Meyer, J. W., & Rowan, B.** (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Miles, J. A.** (2012). *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader* (1st., ed.). John Wiley & Sons.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M.** (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage.
- Mirvis, P., Thompson, K., & Marquis, C.** (2010). Preparing next generation business leaders. *Self-Management and Leadership Development*, 464–486.
<https://doi.org/10.4337/9781849805551.00026>
- Mishra, R. K., Sarkar, S., & Kiranmai, J.** (2014). Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 11(1), 26.
<https://doi.org/10.1504/WRSTSD.2014.062374>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J.** (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Mohrman, S. A., & Worley, C. G.** (2010). The Organizational sustainability journey: Introduction to the special issue. *Organizational Dynamics*, 39(4), 289–294.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.008>
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J.** (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization and Environment*, 27(2), 113–139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Morgan, D. L.** (1993). Qualitative content analysis: a guide to paths not taken. *Qualitative Health Research*, 3(1), 112–121.
- Munasinghe, M.** (2003). *Analysing the nexus of sustainable development and climate change: an overview*. Paris.
- Muster, V., & Schrader, U.** (2011). Green work-life balance: A new perspective for green HRM. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 25(2), 140–156.
<https://doi.org/10.1177/239700221102500205>

- Mysen, T.** (2012). Sustainability as corporate mission and strategy. *European Business Review*, 24(6), 496-509. <https://doi.org/10.1108/09555341211270519>
- Nankervis, A., Compton, R., Baird, M., & Coffey, J.** (2011). *Human resources management: Strategy and practice*. Cengage Learning Australia.
- Neubaum, D. O., & Zahra, S. A.** (2006). Institutional ownership and corporate social performance: The Moderating effects of investment horizon, activism, and coordination. *Journal of Management*, 32(1), 108–131. <https://doi.org/10.1177/0149206305277797>
- Neuman, L. H.** (2007). *Basic of Social Research Qualitative and Quantitative Approaches* (2nd ed.). Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Neumayer, E.** (2011). Sustainability and inequality in human development. *UNDP-HDRO Occasional Papers No. 2011/4*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2351453>
- Nilashi, M., Rupani, P. F., Rupani, M. M., Kamyab, H., Shao, W., Ahmadi, H., & Aljojo, N.** (2019). Measuring sustainability through ecological sustainability and human sustainability: A machine learning approach. *Journal of Cleaner Production*, 240, 118162. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118162>
- Obata, F.** (2000). Karojisatsu: Suicide as a result of overwork. *Japan Labor Bulletin*, 39(11), 8–15.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C.** (2004). Work Intensification and emotional labour among uk university lecturers: An exploratory study. *Organization Studies*, 25(7), 1185–1203. <https://doi.org/10.1177/0170840604046315>
- Okada, I.** (2011). An agent-based model of sustainable corporate social responsibility activities. *Jasss*, 14(3), 1–29. <https://doi.org/10.18564/jasss.1795>
- Oliver, C.** (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Oliver, C.** (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713.
- Oraman, Y., Unakitan, G., & Selen, U.** (2011). Measuring employee expectations in a strategic human resource management research: Job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 413–420. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.022>
- OSHA.** (2016). *Sustainability in the Workplace Worker Safety and Health*. Washington.
- Özen, Ş.** (2007). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. In A. S. Sargut & Ş. Özen (Eds.), *Örgüt Kuramları* (pp. 237–331). Ankara: İmge.
- Özen, Ş., & Küskü, F.** (2009). Corporate environmental citizenship variation in developing countries: An institutional framework. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 297–313. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0001-0>
- Özgül, B., Bozkurt, S., & Gürol, Y.** (2020). Sürdürülebilirlik perspektifinden insan kaynakları uygulamalarının incelenmesi: Görgül bir çalışma. *Istanbul Business Research*, (49)1, 117–145. <https://doi.org/10.26650/ibr.2020.49.0053>

- Özutku, H., Çetinkaya, M., & Ağca, V.** (2015). İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla kurumsal sürdürülebilirlik: BİST sürdürülebilirlik endeksindeki firmalar üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 55–72.
- Paaauwe, J.** (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. New York: Oxford University Press.
- Paaauwe, J., & Boselie, P.** (2003). Challenging ‘strategic HRM’ and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56–70. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00098.x>
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J.** (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Palaz, S., & Poyraz, O.** (2019). Gençlerin sendikal algı ve tutumları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 59–73.
- Palthe, J.** (2014). Regulative, normative, and cognitive elements of organizations: implications for managing change. *Management and Organizational Studies*, 1(2), 59–66. <https://doi.org/10.5430/mos.v1n2p59>
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L.** (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9533-y>
- Parsa, S., & Kouhy, R.** (2008). Social reporting by companies listed on the alternative investment market. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 345–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9402-8>
- Patton, M. Q.** (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Sage: Oaks.
- Pearce, D., Markandya, A., & Barbier, E. B.** (1989). *Blueprint for a Green Economy*. London: Eartscan.
- Pedrini, M., & Ferri, L. M.** (2019). Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), 44–59. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0172>
- Perrott, B. E.** (2015). Building the sustainable organization: An integrated approach. *Journal of Business Strategy*, 36(1), 41–51. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2013-0047>
- Perry Hinton, D., Hinton, P. R., McMurray, I., & Brownlow, C.** (2004). *SPSS Explained*. Routledge.
- Pfeffer, J.** (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24, 34–45. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.50304415>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R.** (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
- Piening, E. P., Baluch, A. M., & Ridder, H.G.** (2014). Mind the intended-implemented gap: Understanding employees’ perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545–567. <https://doi.org/10.1002/hrm.21605>

- Pinto, J.** (2019). Key to effective organizational performance management lies at the intersection of paradox theory and stakeholder theory. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 185–208. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12199>
- Pipoli, G., Fuchs, R. M., & Priaré, M. A.** (2014). Sustainable HRM in Peruvian Companies. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 359–377). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_16
- Plaskoff, J.** (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/shr-12-2016-0108>
- Podgorodnichenko, N., Akmal, A., Edgar, F., & Everett, A. M.** (2020). Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations: The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0016>
- Polkinghorne, D. E.** (1989). Phenomenological Research Methods. In *Existential Phenomenological Perspectives In Psychology* (pp. 41–60). New York: Plenum Press.
- Potter, E. E., & Sine, M. M.** (2009). Human rights and sustainability: A corporate perspective. In *Human Rights in Labor and Employment: International and Domestic Perspectives*, 181–194.
- Prichard, C., Jones, D., & Stablein, R.** (2004). Doing Research in Organizational Discourse: The Importance of Researcher Context. *The Sage Handbook of Organizational Discourse*, 213–236.
- Purcell, J., & Hutchinson, S.** (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D.** (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- PWC, P.** (2011). *Türk iş dünyası'nda sürdürülebilirlik uygulamaları değerlendirme raporu*.
- Qi, G., Zeng, S., Yin, H., & Lin, H.** (2013). ISO and OHSAS certifications: How stakeholders affect corporate decisions on sustainability. *Management Decision*, 51(10), 1983–2005. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2011-0431>
- Ramus, C.** (2001). Encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43(3), 85–105.
- Rennings, K., & Wiggering, H.** (1997). Steps towards indicators of sustainable development: Linking economic and ecological concepts. *Ecological Economics*, 20(1), 25–36. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(96\)00108-5](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(96)00108-5)
- Renwick, D., Redman, T., & Robertson, M.** (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper, 1*, 1–46.

- Renwick, D. W. S.** (2018). From Green HRM Towards Workforce Sustainability? In D. W. S. Renwick (Ed.), *Contemporary Developments in Green Human Resource Management Research: Towards Sustainability in Action?* (pp. 173–190). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315768953>
- Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A.** (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114–128. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>
- Reynolds, M., & Yuthas, K.** (2008). Moral discourse and corporate social responsibility reporting. *Journal of Business Ethics*, 78(1–2), 47–64. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9316-x>
- Ribeiro, R.** (2014). The role of experience in perception. *Human Studies*, 37(4), 559–581. <https://doi.org/10.1007/s10746-014-9318-0>
- Richard, O. C., & Johnson, N. B.** (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299–310. <https://doi.org/10.1080/09585190121674>
- Richards, J.** (2020). Putting employees at the centre of sustainable HRM: A review, map and research agenda. *Employee Relations: The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0037>
- Richbell, S., Brookes, M., Brewster, C., & Wood, G.** (2011). Non-standard working time: an international and comparative analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 945–962. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555135>
- Robbins, S., & Judge, T. A.** (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Robson, C., & McCartan, K.** (2016). *Real world research* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Rogers, E. M.** (2003). *Diffusion of Innovations*. Simon and Schuster.
- Rompa, I.** (2011). *Explorative research on sustainable human resource management*. (Master's Thesis). University of Amsterdam.
- Rose, R. C., & Kumar, N.** (2006). The influence of organizational and human resource management strategies on performance. *Performance Improvement*, 45(4), 18–24.
- Rotich, K. J.** (2015). History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective. *European Journal of Business and ManagementOnline*, 3(3), 58–73.
- Rouditser, D., & Mckeown, T.** (2015). The rhetoric & realities of HRM evolution in SME growth. In *28th Annual SEAAANZ Conference Proceedings, 1-3 July 2015, Melbourne* (pp. 1-21).
- Saher, N., & Mukhtar, A.** (2013). Between local and global approach: Need for diffused model of HRM - Case of Shifa International Hospital. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 3(5), 1–5. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-04-2013-0026>

- Salancik, G. R., & Pfeffer, J.** (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Salmones, M. d. M. G. d. I., Crespo, A. H., & Bosque, I. R. d.** (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5841-2>
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z.** (2017). Smart power as a pathway for employing sustainable human resource management. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 28(2), 198–206. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.2.17645>
- Savitz, A. W., & Weber, K.** (2006). *The Triple Bottom Line - How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success - and How You Can Too*. Jossey-Bass. John Wiley & Sons.
- Schachter, H. L.** (2020). The uses of Frederick Winslow Taylor: How management theorists have interpreted scientific management over the years and why. *Handbook of Research on Management and Organizational History*, 39–55. <https://doi.org/10.4337/9781788118491.00009>
- Schaltegger, S., & Hörisch, J.** (2017). In search of the dominant rationale in sustainability management: Legitimacy-or profit-seeking? *Journal of Business Ethics*, 145(2), 259–276. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2854-3>
- Schilbrack, K.** (2012). The social construction of “religion” and its limits: A critical reading of Timothy Fitzgerald. *Method and Theory in the Study of Religion*, 24(2), 97–117. <https://doi.org/10.1163/157006812X634872>
- Schmitt, N.** (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8(4), 350.
- Schuler, R. S., & Walker, J. W.** (1990). Human resources strategy: Focusing on issues and actions. *Organizational Dynamics*, 19(1), 5–19. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90045-Q](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90045-Q)
- Schwandt, T. A.** (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. *Handbook of Qualitative Research*, 1, 118–137.
- Scoones, I.** (2007). Sustainability. *Development in Practice*, 17(4–5), 589–596. <https://doi.org/10.1080/09614520701469609>
- Scotland, J.** (2012). Exploring the philosophical underpinnings of research: Relating ontology and epistemology to the methodology and methods of the scientific, interpretive, and critical research paradigms. *English Language Teaching*, 5(9), 9–16. <https://doi.org/10.5539/elt.v5n9p9>
- Scott, W., & Meyer, J.** (1991). The Organization in Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, In JP DiMaggio & WW Powell (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.
- Scott, W. R.** (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Sage publications.
- Scott, W. R.** (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks

- Sena, J., & Shani, A. B. R.** (2009). *Utilizing Technology to Support Sustainability*. In P. Docherty, M. Kira, & A. B. R. Shani, (Eds.), *Creating Sustainable Work Systems: Developing Social Sustainability* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203890028>
- Sethi, S. P.** (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *Academy of Management Review*, 4(1), 63–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4289184>
- Sever, D. Ç.** (2015). Türkiye’de düzenleyici kurumların yapısı, işlevi ve dönüşümü. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 64(1), 195–236. https://doi.org/10.1501/hukfak_0000001777
- Shen, J., & Jiuhua Zhu, C.** (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- Sheridan, A., & Conway, L.** (2001). Workplace flexibility: reconciling the needs of employers and employees. *Women in Management Review*, 16(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/09649420110380238>
- Sivamoorthy, M., Nalini, R., & Kumar, C. S.** (2013). Environmental awareness and practices among college students. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(8), 11–15.
- Souza, A. C. de, Alexandre, N. M. C., & Guirardello, E. de B.** (2017). Psychometric properties in instruments evaluation of reliability and validity. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26(3), 649–659. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742017000300022>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A.** (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Stankevičiute, Ž., & Savanevičiene, A.** (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124798>
- Stewart, F.** (2014). Sustainability and inequality. *Development*, 57(3–4), 344–361. <https://doi.org/10.1057/dev.2015.1>
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L.** (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- Strauss, A. L.** (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press.
- Strauss, A., & Corbin, J.** (1990). *Basics of Qualitative Research*. Sage Publications.
- Streiner, D. L.** (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99–103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18

- Strenitzerová, M., & Achimský, K.** (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17). <https://doi.org/10.3390/su11174591>
- Stubbs, W.** (2012). Interface's Approach to Sustainability Leadership. In *Environmental Leadership: A Reference Handbook* (pp. 191–200). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452218601.n21>
- Su, D., & Yao, Y.** (2017). Manufacturing as the key engine of economic growth for middle-income economies. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 22(1), 47–70. <https://doi.org/10.1080/13547860.2016.1261481>
- Suchman, M. C.** (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Sultana, N., & Akter, A.** (2017). Market capitalization - sustainability practices measurement of private commercial banks of Bangladesh. *American Journal of Trade and Policy*, 4(2), 65–72. <https://doi.org/10.18034/ajtp.v4i2.418>
- Swanson, R. A., & Holton, E. F.** (2005). *Research in Organizations: Foundations and Methods in Inquiry*. Berrett-Koehler Publishers.
- Swift, T.** (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics: A European Review*, 10(1), 16–26. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00208>
- Şencan, H.** (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S.** (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Pearson Education, Inc.
- Tabatabaei, S. A. N., Omran, E. S., Hashemi, S., & Sedaghat, M.** (2017). Presenting sustainable hrm model based on balanced scorecard in knowledge-based ICT companies (The case of Iran). *Economics and Sociology*, 10(2), 107–124. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-2/8>
- Taherdoost, H.** (2017). Determining sample size; How to calculate survey sample size. *International Journal of Economics and Management System*, 2, 236–239.
- Tainio, R., Huolman, M., & Pulkkinen, M.** (2001). The Internationalization of Capital Markets: How International Institutional Investors are Restructuring Finnish Companies. In *The Multinational Firm: Organizaing Across Institutional and National Divides* (pp. 153–171). Oxford: OUP.
- Takahashi, K.** (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. *Career Development International*, 11(3), 193–203. <https://doi.org/10.1108/13620430610661722>
- Tarquinio, L., Raucci, D., & Benedetti, R.** (2018). An investigation of Global Reporting Initiative performance indicators in corporate Sustainability Reports: Greek, Italian and Spanish evidence. *Sustainability*, 10(4). <https://doi.org/10.3390/su10040897>
- Taylor, R.** (1990). Interpretation of the correlation coefficient: A basic review. *Journal of Diagnostic Medical Sonography*, 6(1), 35–39.

- Taylor, S., & Lewis, C.** (2014). Sustainable HRM in the US. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 297–314). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_13
- Teo, S. T. T., & Rodwell, J. J.** (2007). To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management*, 46(2), 265–284. <https://doi.org/10.1002/hrm.20160>
- Thomas, P. Y.** (2010). Research Methodology and Design. In *Research Methodology and Design* (pp. 291–334).
- Tiwari, P., & Saxena, K.** (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan Business Review*, (January 2012), 669–705.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P.** (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- Tubey, R. J., Rotich, J. K., & Bengat, J. K.** (2015). Research on humanities and social sciences. *Research on Humanities and Social Sciences*, 5(5), 224–228.
- Tucker, L. R., Koopman, R. F., & Linn, R. L.** (1969). Evaluation of factor analytic research procedures by means of simulated correlation matrices. *Psychometrika*, 34(4), 421–459. <https://doi.org/10.1007/BF02290601>
- TÜİK.** (2020). *İşgücü İstatistikleri, 2019*.
- Tüzüner, L.** (2014). Human resource management in Turkey. In *The Development of Human Resource Management Across Nations* (pp. 437–460). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857932990.00021>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M.** (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217–222. <https://doi.org/10.1108/14754391211234940>
- UNDP.** (2015). *Human Development Report 2015, Work for Human Development*. New York.
- Urhan, B., & Selamoğlu, A.** (2008). İşçilerin sendikalara yönelik tutum ve davranışları ; Kocaeli örneği. *Çalışma ve Toplum*, 3(18), 171–197.
- Üsdiken, B.** (2014). Centres and peripheries: Research styles and publication patterns in “Top” US journals and their European alternatives, 1960-2010. *Journal of Management Studies*, 51(5), 764–789. <https://doi.org/10.1111/joms.12082>
- Üsdiken, B., & Wasti, S. A.** (2002). Türkiye’de akademik bir inceleme alanı olarak personel veya "insan kaynakları" yönetimi, 1972-1999. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(3), 1–37.
- Van der Meer, P. H.** (2019). What makes workers happy: Empowerment, unions or both? *European Journal of Industrial Relations*, 25(4), 363–376. <https://doi.org/10.1177/0959680118817683>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M.** (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

- Vanderstraeten, A.** (2015). The HRM Cockpit. An instrument for developing and evaluating sustainable HRM in an organization. *Sustainable HRM and Employee Well-Being*, 1–27.
- Vatansever, Ç., Kılıç, N., & Dinler, G.** (2019). Çalışanların sürdürülebilirlik davranışları ve sürdürülebilir çalışma yaşamı için insan kaynakları yönetimi: Türkiye’den iki kesit. *Istanbul Management Journal*, 29(85), 7–39. <https://doi.org/10.26650/imj.2018.29.85.0007>
- Vickers, I., & Lyon, F.** (2014). Beyond green niches? Growth strategies of environmentally-motivated social enterprises. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(4), 449–470.
- Vihari, N. S., & Rao, M. K.** (2018). Antecedents and consequences of sustainable human resource management: Empirical evidence from India. *Jindal Journal of Business Research*, 7(1), 61–85. <https://doi.org/10.1177/2278682117754015>
- Voronov, M., & Weber, K.** (2020). People, actors, and the humanizing of institutional theory. *Journal of Management Studies*, 57(4), 873–884. <https://doi.org/10.1111/joms.12559>
- Vuori, J., Törnroos, K., Ruokolainen, M., & Wallin, M.** (2019). Enhancing late-career management among aging employees – A randomized controlled trial. *Journal of Vocational Behavior*, 115(July), 103327. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103327>
- Wagner, M.** (2011). Environmental management activities and sustainable HRM in german manufacturing firms – incidence, determinants, and outcomes. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 25(2), 157–177.
- Wagner, M.** (2013). “Green” human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443–456.
- Wagner, M.** (2015). A European perspective on country moderation effects: Environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. *Journal of World Business*, 50(2), 379–388. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.005>
- Wang, L., & Lin, L.** (2007). A methodological framework for the triple bottom line accounting and management of industry enterprises. *International Journal of Production Research*, 45(5), 1063–1088. <https://doi.org/10.1080/00207540600635136>
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K.** (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128–173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- WCED.** (1987). *Vol. 17 - doc. 149. Wced* (Vol. 17).
- Weber, R. P.** (1990). *Basic Content Analysis*. Sage Publications (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Welford, R.** (2016). *Corporate Environmental Management 3: Towards Sustainable Development*. Routledge. Abingdon: Routledge.

- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M.** (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100742>
- Wiedmann, T., Lenzen, M., Keyßer, L. T., & Steinberger, J. K.** (2020). Scientists' warning on affluence. *Nature Communications*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/10.1038/s41467-020-16941-y>
- Wilcox, T.** (2006). Human resource development as an element of corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 184–196. <https://doi.org/10.1177/1038411106066395>
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P.** (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(12), 1492–1502. <https://doi.org/10.1108/01443570110410865>
- Williams, B., Onsmann, A., & Brown, T.** (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3), 1–13. <https://doi.org/10.33151/ajp.8.3.93>
- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W. G., & Fairfield, K. D.** (2007). HR 's role in building a sustainable enterprise: Insights from some of the world 's best companies. *Human Resource Planning*, 30(1), 10–20.
- Wolcott, H. F.** (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis, And Interpretation*. Sage.
- Wolff, R. D., & Resnick, S. A.** (1987). *Economics: Marxian versus Neoclassical*. p. 46). Baltimore: Johns Hopkins University Press
- Wong, M. M. L.** (2018). Stratified sustainability in human resource management in Japanese subsidiaries in Hong Kong. *Asian Journal of Business Ethics*, 7(2), 151–175. <https://doi.org/10.1007/s13520-017-0082-x>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C.** (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P. M., & Nishii, L. H.** (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, (August 2014), 468.
- Yang, M. X., Li, J., Yu, I. Y., Zeng, K. J., & Sun, J. M.** (2019). Environmentally sustainable or economically sustainable? The effect of Chinese manufacturing firms' corporate sustainable strategy on their green performances. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 989–997. <https://doi.org/10.1002/bse.2296>
- Yang, X., & Rivers, C.** (2009). Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, 86(S2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0191-0>
- Yang Yang, & Konrad, A. M.** (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6–38. <https://doi.org/10.1177/1059601110390997>

- Yıldırım, E.** (2002). 'Cogito ergo sum'dan 'vivo ergo sum'a örgütsel analiz. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 155–185.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H.** (2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (10th ed.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Jabbour, C. J. C., & Ahmad, N. H.** (2019). Exploratory cases on the interplay between green human resource management and advanced green manufacturing in light of the Ability-Motivation-Opportunity theory. *Journal of Management Development*, 39(1), 31–49. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0355>
- Younis, F., & Chaudhary, M. A.** (2020). Sustainable development: Economic, social, and environmental sustainability in Asian economies. *Forman Journal of Economic Studies*, 15, 87–114. <https://doi.org/10.32368/FJES.2019150>
- Zadek, S., Evans, R., & Pruzan, P.** (1997). *Building Corporate Accountability: Emerging Practice in Social and Ethical Accounting and Auditing*. London: Earthscan.
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L.** (2011). Psychological contracts and organizational identification: The Mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Labor Research*, 32(3), 254–281. <https://doi.org/10.1007/s12122-011-9111-z>
- Zaman, R., Farooq, M. B., Khalid, F., & Mahmood, Z.** (2021). Examining the extent of and determinants for sustainability assurance quality: The role of audit committees. *Business Strategy and the Environment*, 1–20. <https://doi.org/10.1002/bse.2777>
- Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N.** (2001). *Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions*. Bern, Wiesbaden: Gabler.
- Zeng, Z., & Honig, B.** (2017). A study of living wage effects on employees' performance-related attitudes and behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(1), 19–32. <https://doi.org/10.1002/cjas.1375>
- Zink, K. J.** (2014). Designing sustainable work systems: The need for a systems approach. *Applied Ergonomics*, 45(1), 126–132.
- Zulkiffli, N. A. B., & Latiffi, A. B. A.** (2016). Theoretical Review on Sustainable Leadership (SL). *MATEC Web of Conferences*, 66. <https://doi.org/10.1051/matecconf/20166600045>

EKLER

EK A: Sürdürülebilirlik raporlarının analizine ilişkin bilgiler

EK B: Uzman görüşmesine ait soru formu içeriği

EK C: Nicel araştırma aşamasına ait bilgiler



EK A: Sürdürülebilirlik raporlarının analizine ilişkin bilgiler

Çizelge A. 1: Genel bazda puanlama yüzdeleri ve tutarlılık.

Birinci Puanlama ve %			İkinci Puanlama ve %			Tutarlılık	
	2014*	2015		2014	2015	2014	2015
Ekonomik	97,16	87,66	Ekonomik	97,16	85	100%	92%
Çevresel	64	59,66	Çevresel	74,66	77,66	86%	77%
Çalışma Ort. Kalitesi	85,35	82,59	Çalışma Ort. Kalitesi	87,24	84,35	98%	98%
Sosyal Kadrolama	79	75	Sosyal Kadrolama	70,5	64,5	89%	86%
Çalışanların Geliştirilmesi	87,5	93,75	Çalışanların Geliştirilmesi	93,75	91,75	93%	98%

*2014: 2014-2015 dönemini, 2015 ise 2015-2016 dönemini ifade etmektedir.

Çizelge A. 2: Maddeler bazında puanlama yüzdeleri.

İfadeler	Birinci Puanlama ve %		İkinci Puanlama ve %		Tutarlılık (%)	
	2014(%)*	2015(%)	2014(%)	2015(%)	2014(%)	2015(%)
Çalışanlara yan haklar ve destekler (G4-EC1)	100	88	100	96	100%	92%
Toplum yararına gönüllü bağışlar, yatırımlar (G4-EC1)	100	100	100	96	100%	96%
İklim değişikliği etkilerini azaltıcı yatırımlar (G4-EC2)	100	100	100	92	100%	92%
İş gücü için emeklilik planı sunulması (G4-EC3)	83	71	83	67	100%	94%
Asgari düzeyin üzerinde ücret sunulması (G4-EC5)	100	79	100	67	100%	85%
Üst yönetime yerel toplumdan istihdam (G4-EC6)	75	67	58	46	77%	69%**
Çevrenin Korunması (G4- EN13)	50	54	58	71	86%	76%
Çevreye Verilen Zararın Azaltılması (G4-EN6-9-19)	75	50	83	79	90%	63%**
Çevresel Zararın Önlenmesi (G4- EN34)	67	75	83	83	81%	90%
Demografik Özelliklere ve Bölgeye göre işe yeni alınan çalışanların ve çalışan devrinin toplam sayısı ve oranı(G4- LA1)	83	83	83	83	100%	100%
Tam zamanlı çalışanlar için sağlanan yan haklar (G4- LA2)	100	88	100	92	100%	96%
Doğum izni imkânı (G4- LA3)	92	75	92	88	100%	85%
Önemli operasyonel değişikliklerle ilgili minimum bildirim süresi (G4- LA4) (Asgari ihbar sürelerine riayet edilmesi)	58	38	58	46	100%	83%
Sağlık ve güvenlik hususunda sendika sözleşmelerin kapsamı (G4- LA8)	75	75	75	79	100%	95%

Çizelge A. 2 (devam): Maddeler bazında puanlama yüzdeleri.

Müşterek iş sağlığı ve güvenliği komitesi (G4- LA5)	100	96	100	100	100%	96%
Sağlık ve güvenlik vakalarının ve performansının değerlendirilmesi (G4- LA6-7)	92	96	92	96	100%	100%
Çalışanlara eğitim ve öğrenim fırsatı (G4- LA9)	92	100	100	100	92%	100%
Kariyer Yönetimi, Yetenek yönetimi ve yaşam boyu öğrenme imkânı (G4-LA10)	100	100	100	100	100%	100%
Düzenli performans ve kariyer gelişimi değerlendirmesi (G4- LA11)	83	100	100	100	83%	100%
İşgücü çeşitliliği (G4- LA12)	100	100	100	100	100%	100%
Kadın Erkek Ücret Eşitliği (G4- LA13)	100	96	100	100	100%	96%
Tedarikçinin işgücü uygulamalarının değerlendirilmesi (G4- LA15)	92	92	100	92	92%	100%
İşgücü uygulamaları şikâyet mekanizması (G4- LA16)	100	100	100	100	100%	100%
İnsan hakları maddeleri ile uyumlu yatırım sözleşmeleri (G4- HR1)	92	79	83	83	90%	95%
İnsan hakları politika ve prosedürleri ile ilgili çalışanlara eğitim verilmesi (G4 HR2-HR7)	75	75	75	67	100%	89%
Örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı (G4- HR4)	83	88	83	83	100%	94%
Çocuk işçilerin çalıştırılmasının önlenmesi (G4- HR5)	92	83	100	79	92%	95%
Zorla veya cebren çalıştırma (G4- HR6)	83	79	92	75	90%	95%
Yerel halkın hakların ihlal edilmesi (G4- HR8)	33	50	33	42	100%	84%
İnsan hakları faaliyetlerinin değerlendirmesi (G4- HR12)	83	75	83	79	100%	95%
İnsan hakları ile ilgili şikâyet mekanizmasının varlığı (G4- HR12)	83	96	92	100	90%	96%
Yerel toplum katılımı (G4-SO1)	93	86	100	92	100%	100%
Ortalama				96%	94%	

*2014: 2014-2015 dönemini, 2015 ise 2015-2016 dönemini ifade etmektedir.

** Üst yönetime yerel toplumdan istihdam (G4- EC6) ve Çevreye verilen zararın azaltılması (G4-EN6-9-19) maddeleri %70 altında tutarlılık derecesine sahip olduğu için üçüncü kez gözden geçirilmiş ve ilgili maddelerin ikinci puanlama sonuçları ile %100 uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge A. 3: 2014-2015 yılı uyumluluk yüzdesi.

Kodlar Firmalar	EC1	EC1	EC2	EC3	EC5	EC6	EN13	EN19	EN34	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6/ LA7	LA8	LA9	LA10	LA11	LA12	LA13	LA15	LA16	HR1	HR2/ HR7	HR4	HR5	HR6	HR8	HR12	HR12	SO1
Kodlayıcı-1																																
A Firması	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
B Firması	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
C Firması	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
D Firması	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0
E Firması	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1
Kodlayıcı-2																																
A Firması	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
B Firması	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
C Firması	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
D Firması	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E Firması	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1
İki Kodlayıcı arasındaki uyum yüzdesinin hesaplanması																																
Fark	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fark	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fark	0	0	0	0	0	0	1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fark	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1
Fark	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uyuşmazlık	0	0	0	0	1	0	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	2	1	2	1
Tutarlı kod	5	5	5	5	4	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	3	4	3	4
Oran (%)	100	100	100	100	80	100	60	80	60	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	80	80	60	100	100	100	100	60	80	60	80
2014-2015 yılı uyumluluk yüzdesi = %91																																

Çizelge A. 4: 2015-2016 yılı uyumluluk yüzdesi.

Kodlar		EC1	EC1	EC2	EC3	EC5	EC6	EN13	EN19	EN34	LA1	LA2	LA3	LA4	LA5	LA6-7	LA8	LA9	LA10	LA11	LA12	LA13	LA15	LA16	HR1	HR2-HR7	HR4	HR5	HR6	HR8	HR12	HR12	SO1	
Firmalar																																		
Kodlayıcı 1	K Firması	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0
	L Firması	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	
	M Firması	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	
	N Firması	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
	O Firması	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
	P Firması	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
	R Firması	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
Kodlayıcı 1	K Firması	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
	L Firması	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	
	M Firması	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	
	N Firması	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	
	O Firması	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	
	P Firması	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
	R Firması	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Kodlayıcılar arasındaki uyum yüzdesi hesap.	Fark	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Fark	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	1	0	0	0	-1	
	Fark	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	
	Fark	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	-1	1	0	0	
	Fark	0	0	0	0	-1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	
	Fark	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Fark	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	
	Uyuşmazlık	0	0	1	3	3	0	3	4	3	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4	0	1	2	3	2	1	3	
	Tutarlı kod	7	7	6	4	4	7	4	3	4	5	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	3	7	6	5	4	5	6	4	
	Oran (%)	100	100	86	57	57	100	57	43	57	71	86	86	86	100	100	100	100	100	100	100	100	86	86	43	100	86	71	57	71	86	57		
2015-2016 yılı uyumluluk yüzdesi = %85																																		

EK B: Uzman görüşmesine ait soru formu içeriği

 	
İTÜ İşletme Fakültesi İşletme Mühendisliği Bölümü Maçka 34367 İstanbul	
UZMAN GÖRÜŞMESİ SORU - YANIT FORMU	
Bu form, insan kaynakları yönetimi alanında gerçekleştirilen bir doktora tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.	
(Sorulara vereceğiniz yanıtlar araştırmacılar haricinde hiç kimse tarafından okunmayacak ve verdiğiniz yanıtlar sadece genellemeler yapabilme sürecinde kullanılacaktır. Soruların “doğru” veya “yanlış” olarak kabul edilebilecek yanıtları bulunmamaktadır. Samimi ve gerçekçi yanıtlarınız bilimsel bilgi üretilmesi sürecinde çok önemlidir. Bu nedenle, herhangi bir endişe duymadan soruları yanıtlayabilirsiniz bize çok yardımcı olmuş olursunuz ☺)	
Tez Öğrencisi: Kubilayhan Göç, İşletme Programı Doktora Öğrencisi	
Tez Danışmanı: Fatma Küskü Akdoğan	
Dikkat: Soru formunu kuruluşlarda İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) veya Sürdürülebilirlik ile ilgili birimlerin yöneticileri / bu birimdeki uzmanlar ile “Sürdürülebilirlik Komisyonu” üyelerinin yanıtlaması uygun olacaktır.	
KATILIMCI / UZMAN KİŞİ	
1.Adınız Soyadınız	
2.Unvanınız / Göreviniz	a. () İKY Birim yöneticisi b. () İKY biriminde çalışan uzman c. () Sürdürülebilirlik Birimi yöneticisi d. () Sürdürülebilirlik Biriminde çalışan uzman e. () Sürdürülebilirlik komisyonu üyesi (Biriminiz:.....) f. () Diğer (Lütfen görevinizi belirtiniz).....
3.Kaç yıldır bu görevde / pozisyonda çalışıyorsunuz?)	
4.Çalıştığınız kuruluş	
5.Kaç yıldır bu kuruluşta çalışıyorsunuz?	
6.Deneyim: Kaç yıldır iş yaşamı içindesiniz?	
7.Çalıştığınız şehir	
8.e-posta adresiniz	

Şekil B.1: II. Araştırma aşaması- uzman görüşmesi soru yanıt formu.

9. Sizce “Sürdürülebilirlik” kavramı ne anlama gelmektedir?
10. Sizce “Sürdürülebilirlik” kavramının kuruluşlarda gerçekleştirilen İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetleri ile bir ilişkisi var mıdır? Açıklayabilir misiniz?
11. Sizce İnsan Kaynakları Yönetimi alanında “sürdürülebilirliği” temsil eden kelimeler neler olabilir ?
12. Sizce İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “ekonomik” faktörlerle (ekonomik çevre ile) alakası var mıdır? Açıklayabilir misiniz? Örnek verebilir misiniz?
13. Sizce İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “ekolojik çevre” ile alakası var mıdır? Açıklayabilir misiniz? Örnek verebilir misiniz?
14. Sizce İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sosyal / toplumsal konularla alakası var mıdır? Açıklayabilir misiniz? Örnek verebilir misiniz?
15. İnsan kaynakları Yönetimi faaliyetlerini / uygulamalarını “sürdürülebilirlik” açısından değerlendirdiğinizde “başarılı” bulduğunuz kuruluşlar var mı? (Yanıtınız “evet” ise birkaç kuruluş ismi verebilir misiniz?)
16. (15. soruda yanıtınız “evet” ise) Kuruluşlarda İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirildiğini nereden / nasıl anlıyorsunuz?
17. Sizce Türkiye’de faaliyet gösteren kuruluşlarda İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirilmesine yol açan en önemli unsurlar nelerdir?
18. Sizce çalıştığınız kuruluşta veya gözlemleyebildiğiniz kadarıyla Türkiye’de faaliyet gösteren kuruluşlarda İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirilmesinin önündeki en büyük engeller / eksiklikler / sıkıntılar nelerdir?
19. Sizce İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirilmesi için neler yapılmalıdır? Niçin?
20. Sizce İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin “sürdürülebilirlik” odaklı gerçekleştirilmesi için en önemli sorumluluk kimlerindir? Niçin?
21. Çalıştığınız kuruluşta İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı olması gerektiğini, buna ihtiyaç olduğunu düşünüyor musunuz? Niçin?
22. Sizce Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulayan işletmeler toplum tarafından nasıl algılanır?
23. Çalıştığınız kuruluşun İnsan kaynakları Yönetimi faaliyetlerini / uygulamalarını “sürdürülebilirlik” açısından değerlendirdiğinizde ne kadar “başarılı” bulduğunuzu 10 üzerinden belirtir misiniz:
24. Tüm bu konuşmaları (soru ve yanıtları) düşündüğünüzde kendi ifadelerinizle bir Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi tanımı yapabilir misiniz?
25. Bu konu kapsamında eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?

Ayırdığınız zaman ve desteğiniz için gönülden teşekkürler ☺ ☺ ☺

Şekil B.1 (devam): II. Araştırma aşaması- uzman görüşmesi soru yanıt formu.

EK C: Nicel araştırma aşamasına ait bilgiler

Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Merhaba,

İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Doktora Programı bünyesinde yapılmakta olan bir tez çalışması nedeniyle sizinle iletişim kurmaktayız. Tezde genel olarak “BIST (Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik) endeksine dâhil olan firmalarda İnsan Kaynakları Yönetiminde Sürdürülebilirlik” konusu incelenmektedir. Sizlerin değerli katkıları ile birlikte bu çalışmayı sonlandırmak istemekteyiz. Anket yaklaşık olarak 8-9 dakika sürmektedir.

Sorulara vereceğiniz yanıtlar araştırmacılar haricinde hiç kimse tarafından okunmayacak ve verdiğiniz yanıtlar sadece genellemeler yapabilmek sürecinde kullanılacaktır. Soruların “doğru” veya “yanlış” olarak kabul edilebilecek yanıtları bulunmamaktadır. Samimi ve gerçekçi yanıtlarınız bilimsel bilgi üretilmesi sürecinde çok önemlidir. Bu nedenle, herhangi bir endişe duymadan soruları yanıtlatabilirseniz bize çok yardımcı olmuş olursunuz. ☺

Saygılarımızla,

Araştırmacı: Ar. Gör. Kubilayhan Göç, İşletme Programı Doktora Öğrencisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan

Şekil C.1: Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi anketi.

1) Çalıştığınız Kuruluş.....**2) Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynaklar Yönetimi**

Aşağıdaki ifadeleri katılım durumunuza göre işaretleyiniz. Eğer aşağıdaki ifadelere “kesinlikle katılmıyorsanız” 1'i, “katılmıyorsanız” 2'yi, “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” için 3'ü, “katılıyorsunuz” 4'ü, “kesinlikle katılıyorsunuz” 5'i işaretleyiniz.

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne katılıyorum ne katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)	Fikrim Yok (6)
(1) Firmamızın bütün karar ve uygulamalarında, güncel insan hakları konularına (ayrımcılık yapmama, cinsiyet eşitliği, örgütlenme hakkı, toplu sözleşme hakkı, çocuk işçi çalıştırmama gibi) yeterince dikkat edilmektedir.						
(2) Firmamızda insan hakları ihlallerinin olmaması için gerekli tüm düzenlemeler yapılmış, politikalar oluşturulmuş durumdadır.						
(3) Firmamızda insan hakları politika ve prosedürleri ile ilgili olarak çalışanlara yeterince bilgi verilmektedir.						
(4) Firmamızda çalışanlar, herhangi bir hak kaybına uğramadan, doğum izinlerini sorunsuz şekilde kullanabilmektedir.						
(5) Firmamızda insan hakları ihlallerine karşı şikâyet mekanizmaları oluşturulmuş ve doğru şekilde işletilmektedir.						
(6) Firmamızda çalışanlar farklılıkları (yaş, dil, cinsiyet, etnik köken vb.) nedeniyle hiç bir ayrımcılığa maruz kalmazlar.						
(7) Firmamızda farklı nitelikte (dil, din, cinsiyet, yaş, etnik köken, engellilik, medeni durum, siyasi görüş vb.) olan insanların bir arada çalışması desteklenir ve bu durum bir zenginlik olarak görülür.						
(8) Firmamızda ücretler düzenlenirken cinsiyet farkı veya başka farklılıklar dikkate alınmaz.						
(9) Firmamızda çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili komitelerde yeterince temsil edilir.						
(10) Firmamızda gerçekleşen sağlık ve güvenlik ile ilgili olumsuz olayların tekrarlanmamasına yönelik gerekli önlemler alınır.						
(11) Sendikalar, sağlık ve güvenlikle ilgili olaylarda çalışanların yanında yer alırlar.						
(12) Firmamız, tedarikçilerinin çalışanlarına yönelik sağlık ve güvenlik uygulamalarını da göz önünde bulundurarak faaliyetlerini sürdürür.						
(13) Firmamızda çalışanları ilgilendiren iş sağlığı ve güvenliği konularıyla ilgili şikâyet mekanizmaları doğru şekilde çalışmaktadır.						
(14) Firmamız çalışanların kendi seçtikleri sendikalara üye olmasına ve çalışanların toplu sözleşme hakkına saygı duyar ve destekler.						
(15) Firmamızda işletme faaliyetlerinin toplum üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri takip edilmektedir.						
(16) Firmamızda toplumun beklenti ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.						

Şekil C.1 (devam): Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi anketi.

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)	Fikrim Yok (6)
(17) Firmamız istediği nitelikteki elemanları bulmakta ve işe almakta güçlük çekmemektedir.						
(18) Firmamızda faaliyet gösterilen coğrafi çevreden istihdama özen gösterilmektedir.						
(19) Firmamızda bütün çalışanlara eğitim imkânı sunulmaktadır.						
(20) Firmamızda çalışan yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik hizmetler yeterli düzeydedir.						
(21) Firmamızda çalışanların sosyal ve kültürel hayattaki değişimlere uyum sağlayabilmesi ve gerekli yeni becerileri kazanması için rehberlik hizmeti verilmektedir.						
(22) Firmamızda çalışanların performansları düzenli bir şekilde değerlendirilmektedir.						
(23) Firmamızda çalışanların kariyerlerini planlamaya yönelik uygulamalar gerçekleştirilmektedir.						
(24) Çalışanlarımıza kariyer gelişimleri ile ilgili düzenli olarak geri bildirimlerde bulunmaktadır.						
(25) Firmamız bütün yeni çalışanlarına asgari ücret düzeyinin üzerinde maaş imkânı sunmaktadır.						
(26) Firmamızda çalışanlar için, kanunlarda belirlenenlerden daha fazla, refah artırıcı yan hak ve destekler sağlanmaktadır.						
(27) Firmamız çalışanlarına yeterli şekilde emeklilik fırsatları sunmaktadır.						
(28) Firmamız faaliyette bulunduğu toplum yararına gönüllü bağış ve yatırımlar yapmaktadır.						
(29) Firmamız, kendisi için maliyetli olsa dahi, çalışan sağlığını ilgilendiren operasyonel iyileştirmelerden kaçınmaz.						
(30) Firmamızın doğanın/habitatın korunmasına yönelik bir çevre politikası vardır ve çalışanlar çevre dostu faaliyetlere yönlendirilir.						
(31) Firma içerisinde çevre ile ilgili şikâyet mekanizmaları çalışmaktadır.						
(32) Firmamızda, enerji, su ve diğer kaynakların verimli bir şekilde kullanılması için çaba harcanmaktadır.						
(33) Firmamız çalışanlarına çevreci davranış kazandırmaya yönelik etkinliklerde bulunur.						

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Firmaların ekonomik, sosyal ve ekolojik hedeflerinin gerçekleştirilmesini mümkün kılan, aynı zamanda kurum içinde ve dışında oluşan / oluşacak olan istenmeyen yan etkilerin ve olumsuzlukların kontrol altına alınmasına olanak sağlayan İKY strateji ve uygulamalarının benimsenmesi. (3. Kısım için bilgilendirme)

3) Aşağıdaki ifadelerin hangilerinin firmanızın **sürdürülebilirlik** kapsamındaki uygulamalarının gerçekleştirilmesinde önemli olduğunu düşünmektесiniz.

(Her satırda sadece bir seçeneği işaretleyiniz.)

Şekil C.1 (devam): Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi anketi.

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle katılıyorum (5)	Fikrim Yok (6)
1. Yasalar, yönetmelikler						
2. Sektördeki düzenleyici kurumların yaptırımları						
3. Sendikaların baskıları						
4. Yabancı ortağın beklentileri						
5. Ülkenin ekonomik koşulları						
6. Ülkenin siyasi koşulları						
7. Kuruluşumuzun finansal gücü						
8. Rekabet baskıları						
9. Rakip kuruluşların uygulamaları						
10. Toplumsal bilinçlenme düzeyi						
11. Yöneticilerimizin üye oldukları meslek kuruluşlarının beklentileri						
12. Sürdürülebilirlik konusundaki olumlu uygulamaların toplumsal fayda sağladığı / sağlayacağı görüşü						
13. Çalışanlarımızın beklentileri						
14. Müşterilerin beklentileri						
15. Sürdürülebilirlik konusundaki olumlu uygulamaların kurumsal fayda (rekabet avantajı) sağladığı / sağlayacağı görüşü						
16. Üst yönetim kadrosunun sürdürülebilirlik konusundaki duyarlılığı						

1) Çalıştığınız kuruluşun faaliyet gösterdiği sektör
 * İmalat (), * Hizmet (), * Hem imalat hem hizmet (), * Diğer () (.....)

2) Aşağıdaki alanlardan hangisi ile ilgili bir birimde çalışıyorsunuz?
 *Sürdürülebilirlik (), * İnsan Kaynakları Yönetimi (), *Finans (), *Üretim (), *Pazarlama ve Satış (),
 *Ar-Ge ()
 *Diğer (.....)

3) Kuruluşunuzun Sürdürülebilirlik Komitesi üyesi misiniz? Evet (), Hayır ()

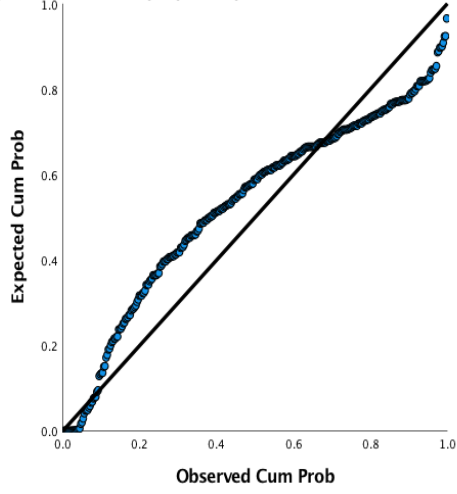
4) Göreviniz
 * Üst düzey yönetici (Firma sahibi, Genel Müdür ve Yardımcıları, Direktör vb.) ()
 * Orta düzey yönetici (Müdür) ()
 * Alt/Operasyonel düzey yönetici (Şef) ()
 * Diğer (Yönetici sıfatı olmayan çalışanlar) ()

5) Bu kuruluştaki çalışma süreniz(yıl)
6) Bu sektörde çalışma süreniz(yıl)
7) Yaşınız (Zorunlu değildir)
8) Cinsiyetiniz *Kadın (), *Erkek () (Zorunlu değildir)
9) Eğitim durumunuz *Lise ve öncesi (), *Önlisans (), *Lisans (), *Yüksek Lisans (),
 *Doktora ()
10) Mail Adresiniz@..... Araştırmanın sonuçlarına dair geri bildirim almak için doldurunuz. (Zorunlu değildir)

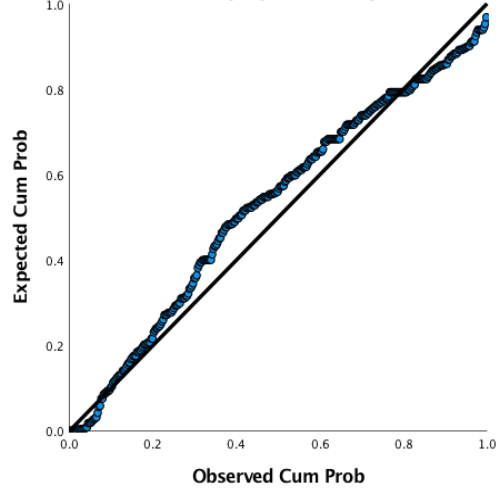
Çalışmaya katılımınız için teşekkürler ☺

Şekil C.1 (devam): Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi anketi.

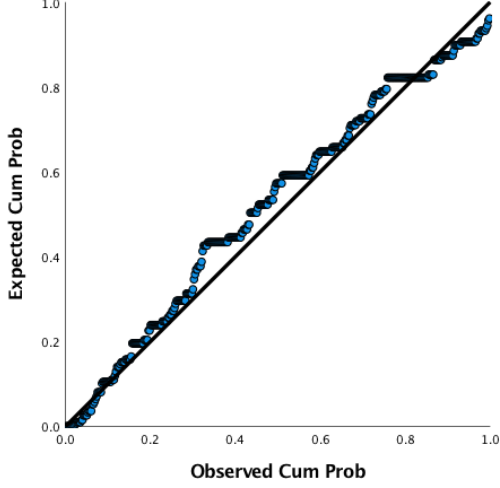
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Çalışma Koşulları ve İnsani Düzenlemeler



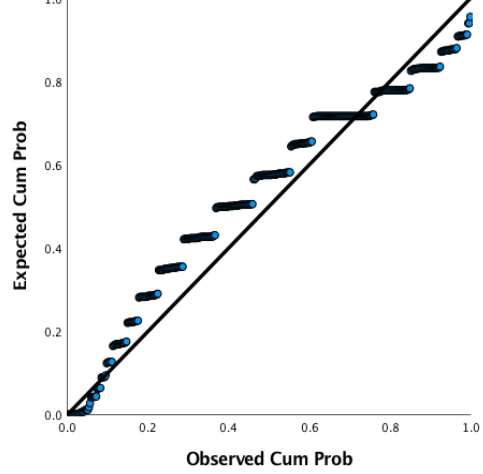
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Çalışanların Geliştirilmesi



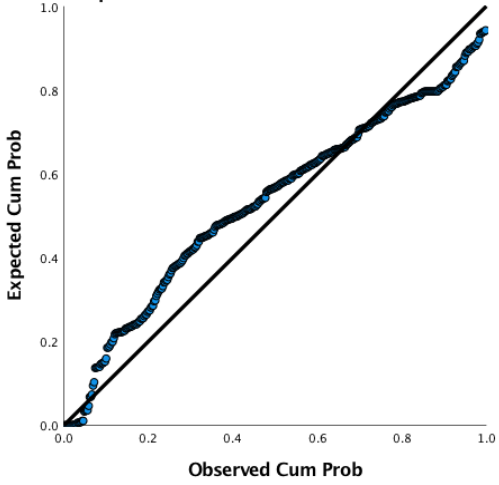
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Sürdürülebilir İstihdam



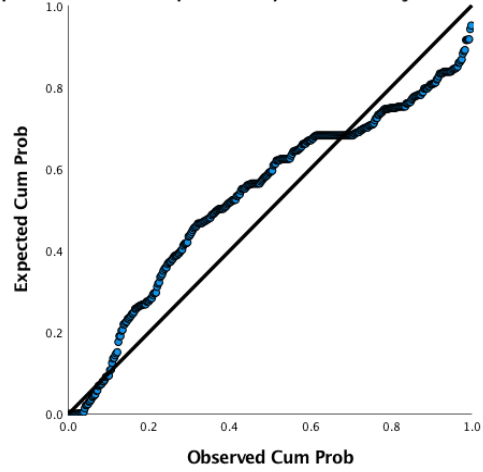
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Sunulan Ekonomik Fırsatlar (Haklar)



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Sürdürülebilirlik



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Toplumsal Duyarlılık ve Ekolojik Yönelim



Şekil C.2: Çoklu regresyon analizi P-P plot grafikleri.

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Kubilayhan GÖÇ

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2009, Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
- **Yükseklisans** : 2013, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- **Doktora** : Devam ediyor, İstanbul Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

2011-2012 Aksaray Üniversitesi, İşletme Bölümü - Araştırma Görevlisi
2013-2018 İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Mühendisliği Bölümü
Araştırma Görevlisi
2018- ... Aksaray Üniversitesi, İşletme Bölümü - Araştırma Görevlisi
2013-2017 TÜBİTAK Doktora Öğrencisi Bursiyeri

DOKTORA TEZİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- **Goc, K., & Kusu, F.** 2020, Sustainable Human Resources Management from the Language of Reports, *Research Journal of Business and Management (RJBm)*, 7(2), 95-115. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1202>
- **Goc, K.** (2021). Adoption of Sustainable Human Resources Management in Turkish Context: Challenges and Solutions. In *Global Business Research Congress (GBRC)*, June 10-11, 2021.

DİĞER YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- Demirel, Y., & **Goc, K.** 2013. The Impact of Organizational Commitment On Knowledge Sharing. *European Scientific Journal, ESJ*, 9(19).
- Demirel, Y., & **Goc, K.** 2011. Örgüt İçi Politik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar. In Ö. Yeniçeri & Y. Demirel (Eds.), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar* (1st ed., pp. 273–294). Bursa: Ekin Yayınevi.