

**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİNE YANSIMALARI  
Gülesra DİNLER**

**Yüksek Lisans Tezi  
Çalışma İktisadı Anabilim Dalı  
Danışman: Doç. Dr. Çiğdem VATANSEVER**

**2018**

**T.C.  
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA İKTİSADI ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE YANSIMALARI**

**Gülesra DİNLER**

**ÇALIŞMA İKTİSADI ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN: DOÇ. DR. ÇİĞDEM VATANSEVER**

**TEKİRDAĞ-2018**

**Her hakkı saklıdır**

## ÖZET

Günümüze dek ekonomik kalkınma ve çevrenin korunması birbiriyle çelişen kavramlar olarak değerlendirilmiş, bu süreçte tercih hep kalkınmadan yana kullanılmıştır. Ancak son yıllarda bu inanış artık çürütülürken; ekonomik kalkınma konusunda hem çevre hem de toplumun çıkarlarını gözetenek atılan adımlar günden güne artmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma anlayışı her iki olgunun da birbirini destekleyen ve birbirinden beslenen taraflar olduğunu, dolayısıyla arada bir çıkar çatışması yaratılmadan da sorunların çözülebileceğini, hatta ilerlemenin ancak bu yolla sağlanabileceğini öne sürmektedir.

Sürdürülebilir bir dünyaya uzanan bu yolda bugün, işletmeler finansal etkilerinin üzerinde sorumlulukları olduğu bilinci ile sürdürülebilirlik raporlarında toplum, çevre ve ekonomi konusunda da toplam etkilerini ölçmektedirler.

Çalışmamız kapsamında Türkiye’de çalışma yaşamının yönünü belirleyen büyük şirketlerin sürdürülebilirlik bağlamında insan kaynakları uygulamaları incelenmiştir. Böylelikle insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine ilişkin neler yapıldığı ve insan kaynakları yönetimi adına yürütülen sürdürülebilirlik uygulamalarının neler olduğuna yanıt bulmak hedeflenmiştir. Bu kapsamda, Türkiye Fortune 50 listesinde yer alan işletmelerden 2016 yılı raporunu zamanında yayınlamış ve düzenli olarak raporlama yapan 11 şirket seçilmiştir. Analiz için, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında insan kaynaklarıyla ilgili madde ve ifadeler derlenmiş ve Ehnert (2009) tarafından belirlenen “İKY ile ilişkili sürdürülebilirlik kategorileri” bir kriter listesine dönüştürülerek içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulguları, Ehnert modeline göre Türkiye’de en fazla içeriğin “Yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınma” ile “Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması” kriterleri altında toplandığını göstermektedir. Türkiye’de insan kaynakları yönetiminde sürdürülebilirliğe ilişkin içeriğin Ehnert’in modelinden farklılaşan kısımları tümevarımsal bir yaklaşımla ayrıca bulgulara sunulmuştur.

**ANAHTAR KELİMELELER:** İÇERİK ANALİZİ, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

## **ABSTRACT**

For quite long time, economical development and environmental protection have been considered mutually exclusive and contradicting topics and, economic development has been preferred over the other during all this time. However, while this belief has now being refuted; the steps taken towards economical development are getting forward with the consideration of both the benefits of environment and society. Sustainable development approach states that the two objects actually support and foster each other; as a matter of fact, the development can only be provided via this way; therefore, the issues can be solved without creating any conflict of interest between them.

Towards a sustainable world today, the corporations have realized that they have responsibilities not only for their financial impact but also for society and environment; hence measure and report their overall impact through sustainability reports.

Within the scope of our research, human resources practices of the corporations which have the biggest impact on the standards of work life in Turkey have been examined in sustainability context. It is aimed to find out what is being done for sustainability of human resources and which sustainability practices are conducted on behalf of human resources management. 11 companies which are issuing sustainability reports regularly are selected out of Fortune 50 Turkey for further study. Human resources related materials and statements are collected from sustainability reports and Ehnert (2009)'s HR related sustainability categories are used as evaluation criteria; subsequently, content analysis has been conducted. The findings of the study indicates that the most common practices in Turkey are listed under "Attracting talent and being recognised as an 'employer of choice'" and "Reduce impact on HR". In the findings, the differing parts from Ehnert's model are also presented with an inductive approach.

**KEY WORDS:** CONTENT ANALYSIS, HUMAN RESOURCES, SUSTAINABILITY

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	
ABSTRACT.....	
İÇİNDEKİLER.....	i
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
1.GİRİŞ.....	1
2. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA.....	2
3. TARİHSEL GELİŞİM.....	4
3.1. Binyıl Kalkınma Hedefleri.....	10
3.2. Küresel İlkeler Sözleşmesi.....	11
3.3. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri.....	12
4. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN PAYDAŞLARI.....	14
5. SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞLETMELER.....	17
6. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI.....	21
7. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İZLENMESİ VE RAPORLANMASI.....	23
7.1. Kurumsal Raporlamalar.....	24
7.1.1. FTSE4Good Endeksi.....	25
7.1.2. Çevresel Sürdürülebilirlik Endeksi.....	25
7.1.3. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi.....	25
7.1.4. Küresel Raporlama Girişimi / Global Reporting Initiative (GRI).....	26

7.2. Sürdürülebilirlik Raporlamasının Faydaları.....	28
8. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK.....	31
8.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi.....	33
9. ARAŞTIRMA AMACI, YÖNTEM, BULGULAR.....	38
9.1. Araştırmanın Amacı.....	38
9.2. Araştırmanın Önemi.....	39
9.3. Araştırmanın Yöntemi.....	39
9.3.1. Örneklem.....	40
9.4. Bulgular.....	43
9.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Verisinin İçerik Analizi.....	43
9.4.2. Kriter Bazında İçerik Analizi.....	53
9.4.2.1. Çalışan Sağlığını ve Esenliğini Destekleme.....	54
9.4.2.2. Çalışanlar Üzerindeki Negatif Etkilerin Azaltılması.....	59
9.4.2.3 İnsan Kaynaklarını Sosyal Sorumlulukla Ele Alma.....	66
9.4.2.4. İnsan Kaynaklarının Özüne Yatırım Yapma.....	67
9.4.2.5. Karşılıklı Güvenilir İlişkiler Kurma.....	70
9.4.2.6. Mevcut İş Gücünün Becerilerine Yatırım Yapma.....	74
9.4.2.7. Yeteneği Cezbetme ve “Çalışanların Tercih Ettiği Bir Şirket Olarak Tanınma.....	82
10. TARTIŞMA.....	97
KAYNAKÇA.....	99

EKLER.....106

EK-1: Fortune 50 Listesi 2016.....106

**TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ**

Tablo 1: Sürdürülebilirlik Kavramı Tarihsel Gelişim Tablosu.....	5
Tablo 2: Binyıl Kalkınma Hedefleri.....	10
Tablo 3: Küresel İlkeler Sözleşmesi 10 İlke.....	11
Tablo 4: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri.....	13
Tablo 5: Sürdürülebilirlik Kategorileri ve İlgili İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	34
Tablo 6: Fortune 50 Listesi Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Yeri.....	40
Tablo 7: Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Sektör ve Sıralama Bilgileri.....	41
Tablo 8: Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin 2016 Yılı Çalışan Sayıları.....	43
Tablo 9: Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Toplam Sürdürülebilirlik Raporu ve İK ile İlgili Sayfa Sayıları.....	44
Tablo 10: Araştırma Kapsamındaki Şirketler Hakkında Ek Bilgiler.....	45
Tablo 11: Anahtar Kelime Kullanım Sıklığı.....	47
Tablo 12: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yaklaşımlarında Öne Çıkan Kavramlar.....	52
Tablo 13: Sürdürülebilirlik Kategorilerine Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının Dağılımı.....	53
Tablo 14: Çalışanlarda Kendi Sağlıklarıyla İlgili Farkındalık Yaratma Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	54
Tablo 15: Çalışanların ve Ailelerinin Esenliğini Destekleme Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	55



Tablo 16: Çalışma Yaşamı Kalitesinin İyileştirilmesi Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	56
Tablo 17: İş ve İş Dışı Yaşam Dengesini Teşvik Etme Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	57
Tablo 18: İşgücünün Formda Olmasını Sağlama Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	58
Tablo 19: Sağlıklı Bir Yaşam Tarzını Teşvik Etme Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	58
Tablo 20: İş Sağlığı ve Güvenliği: İş kazaları, Yaralanmalar ve Ölümcül Kazalar Riskini Azaltma Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	59
Tablo 21: Meslek Hastalıkları Riskini Azaltmak İçin Ergonomik Çalışma Koşullarını İyileştirme Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	64
Tablo 22: Stresi Önleme ve Azaltma Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	65
Tablo 23: Tablo 23: Etik ve Çalışanlarla Yakından İlgilenme Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	66
Tablo 24: Eğitime, Staja Yatırım Yapma Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	67
Tablo 25: Üniversitelerle İşbirliği Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	69
Tablo 26: Karşılıklı Güvenilir İlişkiler Kurma Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	71
Tablo 27: Çalışan Gelişimi ve Eğitim Programları Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	74

Tablo 28: Çalışanlar ve Yöneticiler İçin Kariyer Gelişimi Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri .....	76
Tablo 29: Koçluk ve Mentorluk Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	78
Tablo 30: Yaşam Boyu Öğrenmeyi Destekleme Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	78
Tablo 31: Yedekleme Planı, Yetenek Havuzları Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	79
Tablo 32: Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Programları Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	79
Tablo 33: Şirketlerin Çalışan Başına Verdikleri Eğitim Saatleri.....	81
Tablo 34: Cazip ve Aynı Zamanda Zorlayıcı Bir İş Ortamı Sunmak Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	83
Tablo 35: Çalışanlara ve Onların Yetenekleriyle Bilgilerine Yatırım Yapma Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	84
Tablo 36: İş Tatmini ve Motivasyon Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	85
Tablo 37: Kariyer Olanakları Sunma Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	87
Tablo 38: Kültürel Çeşitliliği ve Cinsiyet Eşitliğini Sağlama Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	88
Tablo 39: Kadın Çalışan Oranı.....	90
Tablo 40: Sosyal Olarak Sorumlu ve Güvenilir Bir İşveren Olmanın Yanı Sıra, İşyerinin İtibarını Aile Dostu ve Çalışan Annelerin Yanında Bir Şirket Olarak Güçlendirme Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	91
Tablo 41: Ücretlendirme ve Ek Sosyal Olanaklar Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri.....	93

Tablo 42: Türkiye’deki Sürdürülebilirlik Uygulamaları Işığında Sürdürülebilirlik Kategorileri ve İlgili İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	95
ŞEKİL 1.....	48

## 1. GİRİŞ

Geride bıraktığımız 20.yüzyılda doğal kaynaklar hiçbir bedeli olmayan kamu malları (common goods) olarak nitelendirilmiş ve bu malları kullanma konusunda herhangi bir kısıt olmadığına inanılmıştır. Sanayiye geliştirmek ve toplumun refah düzeyini artırmak için kaynaklar; çevre üzerindeki etkisi sorgulanmadan veya herhangi bir şekilde denetlenmeden sınırsızca tüketilmiş, bir başka deyişle ekonomik kalkınma için doğa feda edilmiştir. 21.yüzyıla geçişle beraber tüm dünya çapında yaşanan doğal felaketler, bozulan ekosistem, iklim değişikliği gibi unsurlar tükenen doğal kaynakların ve çevrenin bozulan dengesinin insanlık için çok ağır bir bedeli olduğunu göstermeye başlamıştır. Unilever Sürdürülebilirlik Sorumlusu Santiago Gowland 20.yüzyılı bolluk rüzgarı olarak nitelendirip, insanlar zenginleştiği sürece ticaretin yan etkilerinin göz ardı edilmesinin çok da önemli görülmediğini ifade ederken, 21.yüzyılın ise doğal kaynaklar için bir kıtlık zamanı olduğuna vurgu yapmaktadır (Fisk, 2010). Bir başka deyişle, 20.yüzyıl hızlı küreselleşme ile anılırken, 21.yüzyıl kaynak dengesinin korunması üzerine yoğunlaşma gereğini doğurmuştur (Kuşat, 2013).

Artık bolluk zamanının sonuna geldiğimiz bugünlerde, gittikçe artan dünya nüfusu da yaşanan sorunların bir diğer sebebi olarak değerlendirilmektedir. Tutulmaz (2012), dünyanın bugün karşı karşıya bulunduğu çevresel sorunlara ek olarak, nüfus artışının da bir başka baskı unsuru oluşturduğunu ileri sürmektedir. Geçmişteki yüksek nüfus artış oranlarına bugün rastlanmasa da, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki dengesizlik bir sorun olarak hala varlığını sürdürmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki artış belli bir seviyeyi aşmamakta iken, gelişmekte olan ülkelere hala yüksek sayılabilecek oranlar gözlemlenmektedir. Bir diğer önemli nokta da gelişmiş ülkelerdeki artışın büyük bir kısmının gelişmekte olan ülkelere alınan göçten kaynaklanmasıdır. Yaşanan bu dengesizlik, çevre ekonomi ilişkisinin sadece teknik bir boyutta ele alınamayacağını ve sosyal boyutun da göz önünde bulundurularak sürdürülebilir büyüme yerine “sürdürülebilir kalkınma” söyleminin tercih edilmesinin sebebini de gözler önüne sermektedir (Tutulmaz, 2012).

İngiliz nüfus bilimci Malthus'un doğal kaynakların sınırlı olduğu ve nüfus kadar hızlı artmadığını dile getirmesiyle klasik kalkınma anlayışına ilk tepkiyi koyduğu ifade edilebilir (Aşıcı ve Şahin, 2012). Malthus'un günümüzde hala çok tartışılan Nüfus Kuramı'na göre dünya nüfusu geometrik oranda artarken, kaynaklar aritmetik oranda artmaktadır. Azalan verimler yasası paralelindeki bu kurama göre, kaynakların verimi ancak bir düzeye kadar artırılabilirken buna karşılık nüfus katlanarak artmakta, böylelikle tükenen kaynaklar ve artan nüfus arasındaki açmaz günden güne büyümektedir. Bu durum insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereksindikleri kaynakların tükenme hızının kendini yenileme hızından çok daha yüksek olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Tutulmaz (2012), bu sorunu çok bileşenli bir yapı olarak ekonomi, ekoloji, sosyal boyut ve etik başlıkları altında incelemiştir. Örneğin, kendini yenilemesine olanak verilmeden tüketilen kaynaklar, çevresel olarak ekolojik dengenin bozulmasına sebebiyet verirken, sosyal olarak da toplumun belirli kesimlerinin kaynaklara ulaşamamasına, bir başka deyişle toplumlar arası adaletsizliğe yol açabilmektedir. Bu durum, kıt kaynakların çok yüksek tutarlarda fiyatlandırılması gibi ekonomik sorunlara yol açmakla birlikte etik sorunları da gündeme getirebilmektedir.

Sonuç olarak insanlara daha iyi ekonomik, çevresel ve sosyal altyapılar sunma konusundaki yetersizlikler kendini her geçen gün başka sorunlar şeklinde göstermeye başlamıştır.

## **2. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA**

Klasik iktisat anlayışına göre, doğal kaynaklar sınırsız olarak görülmekte; toplumların kalkınması ve refahın yükselmesi üretimdeki artışa bağlanmaktadır. Bu düşünce şekli, klasik iktisadın günümüz ekonomik sisteminin en önemli tehdidi durumunda bulunan ekolojik krizi anlamasında yetersiz kalmıştır (Esty ve Winston, 2007). Üretim sonucu ortaya çıkan kirlilik de doğal karşılanmış ve katlanılabilir bir negatif dışsallık olarak değerlendirilmiştir (Özçelik, 2013). Ancak kalkınma uğruna

katlanılan tüm bu negatif dışsallıklar, uzun yıllar boyunca birikmiş ve artık dünyamızın taşıyamadığı yükler haline gelerek bir değişim sürecinin başlamasına sebep olmuştur.

Fisk (2010), dünyanın değiştiğine dair belli başlı belirtileri; kırılğan bir ekonomi, değişen iklim, yoksulluk ve doğal kaynak kıtlığı, nesli tükenen türler, nüfus patlaması, ahlaki açmazlar, iş dünyasına karşı inançsızlık ve güvensizlik olarak sıralamaktadır. Ancak tüm bu sorunlara, artan nüfusa ve çevre kirliliğine rağmen; miktardan çok kar, materyalist üretimden çok destek hizmetleri ve zevklere hitap etmekten ziyade insanların daha iyi hayatlar yaşamasına yardımcı olma gibi koşullara dayanarak ekonomik büyümeyi bugüne kadar bilinenden farklı ele alan bir model bulmak mümkündür (Fisk, 2010).

Özmehmet (2008) de bu sorunları fosil kaynaklar bağımlılığı, bilinçsiz doğal kaynak tüketimi, tüketim sonrası oluşan atıklar, sağlıksız kentleşme, çevreye verilen zararlar, iklim değişiklikleri, küresel ısınma olarak sıralamıştır. Bahsi geçen bu sorunların farklı bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekliliği, bilinen kalkınma yaklaşımlarına alternatif olarak sürdürülebilirlik kavramını gündeme getirmiştir. Bu noktada bugünün toplumlarının ihtiyaçlarını, gelecekteki toplumların ihtiyaçlarını karşılama yetisine zarar vermeden karşılaması anlamına gelen sürdürülebilirlik anlayışı (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, 1987), günümüzün bilinen ekonomik kalkınma anlayışının yarattığı ve işletmelerin de büyük oranda sorumlu olduğu, gerek ekolojik gerekse sosyal sorunlara çözüm sunma amacı taşıyan bir yaklaşımdır (Kuşat, 2012).

Bekmezci (2014) sürdürülebilirliği, “çevresel, sosyal ve ekonomik konuların bütünsel bir bakış açısıyla birbirinden ödün vermeden dengeli bir şekilde yönetilmesi” olarak tanımlamıştır. Kuşat (2013) ise, sürdürülebilirliği “bugünkü kaynakların gelecek nesillere kayıpsız bir şekilde aktarımı” olarak tanımlarken, Doğru (2012) da benzer bir bakış açısıyla sürdürülebilirliğin en önemli hedefinin kuşaklararası adalet olduğunu öne sürmüştür. Nesiller arası adaleti beraberinde getiren sürdürülebilir kalkınma anlayışı kuşak içi (intrageneration) ve kuşaklararası (intergeneration) dayanışma ve adalet kavramları üzerine konumlandırılmaktadır (Sarıkaya ve Kara, 2007). Bu bilgiler ışığında sürdürülebilirlik; kuşaklararası adaleti gözeterek, bugünün

toplumunun ihtiyaçlarını giderme ve ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlarını çözme amacı taşıyan bütüncül bir bakış açısı olarak tanımlanabilir. Özmehmet (2008)'e göre de, sürdürülebilirlik adını alan bu yeni yaklaşım tüketim toplumu olma alışkanlıklarını terk ederek, evrensel dayanışma fikri ile evre, toplum ve ekonomi eksenindeki sorunları çözme hedefi taşımaktadır.

### 3. TARİHSEL GELİŞİM

1960'lı yıllarda başlayan evre hareketi, 1970'lerde hem evre hem de toplum üzerindeki olumsuz etkiler fark edilmeye başlanarak uluslararası arenada konuşulmaya başlanmıştır.

1968'de Roma Kulübü adındaki bir düşünce kuruluşunun sipariş ettiği ve Dennis Meadows'un önderlik ettiği araştırma grubunun hazırladığı "Büyümenin Sınırları" raporunda klasik ekonomi anlayışına ters bir biçimde kaynakların sınırlı olduğu ve İkinci Dünya Savaşı sonrası benimsenen kalkınma anlayışı devam ettiği takdirde kaynak tükenmesi ile karşı karşıya kalılabileceği fikri ortaya atılmıştır. Rapor kapsamında nüfus, sanayileşme, kirlilik, gıda üretimi ve kaynakların tüketimi olarak belirtilen beş değişken ve bunların birbiriyle ilişkisi sonucu sürdürülebilir büyümenin hangi doğrultuda gerçekleşeceği araştırılmıştır (Capital, 2008). Benzer bir bakış açısıyla E.F. Schumacher tarafından 1973 yılında yazılan "Küçük Güzeldir" de klasik kalkınma anlayışının ve gittikçe büyüyen global şirketlerin artan karlarının ekonomik kaynak israfına, evre kirlenmesine ve insanlık dışı çalışma koşullarına neden olduğunu ileri sürmekte; alternatif olarak yerel ekonomilerin güçlendirilmesine vurgu yapmaktadır (Aşıcı ve Şahin, 2012).

İlk kez Büyümenin Sınırları raporu ile sorgulanmaya başlanan yüzyılın kalkınma anlayışına bugün agrowth (büyümeme) ve degrowth (küçülme) gibi konseptlerle çözüm aranmaktadır (Aşıcı ve Şahin, 2012). evre ve kalkınma konularının birlikte ele alınması sonucu doğan sürdürülebilirlik kavramının tarihsel gelişimi aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 1: Sürdürülebilirlik Kavramı Tarihsel Gelişim Tablosu**

1972	Stockholm Konferansı/ Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı	Çevrenin korunması konusu ilk kez tartışılmış, çevrenin taşıma kapasitesine dikkat çekilerek çevre ve kalkınmanın birlikteliği vurgulanmıştır. Ancak konu çözüme kavuşturulamamıştır.
1987	Ortak Geleceğimiz (Brundtland) Raporu	Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun yayınladığı rapor kapsamında tüm ülkeler için bir kalkınma modeli öne sürülerek sürdürülebilir kalkınmanın tanımı yapılmıştır.
1989	CERES İlkeleri	Çevre koruma ile ilgili etik ilkeler ortaya konmuştur.
1992	Rio Zirvesi / Yeryüzü Zirvesi (Earth Summit)	Toplumun birçok kesiminden katılımcı ağırlanarak, Stockholm Konferansı'nın hayata geçirilmesi amaçlanmış, doğal kaynak kıtlığının yanı sıra atık sorununun da üzerinde durularak Gündem 21 Eylem Planı hazırlanmıştır (Tokgöz ve Önce, 2009; Aşıcı ve Şahin; 2012). Dünyayı 21. yüzyıla hazırlama hedefi taşıyan Gündem 21, sürdürülebilir kalkınma konusunda o güne dek hazırlanmış en üst düzeydeki eylem planı olarak dikkat çekmektedir (Yıldırım ve Öner, 2003). Zirve kapsamında Büyümenin Sınırları raporunun güncel versiyonu olan "Sınırların Ötesinde" raporu yayınlanmıştır.
1992	BM Çevre Programı	Finans şirketleri tarafından çevrenin korunması yönünde işbirliği yapılmıştır.



	(UNEP) ve Finans Girişimi	
1994	Üçlü Sorumluluk	John Elkington tarafından ekonomik, çevresel ve sosyal performans raporlaması yapılması gereği üzerinde durularak yeni bir kavram ortaya atılmıştır.
1996	Habitat II Zirvesi	İstanbul'da gerçekleştirilen zirvede insan yerleşimleri konusu üzerinde durulmuştur.
1997	Kyoto Protokolü	Sera gazlarının azaltılması hususunda işbirliği sağlanmaya çalışılmıştır.
1997	Rio+5 Zirvesi	Rio Konferansı ilkelerinin üzerinde daha büyük bir önemle durulması gerektiği konuşulmuştur. Tüm ülkelerin ulusal Gündem 21'lerini oluşturmaları kabul edilmiştir.
2000	OECD Uluslar arası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi	Çok uluslu işletmelerin yatırım yaptıkları ülkeye ve buradaki topluma karşı sorumlulukları belirlenmiştir.
2000	BM Binyıl Zirvesi*	Birleşmiş Milletler'e üye olan 192 ülke tarafından 2015'e kadar yerine getirilmesi planlanan 18 alt başlıklı 8 hedef oluşturulmuştur.
2000	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi	Birleşmiş Milletler ve 50 büyük şirketin yöneticisi tarafından kabul edilen sözleşme işletmelerin salt kar amacını terk ederek, insana, topluma ve gezegene de saygılı olmasını hedeflemektedir. <i>UN Global Compact, şirketleri sorumluluk sahibi bir biçimde faaliyet göstermeye ve toplumu desteklemeye teşvik eden bir</i>

	(Global Compact)*	<i>girişimdir</i> ( <a href="http://www.globalcompactturkiye.org/global-compact-turkiye/10ilke">http://www.globalcompactturkiye.org/global-compact-turkiye/10ilke</a> ). 145 ülkede 12.000 imzacısı bulunmaktadır.
2001	Sürdürülebilir Gelişme Dünya İş Konseyi	İşletmelerin sebep oldukları sosyal ve çevresel maliyetleri de göz önünde bulundurmaları konusu üzerinde durulmuştur.
2002	Johannesburg Zirvesi / Dünya Sürdürülebilir Gelişme Zirvesi	Rio+10 olarak da anılan bu zirvede, önceki toplantılarda toplumun dışlanması sebebiyle istenen verimin alınmadığının farkına varılmış, bunun üzerine toplumun tüm kesimlerini kapsayan çok geniş çapta katılım hedeflenmiştir. Katılımcılar birer Ulusal Rapor'la zirveye katılmış, 2005'e kadar uygulamaların başlatılması kararı alınmıştır (Dünya Sürdürülebilir Gelişme Zirvesi, 2002).
2002	OECD Çevre Parlamento Komisyonu	Gündem 21'in 27 ilkesi geliştirilmiştir.
2004	"Büyümenin Sınırları: 30 Yıl Sonra" raporunun yayınlanması	Büyümenin Sınırları raporunun daha karamsar bir tablo çizen ikinci güncellemesi yayınlanmıştır.
2005	Kyoto Protokolü'nün yürürlüğe girmesi	2005 yılında yürürlüğe giren protokolü Türkiye 2009 yılında imzalamıştır. 191 ülke ve Avrupa Birliği de protokolün imzalayıcısı durumundadır.

2005	Dünya Zirvesi	Binyıl Kalkınma Hedeflerinin ilk 5 yıldaki uygulamaları gözden geçirilmiş; ayrıca bu hedefler, Türkiye için 9. Kalkınma Planı'nın hazırlanmasında yol gösterici olmuştur.
2008	Binyıl Kalkınma Hedeflerine ilişkin Üst Düzeyli Etkinlik	Kalkınma hedeflerinin gelişimini takip etmek amacıyla bir etkinlik düzenlenmiştir.
2010	BM Binyıl Kalkınma Hedefleri Zirvesi	189 üye ülke insan onuru, eşitlik ve esenlik ilkelerinin güçlendirilmesi hedefiyle küresel bir eylem planı olan <b>Binyıl Bildirgesi</b> 'ni ilan etmişlerdir.
2012	Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı / Rio+20	Konferans sonunda yayınlanan "İstedığımız Gelecek" bildirgesinde insanın sürdürülebilir kalkınmanın merkezinde olduğu ve sürdürülebilirlik konusunda toplumun tüm kesimlerinin etkin rol alması gerektiği vurgulanmıştır (Tıraş, 2012).
2012	Sustainable Stock Exchange Initiative Dialogue	Aralarında Borsa İstanbul'un da bulunduğu dünyanın en büyük menkul kıymetler borsaları bir araya gelmiş, sürdürülebilirlik konusunda şeffaflığı ve performansı artırarak sürdürülebilir yatırımları destekleyen bir organizasyon oluşturulmuştur ( <a href="http://www.sseinitiative.org/about/">http://www.sseinitiative.org/about/</a> ). Sürdürülebilirlik uzun bir süre boyunca sosyal sorumluluk raporlaması kapsamında değerlendirilmiş, ancak yatırımcılar zamanla finans dışı göstergelerden oluşan bir raporlamaya da ihtiyaç olduğu konusunda fikir birliğine

		varmıştır. Bahsi geçen girişim de bunu kanıtlar niteliktedir.
2015	BM Binyıl Kalkınma Hedefleri*	Yoksulluğun sonlandırılması ve ekonomik anlamda en az gelişmiş ülkelerin bile sürecin dışında bırakılmaması hedeflenmiştir.
2015	Paris İklim Değişikliği Konferansı (COP21)	Şu ana kadar iklim değişikliği konusunda imzalanmış en kapsamlı anlaşma olan Paris Anlaşması ile karbon emisyonlarını azaltma, iklim değişikliği ve doğal afet risklerini yönetme konularında ortak standartlar belirlenerek ulaşılabilir hedefler konmuştur. 2016 yılında yürürlüğe giren anlaşma ile birlikte yüzyılın sonuna kadar küresel ortalama sıcaklık artışının 2 derecenin altında kalması beklenmektedir.
2016	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin yürürlüğe girmesi	193 üye ülke tarafından kabul edilen "Dünyamızı Dönüştürmek: 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi" başlıklı anlaşma kapsamındaki 169 alt başlıktan oluşan 17 sürdürülebilir kalkınma hedefi 15 yıl boyunca sürdürülebilir kalkınma konusunda tüm dünyaya yol gösterici olacaktır.
2017	Sürdürülebilir Gıda Konferansı – İstanbul	Toplumun birçok kesiminden katılımcı ile üçüncüsü düzenlenen Sürdürülebilir Gıda Konferansı'nda hızla artan dünya nüfusu için sağlıklı ve sürdürülebilir gıda desteğinin nasıl sağlanacağı görüşülmüştür <a href="http://surdurulebilirgidakonferansi.com/2017/hakkinda/">http://surdurulebilirgidakonferansi.com/2017/hakkinda/</a> .

### 3.1. Binyıl Kalkınma Hedefleri

Bugün ikinci nesli Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri adını alan ve işletmelerin de ajandasında kendine yer bulabilmiş Binyıl Kalkınma Hedefleri, Birleşmiş Milletler'e üye ülkeler tarafından kabul edilmiş ve 2000 yılında 8 ana başlığıyla ilk kez uygulamaya konmuştur. Bu hedefler Tablo 2'de sıralanmıştır:

**Tablo 2: Binyıl Kalkınma Hedefleri**

<b>Hedef 1</b>	Aşırı Yoksulluk ve Açlığı Ortadan Kaldırmak
<b>Hedef 2</b>	Herkes için Temel Eğitim Sağlamak
<b>Hedef 3</b>	Kadınların Konumunu Güçlendirmek ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Geliştirmek
<b>Hedef 4</b>	Çocuk Ölümünü Azaltmak
<b>Hedef 5</b>	Anne Sağlığını İyileştirmek
<b>Hedef 6</b>	HIV/AIDS, Sıtma ve Diğer Salgın Hastalıklarla Mücadele Etmek
<b>Hedef 7</b>	Çevresel Sürdürülebilirliğin Sağlanması
<b>Hedef 8</b>	Kalkınma için Küresel Ortaklıklar Geliştirmek

Kaynak: <http://www.un.org.tr/includes/files/Binyil02.pdf>

Uluslararası farkındalık yaratma ve özellikle en az gelişmiş/az gelişmiş ülkelerde yoksulluğu yarı yarıya azaltmayı amaç edinen bu hedeflerin gelişimi, yıllık raporlarla da takip edilmiştir. Her ne kadar tüm hedeflerin gerçekleştirilmesi söz konusu olmasa da birçok konuda iyileşme sağlanmış, bu hedefler gerek iş dünyasına yapılan çağrının, gerekse 2015 sonrasında uygulamaya alınacak olan daha kapsamlı hedeflerin önünü açmıştır.

### 3.2. Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact)

Küresel İlkeler Sözleşmesi, Binyıl Kalkınma Zirvesi sırasında Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan'ın iş dünyasına yaptığı çağrı ile 2000 yılında ortaya çıkmıştır. Dünya ekonomisinin çok büyük bir kısmının özel sektör tarafından yönetildiği günümüzde, sürdürülebilir kalkınmada özel sektörün etkisi oldukça büyük olacaktır. Herhangi bir yasal yaptırım uygulamayan, aksine dünyadaki en yaygın gönüllülük esaslı proje olan Küresel İlkeler Sözleşmesi, imzacılarını sürdürülebilir ekonomik büyüme, çevresel ve sosyal/toplumsal sorumluluk taşıma ve sorumlu yatırımlar yapma konusunda BM Binyıl Hedefleri'ne destek olmaya çağırmaktadır (<https://ungc.bilgi.edu.tr/tr/ungc.html>).

Küresel İlkeler Sözleşmesi insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele isimli dört ana başlığa sahip olup, bu başlıklar altındaki on ilkeden meydana gelmektedir. Tablo 3'te BM Binyıl Hedefleri ile paralel olacak şekilde belirlenmiş 10 ilke listelenmiştir:

**Tablo 3: Küresel İlkeler Sözleşmesi 10 İlke**

<b>İnsan Hakları</b>	<b>İlke 1:</b> İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalı.
	<b>İlke 2:</b> İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı.
<b>Çalışma Standartları</b>	<b>İlke 3:</b> İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli.
	<b>İlke 4:</b> Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli.
	<b>İlke 5:</b> Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli.

	<b>İlke 6:</b> İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli.
<b>Çevre</b>	<b>İlke 7:</b> İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli.
	<b>İlke 8:</b> Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.
	<b>İlke 9:</b> Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli.
<b>Yolsuzlukla Mücadele</b>	<b>İlke 10:</b> İş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalı.

Kaynak: <http://www.globalcompactturkiye.org/global-compact-turkiye/10ilke/>

Global Compact Türkiye'nin verilerine göre bugün 162 ülkeden 9.531 şirket, 47.121 raporla Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne uyum göstermektedir (<http://www.globalcompactturkiye.org/>). Vizyonu, “sürdürülebilir ve kapsamlı küresel ekonomi” olan Küresel İlkeler Sözleşmesi, imzacılarından on temel ilkeyi iş yapış biçimlerinin merkezine almalarının yanı sıra on ilkeyi desteklediklerini faaliyet ya da sürdürülebilirlik raporlarında yayınlanmalarını da beklemektedir.

### 3.3. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri 2015-2030

Binyıl Kalkınma Hedefleri'nin gündeme alındığı ve 2000 ile 2015 yılları arasında kapsayan ilk dönemde gelir yoksulluğu, iyileştirilmiş su kaynaklarına erişim, ilköğretime kayıt oranı ve çocuk ölüm oranı gibi alanlarda oldukça büyük adımlar atılmıştır (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, 2016). Birleşmiş Milletler tarafından Binyıl Kalkınma Planı her yıl gözden geçirilerek gelişim süreci yıllık raporlar aracılığıyla kamu ile paylaşılmaktadır. Ancak tüm dünya nüfusunu

ilgilendiren birçok konuda hala kat edilmesi gereken çok mesafe olması sebebiyle 2015 ila 2030 yıllarını kapsayan ikinci dönemde daha fazla sayıda ve daha kapsamlı hedefler belirlenmiştir. Birleşmiş Millet Kalkınma Programı'nın vizyonu, “2030 yılına kadar yoksulluğu sona erdirme, refahı ve insanların esenliğini destekleme ve çevreyi koruma amacını güden yeni bir sürdürülebilir kalkınma gündemidir” (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, 2016). Sürdürülebilir Kalkınma konusunda en güncel yol gösterici kaynak durumunda bulunan yeni sürdürülebilir kalkınma hedefleri Tablo 4'te sıralanmıştır:

**Tablo 4: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri**

<b>Hedef 1</b>	Yoksulluğa son
<b>Hedef 2</b>	Açlığa son
<b>Hedef 3</b>	Sağlıklı bireyler
<b>Hedef 4</b>	Nitelikli eğitim
<b>Hedef 5</b>	Toplumsal cinsiyet eşitliği
<b>Hedef 6</b>	Temiz su ve sıhhi koşullar
<b>Hedef 7</b>	Erişilebilir ve temiz enerji
<b>Hedef 8</b>	İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme
<b>Hedef 9</b>	Sanayi, yenilikçilik ve altyapı
<b>Hedef 10</b>	Eşitsizliklerin azaltılması
<b>Hedef 11</b>	Sürdürülebilir şehir ve yaşam alanları
<b>Hedef 12</b>	Sorumlu tüketim ve üretim
<b>Hedef 13</b>	İklim eylemi



<b>Hedef 14</b>	Sudaki yaşam
<b>Hedef 15</b>	Karasal yaşam
<b>Hedef 16</b>	Barış ve adalet
<b>Hedef 17</b>	Hedefler için ortaklık

Kaynak: <http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html>

Görüldüğü üzere aradan geçen 15 yılda belirlenen hedefler 2000 yılında belirlenen ilk halinden çok daha detaylı ve daha kapsamlı hale getirilmiştir. Her biri bir diğerinden beslenen ve insanlığın yaşam standartlarını belirleyici bir konumda bulunan bu hedefler “*gelecek nesillerin yaşamını daha iyi hale getirmek için en büyük fırsatımız*” olarak nitelendirilmiştir (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, 2016).

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri aynı zamanda Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin 10 temel ilkesi ile de tam bir uyum içindedir. İşletmeler yayınladıkları raporlarda iki ana yol gösterici global yapıya da vurgu yapmakta, sürdürülebilirlik faaliyetlerinde bu ilkeleri referans almaktadır.

#### **4. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN PAYDAŞLARI**

Doğal kaynak sorununun tüm insanlığı tehdit etmesi sebebiyle, bu soruna çözüm önerisi getiren sürdürülebilirlik konusunun başarıya ulaşması için her kesimin sürece dahil olması gerekmektedir. Sürdürülebilirlik konusunda katılımcı bir yaklaşım, hem hükümetlerin, hem uluslararası kuruluşların, hem iş dünyasının hem de tüketicilerin çabalarını gerektirir. Kolektif bir bilinçle bu çabalar ve ulaşılmak istenen hedefler stratejik hale getirilebilir ve tüm insanlık bu çıktıdan faydalanabilir. Her kesime düşen görev, etki alanları ve büyüklüklerine göre birbirinden farklıdır. Kuşat (2013)'a göre, bu kesimler ve görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- a) Uluslararası kuruluşlar devletler üzerindeki yaptırım güçlerini kullanarak uyulması gereken standartları belirleyebilir, uyum süreçlerini yönetebilir, hibe ve yatırım destekleri sağlayarak bu konuda yatırım yapan kuruluşlara yardımda bulunabilirler.
- b) Devletler ilgili konularda regülasyonları ve yasaları artırıp kirlilik maliyetlerini şirketlere yansıtıırken diğer taraftan çevreye duyarlı yatırımları sübvansede edebilirler. Diğer devletlerle işbirliği kurabilir, eğitim faaliyetleri düzenleyip sürdürülebilirlik nosyonunun toplumun daha geniş kesimlerince benimsenmesini sağlayabilirler.
- c) İşletmeler, AR-GE faaliyetlerine yatırım yapabilir, böylelikle diğer işletmelere destek/örnek olabilir, aynı zamanda kurumsal vatandaşlık ve sosyal sorumluluk bağlamında sorumlu bir vatandaş gibi çevreye veya topluma karşı duyarlı projeler üzerinde çalışabilirler. Sarıkaya ve Kara (2007)'nın ifade ettiği gibi, 1990'ların başında ortaya çıkan kurumsal vatandaşlık kuramına göre işletmelerin de aynı bireyler gibi içinde buldukları topluma karşı yükümlülükleri vardır ve bu durum işletmelerin toplumdaki önemleri arttıkça sorumluluklarının da artmasını beraberinde getirmiştir.
- d) Tüm bu oluşumlardan beklenen görevlere ek olarak, bireyler de en küçük adımın bile fark yaratacağı bilinciyle yaşadıkları gezegene saygılı davranmayı hayat felsefesi haline getirebilirler.

Sürdürülebilir bir dünyaya giden süreçte iş dünyasının katkıları olmadan istenen seviyeye gelmek bugünün koşullarında mümkün görünmemektedir; çünkü günümüzde ekonominin lokomotifi durumunda bulunan en etkili aktörlerden biri işletmelerdir (Doğru, 2012). Bugün dünya ekonomisinin %90'ı özel sektör yani işletmeler tarafından yönetilmektedir (<https://ungc.bilgi.edu.tr/tr/sss.html>). Fisk (2010) de, benzer bir görüşle dünyadaki diğer güçlerin iş dünyasının sağlayabileceği etki seviyesinin gerisinde kalacağını ifade etmiştir.

Ernst & Young'ın 2014 yılında yaptığı bir araştırma kapsamında da katılımcıların neredeyse yarısı sürdürülebilir ekonomiye geçişte en büyük etkinin iş dünyası tarafından geleceğini belirtmiştir. Bu dönüşümde katılımcıların %49'u iş

dünyasının, %33'ü sivil toplumun, %30'u kanun koyucuların, %7'si ise muhasebecilerin bu dönüşümde lider olacağını düşünmektedir.

Esty ve Winston (2007)'a göre işletmelerin sürdürülebilirlik konusunda atabileceği adımlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- a) Şirket içinde bir sürdürülebilirlik konseyi/birimi/departmanı oluşturularak yasal olarak istihdam edilmesi gereken iş sağlığı, çevre ve güvenliği personelinin yanı sıra konuya ilgi duyan çalışanların gönüllü olarak bu birimlerde çalışmalarına imkan tanınabilir.
- b) Konunun şirket geneline yayılabilmesi ve çalışanların dikkatini çekebilmesi için e-posta yoluyla günlük hayatlarında kullanabilecekleri faydalı bilgilendirmeler yapılabilir. Diğer taraftan yayınlanan resmi sürdürülebilirlik raporları çalışanlara gönderilebilir.
- c) Yine bu konuda gerek rutin iş sağlığı güvenliği eğitimleri kapsamında, gerekse ayrıca eğitim programları düzenlenebilir.
- d) Bu konuda eksikleri saptamak veya fikir almak için çalışanlara anketler yapılabilir.

Yaşanan süreçte her ne kadar tüm şirketlerin sorumluluğu artsa da bazılarında düşen görev diğerlerinden daha büyüktür (Esty ve Winston, 2007). Bu şirketler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- a) Yüksek marka bilinirliğine sahip olanlar
- b) Enerji veya madencilik sektöründe faaliyet gösteren yani çevre üzerinde daha fazla etkiye sahip olanlar
- c) Balık, gıda, orman ürünleri satmakta olup kaynaklara daha fazla bağımlı olanlar
- d) Elektrik, su gibi hizmetler sunan ve dolayısıyla daha sıkı yasal düzenlemelere maruz durumunda bulunanlar
- e) Yürürlükteki yasaların gerektirdiği şekilde müşterilerin elindeki eskimiş ürünü almak zorunda kalanlar
- f) Geçmişte çevre konusunda bir halkla ilişkiler problemi yaşamış olanlar.

Doğal kaynaklar, sermaye ve girişimcinin yanı sıra üretimin bir diğer unsuru olan emek faktörü geçmişte atfedilen anlamından sıyrılarak bugün daha farklı bir konumda bulunmaktadır. Dolayısıyla, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösterip en önemli unsuru insan kaynağı olan şirketler de bu listeye dahil edilebilir (Esty ve Winston, 2007).

Günümüzde kaynaklar üzerinde hükümetlerin etkisi gitgide azalırken işletmeler ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin etkisi ise artmaktadır (Sarıkaya ve Kara, 2007). Ancak unutulmamalıdır ki, içinde bulunulan durumun iyileştirilmesi, sadece işletmelerin omuzlarına yüklenecek bir yük olmaktan çok daha ağırdır ve diğer kesimlerin de etkin katılımını gerektirmektedir.

## 5. SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞLETMELER

İşletmeler, temel motivasyonları olan kar maksimizasyonunun güdümünde kalarak, çevre yönetimi konusuna uzun süre ilgisiz kalmışlardır. Bugün sürdürülebilirlik kapsamında değerlendirilen geniş çaplı çevresel ve toplumsal faaliyetler işletmelerin kar odağının dışında kaldığından, katlanılması gereken negatif dışsallıklar olarak adlandırılmıştır (Tokgöz ve Önce, 2009). Ancak birçoğu için önemli bir girdi olan doğal kaynakların azalma eğilimi göstermesiyle doğaya gittikçe daha bağımlı hale gelmeleri sonucu işletmelerin bu konudaki endişeleri artmıştır. Esty ve Winston (2007)'a göre, bugün kullandığımız bütün ürünler bir şekilde doğadan gelmekte olduğundan ekonomi, iş dünyası ve toplum doğaya bağımlı bir durumdadır. Tüm bu bağımlılığa rağmen, kaynaklar olması gerektiği gibi kullanılmamış, dünyanın özellikle gelişmiş kesimlerinde yaşayan toplumlar kendilerine sunulmuş olduğu gibi tüketmiş, sonuçta tüketim toplumları haline gelerek doğayı sınırsız kullanma hakkına sahip oldukları yanılgısına düşmüşlerdir. Hardin (1968), doğal kaynakların sınırsız olarak görülüp sömürülür derecede tüketilmesini ortak mülkiyetlerin trajedisi kavramına dayandırmıştır (Aşıcı ve Şahin, 2012). Bu kavrama göre kimsenin özel mülkiyetinde olmayan mallar herkes tarafından azami şekilde kullanılmakta ve sonunda tükenmeye yüz tutmaktadır. Diğer taraftan bu tür malların/kaynakların etkin

olmayan kullanımı herhangi bir yaptırıma tabi olmadığından kimsede kaynağı koruma veya kalitesini artırma sorumluluğu uyanmamaktadır.

Ancak kaynakları sadece kendi nesline hizmet ediyormuş gibi düşünerek sömürme derecesinde kullanan tüketim ve sadece daha fazla kar amacı etrafında şekillenen aşırı üretim anlayışı dünya üzerinde yaşayan tüm kesimler için ciddi bir tehdit unsuru oluşturmaktadır (Sarıkaya ve Kara, 2007).

Hahn ve Scheermesser (2006)'e göre, işletmelerin ekonominin üreten gücü olmaları ve varlıklarını kar maksimizasyonu etrafında şekillendirmeleri artık yeterli değildir. Bunun yerine işletmeler, oluşumuna katkıda buldukları negatif dışsallıkları ortadan kaldırmak veya en azından minimuma indirmek konusunda sorumlu davranmaları beklenen kuruluşlardır (Kuşat, 2012).

Esty ve Winston (2007)'a göre de, işletmeleri yeşil harekete yönlendiren belli başlı iki sebep bulunmaktadır. Bunlardan ilki dünyanın sınırlarının bugün kurumsal faaliyetleri kısıtlayabilecek boyuta erişmiş olmasıdır. İkinci sebep ise, işletme faaliyetlerini her geçen gün daha yakından inceleyip daha fazla şeffaflık talep eden çevreye duyarlı hissedarların varlığıdır. Orsato (2006)'ya göre, çevresel ve sosyal sorumluluk toplum açısından gittikçe önem kazanan olgular halini aldığından, tüketiciler organizasyonların üretim sistemleri ve destekleyici faaliyetlerine daha fazla dikkat etmeye başlamışlardır. Günümüzde gittikçe artan sayıda tüketici çevre korumasına verdiği önemi satın alma alışkanlıkları yoluyla ifade etmektedir.

Bir başka deyişle, kaynakların tükenmesine ek olarak bilgi çağında her geçen gün daha da fazla bilinçlenen tüketicilerin yaptığı baskılar da işletmeleri bu konulara eğilmeye zorlamaktadır. Bu konuda yeterli toplumsal bilinç oluştuğunda, tüketiciler işletmelerden daha fazla bilgi, hatta Goleman (2011)'in deyişiyle, “radikal şeffaflık” talep ettikçe işletmeler rekabet yarışında geri kalmamak adına kapılarını tüketicilere daha fazla açacaktır. Bilgi paylaşımı arttıkça veri kontrolü de işletmenin tüketiciye karşı kullandığı bir avantaj olmaktan çıkacak, tüketicilerin firmaları yönetmede kontrol sahibi olduğu bir seçim kriterine dönüşecektir. Dimson, Karakas ve Li (2012)'ye göre de sağladığı şeffaflıktan işletmeler de daha yüksek nakit akışı, daha

inovatif süreçler, daha az atık ve büyümenin hangi alanlarda olacağına dair daha güvenilir öngörüler geliştirme gibi faydalar sağlayacaktır (Ernst & Young, 2014). Her geçen gün artan bilgi paylaşımının arkasındaki bir başka motivasyon ise şeffaflık sağlayan şirketlerin yakaladığı ivme ve daha yüksek büyüme oranlarını diğer şirketlerin de elde etmek istemesi olarak ifade edebilir.

Günümüzde en önemli sürdürülebilirlik raporlama standardı kabul edilen GRI'nın tepe yöneticilerinden Ernst Ligteringen de benzer bir bakış açısıyla farklı paydaşların farklı beklentilerle işletmelerin sürdürülebilirlik performansları hakkında daha fazla bilgi talep ettiğini ortaya koymaktadır (Ernst & Young, 2014). Yatırımcılar işletmeye sermaye akışı ve işletmenin marka değerini belirleme konusunda bu bilgiye ihtiyaç duyarken, çalışan motivasyonu ve bağlılığını artırmada da bu bilgiler insan kaynakları departmanları için önemli bir girdi konumunda bulunmaktadır.

Son yıllarda yapılan çok sayıda araştırma, kendilerine ilham kaynağı olacak faaliyetler yürüten kurumları seçme eğiliminde olan Y kuşağının da işgücüne katılımıyla günümüz çalışanlarının artık sadece yüksek ücretle tatmin olmadığını kanıtlamış durumdadır. Çalışanlar şirketin değerlerini kendi değerleri ile uyumlu gördükleri ölçüde bağlılıkları artmakta ve bu durum şirket büyüklüğü önemli olmaksızın bir rekabet avantajına dönüşmektedir (Esty ve Winston, 2007).

İş dünyasının sürdürülebilirlikle ilişkisini incelemek üzere dünyanın önde gelen danışmanlık şirketleri de konuyu gündemlerine alarak çeşitli araştırmalar ortaya koymuştur. PwC'nin 2012 yılında iş dünyasının 10 yıllık geleceği için alternatif üç gelecek kurgusunu ileri sürdüğü araştırmasına göre (Çin, Almanya, Hindistan, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere gibi çeşitli ülkelerden) 10.000 katılımcının %65'i güçlü bir sosyal vicdana sahip bir organizasyonda çalışmak istemektedir.

PwC'nin 2017 yılında yine Çin, Almanya, Hindistan, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere gibi çeşitli ülkelerden 10.000 katılımcıyla gerçekleştirdiği ve 2030 yılındaki iş yaşamını öngörmeyi amaçladığı güncel araştırmasının sonucunda ise dört alternatif gelecek kurgusu ortaya konulmuştur: inovasyon ekseninde dönen kırmızı senaryo, şirketlerin en büyük güç olduğu mavi senaryo, işletmelerin doğaya

saygılı olduğu yeşil senaryo ve insanın en önemli değer olduğu sarı senaryo. İşletmelerin doğaya saygılı olduğu yeşil senaryoda müşteriler, çalışanları ve daha geniş kapsamdaki diğer paydaşları için doğru olanı yapan işletmelerin sadık birer müşterisi olacak. Çevreye karşı duyarlılık, çeşitlilik, insan hakları ve eşitlik/adalet olguları ile işletmelerin yarattığı etki finansal gündemlerinden çok daha fazla ön plana çıkacak. Organizasyonlar kısa süreli finansal hedeflerle uzun süreli toplumsal hedefler arasında bir denge sağlamak durumunda kalacaklar. İnsanın en önemli değer olduğu sarı senaryoda ise çalışanlar ve işletmeler yaptıkları işte birlikte anlam arayacaklar. Kaynakların ve refahın eşit dağılımının amaçlandığı bu senaryoda çalışanlar güçlü sosyal ve etik değerlere sahip işletmelerde çalışmak isteyecekler ve “insana yaraşır” iş kavramı klasik çalışan/işveren ilişkisinden uzaklaşılmasına sebep olacak.

Tüm bu dönüşümün ve ileride yaşanacak daha da köklü değişikliklerin farkında olan iş dünyası, yatırımcılar ve girişimciler artık konuya duyarsız olmanın aksine, sürdürülebilir büyüme fırsatlarını hızla benimsemiş ve buna paralel olarak da yatırımlar kirli şirketlerden “sürdürülebilir” şirketlere akmaya başlamıştır. Artık yatırımcılar, şirketlerin çevre stratejisini de karar süreçlerine dahil etmekte, karın sadece niceliğini değil, niteliğini de dikkate almaktadırlar (Bekmezci, 2014). Bu bağlamda çevre sorunları iş dünyası için bir problem olmak yerine, değerlendirmeyi bilenler için ciddi fırsatlara ve rakiplerin önüne geçmede büyük avantajlara dönüşmüştür. Etik ve çevresel inançlar uygun iş modelleriyle birleştirildiğinde bugün şirketleri bir adım daha ileriye taşımaktadır. Bir başka ifadeyle günümüzün rekabet avantajı kazanan şirketleri çevre konularını stratejik bir şekilde yöneten şirketlerdir (Esty ve Winston, 2007). Diğer taraftan toplumsal ve çevresel konulara eğilmek artık bir seçim olmaktan çıkmış, tüm işletmelerin ilgilenmesi gereken belli başlı konular olarak karşılarında durmaktadır. Çevre ile ilgili yatırımların rekabet avantajı birçok akademisyence ortaya konmuştur (Orsato, 2006). Bu iki alan arasındaki korelasyon işletmeleri sadece yasal yükümlölükleri uygulama noktasından ileriye götürmekte ve rekabetin doğası gereği daha sürdürülebilir uygulamaları beraberinde getirmektedir.

Geçmişten günümüze yaşanan değişimi özetleyen bu bilgiler ışığında, konunun gün geçtikçe daha da önem kazanacağı açıktır. Bugün işletmelerin kendilerini

rakiplerinden farklılaştırmasına olanak sağlayan sürdürülebilirlik uygulamaları ilerleyen dönemlerde sektörde kalabilmek için karşılanması gereken minimum standartlar haline alacaktır. Kanun koyucular ve piyasa işleyişi er ya da geç işletmelerin çevre ile ilgili masrafları içselleştirmelerini sağlayacaktır (Orsato, 2006).

## **6. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI**

Kuşat (2012), kurumsal sürdürülebilirliği, sürdürülebilir kalkınmanın sadece bir bölümünü içine alan ve ticari işletmelerin devamlılığı üzerine yoğunlaşan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Tokgöz ve Önce (2009) tarafından ise işletmeler için sürdürülebilirlik, finansal sorumluluklarına ek olarak çevresel, ekonomik ve sosyal sorumlulukların üstlenilmesi olarak tanımlanmıştır.

Bekmezci (2014), bilgi ekonomisinde iyi işletmenin, bir mülk değil, amacı olan bir topluluk olduğunu ifade ederek işletmelerin, finansal amacın yanında sosyal ve çevresel konular hakkında da hedefler belirlemesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Bansal (2005) da, kurumsal sürdürülebilir gelişmenin sağlanabilmesi için uyulması gereken ilkeleri; çevresel bütünlük, sosyal eşitlik ve ekonomik refah olarak sıralamıştır.

İşletmeler faaliyette buldukları toplumun en güçlü aktörlerinden biri olarak, sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarında ilerlemeler kaydettikçe, kurumsal sürdürülebilirlik anlayışları güçlenerek, toplumda değişimin başlangıç noktasını oluşturacaklardır. İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik anlayışını benimsemelerinin faydaları sadece kendi bünyelerinde gerçekleşen iyileştirmeler olarak kalmayacak, aksine sürdürülebilir kalkınma ve toplum adına da oldukça büyük adımlar atılmış olacaktır. Örneğin, bu işletmeler kendi ömürlerini uzatmanın yanında faaliyette buldukları ülkenin ekonomisine de sürdürülebilirlik konusunda katkıda bulunacaklardır (Kuşat, 2012).

Sürdürülebilirlik konusunda dikkat edilmesi gereken noktalardan en önemlisi sürdürülebilirliğin ulaşılması gereken bir hedef olarak görülmesinin önüne geçilmesi,



başka bir ifadeyle amaç yerine daha iyiye ulaşmak için araç olarak görülmesini sağlamaktır. Sürdürülebilirliği tamamlayıcı bir hizmet olmaktan ziyade iş yapış biçimi haline getiren işletmeler uzun vadede başarılı olabileceklerdir. Bu düşünce doğrultusunda kısa vadeli düşünüldüğünde sürdürülebilirlik bir maliyet kalemi olmaktan kurtulamamaktadır. Ancak maliyetten kaçınarak kısa vadeli kazançlar peşinde koşan işletmelerin uzun vadede yarattıkları olumsuz dışsal maliyet, işletmeleri, operasyonlarını yürüttükleri ülkeyi ve daha geniş bir bakış açısıyla da kendilerinden sonra gelecek olan nesilleri ciddi boyutlarda etkileyecektir.

Fisk (2000)'e göre de sürdürülebilirlik yaklaşımıyla paralel olarak ilerleyen bir başka kavram olan kurumsal sosyal sorumluluk, içselleştirilmedikçe “*ışığı görememiş şirketleri vicdan azabından kurtarmaktan*” ileri gidemeyen bir olgu olarak kalacaktır. Reinhardt (1998)'a göre kurumsal stratejinin diğer yanları gibi çevre politikası da işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri, bu yapılanmada işletmenin pozisyonu ve işletmenin organizasyonel yeterlilikleri olarak da detaylandırabilecek işletmenin ekonomik temelleri içerisinde yer almalıdır. Bekmezci (2014)'ye göre, sürdürülebilirliği işletme vizyonu haline getirmeden gerçekleştirilen faaliyetler “yeşil göz boyama” olarak kalmaya mahkumdur. Orsato (2006) da, çevre yönetimi stratejilerinin genel iş stratejilerine entegre edilmediği sürece işletmelerin çok değerli kaynaklarını heba edebilecekleri hususu üzerinde durmaktadır. Bu bilgiler ışığında, sürdürülebilirlik anlayışının iş yapış biçiminin temeline yerleştirilmesi zorunluluğunun, istenen çıktıların elde edilmesindeki önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Özellikle kurumsal yapıları gelişmiş büyük şirketlerin sürdürülebilir kalkınma konusunda aktif rol alarak sürece entegre olması büyük önem taşımaktadır. Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere bilgi çağında çok daha bilinçli ve işletmeler üzerinde kontrol sahibi bir duruma gelmiş olan tüketicilerin talep ettiği şeffaflığı da sağlamak üzere, iş yapış biçimini sürdürülebilir iş modellerine uyarlamış şirketler, kendilerinin yanı sıra birlikte iş yaptıkları şirketleri de değişimin bir parçası haline getirmektedirler (Türşen, 2015). Dünya çapında üretimin büyük kısmından sorumlu olan ve oldukça yüksek tutarlarda satın almalar gerçekleştiren büyük şirketler, alımlarını sürdürülebilir kaynaklardan yaptıkları takdirde hem tedarikçiler bir değişim

sürecinin içine girecek hem de üreticiler buna göre pozisyon alabileceklerdir. Bugün birçok işletme ham maddelerini çevreci olma şartı koydukları tedarikçilerinden satın almakta ve tedarikçi uygulamalarını çeşitli kıstaslarla ölçmektedirler (Esty ve Winston, 2007). Bu noktada tedarikçileri de yeşil süreçlere yönlendirmenin belli başlı iki yansıması olacaktır. Öncelikle, şirketin sürdürülebilirlik konusunda inanırlılığı ve itibarı artacak, buna ek olarak kendisinden kaynaklanmayan, ancak tedarikçilerinin yanlış uygulamaları sonucu zor duruma düşmesine neden olabilecek iddialara karşı da kendisini korumasını sağlayacaktır (Bekmezci, 2014). Diğer taraftan şirketler tedarik zincirlerinde bu kaynaklara ağırlık verip, ürünleri tüketiciyle buluşturan mağazalar da ilgiyi bu alana çekerlerse tüketici de daha iyi bir seçeneğe yönlendirilmiş olacaktır (Goleman, 2011). Faaliyette buldukları sektörlerde “eğilim belirleyici” olarak tanımlanan bu tarz şirketlerin uygulamaları eninde sonunda küçük-orta ölçekli işletmeler tarafından benimsenmekte olduğundan sürdürülebilirlik akımının gelişip yaygınlaşmasında oldukça önemli bir misyona sahip durumda bulunmaktadır.

## **7. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN İZLENMESİ VE RAPORLANMASI**

1980’lerde kimya sektöründe faaliyet gösteren firmaların etki değerlendirmeleri olarak başlayan raporlamalar günümüzde standartlar dahilinde işletmelerin büyük önem verdiği raporlamalara dönüşmüştür. Sürdürülebilirlik raporlaması zaman zaman “kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması” adını da almaktadır. Özellikle kavramın ilk ortaya çıktığı dönemlerde, sürdürülebilirlik raporlaması kurumsal sosyal sorumluluğun bir alt dalı olarak değerlendirilmiş, ancak finans dışı göstergelere olan ihtiyaç sonucu evrilerek bugün çok daha kapsamlı bir hale gelmiş ve ayrı bir kulvar halini almıştır. Konu yine de sosyal sorumluluktan tamamen kopmamış, yapılan faaliyetler karşılıklı olarak birbirini etkilemeye devam etmiştir. Başar ve Başar (2006)'a göre de, sosyal sorumluluğa önem veren ve faaliyetlerini bu

doğrultuda yöneten şirketler başarılarını sürdürülebilirliğin sacayaklarını oluşturan ekonomik, çevresel ve sosyal boyutta izlemektedirler.

Sürdürülebilirlik raporlaması gerek işletmenin sosyal ve ekonomik alanlardaki etkisinin anlaşılması, gerek şirketlerin iş yapılarında toplum ve çevrenin etkilerinin farkına varması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Ernst & Young, 2014). Bu iki yönlü farkındalık raporlamanın her geçen daha da gelişerek belirli standartlara ulaşmasının da önünü açmıştır.

İşletmeler belirli formatlarda raporlamalar yapmalarına ek olarak, güncel uygulamalarını internet sitesinde paylaşma yolunu da tercih edebilmektedir. Burada şirketin faaliyet gösterdiği alana veya halka açıklık durumuna göre farklı mecralar kullanılması şirketin karar vereceği bir husus olmakla birlikte raporlama/bilgi paylaşımının ne şekilde yapıldığından bağımsız olarak; önemli olan içeriğin doğru bir şekilde yansıtılması, yeşil badanadan ziyade gerçekçi bir şekilde değerlendirilmiş uygulamaların paydaşlara iletilmesidir (Esty ve Winston, 2007). İşletmelerin paylaştıkları tüm verilerde gerçekten ziyade “göstermek istedikleri” şekilde raporlama yapıp yapmadığı niteliksel analizlerde dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur.

## **7.1. Kurumsal Raporlamalar**

Organizasyonların çevreye olan etkilerini değerlendirdikleri ve çevre yararına olan çalışmalarına yer verdikleri kurumsal sosyal sorumluluk ya da artık daha da fazla kabul gören adıyla sürdürülebilirlik raporları “yeşil girişim”leri kamuya duyurma işlevini üstlenmektedir. Faaliyetlerini ekonomik başarı yanında çevresel ve sosyal boyutta değerlendiren şirketler için, sosyal sorumluluk raporlaması geleneksel finansal raporlamanın ötesine geçerek işletmenin toplumsal faydalarını da raporlayan ve böylelikle işletme sorumluluklarını genişleten bir fonksiyona sahip olmaktadır (Başar ve Başar, 2006).

İşletmelerin sürdürülebilirlik konusunda gösterdikleri performansı ölçen belli başlı göstergeler FTSE4Good Endeksi, Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi, Çevresel

Sürdürülebilirlik Endeksi ve Küresel Raporlama Girişimi (GRI)'dir (Tokgöz ve Önce, 2009).

### **7.1.1. FTSE4Good Endeksi**

Londra Borsası ve Financial Times'in ortak sahipliğinde 1995 yılında faaliyet göstermeye başlayan FTSE, şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim konusundaki performanslarını ölçmektedir. Endeks, sorumlu yatırım yapmak isteyen yatırımcılara finansal ürünler, araştırma, referans ve benchmark gibi 4 farklı alanda veri sağlamaktadır.

### **7.1.2. Çevresel Sürdürülebilirlik Endeksi**

Endeks, Dünya Ekonomik Forumu, Geleceğin Küresel Liderleri Çalışma Grubu, Columbia Üniversitesi Yerbilimi Bilgi Merkezi ve Yale Üniversitesi Çevre Hukuku ve Politikası Merkezinin 142 ülke için geliştirdiği ve ülkelerin çevresel sürdürülebilirlik alanındaki performanslarını değerlendirmek için 2005 yılında oluşturdukları bir endekstir (<http://sedac.ciesin.columbia.edu/data/collection/esi/>).

### **7.1.3. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi**

Dünyadaki ilk küresel yatırım endeksi olan Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI), 1999'dan beri, sürdürülebilirlikle yönetilen şirketlerin performansını ölçmektedir (White, 2005). Endeks her yıl 58 sektör arasından 19 süper sektör belirleyerek uygulamaların diğer şirketlere de örnek oluşturmasına ön ayak olmakta, böylelikle sektörel rekabetin hız kazanması ve verimliliğin artmasını sağlaması bakımından da önem taşımaktadır (<http://ekolojist.net/dow-jones-surdurulebilirlik-endeksi/>).

## **7.1.4. Küresel Raporlama Girişimi / Global Reporting Initiative (GRI)**

Raporlamanın en önemli hususlarından biri bilginin anlaşılır, karşılaştırılabilir ve anlamlı bir şekilde ilgili paydaşlara iletilmesidir (Ernst & Young, 2014). Dünyada bugün bu hususun önemini kavrayarak, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal olarak etkilerini ölçümleyip standardize hale getirme amacı taşıyan çeşitli raporlama standartları mevcut olmakla birlikte içlerinden en yaygın olarak kullanılanı 1997 yılında kurulan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluş olan Küresel Raporlama Girişimi / Global Reporting Initiative (GRI)'in yayınladığı GRI ilkeleridir. GRI ilkeleri bugün gerek Türkiye'de gerekse dünyada çok sayıda işletme tarafından benimsenmiştir. 2011 yılına kadar çoğunluğu Avrupa ve Asya'da olmak üzere toplam 2.654 adet işletme GRI ilkeleri kapsamında sürdürülebilirlik raporlarını hazırlamışlardır (Deloitte, 2014).

GRI ilkeleri mümkün olduğunca diğer uluslararası standartlarla uyum içinde bir raporlama sağlamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda 2000 yılında yürürlüğe giren Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, 2011 yılında yürürlüğe giren OECD Çokuluslu Şirketler Rehberi ile Birleşmiş Milletler İş Hayatı ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri GRI ilkelerinin bir referans noktası konumundadır.

GRI ilkeleri 2000 yılında geliştirilmiş olup, 2002'de G2 versiyonu adı altında güncellenmiştir. Birçok işletme 2006 yılında yürürlüğe giren G3 ve 2011 yılında yapılan güncellemeyle G3.1 haline gelen versiyon kapsamında raporlamalarını tamamlamışlardır. Ancak 31 Aralık 2015 tarihinden sonra yayınlanan raporların, lansmanı Mayıs 2013 tarihinde yapılan ve GRI ilkelerinin en güncel versiyonu olan G4 formatına uygun olarak yayınlanması beklenmektedir (Ernst & Young, 2013). Bu güncellenmenin amacı işletmelerin raporlama çalışmalarını önceliklendirmelerine olanak tanıyıp işletmelerin performans ölçümlerini gerçekten kritik önem taşıyan alanlarda yapmalarını sağlamaktır. Böylelikle GRI, her alanda raporlama yapılmasından ziyade, raporların işletmenin en önemli faaliyet alanına etki eden kısımları içermesine imkan sağlamaktadır. Güncellenmenin getirdiği bir diğer yenilik

ise işletmelerin sadece kendi operasyonları için değil, tedarikçi ve değer zincirinin diğer unsurları hakkında da raporlama yapmaya başlamalarıdır. İşletmeler tedarik zincirinin gerek insan hakları ve işgücü uygulamalarını gerekse çevresel etkilerini raporlarına dahil etmektedirler.

GRI'in belirlediği performans göstergeleri üç bölüme ayrılmıştır.

1. Ekonomik Performans Göstergeleri (ekonomik performans, piyasadaki konum, dolaylı ekonomik etkiler)
2. Çevre Performans Göstergeleri (malzemeler, enerji, su, biyoçeşitlilik, emisyonlar, sıvı ve katı atıklar, ürün ve hizmetler, uyum, ulaştırma, genel)
3. Sosyal Performans Göstergeleri
  - a. İnsan Hakları Performans Göstergeleri (yatırım ve satın alma uygulamaları, ayrımcılık yapmama, örgütlenme özgürlüğü ve toplu sözleşme, çocuk işçiliği, zorla veya zorunlu tutarak çalıştırma, güvenlik uygulamaları, yerli hakları)
  - b. İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yakışır İş Performans Göstergeleri (istihdam, işgücü/yönetim ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği, eğitim ve öğretim, çeşitlilik ve fırsat eşitliği)
  - c. Ürün Sorumluluğu Performans Göstergeleri (müşteri sağlığı ve güvenliği, ürün ve hizmet etiketlemesi, pazarlama iletişimi, müşterinin kişisel gizliliği, uyum)
  - d. Toplum Performans Göstergeleri (yerel halk, yolsuzluk, kamu politikası, rekabeti kısıtlayan davranış, uyum)

Ekonomik performans göstergeleri, çıktıların paydaşlar bazında kategorize edilerek raporlanmasını sağlamaktadır. Bu sayede, işletme dışı paydaşlar ekonomik performansını takip edebilmekte, iç paydaşlar ise iyileştirme gereken alanları daha net görebilmektedir (White, 2005).

Çevresel performans göstergeleri, işletmenin kaynak ve enerji kullanımı, atık yönetimi gibi alanlardaki performansına dikkat çekmektedir. Çevreye daha duyarlı politikalarla hem ekonomik hedeflere daha kolay ulaşma, hem de sürdürülebilir uygulamalar konusunda hassas olan müşteriler/paydaşlar tarafında da olumlu bir etki yaratılarak sosyal performansını iyileştirme amaçlanmaktadır.

Sosyal performans göstergeleri insan hakları, işgücü uygulamaları ve insana yakışır iş, ürün sorumluluğu ve toplum olmak üzere dört ana başlıktan ve bunların alt başlıklarından oluşmaktadır ve GRI'nın en kapsamlı performans göstergeleri durumundadır. İşletmenin paydaşları üzerindeki etkisi ayrıca yerel, bölgesel ve global olarak değerlendirilmektedir.

Görüleceği gibi, sürdürülebilirlik raporlarında, İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili bilgilendirme ve açıklamalar ağırlıklı olarak, Sosyal Performans başlığı altında İnsan Hakları ile İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yakışır İş Performans Göstergeleri bölümlerinde yer almaktadır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu başlıklar detaylı olarak incelenecektir.

## **7.2. Sürdürülebilirlik Raporlamasının Faydaları**

Yakın bir geçmişe kadar finansal raporlamanın kapsamı dışında kalan performans ölçütlerinin raporlanması daha çok gönüllülük esasına dayalı olmakla birlikte, toplumun belirli sektörlerdeki çocuk işçi çalıştırma ve insan hakları konusundaki endişelerini gidermek amacını taşımaktaydı. Ancak günümüzde güvenilir finansal raporlamanın yanı sıra, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir finans dışı göstergelerden oluşan bir raporlama için de gittikçe artan bir talep bulunmaktadır. Birçok kesimin konuyla ilgilenmesi, farklı paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılama isteğinde olan işletmelerin de raporlamasının daha karmaşık hale gelmesi ile sonuçlanmakta, diğer taraftan raporlamanın belirli bir büyüklüğe ulaşan şirketler için zorunlu hale getirilmesi de ilgili paydaşlar tarafından desteklenmektedir.

Ernst & Young'ın 2013 yılında yaptığı bir araştırma kapsamında katılımcıların yarısından fazlası beş yıl içinde sürdürülebilirlik raporlamasının bir regülasyon kapsamına alınacağını düşündüklerini ifade etmiştir. GRI'nın 2013 yılında düzenlediği GRI Global Konferansı konuşmacılarından Ernst Ligteringen'in belirttiği üzere dünyanın en büyük 250 şirketinin %95'i sürdürülebilirlik raporlaması yayınlamaktadır. Bu bağlamda kavramın on yıl kadar önce henüz emekleme

aşamasında olduğu düşünüldüğünde sürdürülebilirlik raporlamasının bugün kazandığı önem daha da iyi anlaşılmaktadır.

Sürdürülebilirliğin ve sürdürülebilirlik raporlamasının işletmelere sağlayacağı faydalar şu şekilde belirtilmiştir (Tokgöz ve Önce, 2009):

- a) Maliyet Tasarrufu Sağlamak
- b) Sermaye Kaynaklarına Ulaşmak
- c) Sektörel Standartların Belirlenmesinde Söz Sahibi Olmak
- d) Kurumsal İtibarın Artırılması
- e) Pazar Avantajları
- f) Etik Değerlere Duyarlı Yatırımcıları Cezbetme

Yukarıda sıralanan faydaların yanında, doğal ve sosyal çevre için yapılan iyileştirmeler sonucu çeşitli paydaşlarla kuvvetlenen ilişkiler de bu tür adımların bir başka faydası olarak öne çıkmaktadır (Bekmezci, 2014). Sosyal veya çevresel bir amaca hizmet eden şirketlerin çalışanları veya tedarikçilerinin kendilerini işletmeye daha bağlı hissetmeleri ve işletme ile özdeşleşebilecekleri beklentisi de sürdürülebilirliğin bir diğer faydası olarak değerlendirilebilir.

2004'te Stanford Business School MBA mezunları arasında yapılan bir araştırmaya göre katılımcıların %94'ü sürdürülebilirliği öncelikleri arasına alabilmiş ve iyi paydaş ilişkilerine sahip bir şirkette daha düşük bir maaşa çalışabileceğini belirtmiş; araştırmanın sonucunda da bu katılımcıların yılda yaklaşık 13.700 dolardan vazgeçebilecekleri hesaplanmıştır (Esty ve Winston, 2007). Özellikle iş yaşamında her geçen gün varlığını artıran ve yaptığı işte anlam arayan Y kuşağı düşünüldüğünde, iyi bir sosyal ve çevresel performansın şirketin reputasyonuna ve tercih edilirliğine yapacağı katkı açıktır. Türşen (2015), iş yaşamına henüz giren/girecek olan neslin sadece kar odaklı şirketleri değil, çevresel etki ve sosyal faydayı göz önünde bulunduran şirketleri tercih ettiğini belirtmiştir. Bu bağlamda insanlara daha iyi bir hayat sunmaya yardımcı ve insan hayatına dokunan bir amaca sahip olan işletmelerin sadece maddi fayda sağlamakla kalmadığı, paydaşlarına da daha büyük bir resmin parçası olduklarını ifade ettiği söylenebilir.



Kuşat ise (2012), kurumsal sürdürülebilirlik sayesinde elde edilecek değerleri çalışanlar tarafında değerlendirmemiş; maliyet düşüşleri, rekabet avantajında artış, kurumsal itibar artışı, kaynak kullanımında etkinlik artışı, çevresel değerlerde yükselme, inovatif faaliyetlerde artış ve risk sermayesinde azalış olarak özetlemiştir.

Özçelik (2013)'e göre de, sürdürülebilirlik raporlaması ile faaliyet giderleri düşerken, verimlilik ve itibar artacak, aynı zamanda yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya çıkarken, sosyal ve çevresel risk yönetimi de ağırlık kazanacaktır. Esty ve Winston (2007)'ın görüşüne göre ise, çevreci yönetim sistemlerinin risk yönetimine katkısını göz önünde bulundurdukça bankaların işletmelere sağladıkları kredilerde faiz indirimlerine gitmeleri söz konusu olabilecektir. Ayrıca, işletmelerin bakış açılarında yaşanan değişiklik, muhasebe karını artırma hedefinin ekonomik karlılığı artırma hedefleriyle yer değiştirmesini sağlayabilecektir (Kuşat, 2012).

CLP şirketi direktörlerinden Chi Yun Ng, sürdürülebilirlik raporlamasının işletmelerin içinde buldukları ekonomiye ve iş yapış biçimlerine bakış açılarını yeniden gözden geçirmeyi sağlamakla birlikte, 21. yüzyılda değer yaratma sürecinde zaman zaman birbiriyle çatışan ekonomik, çevresel ve sosyal amaçların arasındaki ilişkiyi anlamaya da yardımcı olacağını belirtmiştir (Ernst & Young, 2014).

2011 yılında Harvard Business School'un yapmış olduğu bir araştırmaya göre sürdürülebilirlik konusunda lider işletmeler gerek daha iyi yönetim sistemleri, gerekse paydaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurmaları sonucu hisse senetlerinde daha yüksek performans sergilemiştir. 2013 yılında Ernst & Young ve Boston College'in birlikte yürüttüğü bir araştırma da kurumsal sosyal sürdürülebilirliğin hisse senedi fiyatlarını yılda ortalama %4,4 artırdığını göstermiştir (Ernst & Young, 2014). Bu bilgiler ışığında sürdürülebilirlik raporlamasının operasyonel süreçlerde etkinliği artırdığı da söylenebilir.

Bahsi geçen faydalar göz önünde bulundurulduğunda, geçmişte sadece yenilikçi ve inovatif işletmelerin ilgi alanına giren sürdürülebilirlik raporlamasının, her geçen gün daha fazla sayıda işletmenin iş yapış biçimi haline geldiği görülmektedir. Bu trendin dışında kalan işletmelerin performans düşüklüğü, itibar

kayıbı ve hatta sermaye kaynağı bulmada bile zorluk yaşayabilme riski bulunmaktadır (Ernst & Young, 2014).

## **8. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**

Organizasyonların sürdürülebilirliğe ilişkin çabaları, üç basamaklı bir model üzerinde açıklanmaktadır (Jabbour & Santos, 2006): İlk aşamada işletmeler, çevreye yönelik yasal düzenlemeler ile ürüne ilişkin standartlara uymaktadır. İkinci aşama, çevreye verilen zararın engellenmesine yöneliktir. En üst aşama ise uzun dönemli sürdürülebilirlik için korumaya yönelik gönüllü çalışmalar ve değişimi içermektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre (SHRM, BSR, & Aurosoorya, 2011) organizasyonların %75'inde sürdürülebilirliğe ilişkin uygulamalar yürütülmektedir. Organizasyonlar, bu uygulamaları hayata geçirmelerinin gerekçelerini; topluma katkıda bulunma, rekabet edebilecek finansal avantaj sağlama, çevreye verilen önem, işletim maliyetlerinden tasarruf etme, para ve çalışanların sağlık ve güvenliğine verilen önem olarak açıklamaktadır.

Türkiye'de İMKB sürdürülebilirlik endeksine yönelik faaliyetlerden biri olarak PwC tarafından 2011 yılında yayınlanan, Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu'na göre, İMKB şirketlerinin hemen hemen tamamının sürdürülebilirlik konusunun şirketlerinin faaliyetleri için önemli olduğunu düşünmesi, 2/3'ünün sürdürülebilirlik konularında stratejilerinin olduğunu beyan etmesi, sürdürülebilirlik raporlaması yapmayan şirketlerin yarıya yakınının ilerideki yıllarda raporlama yapmayı düşünmesi Türk işgücü piyasası için umut verici olarak değerlendirilmiştir. Bu raporun ardından da kısa bir süre sonra, İMKB Sürdürülebilirlik Endeksi hayata geçmiştir.

Rekabetin bir sonucu olarak özellikle çok uluslu şirketler; sürdürülebilirliğe pozitif katkıda bulunmak adına bazı girişimlerde bulunmaktadır. Bu girişimler

organizasyon düzeyinde çevre dostu etkinlikler, sürdürülebilirlik raporlarındaki gelişmeler, liderlerin çevreye ilişkin tutum ve davranışları yanında o organizasyonun çalışanlarının davranışları aracılığıyla izlenmektedir (Ones & Dilchert, 2012). Bu çerçevede, en yaygın organizasyonel girişimler olarak; geri dönüşüm uygulamaları, enerji ve diğer doğal kaynak kullanımının azaltılması göze çarpmaktadır (SHRM, BSR, & Aurosoorya, 2011; Zibarras & Ballinger, 2011). Şirketlerin çevre yararına başlattıkları bu girişimleri Harris ve Crane (2002) “organizasyon kültürünün yeşillenmesi” olarak yorumlamaktadır. Pek çok organizasyonda yaşanan örgütün misyonu, stratejileri, uygulamaları ve raporlamasına yansıyan bu dönüşümlere Yeşil Rönesans adı verilmektedir (Ones & Dilchert, 2012).

İşletmelerin, sürdürülebilirlik girişimlerinden bekledikleri olumlu sonuçların başlıcaları şunlardır: Çalışanların morallerinin artması, işletme süreçlerinin daha etkili hale gelmesi, şirketin kamuoyu nezdinde daha olumlu imajı ve artan marka bilinirliği (SHRM, BSR, & Aurosoorya, 2011; Zibarras & Ballinger, 2011). Bu sonuçlardan hiçbirinin doğrudan çevreyle ilgisinin bulunmaması, işletmelerin sürdürülebilirlik konularına olan ilgisine dair motivasyon kaynaklarının çevreye faydalı olmak yerine, işletmeye çeşitli faydalar sağlamak olduğunu düşündürmektedir, ki bu kendi içinde çelişkili bir durum da oluşturmaktadır.

Bir yandan da bu durum, kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımından başlayarak, sürdürülebilirlik uygulamalarının çoğunun şirketlere itibar yönetiminin bir aracı olarak sunulmasının sonucudur. Yapılan araştırmaların da bu sonucu desteklediği görülmektedir. Bir şirketin çevreye duyarlı politikalarla yönetiliyor olması, şirketin adaylar için çekiciliğini, işe girme çabasını ve gelen teklifi kabul etme oranını yükseltmektedir (Bauer, 1996). Böylelikle, bazı şirketler için “yeşil” girişimler daha genç kuşakları şirkete çekmek için bir strateji olarak kullanılrsa da, şirketin gerçek duruşunun böyle olmadığı işe girdikten kısa bir süre sonra anlaşılabilir. Bu nedenle şirketlerin başlangıç düzeyinde de olsa gerçek uygulamalarını duyurmalarında yarar vardır (SHRM, BSR, & Aurosoorya, 2011). Çevre bilinci olan, topluma katkı sağlayan, sürdürülebilirlik anlayışının egemen olduğu firmalar, çalışan-şirket ilişkisini daha kalıcı ve olumlu bir zemine taşımaktadır.

## 8.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilirlik konusundaki tüm bu girişimler insan kaynakları profesyonellerini “sürdürülebilirlik” konusunu gündemlerine almak zorunda bırakmaktadır (Türşen, 2015). Her ne kadar sürdürülebilirlik stratejisinin yaratılması Genel Müdür ve tepe yönetimin sorumluluğu olsa da, bu stratejinin uygulanmasında İnsan Kaynakları Yönetimi önemli bir görev üstlenmektedir. Sürdürülebilir İKY anlayışı; çevre yönetimi, kurumsal sürdürülebilirlik, İKY ve kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarından etkilenerek gelişmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğin izlenmesindeki rolü ve etkisinin artması, araştırmacıları bu konudaki yaklaşım ve günlük uygulamaları daha iyi anlamaya ve açıklamaya yöneltmiştir. Günümüzde sürdürülebilir İKY konusundaki araştırmalarda; sürdürülebilir iş sistemleri, sosyal sorumlu İK, yeşil İK vb. kavramların ardından “üçüncü dalga”dan söz edilmektedir. Buna göre interdisipliner ekiplerin bir arada çalışması sonucu, sürdürülebilir İKY sistemlerinden sürdürülebilirliğin toplumsal tartışmasına doğru giden bir yön izlenmektedir (Ehnert ve Harry, 2012).

Sürdürülebilir İKY, geleceğin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeden, mevcut şirketin ve toplumun optimum ihtiyaçlarını karşılamak için insan kaynaklarının yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Mariappanadar, 2013). Ehnert (2009) şirketlerin sürdürülebilirliği ve sürdürülebilir gelişmeyi nasıl tanımladığını ve bunu insan kaynaklarının yönetimine nasıl bağladıklarını incelediği çalışmasında şirketlerin sürdürülebilirlikle ilişkili faaliyetlerini sekiz temel başlıkta toplamaktadır:

- a) İnsan kaynaklarını sosyal sorumlulukla ele alma
- b) Çalışan sağlığı ve esenliğini destekleme
- c) Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması
- d) Yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınma
- e) Mevcut çalışanların becerilerine yatırım yapma

- f) İnsan Kaynaklarının özüne yatırım yapma
- g) Çalışanların yaşam standartlarını iyileştirme
- h) Karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma.

Bu sekiz ana başlığın neleri içerdiği Tablo 5’te gösterilmektedir:

**Tablo 5: Sürdürülebilirlik Kategorileri ve İlgili İnsan Kaynakları Uygulamaları**

İnsan kaynaklarını sosyal sorumlulukla ele alma	Yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etik ve çalışanlarla yakından ilgilenme</li> <li>• İşini kaybedenleri destekleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlara ve onların yetenekleriyle bilgilerine yatırım yapma</li> <li>• Kariyer olanakları sunma</li> <li>• Cazip ve aynı zamanda zorlayıcı bir iş ortamı sunma</li> <li>• Kültürel çeşitliliği ve cinsiyet eşitliğini sağlama</li> <li>• Sosyal olarak sorumlu ve güvenilir bir işveren olmanın yanı sıra, işyerinin itibarını aile dostu ve çalışan annelerin yanında bir şirket olarak güçlendirme</li> <li>• İş ve iş dışı yaşam dengesinin önemine dikkat çekme</li> <li>• Yedekleme planları, yetenek havuzu</li> <li>• İş tatmini ve motivasyon</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ücretlendirme ve ek sosyal olanaklar</li></ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Çalışan sağlığı ve esenliğini destekleme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma yaşamının kalitesini iyileştirme</li> <li>• Çalışanlarda kendi sağlıklarıyla ilgili farkındalık yaratma</li> <li>• Sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etme</li> <li>• İşgücünün formda olmasını sağlama</li> <li>• Çalışanların ve ailelerinin esenliğini destekleme</li> <li>• İş ve iş dışı yaşam dengesini teşvik etme</li> </ul>	<p><b>Mevcut çalışanların becerilerine yatırım yapma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitime yatırım</li> <li>• Yaşam boyu öğrenmeyi destekleme</li> <li>• Çalışan gelişimi ve eğitim programları</li> <li>• Mesleki eğitim programları ve çıraklık</li> <li>• Yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi programları</li> <li>• Çalışanlar ve yöneticiler için kariyer gelişimi</li> <li>• Mentorluk</li> </ul>
<p><b>Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş sağlığı ve güvenliği: iş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül kazalar riskini azaltma</li> <li>• Meslek hastalıkları riskini azaltmak için ergonomik çalışma koşullarını iyileştirme</li> <li>• Stresi önlemek ve azaltma</li> </ul>	<p><b>İnsan Kaynaklarının özüne yatırım yapma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitime, staja yatırım yapma</li> <li>• Yaşam boyu öğrenmeyi güçlendirme</li> <li>• Üniversitelerle işbirliği</li> <li>• Yedekleme planları, yetenek havuzu</li> </ul>

<p><b>Çalışanların yaşam standartlarını iyileştirme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etme</li> <li>• İş ve iş dışı yaşam dengesini teşvik etme</li> </ul>	<p><b>Karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların güvenini kazanma ve sürdürülebilir ilişkiler yaratma</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kaynak: Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European J. International Management*,3(4), 419-438., S: 433

Çalışanların kurumsal vatandaşlık olarak sayılacak bazı yeşil davranışları (örnek olarak, çalışırken yaptığı herhangi bir işin çevreye zarar verip vermeyeceğini sorgulama gibi) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletmenin çevre performansı arasında aracılık etmektedir. Bir başka deyişle, bu davranışların varlığı insan kaynakları yönetimini çevresel açıdan etkili hale getirmektedir (Paille, Chen, Boiral, & Jin, 2014). İnsan kaynakları yöneticileriyle yapılan bir araştırmaya göre, çalışanlar tarafından en önemli görülen çevresel sorumluluk uygulamaları aşağıda listelenmiştir (SHRM, BSR, & Aurosoorya, 2011): a) Kullanılmış ofis mobilyası ya da eşyalarını, yardım derneklerine bağışlama ya da çalışanlara indirimli olarak verme b) Yürüyüş, bisiklete binme ve toplu ulaşımı kullanmayı teşvik etme c) Enerji tasarruflu ışıklandırma sistemi ve/veya ekipmanı kullanma d) Çalışanları işyerinde daha çevre dostu olmaları yönünde teşvik etme e) Çalışanları araba paylaşımı konusunda destekleme, teşvik etme.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla çevresel performans arasındaki ilişkiyi kurabilmek için o işyerinde hangi çevre yararına davranışların gerekli olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bir işletmede çevresel olumlu sonuçlar, stratejik insan kaynakları yönetimi yanında, şirket içinde çevresel yönelimin çalışanlarca iyi anlaşılması ve çalışanların çevreci davranışlarının artmasıyla ortaya



çıkacaktır (Paille, Chen, Boiral, & Jin, 2014). Bu nedenle bir şirkette çalışanların şirketlerinin daha “yeşil” olması için neyi nasıl yaptıkları ve sürdürülebilirliğe hangi durumda katkıda bulduklarının iyi anlaşılması gerekmektedir.

## 9. ARAŞTIRMA AMACI, YÖNTEM, BULGULAR

### 9.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzün sıklıkla tartışılan ve birçok kesimce önemi vurgulanmaya çalışılan sürdürülebilirlik kavramı değişen koşullara ayak uydurma bağlamında işletmelerin de gündemine girmiş bulunmaktadır. Yakın zamana kadar sadece finansal performansa odaklanan işletmeler, sürdürülebilirlik raporları başlığı altında finansal performansın yanı sıra, toplum ve çevre konusunda da toplam etkilerini ölçmeye başlamışlardır. Bu alanda en yaygın raporlama standardı olan GRI ilkelerine göre işletmelerin en kapsamlı performans göstergeleri sosyal alanda ölçülmektedir. Sosyal performans göstergeleri olarak “insan hakları, işgücü uygulamaları ve insana yakışır iş, ürün sorumluluğu ve topluma karşı sorumluluklar” belirlenmiştir.

Çalışmamız, Türkiye’de insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlikteki rolünü tanımlayıp tartışmayı amaçlamaktadır. Türkiye’nin önde gelen şirketlerinde insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine ilişkin neler yapıldığı ve insan kaynakları yönetimi adına yürütülen sürdürülebilirlik uygulamalarının neler olduğuna yanıt bulmak çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Böylelikle, Türkiye’nin çalışma yaşamının yönünü belirleyen büyük şirketlerin sosyal performans göstergelerini analiz ederek bu alandaki eğilimleri ortaya koymak ve Türkiye’deki uygulamalara ışık tutmak hedeflenmiştir

Bu kapsamda oluşturulmuş araştırma soruları şunlardır:

- a) Türkiye’de sürdürülebilirlik uygulamalarında en öncü şirketlerde insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine ilişkin neler yapılmaktadır?
- b) İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla sürdürülebilirlik arasında nasıl bir ilişki vardır?

## 9.2. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde verilen teorik bilgiler kapsamında sürdürülebilirlik konusunda başarıya ulaşmak için her kesimin sürece dahil olması gerektiği belirtilmektedir. Kuşkusuz her kesime düşen görev, etki alanları ve büyüklüklerine göre birbirinden farklıdır. Ancak en büyük etki, üretim kapasiteleri ve toplum üzerindeki çok yönlü etkileri göz önünde bulundurularak kaynaklar üzerinde en fazla söz hakkına sahip durumda bulunan işletmelere aittir. Araştırma kapsamında Türkiye'nin en büyükleri arasında yer alan işletmelerin konuyu nasıl ele aldıkları analiz edilerek tartışmaya açılacaktır.

## 9.3. Araştırmanın Yöntemi

Türkiye'nin önde gelen şirketlerinde insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine ilişkin nelerin yapıldığına ve insan kaynakları yönetimi adına yürütülen sürdürülebilirlik uygulamalarının neler olduğuna yanıt aramak yukarıda da değinildiği gibi, çalışmanın başlıca amaçlarıdır. Bu doğrultuda, insan kaynakları ve sürdürülebilirlik uygulamalarının belli bir standart yapı içinde, güncel ve detaylı olarak bir arada olduğu sürdürülebilirlik raporları araştırma kapsamında analiz edilmek için seçilmiştir.

Araştırma kapsamında şirketlerin belirlenmesi için sürdürülebilirlik raporu yayınlayan ancak BİST Sürdürülebilirlik Endeksi kapsamında yer almayan çok sayıda şirket bulunması nedeniyle, Fortune Türkiye 50 listesi tercih edilmiştir. ABD orijinli saygın bir iş dergisi olan Fortune, 1955 yılından itibaren dünyanın en büyük şirketlerini açıkladığı "Fortune 500" listesini yayınlamaktadır (Yılmaz, 2015). Türkiye'de 2007 yılında yayın hayatına başlayan Fortune dergisinin net satış büyüklüklerine göre sıraladığı ve ilk 50'de yer alan şirketler araştırma kapsamına alınmıştır.

Fortune 50 listesinde yer alan şirketlerin güncel sürdürülebilirlik raporları değerlendirmesini amaçlayan araştırmamız kapsamında işletmelerin web siteleri

incelenerek İnsan Kaynakları ve/veya Sürdürülebilirlik sayfalarına erişim sağlanmış ve bu sayede 2016 yılına ait Sürdürülebilirlik Raporları temin edilmeye çalışılmıştır. Haziran 2017’de başlayıp Ocak 2018’de sonlandırılan araştırmaya göre ilk 50 şirketten 13 tanesinin herhangi bir faaliyet ya da sürdürülebilirlik raporu paylaşmadığı görülürken, geri kalan 37 şirketten sadece 11 tanesinin web sitelerinde 2016 yılına ilişkin Sürdürülebilirlik Raporu’na ulaşılmıştır. 3 şirket 2014 ila 2015 yıllarında Sürdürülebilirlik Raporu yayınlamış olup, geri kalan 23 şirketten 10 tanesi de faaliyet raporlarında sürdürülebilirlik konusuna değinmişlerdir. Sonuç olarak 50 şirketten sadece 11 tanesinin güncel sürdürülebilirlik raporu yayınladığı bilgisine ulaşılmıştır. Böylelikle, 50 şirketten sadece 11 tanesinin sürdürülebilirlik raporunu zamanında ve düzenli olarak yayınlamış olduğu görülmüş ve bunlar araştırma kapsamında analiz için seçilmiştir: Arçelik, Anadolu Efes, Aselsan, Doğu Otomotiv, Erdemir, Ford Otosan, İçdaş, THY, Tofaş, Turkcell ve Unilever. Elde edilen veriler sonraki bölümlerde daha detaylı bir biçimde incelenecek olan kriterler kapsamında değerlendirilmiştir.

**Tablo 6. Fortune 50 Listesi Şirketlerinde Sürdürülebilirliğin Yeri**

2016 Sürdürülebilirlik Raporu	11
2014-2015 Sürdürülebilirlik Raporu	3
Sürdürülebilirliğe faaliyet raporu içinde yer verilmiş	10
Sürdürülebilirliğe faaliyet raporu içinde yer verilmemiş	13
Herhangi bir rapor paylaşılmamış	13
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>

### 9.3.1. Örneklem

Araştırmaya konu olan işletmelerin tümü özel sektör işletmesi olup 9 ayrı sektörde faaliyet göstermektedirler. Türk Hava Yolları A.O. seyahat ve taşımacılık hizmetleri; Arçelik A.Ş. elektrikli ev aletleri; Ereğli Demir Ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş. ile İçdaş Çelik Enerji Tersane Ve Ulaşım Sanayi A.Ş. metal döküm ve işleme; Doğu

Otomotiv Servis Ve Ticaret A.Ş. motorlu taşıt satış ve servisi; Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. ile Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. taşıt araçları ve ekipmanları imalat ve bakımı, Anadolu Efes Biracılık Ve Malt Sanayi A.Ş. endüstriyel gıda imalatı, Aselsan Elektronik San. Ve Tic. A.Ş. elektronik ve telekomünikasyon, Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. bilgi ve iletişim hizmetleri ve Unilever Sanayi Ve Ticaret Türk A.Ş. toptan gıda içecek ve temizlik ürünleri sektöründe yer almaktadır. İşletmelerin sektör bilgileri ve Fortune 50 listesindeki sıralamaları Tablo 7’de özetlenmiştir.

**Tablo 7: Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Sektör ve Sıralama Bilgileri**

Şirket	Sektör	Fortune 50 Sıralaması
Anadolu Efes Biracılık Ve Malt Sanayi A.Ş.	Endüstriyel Gıda İmalatı	19
Arçelik A.Ş.	Elektrikli Ev Aletleri	12
Aselsan Elektronik San. Ve Tic. A.Ş.	Elektronik Ve Telekomünikasyon	41
Doğuş Otomotiv Servis Ve Ticaret A.Ş.	Motorlu Taşıt Satış Ve Servisi	15
Ereğli Demir Ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	Metal Döküm Ve İşleme	16
Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	Taşıt Araçları Ve Ekipmanları İmalat Ve Bakımı	8
İçdaş Çelik Enerji Tersane Ve Ulaşım Sanayi A.Ş.	Metal Döküm Ve İşleme	28

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	Taşıt Araçları Ve Ekipmanları İmalat Ve Bakımı	13
Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.	Bilgi Ve İletişim Hizmetleri	14
Türk Hava Yolları A.O.	Seyahat Ve Taşımacılık Hizmetleri	5
Unilever Sanayi Ve Ticaret Türk A.Ş.	Toptan Gıda İçecek Ve Temizlik Ürünleri	34

Genel resme bakıldığında işletmelerin sürdürülebilirlik raporu yayınlama konusunda en az 3 yıllık bir tecrübeleri olduğu görülmektedir. 2016 yılı raporlaması ile birlikte Erdemir, Ford ve THY 3., Aselsan, Tofaş ve Turkcell 4., İçdaş 5., Unilever 7., Anadolu Efes ve Doğu Otomotiv 8. ve Arçelik ise 9. kez sürdürülebilirlik raporu yayınlamıştır. Aselsan, Erdemir ve Unilever dışındaki tüm şirketlerin raporları en yaygın raporlama standardı olan GRI ile uyumlu olup; Doğu Otomotiv, THY ve Turkcell'in raporları ise GRI'nin en güncel versiyonu olan GRI 4 ile uyumludur. Ayrıca Aselsan, İçdaş ve Unilever hariç diğer şirketler BIST Sürdürülebilirlik Endeksi içerisinde yer almaktadır. Şirketlerin tümünün web sitelerinde de sürdürülebilirlik ile konulara yer verdikleri görülmüştür.

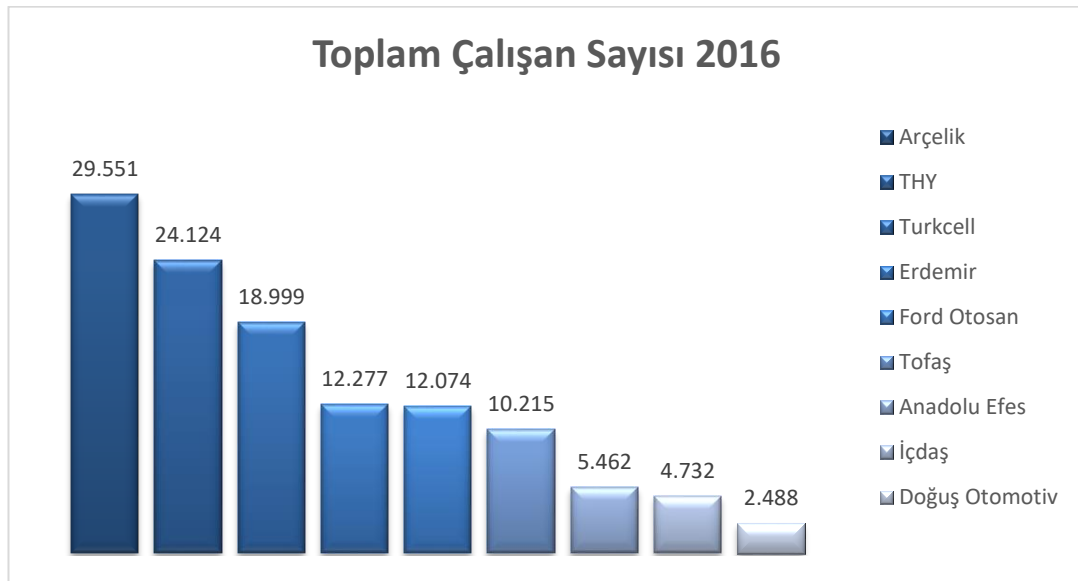
İçerik analizi için Ehnert (2009) tarafından oluşturulan (Tablo 5) "İKY ile ilişkili sürdürülebilirlik kategorileri" kod listesi olarak kullanılmıştır. Kod listesindeki her bir kategori, iki değerlendirici tarafından ayrı ayrı sürdürülebilirlik raporunda olup olmadığına bakılarak, varsa rapordaki ifade (açıklama, uygulama örneği vb.) kaydedilerek veri seti oluşturulmuştur. Kodlamalar tamamlandıktan sonra farklılıklar belirlenerek değişiklik ve düzeltmeler yapılarak kod tablosuna son şekli verilmiştir. Bunun yanında sürdürülebilirlik uygulamalarının varlığı ve kapsamı açısından dikkat

çeken unsurları tanımlamak, ortak temaları görebilmek için içerik analizi yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

## 9.4. Bulgular

Tablo 8’de araştırma kapsamındaki şirketlerin 2016 yılı çalışan sayıları verilmiştir. Yaklaşık 30 bin çalışan ile en büyük istihdam yaratan şirket Arçelik olurken, yaklaşık 2 bin 500 kişilik çalışan sayısı ile en küçük ölçekli şirket Doğu Otomotiv olarak belirlenmiştir.

**Tablo 8. Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin 2016 Yılı Çalışan Sayıları**



Aselsan ve Unilever’in raporlarında çalışan sayılarına ilişkin bilgi bulunmadığından iki şirkete tabloda yer verilememiştir.

### 9.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Verisinin İçerik Analizi

Analiz için, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında insan kaynaklarıyla ilgili bölümler seçilerek veri seti oluşturulmuştur. Tablo 9’da analiz kapsamında incelenen

11 adet sürdürülebilirlik raporunun toplam ve İnsan Kaynaklarına ayrılan sayfa sayısı listelenmiştir.

**Tablo 9: Araştırma Kapsamındaki Şirketlerin Toplam Sürdürülebilirlik Raporu ve İK ile İlgili Sayfa Sayıları**

Şirket	Sayfa Sayısı	İK Sayfa Sayısı	Sayfa Sayısı%
Arçelik	81	10	12%
Doğuş Otomotiv	92	7	8%
Erdemir	82	10	12%
Ford Otosan	122	15	12%
THY	110	15	14%
Tofaş	70	6	9%
Anadolu Efes	64	7	11%
Turkcell	79	12	15%
Aselsan	49	17	35%
İçdaş	90	6	7%
Unilever	10	0*	0*
<b>TOPLAM</b>	<b>849</b>	<b>105</b>	

Unilever kapsamlı bir sürdürülebilirlik raporu oluşturmak yerine özet bir rapor halinde faaliyetlerini paylaşmış; rapor kapsamında insan kaynakları, tedarik zinciri vb gibi ayrımlara gidilmemiştir. İnsan kaynakları özelinde bilgi paylaşılan bir bölüm bulunmaması sebebiyle veri analizinde insan kaynaklarına ayrılan sayfa sayısı 0 olarak gösterilmiştir.

Yüzdesel olarak bakıldığında rapor genelinde insan kaynaklarına en fazla yer veren şirket %35 ile Aselsan olarak görünmektedir. Aselsan'ı takip eden Turkcell ve THY ise sırasıyla tüm raporun %15 ve %14'lük bir kısmını insan kaynakları uygulamalarından bahsetmeye ayırmıştır. Diğer şirketler %10 bandında seyrederek, %12 ila %7 aralığındaki bir kısımda insan kaynaklarından söz etmişlerdir.

Toplam 11 şirketten 9'u raporlarına "Sürdürülebilirlik Raporu" adını verirken; Doğu Otomotiv "Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporu; Unilever ise "Sürdürülebilir Yaşam Planı" adı ile raporlarını paylaşmıştır.

Tablo 10'da şirketlerin GRI'a uygunluk, Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne uyum ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alma durumunu gösteren ek bilgiler verilmiştir.

**Tablo 10: Araştırma Kapsamındaki Şirketler Hakkında Ek Bilgiler**

Şirket	GRI	Küresel İlkeler Sözleşmesi	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri	BIST Endeksi
Anadolu Efes	Evet / Temel	Evet	Evet	Evet
Arçelik	Evet / Temel	Evet	Evet	Evet
Aselsan	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Doğu Otomotiv	Evet / GRI4	Evet	Evet	Evet
Erdemir	Hayır	Hayır	Evet	Evet
Ford Otosan	Evet / Temel	Evet	Evet	Evet
İçdaş	Evet / Temel	Evet	Evet	Hayır
THY	Evet / GRI4	Hayır	Hayır	Evet



Tofaş	Evet / Temel	Evet	Evet	Evet
Turkcell	Evet / GRI4	Evet	Evet	Evet
Unilever	Hayır	Hayır	Evet	Hayır

Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere GRI, sürdürülebilirlik performansını ölçmede tüm dünyada en sık kullanılan raporlama standardıdır. Araştırma kapsamındaki şirketler de ağırlıklı olarak bu standardı raporlamalarında kullanmış, sadece Aselsan, Erdemir ve Unilever GRI formatında rapor yayınlamamıştır. Diğer şirketler gerek son güncelleme olan G4 gerekse temel gerekliliklere uyum konusunda standarda bağlı kalmışlardır.

Küresel İlkeler Sözleşmesi de 2000 yılından beri işletmelerin gönüllü olarak kabul ettiği gerek işyerinde insan haklarını tesis etmede, gerekse kurumsal itibarı artırmada oldukça önemli bir sözleşmedir. Aselsan, Erdemir ve Unilever dışındaki tüm şirketlerin raporlarında Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne tam uyumdan bahsettiği belirlenmiştir.

2015 ila 2030 yılları arasını kapsayan dönemdeki küresel sürdürülebilir kalkınma gelişimini izleyen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri de büyük ölçüde şirketler tarafından kabul görmüş, birçok şirket uygulama örneklerini Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile ilişkilendirerek raporlamışlardır. Bu hedefleri gündemine almayan şirketler sadece Aselsan ve THY olmuştur

Özellikle Küresel İlkeler Sözleşmesi ile Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri birbirleri ile tam bir uyum içerisinde bulunan iki uluslararası oluşumdur. Diğer taraftan GRI da mümkün olduğunca uluslararası anlaşma ve sözleşmeleri referans almakta olduğundan, GRI, Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri birçok konuda paralel bakış açılarına sahip durumdadırlar. Şirketlerin de çoğunlukla ya hepsini birlikte kabul ettiği ya da bu konuları gündemlerine hiç almadıkları söylenebilir.

Tablo 11’de araştırma kapsamında incelemesi yapılan sürdürülebilirlik ve insan kaynakları uygulamalarına ilişkin olarak “sürdürülebilirlik, çalışan ve insan” elimeleri anahtar kelimeler olarak belirlenip şirket raporlarındaki kullanım sıklığı gösterilmiştir.

**Tablo 11. Anahtar Kelime Kullanım Sıklığı**

	<b>Çalışan</b>	<b>Sürdürülebilirlik</b>	<b>İnsan</b>
Anadolu Efes	75	45	19
Arçelik	23	242	42
Aselsan	16	18	28
Doğuş Otomotiv	48	115	63
Erdemir	14	62	36
Ford Otosan	22	78	34
İçdaş	12	58	26
THY	13	29	19
Tofaş	16	152	19
Turkcell	13	19	38
Unilever	1	4	7
<b>TOPLAM</b>	<b>228</b>	<b>822</b>	<b>33</b>

Arçelik ve Unilever hariç tüm şirketlerde en çok kullanılan anahtar kelime “çalışan” olarak belirlenmiştir. “Sürdürülebilirlik” kelimesi Arçelik tarafından en çok kullanılan anahtar kelime olarak dikkat çekerken, Aselsan, Turkcell ve Unilever

haricindeki şirketler tarafından ikinci en sık rastlanan anahtar kelime olmuştur. Sadece Unilever’de en sık rastlanan anahtar kelime “insan” olarak göze çarpmaktadır.

İçerik analizi için Ehnert (2009) tarafından oluşturulan (Tablo 5) “İKY ile ilişkili sürdürülebilirlik kategorileri” kod listesi olarak kullanılmıştır. Kod listesindeki her bir kategori, iki değerlendirici tarafından ayrı ayrı sürdürülebilirlik raporunda olup olmadığına bakılarak, varsa rapordaki ifade (açıklama, uygulama örneği vb.) kaydedilerek veri seti oluşturulmuştur. Kodlamalar tamamlandıktan sonra farklılıklar belirlenerek değişiklik ve düzeltmeler yapılarak kod tablosuna son şekli verilmiştir. Bunun yanında sürdürülebilirlik uygulamalarının varlığı ve kapsamı açısından dikkat çeken unsurları tanımlamak, ortak temaları görebilmek için içerik analizi yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Kod listesiyle ilgili analizler öncesinde, raporlardaki insan kaynakları ve sürdürülebilirlik yaklaşımının göstergeleri öne çıkan tema ve kavramlar açısından incelenmiştir. Değerlendirmeye alınan on bir şirketin sürdürülebilirlik raporlarında insan kaynaklarına ve insan kaynakları yönetimine ilişkin veriler birbirinden farklı başlıklarda sunulmuştur. Başlıklar ilgili firmanın insan kaynaklarının yönetimi yaklaşımlarının odağına ilişkin ilk ipucunu vermektedir. Şekil 1’de bu başlıklar en nötr ifadeden en kuvvetli ifadeye göre sıralanmış ve odağına göre iki kategoriye ayrılmıştır:

### **SEKİL 1: Sürdürülebilirlik Rapor Başlıkları**

**İnsan Odaklı:** Çalışanlar → Çalışan Gelişimi → İnsan ve Çalışan Haklarına Saygı –> Kapsayıcı İşyeri

**Performans Odaklı:** Çalışma Ortamı → Sosyal → Sosyal Performans → İşgücümüz

İkinci olarak, her şirketin raporlamasında insan kaynaklarıyla ilgili bölümün girişinde, çalışanlar ve diğer kişilere karşı yaklaşımlarını, vizyonlarını, politikalarını aktardıkları genel tanım ve ifadeler alınarak, öne çıkan kavramlar incelenmiştir. Buna göre “*adil (olan) , haklara saygılı, gelişimi destekleyen ve katılımcı*” kavramları şirketlerin insanlara ve çalışanlarına ilişkin sürdürülebilirlik politika ve yaklaşımlarında birden fazla tekrarlanarak öne çıkmaktadır.

Aşağıda şirketlerin raporlarında kullandıkları sürdürülebilirlik yönetim yaklaşımları sıralanmıştır.

İnsana ve çevreye duyarlı iş modelimizle pozitif etkimizi artırmak, içinde yaşadığımız toplumların sosyo-ekonomik gelişimine katkıda bulunmak ve Anadolu Efes’in sürekli gelişimini güvence altına almak, sürdürülebilirlik anlayışımızın temelini oluşturuyor.” (Anadolu Efes)

Sürdürülebilirlik Yönetimi: Faaliyette bulunduğu geniş coğrafyada önemli sosyal, çevresel ve ekonomik etki alanları yaratan Arçelik A.Ş., sorumlu ve etkin sürdürülebilirlik yaklaşımı ile tüm bu alanlardaki etkilerini en doğru şekilde yönetmeyi başlıca hedefleri arasında saymaktadır. (Arçelik)

Aselsan ...görüldüğü üzere, faaliyet alanlarında menfaat sahipleri için değer yaratırken, yasal şartlara tam uyum sağlayarak sürdürülebilirlik için gereken çalışmaları yürütmektedir. (Aselsan)

Doğuş Otomotiv olarak 2009 yılından bu yana Otomotiv sektörünün Sürdürülebilirlik Lideri olma misyonu ile çalışıyoruz. Doğuş Otomotiv, tüm iş süreçlerini sürdürülebilirlik anlayışıyla şekillendirmektedir. (Doğuş Otomotiv)

Erdemir Grubu, faaliyetleri dahilinde uçtan uca sürdürülebilirliği ilke olarak benimsiyor, çalışanlarının yanı sıra toplumda da sürdürülebilirlik bilincinin oluşması ve yayılması amacına yönelik çalışmalarda bulunuyor. (Erdemir)

Stratejik iş planımızın ana odağı mükemmel bir iş modeli oluşturarak sürdürülebilir katma değer üretmektir.(Ford Otosan)

Tüm faaliyet alanlarımız ve lokasyonlarımızda gerek çalışanlarımızın ve gerekse bölge halkının sağlıklı ve temiz bir çevrede yaşaması sürdürülebilirlik stratejimizin temelini oluşturuyor. (İçdaş)

Türk Hava Yolları olarak, faaliyetlerimizi topluma, ekonomiye ve çevreye karşı sorumluluk anlayışıyla yürüterek, sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunma hedefimize yürekten bağlıyız. (THY)

Sürdürülebilir ve değer üreten bir yönetim modeli oluşturmayı temel sorumluklarımızdan biri kabul ederiz. (Tofaş)

Sürdürülebilirlik anlayışımız, faaliyet alanlarımızın sunduğu fırsatları herkes için erişilebilir kılmaktan geçiyor. Kurumsal sorumluluğu hayırseverlik faaliyetlerimizden öte, yaptığımız işe entegre bir anlayış olarak tanımlıyoruz. (Turkcell)

Sürdürülebilir Yaşam Planımızın üç büyük hedefi var: 2020'ye kadar bir milyardan fazla insanın sağlık ve esenliğinin iyileştirilmesine yardımcı olmak, 2030'a kadar değer zincirimiz içerisinde ürünlerimizin kullanımından kaynaklanan çevresel ayak izimizi yarı yarıya azaltmak ve 2020'ye kadar milyonlarca insanın geçim kaynaklarını iyileştirmek. **Unilever Sürdürülebilir Yaşam Planı ile bir taraftan olumlu pozitif etkimizi artırırken diğer yandan büyüme sürecimizi çevresel ayak izimizden ayırmayı amaçlıyoruz.** (Unilever)

Şirketlerin birbirinden farklı konuları gündemlerine aldıkları görülse de en fazla yoğunlaştıkları alan “katma değer yaratma” olarak gözlemlenmiştir. Ana tema benzer olsa da farklı şekillerde ifadeler mevcuttur: pozitif etki, değer yaratma, katma değer ve katkıda bulunma. Bunun dışında iş süreçlerinin sürdürülebilirlikle paralel ilerlemesi, sorumlu ve etkin sürdürülebilirlik yaklaşımı ve sürdürülebilirlik bilincinin topluma yayılması gibi ifadeler de kullanılmıştır. Diğer çeken bir konu, Turkcell’in sürdürülebilirlik konusunu halen sosyal sorumluluk bağlamında değerlendirmesi olmuştur. Son olarak, Unilever üç büyük sürdürülebilirlik hedefini paylaşırken; bunu pozitif etki ve büyüme süreci noktalarına dayandırmıştır.

Aşağıda şirketlerin raporlarında ifade ettikleri İnsan Kaynakları politikaları/yönetim yaklaşımları sıralanmıştır:

...yerel istihdamı, insan kaynakları politikamızın temel unsurlarından biri kabul ediyoruz. (Anadolu Efes)

Çalışanlarına adil, katılımcı, gelişimi destekleyen, sağlıklı ve insana yararlı bir iş ortamı sunmak Arçelik A.Ş.’nin öncelikleri arasında yer almaktadır. (Arçelik)

Çalışanlarımız için vazgeçilmez bir ASELSAN markası yaratmak amacıyla; uluslararası standartlara dayanan insan kaynakları yönetim anlayışı benimsenmektedir. (Aselsan)

İnsan kaynakları politikalarımızı güncelleyerek, kadınların iş dünyasına katılımını artırmak, kadın çalışanlar tarafından tercih edilen bir şirket olmak ve farklı bakış açılarını kurumumuza kazandırmak amacıyla iş dünyasında kadın çalışanların istihdamına örnek olacak olanaklar yaratmak için çalışıyoruz. (Doğuş Otomotiv)

Çalışanlarının en önemli değer olduğu inancıyla hareket eden Erdemir Grubu, insan kaynakları yaklaşımlarının temeli olarak “Biz Olma” kültürünü benimsiyor.(Erdemir)

Sen varsan güç bizim” mottosuyla tanımladığımız insan kaynakları markamız kapsamında amacımız, çalışanlarımıza, merkezinde insan olan, emniyetli, fırsat eşitliğine dayalı, farklılıklara ve etik değerlere saygılı, gelişim odaklı, yüksek performansı destekleyen kapsayıcı bir iş ortamı sunmaktır. (Ford Otosan)

Şirketimizde çalışan herkese işe girişten itibaren cinsiyetinden bağımsız olarak eşit fırsatlar yaratmaya çalışıyoruz. İÇDAŞ'ta İnsan Kaynakları Politikamızda belirtildiği gibi eşit işe eşit ücret ilkesini benimsiyoruz. (İçdaş)

Türk Hava Yolları, dünyanın çeşitli noktalarında yaşayan çalışanlarının tamamına, yaratıcılığı ve takım ruhunu destekleyen, kişisel gelişime imkan veren, kurumsal hedeflerin her seviyede içselleştirildiği ve özgürce fikir alışverişi yapılabilen şeffaf bir çalışma ortamı sunmayı hedefliyor. (THY)

Tofaş olarak, yenilikçi, değişime ayak uyduran, çok boyutlu düşünen, gelişime açık profesyonellerin bir arada çalıştığı, bilgi ve deneyimini aktarmaya istekli liderlerden oluşan kolektif bir öğrenme anlayışına sahip bir iş yeri olmayı hedefliyoruz. (Tofaş)

Tüm iş süreçlerimizin temelinde insan haklarına saygılı ve fırsat eşitliği sağlayan bir yaklaşım yer alıyor. İşgücümüzdeki farklılıkları bir zenginlik olarak görüyor ve çeşitliliği destekliyoruz. (Turkcell)

Unilever'in raporu kapsamında insan kaynakları bağlamında herhangi bir bölüm paylaşmaması sonucu, insan kaynakları politikası/yönetim yaklaşımı ile ilgili herhangi bir ifade eklenememiştir.

Sürdürülebilirlik yaklaşım ve politikalarındaki kavramlar gruplanarak alfabetik olarak Tablo 12’de sunulmuştur:

**Tablo 12: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yaklaşımlarında Öne Çıkan Kavramlar**

<b>Merkezinde insan olan</b>	<b>Merkezinde kurum olan</b>
Adil	Çalışan bağlılığı yüksek
Çalışan haklarına saygılı	En çok tercih edilen
Emniyetli	İnsan kaynakları markamız
Etik değerlere saygılı	Kurumsal hedeflerin içselleştirildiği
Farklılıklara saygılı	Yüksek motivasyonlu takımlar
Fırsat eşitliğine dayalı	Çalışanlar için vazgeçilmez bir işveren markası
Gelişimi destekleyen	
Huzurlu	
İnsan haklarına saygılı	
İnsana değer verilen	
Kapsayıcı	
Karşılıklı ilişkilerin saygı ve güvene dayalı olduğu	
Katılımcılığın teşvik edildiği	
Kişisel gelişime imkan veren	
Merkezinde insan olan	
Özgürce fikir alışverişi yapılabilen	
Sağlıklı ve insana yaraşır	
Şeffaf	
Takım ruhu	
Yaratıcılık	

Bu kavramlara ek olarak, kurum kültürüne ilişkin, biri slogan olan iki ayrı tanımlama da dikkati çekmektedir: “biz olma kültürü” ve “sen varsan güç bizim”.

#### 9.4.2. Kriter Bazında İçerik Analizi

İçerik analizinde kullanılan Ehnert’in kod listesine göre yapılan analizde, toplam 431 kodlama yapılmıştır. Yapılan kodlamaların sıklığı, sürdürülebilirlik raporlarında o kategoriye ne kadar çok yer verildiğini göstermektedir. Bu 431 kodun, kategorilere göre dağılımı Tablo 13’te gösterilmektedir:

**Tablo 13: Sürdürülebilirlik Kategorilerine Göre İnsan Kaynakları Uygulamalarının Dağılımı**

<b>Kategoriler</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınma	143	33%
Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması	71	16%
Mevcut işgücünün becerilerine yatırım yapma	64	15%
Çalışan sağlığı ve esenliğini destekleme	55	13%
Karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma	49	11%
İnsan kaynaklarının kökenine yatırım yapmak	32	7%
İnsan kaynaklarını sosyal sorumlulukla ele alma	17	4%
<b>Toplam</b>	<b>431</b>	<b>100%</b>

Buna göre, “yeteneği cezbetme ve çalışanların tercih ettiği bir şirket olma” ile “çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması” raporlamalarda en çok içerik



paylaşılan, sürdürülebilirlikle ilgili insan kaynakları yönetimi kategorileridir. “Çalışanların yaşam standartlarını iyileştirme” kategorisindeki “sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etme” ve “iş ve iş dışı yaşam dengesini teşvik etme” başlıkları diğer kategoriler içerisinde de geçtiğinden herhangi bir uygulama örneği bu bölüm kapsamına alınmamıştır.

Bu kategoriler detaylı incelendiğinde şirketlerin raporlamalarında, *yeteneği cezbetme ve çalışanların tercih ettiği şirket olmaya* ilişkin şirketlerin sırasıyla en çok; “kültürel çeşitliliği ve cinsiyet eşitliğini sağlama”, “sosyal olarak sorumlu ve güvenilir bir işveren olmanın yanı sıra, işyerinin itibarını aile dostu ve çalışan annelerin yanında bir şirket olarak güçlendirme” ve “iş tatmini ve motivasyon” konularındaki uygulamalara yer verdikleri görülmektedir. *Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılmasına* ilişkin ise “iş sağlığı ve güvenliği: iş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül kazalar riskini azaltma”ya yönelik uygulamalara neredeyse tüm kategoriye içerecek şekilde ağırlıklı olarak yer verilmiştir.

Her bir kategorinin altında toplanan uygulamalar, tekrar eden uygulamalar özetlenip, ayrı başlıklar halinde alt kriter tablolarında listelenmiştir.

#### 9.4.2.1. Çalışan Sağlığını Ve Esenliğini Destekleme

Çalışan sağlığını ve esenliğini destekleme kategorisindeki alt başlıklar; çalışanlarda kendi sağlıklarıyla ilgili farkındalık yaratma, çalışanların ve ailelerinin esenliğini destekleme, çalışma yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi, iş ve iş dışı yaşam dengesini teşvik etme, işgücünün formda olmasını sağlama ve sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etmedir.

**Tablo 14: Çalışanlarda Kendi Sağlıklarıyla İlgili Farkındalık Yaratma Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Çalışanlarda kendi sağlıklarıyla ilgili</b>	Başta engelli ve kadın sağlığı olmak üzere çeşitli bilgilendirme toplantı ve seminerleri
------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

<b>farkındalık yaratma</b>	Meme Kanseri bilgilendirmesi
	Sağlıklı yaşam eğitimlerinin organizasyonu ve sağlıklı günler bültenlerinin yayını
	Şirket içi iletişim platformlarında kadın sağlığına yönelik birçok konu işlenmekte
	Çalışanlar güncel sağlık konularında bilgilendirilmekte ve işyeri stresi, sigara bırakma, kalp hastalıkları ve emzirme başlıklarında düzenlenen seminerlere katılabilmekte

**Tablo 15: Çalışanların ve Ailelerinin Esenliğini Destekleme Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Çalışanların ve ailelerinin esenliğini destekleme</b>	Acil sağlık hizmetleri, tedavi edici hekimlik hizmetleri,
	koruyucu sağlık hizmetleri, veri kaydı ve sağlık istatistikleri gibi sağlık hizmetleri
	Çalışan ailelerine yönelik sağlık ve güvenlik eğitim
	Programları
	Çalışan çocukları için yüzme, basketbol, futbol yaz okulları açarak çocuklar için de spor olanakları sağlamakta
	Çalışan çocuklarına iş sağlığı ve güvenliği eğitimi
	Çalışanlar odağa konarak onların mutluluğu ve sağlığına yönelik çalışmalar yürütülmekte
	Çalışanların emniyetinin yanında fiziki ve ruhsal sağlığı da güvence altına alınmakta

	Çevre sağlığı ve denetimi, su ve gıda sanitasyonu
	Ergonomi ve hijyen
	Göz ve diş tarama, omurga duruş check-up'ı gibi olanaklar
	Grip aşısı uygulaması
	İçme suyunun sağlıklı olduğundan emin olmak için periyodik olarak mikrobiyolojik, fiziksel ve kimyasal testler
	İnsülin direnci taraması
	İşe ilk girişte sağlık merkezince kapsamlı bir kontrol; sonrasında periyodik muayeneler
	Kronik hastalıkları bulunan çalışanların kontrolü, iş kazası ve meslek hastalığı geçirenlerin iş uyumunun değerlendirilmesi ve poliklinik hizmetleri
	Omurga sağlığına yönelik pilates egzersizleri
	Periyodik tıbbi muayeneler

**Tablo 16: Çalışma Yaşamı Kalitesinin İyileştirilmesi Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Çalışma yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi</b>	Faaliyet süreçlerindeki en önemli sosyal etkilerin, çalışan sağlığı, güvenliği, gelişimi ve tesislerin bulunduğu bölgedeki yerel halka karşı sorumluluklar çerçevesinde oluştuğu belirlenmiş
	OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi standartlarına uygunluk

	Ulaşım, beslenme, ofis ergonomisi ve yaşam kalitesi gibi süreçlerde iyileştirme
--	---------------------------------------------------------------------------------

**Tablo 17: İş ve İş Dışı Yaşam Dengesini Teşvik Etme Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>İş ve iş dışı yaşam dengesini teşvik etme</b>	“Mobil Çalışma”, “Günü Planla”, “Part-time çalışma” ve “Ofistasyon” isimleriyle farklı yerlerdeki ofislerden çalışma esnekliği ile çalışanlara işlerini daha etkin ve verimli yönetme imkânı sunulmakta
	Çalışanların sağlıklı ve dengeli bir hayat sürebilmesi, işlerini kendi verimli saatlerine göre en iyi şekilde planlayabilmesi ve aynı zamanda dışarıdaki yeteneğin çekilebilmesi için esnek çalışma modellerine geçilmesi hedeflenmekte
	Üst yönetimin desteği ile çalışanlar tiyatro ve konserler için kolayca bilet bulabilmekte
	Çalışanlar haftada 42,5 saat çalışmakta olup mesai saati sabah 7.30’da başlar ve akşamüzeri 16.35’te sona erer. Bu yolla çalışanların sabah ve akşam yoğun trafiğini yaşamalarının da önüne geçilmekte
	Çalışanlar ayrıca esnek mesai yapabilmekte; bu da çalışma saatlerini günlük zorunlulukları çerçevesinde planlamalarına olanak sağlamakta

**Tablo 18: İşgücünün Formda Olmasını Sağlama Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>İşgücünün formda olmasını sağlama</b>	Koşulların elverişli olduğu tesislerde çalışanlara spor yapma, nefes teknikleri ve yoga eğitimi gibi olanaklar
	Spor Kulübü'nün temellerini atmanın yanı sıra, bölgedeki diğer spor dalları ve kulüpleri de desteklenmekte
	Spor kulüpleri kurumsal yapılanmasında her branşa üst düzey yönetimden sponsorlar atanarak sponsorların sporcuların temel ihtiyaçlarının karşılanması sağlanmakta
	Spor eğitmeni eşliğinde ofis egzersizleri
	Yoga-zumba dersleri

**Tablo 19: Sağlıklı Bir Yaşam Tarzını Teşvik Etme Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etme</b>	Beslenme danışmanlığı ve diyetisyen hizmeti
	Personelin sağlık, beslenme ve esenliğini iyileştirmek
	Sağlıklı beslenme, madde bağımlılığı bilinci ve dumansız ortam gibi uygulamalara destek
	Sağlıklı yaşam konusunda yol gösterici yenilenme programı gibi olanaklar sağlanmakta

Çalışan sağlığı ve esenliğini destekleme kategorisinde en çok çalışanların ve ailelerinin esenliğini destekleme alt başlığında uygulama örneği görülürken bu kategoriyi çalışma yaşamı kalitesi ve sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etmenin izlediği görülmüştür. En az bahsi geçen alt kategori olarak iş ve iş dışı yaşam dengesini

sağlamak için çalışmalara başlanmakla birlikte, henüz esnek çalışma modelleri birçok şirket için yeni bir alan durumundadır.

#### 9.4.2.2. Çalışanlar Üzerindeki Negatif Etkilerin Azaltılması

Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması kategorisindeki alt başlıklar; iş sağlığı ve güvenliği: iş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül kazalar riskini azaltma, meslek hastalıkları riskini azaltmak için ergonomik çalışma koşullarını iyileştirme ve stresi önleme ve azaltmadır.

**Tablo 20: İş Sağlığı ve Güvenliği: İş kazaları, Yaralanmalar ve Ölümcül Kazalar Riskini Azaltma Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>İş sağlığı ve güvenliği: iş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül kazalar riskini azaltma</b>	AKUT, SA8000 Sosyal Uygunluk Standardı'nın kurucusu Social Accountability International (SAI) ve Rapid Results Institute ile beraber "Ten Squared" projeleri
	Çalışan temsilcilerinin de yer aldığı İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları ile çalışanların sağlık ve güvenlikle ilgili çalışmalara aktif katılım göstermesi teşvik ediliyor
	Çalışanlar iş sağlığı ve güvenliği hususlarında bilinçlendirilerek, iş sağlığı ve güvenliği kültürünün gelişmesi sağlanıyor.
	Çalışanlara iş güvenliği uzmanları ve işyeri hekimleri tarafından eğitimler verilmekte
	Çalışanlara öncelikle emniyetli ve güvenilir bir çalışma ortamı sunmak hedefleniyor.

	Çalışanların ve müteahhit firma çalışanlarının iş sağlığı ve güvenliği konusunda farkındalık ve bilgi düzeylerinin artırılması hedefiyle İSG eğitimleri
	Değer zincirinin unsurlarını da hedef alan iletişim ve denetim uygulamaları
	Denetçiler İçin Sertifikasyon Uygulaması
	Dikkat ve Algı Testi (Viyana Test) yardımıyla iş makinesi operatörlerinin, bakım personelinin, kalite kontrol personelinin ve test şoförlerinin dikkat, algı, konsantrasyon ve motor becerilerinin ölçülmesi
	Dünya Klasında Proaktif ve Yalın İş Güvenliği yaklaşımı
	Faaliyet tesislerinde çalışanlar ve yönetimin birlikte temsil edildiği İş Sağlığı ve Güvenliği Komiteleri
	Hurdaların çevre ve işçi güvenliği açısından risk yaratmadan geri kazanılması için titiz ve sistemli bir kontrol sistemi
	İSG Faaliyet Planı kapsamında çalışmalar ve projeler tüm ilgili birimlerin katılımı ile yürütülmekte
	İSG kurul, komite ve alt komite toplantıları, haberli ve habersiz güvenlik turları, kazaya ramak kala uygulamaları, kaza kök neden analizleri
	İSG risklerinin tespit edilip önlenmesine yönelik olarak günlük, haftalık, aylık ve yıllık kontrol ve denetim çalışmaları

	İSG politikası ile çalışanlar ve tesislere gelen misafirlerin sağlık ve güvenliği önceliklendiriliyor.
	İş Güvenliği Simülasyon Eğitim Alanı (DOJO)
	İş Güvenliği Drama Eğitimi
	İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) çalışmalarını kapsamlı bir şekilde yürütmekte ve gerçekleştirdiği tüm çalışmaları internet sitesi üzerinden paydaşlarına iletmekte
	İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri
	İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamalarında, yasal mevzuat ve düzenlemelerin ötesine geçilmekte
	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi şirketin tutarlı bir şekilde sağlık ve güvenlik risklerini değerlendirmesine, kaza risklerini azaltmasına ve genel performansını artırmasına olanak sağlıyor.
	İş yerlerinin tehlike sınıfına uygun olarak verilen İSG eğitimleriyle çalışanların bu alandaki bilgi ve yetkinlikleri artırılıyor.
	Koruyucu hekimlik, periyodik muayeneler, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemeye, acil müdahale ve ilk yardıma yönelik hizmetler
	Kuleli sahalarda güvenli çalışma ortamının yaratılmasına katkıda bulunmak üzere dikey yaşam hatları barındırılıyor.
	Otomotiv endüstrisinde kritik bir öneme sahip lojistik operasyonlar için de güvenlik şartları üst düzeyde tutuluyor. Araç ve sürücü nitelikleri belirlenerek, hizmet



	sözleşmesinin bir parçası haline getiriliyor. Sadece bu kriterlere uyan hizmet sağlayıcılarla çalışılıyor ve uyum sürekli kontrol ediliyor.
	Ramak kaza hadiseleri dahil tüm olaylar raporlanmakta; bu olayların kök neden analizleri incelendikten sonra, gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetler uygulanmakta
	Sağlık ve güvenlik verileri, online raporlama sistemleri vasıtasıyla sistematik olarak toplanmakta, takip edilmekte ve incelenmekte
	Saha koşullarına ve işin niteliğine göre kişisel koruyucu donanım temin ediliyor ve bu donanımın kullanılması konusunda eğitimler düzenleniyor.
	Şirket çalışanlarının yanı sıra müteahhit personeline yönelik olarak iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri düzenlenmekte
	Tedarikçi, bayi ve yetkili servislerin denetimi kapsamında İSG uygulamaları da değerlendiriliyor, iyileştirme planları belirleniyor.
	Tesis skor kartları ve ana faaliyet planı gözden geçirme toplantıları, vaka yönetim toplantıları, Picture Audit çalışmaları, iş yeri hekimi ve sağlık personeli atölye ve sosyal alan sağlık turları
	Tesise girecek olan herhangi bir paydaşın da güvenlik eğitiminden geçirilmesi sağlanıyor.

	Tüm yöneticilerin bireysel hedefleri arasında İSG göstergeleri de yer alarak ücretlendirme sistemiyle destekleniyor.
	Üretim tesislerinin yanı sıra ofis ve yol emniyetini de kapsayan emniyet kuralları kapsamında oluşturulan emniyet kılavuzlarında çalışma ilkeleri, riskler ve kullanılması gereken kişisel koruyucu ekipmanlar açıkça tanımlanıyor
	Üst yönetim düzeyinde stratejik iş hedefi olarak değerlendirilen iş sağlığı ve güvenliği (İSG) konusunda hedef, sıfır iş kazası ve meslek hastalığı düzeyine ulaşmak.
	Stajyer öğrencilere ve personele ilkyardım eğitimi
	İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda personelin ilgisini çekmek ve bilinçlendirmek amacı ile her yıl “Slogan Yarışması” düzenlenmektedir.
	Ziyaretçi, altyüklenici ve taşeron personelinin, tesiste bulunduğu süre içerisindeki çalışmalarını esnasında uymaları gereken İş Sağlığı Güvenliği (İSG) ve Çevre kapsamındaki kurallar ve yerleşkenin riskleri hakkındaki gerekli bilgiler tesis girişinde video ile kendilerine aktarılmaktadır.
	Çalışanları bilgilendirmek amacı ile İş Sağlığı ve Güvenliği konularında El Broşürleri hazırlanarak personele dağıtılmaktadır.

	Çalışanlar arasında iş sağlığı ve güvenliği kültürünün artırılmasını/tanıtılmasını amacıyla “İş Sağlığı ve Güvenliği Tiyatro Gösterisi”
	İş sağlığı ve güvenliği konusunda yasal ve diğer şartların gerekliliklerini yerine getirerek, sürekli iyileştirme için standartların ötesinde başarılı bir performans sergilemek amaçlanmaktadır
	Her yıl planlı yangın, deprem ve bina boşaltma tatbikatları yapılmakta

**Tablo 21: Meslek Hastalıkları Riskini Azaltmak İçin Ergonomik Çalışma Koşullarını İyileştirme Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

	Çalışan sağlığının korunması adına ofis ergonomisi uygulamaları hayata geçiriliyor, bu kapsamda, aydınlatma ve iç mekan hava kalitesini artırmaya, gürültü, nem ve sıcaklığı en uygun düzeye çekmeye ve kullanılan ekipmanları iyileştirmeye yönelik çalışmalar yürütülüyor.
<b>Meslek hastalıkları riskini azaltmak için ergonomik çalışma koşullarını iyileştirme</b>	Ergonomi ve endüstriyel hijyen çalışmaları
	İş alanlarındaki fiziksel düzenleme ve iyileştirmeler devreye alınıyor.
	Mesleki Hastalıklar ve Korunma yolları konusunda Şirket doktoru tarafından bilgilendirme yapılmakta
	İSGK tarafından gerekli görülen alanlarda ortam ölçümleri (toz, gaz, gürültü, termal konfor, aydınlatma vb.) yapılarak, uygun olmayan çalışma ortamları standartlara uygun hale getirilmektedir.

	İçme suları her ay düzenli olarak analiz ettirilmektedir.
	Emek gücünün yoğun olarak kullanıldığı bölümlerde ise ergonomik risk analizi çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

**Tablo 22: Stresi Önleme ve Azaltma Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Stresi önleme ve azaltma</b>	Psikososyal birim ile stres faktörlerinin tespiti, iyileştirilmesi, bireysel ve grup psikoterapiler
	Psikososyal birim tarafından mavi yaka kadın çalışanlara özel eğitim

Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması kategorisinde en fazla uygulama örneğine sahip alan olarak iş sağlığı ve güvenliği: iş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül kazalar riskini azaltma alt kategorisi dikkat çekmektedir. Bu durum Türkiye’de çalışma hayatının kurallarını ve kapsamını belirleyen 4857 sayılı İş Kanunu ve küresel gelişmelere uyum sağlamak amacıyla 2012 yılında yürürlüğe giren İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nun getirdiği yükümlülüklerin de bir sonucu olarak yorumlanmalıdır. Çünkü birçok uygulama gönüllülük esasından ziyade kanun koyucunun yaptırımları neticesinde gerçekleştirilmektedir.

Diğer taraftan meslek hastalıkları riskini azaltmak için ergonomik çalışma koşullarını iyileştirme konusunda yapılanlar oldukça sınırlı düzeydedir. Bu durum şirketlerin sadece kazaları önlemeye yönelik faaliyetlere ağırlık verdiğini fakat etkisi daha uzun sürede gözlemlenebilecek meslek hastalıklarının oluşumunun önüne geçmek için koşulları iyileştirme konusunda yeterince aksiyon almadıklarını düşündürmektedir. Stresi önleme ve azaltma konusunda ise sadece iki uygulamanın bulunması konunun sembolik düzeyde farkına varıldığını ve bu durumun şirketlerin gündemine henüz girmediğini göstermektedir.

### 9.4.2.3. İnsan Kaynaklarını Sosyal Sorumlulukla Ele Alma

İnsan kaynaklarını sosyal sorumlulukla ele alma kategorisinde yer alan etik ve çalışanlarla yakından ilgilenme alt kategorisi uygulamaları Tablo 23'te listelenmiştir. Kategorinin bir diğer alt kategorisi olan işini kaybedenleri destekleme başlığına uygun bir örneğe ise araştırma kapsamındaki hiçbir şirkette rastlanmamıştır. Bu durum şirketlerin iş akdinin süresi dolduktan sonra çalışanlarla herhangi bir şekilde ilişki kurmadığı şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 23: Etik ve Çalışanlarla Yakından İlgilenme Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Etik ve çalışanlarla yakından ilgilenme</b>	İntranet platformu üzerinde İnsan Kaynakları - Çalışma Yaşamı altında Etik Kodu çalışanlarla paylaşılmakta
	Avrupa Birliği Beyaz Eşya Üreticileri Derneği (CECED) tarafından oluşturulan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Etik Sözleşmesini ilk imzalayan firmalardan biri ve İşyeri Sosyal Uyumluluk Girişimi'ne (Business Social Compliance Initiative BSCI) üye
	BM Ticaret ve İnsan Hakları Kılavuz İlkeleri uygulanmakta
	İnsan hakları eğitimleri
	İnsan hakları konusunda tedarikçi ve iş ortaklarından da benzer bir yaklaşım benimsemeleri, operasyonları dâhilinde ilkelere uyumlu hareket etmeleri bekleniyor.
	İş yerinde adalet: Operasyonlarda ve tüm tedarik zincirinde insan hakları daha fazla desteklenecek
	Tüm beyaz yaka çalışanlar için İş Etiği Kuralları eğitimi

	Herhangi bir pozisyon için 18 yaşın altındakiler işe alım süreçlerinde değerlendirmeye alınmaz. Bu konudaki düzenlemeler Uluslararası Çalışma Örgütü standartları ile uyumluluk göstermekte
	Sürdürülebilirliğin göstergelerinden olan Rüşvet ve Yolsuzluk ile Mücadele ve Etik İlke, Değer ve Davranış Kuralları gibi şirket politikalarını içeren konularda uzaktan eğitimler
	Her çalışanın, başkalarının hak ve özgürlüklerine duyarlı olmak ve bu hak ve özgürlükleri tehdit etmemek şartıyla istek ve ihtiyaçlarını dile getirme hakkı mevcuttur
	Kurumsal Sürdürülebilirlik filmi
	Çalışanlar göreve başlarken Etik Kuralları öğrenmekte, Kurumsal Etik Kurallar El Kitabı ve Kurumsal Etik Prosedürleri hakkında bilgilendirilmekte

#### 9.4.2.4. İnsan Kaynaklarının Özüne Yatırım Yapma

İnsan kaynaklarının özüne yatırım yapma kategorisinde eğitime, staja yatırım yapma ve üniversitelerle işbirliği olmak üzere iki alt kategori listelenmiştir. Tablo 24 ve Tablo 25'te bu alt kategorilere ilişkin uygulama örnekleri sıralanmıştır.

**Tablo 24: Eğitime, Staja Yatırım Yapma Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Eğitime, staja yatırım yapma</b>	Bölgedeki kalifiye personel eksikliği sebebiyle okul ve yurt inşaat ve altyapı destekleri, öğrenci bursları, meslek edindirme ve benzeri projelere yatırım
-------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Çanakkale bölgesindeki üniversite, yüksekokul, lise ve ilköğretim öğrencileri tarafından tesislerde inceleme ziyareti
	Değer zincirinde yer alan bölge çözüm ortaklarının, bayilerin ve müşterilerin gelişimi hedeflenmekte
	Meslek lisesi öğrencilerine beceri eğitimi, meslek yüksekokul ve üniversite öğrencilerine yaz stajı ve mezun durumundaki mühendis/uzman öğrencilere (intern) staj imkanı
	Öğrenciler, potansiyel çalışanlar, stajyerlere fabrika tanıtım gezileri ve çevre, İSG vb. konularda sunumlar
	Öğrencilere burs imkanı
	Tedarikçi ve bayilere yönelik eğitimler
	UMEM projesi kapsamında İÇDAŞ Biga Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde Çelikhane İşçisi, Kaynak, Sapancılık, Tornacılık ve Çelik Üreticisi başlıklarında 20'nin üzerinde kurs
	Her yıl Haziran-Eylül ayları arasında, 850 ila 950 yükseköğretim öğrencisi yaz stajı yapmakta; staj süresince bölümler öğrencileri gözlemlemekte ve onları gelecekteki olası çalışanlar olarak değerlendirmekte
	3308 sayılı yasa kapsamında Meslek Lisesi, Meslek Yüksekokulu ve Teknoloji Fakültesi öğrencilerine Eylül-Haziran ayları arasında mesleki eğitim imkânı tanınmakta

	Stajyerlik ve aday mühendislik programları ile son sınıf mühendislik öğrencilerine konularında uzman profesyonellerle çalışma imkanı yaratılmaktadır
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tablo 25: Üniversitelerle İşbirliği Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Üniversitelerle işbirliği</b>	Biga Meslek Yüksek Okulu'nda eğitimler verilmekte
	Boğaziçi Üniversitesi Otomotiv Yüksek Lisans Programı ve Koç Üniversitesi ile geliştirilen Tech MBA ve Executive MBA programları gibi eğitim programlarına katılım destekleniyor
	Havacılık Akademisi'nin Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi ile işbirliği kapsamında, yöneticilerin üç günlük Liderlik Gelişim Programı'na katılımları sağlanmış
	Işık Üniversitesi ile birlikte mavi yaka için modüler bir gelişim programı
	Koç Üniversitesi işbirliği ile devreye alınan TECH PRO Akademi ile mühendislerin uzmanlık kariyerini desteklemek üzere gelişim yol haritalarının çıkarılması, teknik yetkinliklerinin kurumsal plan dâhilinde artırılması hedeflenmekte
	MIT işbirliğinde inovatif liderlik programı
	Müdür ve şef olarak görev yapan mesleklerinde başarılı 12 kişilik bir grup mühendis ÇOMÜ de 11 farklı meslek dersi veriyor.
	Önde gelen üniversitelerin ve çeşitli kurumların düzenlediği kariyer etkinliklerine katılım



	Bahçeşehir, Bilgi, Sabancı, Koç gibi pek çok üniversiteyle işbirliği
	Uludağ Üniversitesi ile ortak yürütülen Otomotiv Yüksek Lisans Programı
	Üniversite işbirlikleri ile çalışanlara yüksek lisans ve sertifika programları başvurularında indirim avantajları sunulmakta
	Üniversiteler, araştırma ve devlet kuruluşları ile ilgili firmaların katılımı ile 3 Çalıştay, 1 Sempozyum ve 1 Bilgi Günü
	Üniversitelerin düzenledikleri kariyer fuarlarına, öğrenci topluluklarının düzenledikleri seminer ve panellere katılarak, akademik başarısı yüksek gençlere kariyer danışmanlığı yapılarak ve öğrencilere yerleşkede okul gezileri düzenlenerek teknoloji ve yeniliklerin hayata geçirilmesini ilk elden görme fırsatı sunulmakta

Sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi sonucu şirketler tarafından üniversite-sanayi işbirliğinin öneminin kavrandığı görülmüştür. Şirketler, birçok üniversite ile işbirliğinde bulunarak gerek kayıt avantajları gerekse kariyer etkinliklerine katılım sağlayarak çalışan ve potansiyel çalışanları geliştirmeyi hedeflemektedir.

#### **9.4.2.5. Karşılıklı Güvenilir İlişkiler Kurma**

Karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma kategorisi altında sadece çalışanların güvenini kazanma ve sürdürülebilir ilişkileri yaratma alt başlığı yer almış, bu alt kategoriye ilişkin uygulama örnekler tablo Tablo 26'da listelenmiştir.

**Tablo 26: Karşılıklı Güvenilir İlişkiler Kurma Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma</b>	Tüm çalışanların katılımıyla iletişim sunumu düzenlenmekte ve değişen/yenilenen İnsan Kaynakları uygulamaları hakkında bilgiler verilmekte
	700 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen sürdürülebilirlik anketi ile çalışanlar sürdürülebilirlik performansını değerlendiriyor.
	Açık Kapı Toplantıları, Liderlik Toplantıları, İtranet Portalı İletişimi, Genel Müdür mesaj bülteni, şirket içi etkinlikler, Aramızda Dergisi, Aramızda TV, SMS ve kitlesel e-posta iletişimi gibi kanallar
	Aday Öneri Sistemi sayesinde çalışanların da yetenek kazanımı süreçlerine dâhil olması imkânı
	Bilgilendirme sunumları, paylaşım toplantıları, Grup Akademi Portalı, çalışan etkinlikleri, Erdemir Grup TV, birebir görüşmeler
	Çalışan Deneyimi Yönetimi uygulamasıyla iç müşterilerin gözüyle süreçlerin iyileştirilmesi amaçlanıyor.
	Çalışana terfi mektubuyla kişiye özel bilgilendirme ve portal üzerinden genel bir bilgilendirme yapılmakta
	Çalışanların beklentilerine cevap verebilmek, sorunları ilk ağızdan dinleyebilmek ve karar alma süreçlerine çalışanları da dâhil edebilmek amacını taşıyan ve personelin seçimine kendi temsilcisini belirlediği bir “Personel Temsilciliği” bulunmakta

	Çalışanların fikirlerini iletebileceği bir “Bireysel Öneri Sistemi” platformu
	Çalışanların kurallara ve prosedürlere her an ulaşabilmeleri için şirket içi iletişim sayfası olan “İSG Portal“ üzerinden İSG Politikası, yasal mevzuat ve prosedürler paylaşılıyor
	Çalışanların, şirket faaliyetlerinden hızlı ve şeffaf bir şekilde haberdar olmalarına ve karar alma süreçlerine katılmalarına olanak tanıyan çift yönlü iletişim kanallarından yararlanılmakta ve bu sayede çalışan geri bildirimleri alınmakta
	Düzenli olarak gerçekleştirilen “Açık Kapı İK” toplantılarıyla insan kaynakları süreçleri çalışanların görüşlerini alarak yapılandırılıyor
	Genel Müdür belirli aralıklarla, çalışan gruplarıyla öğle yemeğinde bir araya gelerek onların sorunlarını ve önerilerini dinleme ve Şirket hakkındaki bazı bilgileri paylaşma imkânı bulmakta
	İntranet sistemine ek olarak kurum içi sosyal ağ uygulamaları devreye alınmış
	Online dergi Pitstop tüm çalışanlara ulaşmakta
	Orta kademe yöneticilerle bir araya gelinerek yönetim bilgilendirme toplantıları yapılmakta
	Ortak bilgi ve paylaşım platformu “Anadolu Efespeak” mobil uygulaması

	Sürdürülebilirlik değerlendirme anketi ile üçlü etki çalışanların bakış açısından değerlendiriliyor
	Tüm çalışanları ilgilendiren konularda (çalışan hakları, sigortalar, izin durumları, iş kanununda meydana gelen değişiklikler, organizasyonel değişiklikler vb.) çalışanlara toplu olarak e-posta yoluyla bilgilendirme
	Tüm üst yönetimin katılımı ile gerçekleştirilen Buluş Günü
	Yönetsel kararlar, Şirket içi düzenlemeler, bölüm faaliyetleri, şirket haberleri ve diğer birçok duyuru intranet aracılığıyla çalışanlarla günlük olarak paylaşılmakta, böylece çalışanların her konuda bilgi sahibi olmaları sağlanmakta
	Tüm yöneticilerin uygulamakta olduğu “açık kapı yöneticiliği” sayesinde çalışanlar her konudaki görüşlerini ve problemlerini yöneticilerle birlikte değerlendirme imkânı bulmakta
	Paylaşım Portalı altında yer alan ve “Dilekler” olarak adlandırılan bir bölüm
	15-20-25-30 ve 35 yılını doldurmuş çalışanlar için Hizmet Ödül Törenleri
	İş sağlığı ve güvenliği konularına ilişkin işveren yükümlülükleri toplu iş sözleşmesi kapsamında güvence altına alınmakta
	Örgütlenme özgürlüğüne ve toplu sözleşme haklarına saygı duymakta, çalışanları ve sendikalar ile kurduğu güven

	ilişkisi ile işyeri barışını korumayı temel prensibi olarak benimsemekte
	Sendika temsilcilerinin ve işçi temsilcilerinin de katıldığı aylık değerlendirme toplantıları, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını destekleyen etkin platformlardır.
	Tedarikçi ve iş ortaklarından da sendikal hakların eksiksiz uygulanması bekleniyor
	Toplu iş sözleşmelerinde daha iyi çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği, doğum, vefat, eğitim ve evlilik desteği gibi konulara yer verilmekte

Tüm şirketlerin raporlarında çalışan gelişimine geniş yer ayrılmış, çalışanların karar süreçlerine etkin katılımı, şirket faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlamak amacıyla birçok iletişim ara yüzünün kullanıldığı belirlenmiştir.

#### 9.4.2.6. Mevcut İş Gücünün Becerilerine Yatırım Yapma

Mevcut iş gücünün becerilerine yatırım yapma kategorisindeki alt başlıklar; çalışan gelişimi ve eğitim programları, çalışanlar ve yöneticiler için kariyer gelişimi, koçluk ve mentorluk, yaşam boyu öğrenmeyi destekleme, yedekleme planı, yetenek havuzları ile yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi programlarından oluşmaktadır.

**Tablo 27: Çalışan Gelişimi ve Eğitim Programları Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Çalışan gelişimi ve eğitim programları</b>	İşe alımdan sonraki oryantasyon süreci de farklılaşan yenilikçi eğitimler içeriyor
	“Çevresel farkındalık” uzaktan eğitimi

	Akademi kapsamında Pazarlama, Satış gibi Teknik Fakülteler de devreye alınmış
	Çalışanların pozisyonları, yetkinlikleri, görev aldıkları bölümler doğrultusunda kaliteli eğitim ve gelişim programları sunuluyor.
	Çalışanlarına kariyerleri süresince eğitim ve gelişim olanakları sağlıyor
	Çalışanlarının kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine olanak verecek eğitim ve gelişim çözümleri sunmakta
	Dijital akademi
	Fonksiyonel ve mesleki gelişim eğitimleri, yetkinlik ve kişisel gelişim eğitimleri, yeni başlayan çalışanlar için oryantasyon programları ve yabancı dil eğitimleri
	Gelecek dönemlerde tüm çalışan seviyeleri için gelişim programı tasarımları uygulanacak
	Harvard Üniversitesi Uzaktan Eğitim Programlarıyla bütünleştirilen eğitim konseptiyle Liderlik Okulu
	Hedeflerin yanı sıra yetkinlik bazlı değerlendirilen çalışanların gelişimi, değerlendirme sonunda atanan eğitimler ile destekleniyor.
	Her kademedeki çalışana, liderlik, yetkinlik ve yetenek geliştirme programları, özel eğitim programları ve yabancı dil, işe giriş eğitimi ve hizmet içi eğitim programları sunuluyor

	İşe yeni başlayan çalışanlara video eğitim, “iş başı koçluk” çözümleri ve sınıf içi vaka uygulamalarını içeren İşe Başlangıç Programları
	Oryantasyon ve Yeni Mezun Gelişim Programı ile işe alınan yeni mezun çalışanların gelişimleri takip ediliyor.
	Türkiye’de ilk resmi “Kurumsal Üniversite” tanınırlığı
	Uçuş Eğitim Merkezi
	Unvan, kademe ve fonksiyondan bağımsız tüm çalışanlara eğitimde fırsat eşitliği
	Uzaktan öğrenme, MBA programları gibi farklı olanaklar sunuluyor
	Yakıt verimliliği ile ilgili alanlarda çalışanlara eğitim verilerek çevre bilinçlerinin artırılması hedefleniyor

**Tablo 28: Çalışanlar ve Yöneticiler İçin Kariyer Gelişimi Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Çalışanlar ve yöneticiler için kariyer gelişimi</b>	360 Derece Yetkinlik Değerlendirme yaklaşımı ile çalışanlar, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına Liderlik Prensipleri ile ilgili geri bildirim verme imkanı bulmakta
	Adil ve objektif kriterlere dayanan performans yönetim sistemi sonuçları çalışanların bireysel gelişim ve kariyer planlarının oluşturulmasında kullanılır.
	Çalışanlar yaptıkları işlerin performanslarına etkisini, kendilerine hedefleriyle ilgili yıl boyunca görevler

	atanmasına imkân sağlayan ve sürekli geri bildirim destekleyen yapısıyla daha yakından takip edebiliyor
	Çalışanlara yıllık performans değerlendirmeleri, gelişim ve kariyer planları hakkında geribildirim sağlanıyor.
	Çalışanların eğitim ve rotasyon talepleri performans sistemi üzerinden alınarak, eğitim ve rotasyon planlamaları yapılmakta
	Çalışanlarının kendi kariyer gelişimlerinde proaktif şekilde rol sahibi olmaları destekleniyor.
	Deneyimli yöneticilerin gelişim ihtiyaçlarına yönelik sınıf içi eğitimlerden geçiyor veya birebir koçluk görüşmelerini de içeren proje çalışmalarına katılıyor
	İnsan Kaynakları Planlama süreci ile her yıl tüm çalışanların kariyer gelişimi gözden geçirilmekte
	Liderlik Gelişim Programları ile yöneticilere ve yönetici adaylarının kariyer gelişimlerine destek vermeyi hedefliyor
	Mavi yaka için de farklı kariyer alternatifleri
	Müdür, Direktör ve Genel Müdür pozisyonları hariç, tüm çalışanlar yetkinlik gelişim programlarına dahil olmakta; Müdür ve üstü pozisyonlar için ise Liderlik Gelişim programları gerçekleştirilmekte
	Orta ve üst kademe yöneticilere zorlu ve değişen iş koşullarında destek sağlamak üzere kurumsal liderlik gelişimi programı



	Rotasyon uygulamalarıyla çalışanlara farklı alanlarda yöneticilik ve uzmanlık tecrübesi kazandırılıyor
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tablo 29: Koçluk ve Mentorluk Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Koçluk mentorluk</b>	<b>ve</b>	Mentorluk sistemi ile şirket içi birbirinden öğrenme ve liderlik gelişimi destekleniyor
		Koçluk, mentorluk, rotasyon gibi farklı öğrenme teknikleri, e-öğrenme gibi farklı eğitim teknolojilerinin kullanımı

**Tablo 30: Yaşam Boyu Öğrenmeyi Destekleme Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Yaşam öğrenmeyi destekleme</b>	<b>boyu</b>	Çalışanların gelişimini destekleyecek konferans, seminer ve webinar gibi gelişim aktiviteleri
		Çalışanların kişisel gelişimlerini destekleyici atölye programları, konuk konuşmacı programları ve iç eğitimler
		Çok gelişmiş bir kütüphane
		Kişisel Gelişim Eğitimleri: HAP (Hayata Ait Programlar) HAP ile hem çalışanların kişisel gelişimlerine hem de çalışan bağlılığına katkı sağlamak hedefleniyor
		Salı Pazarı'nda konusunda uzman kişiler davet edilerek iç seminerler düzenleniyor
		T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın 8-11 Mayıs 2016 tarihlerinde organize ettiği "8. Uluslararası İş

	Sağlığı ve Güvenliği Konferansı'na 3 adet sözlü ve 6 adet poster sunum ile katılım
	TÜBİTAK'ın anlatımıyla Araştırma Destek Programları Bilgi Günü
	Yüksek lisans izni ile çalışanların derslere katılımı ve sınava hazırlıkları destekleniyor.
	AKADEMİ bireysel ve kurumsal öğrenme ve gelişimi sağlamaya, çalışanların yetkinlik ve performans düzeyini artırmaya, bilgi paylaşımını yaygınlaştırarak kurumsal hafıza oluşturmaya katkı sağlamakta
	Tüm çalışanlar için görev tanımları ile uyumlu alanlarda yapacakları yüksek lisans ve doktora eğitimi kapsamında kullanılabilir ücretli okul izin olanağı

**Tablo 31: Yedekleme Planı, Yetenek Havuzları Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Yedekleme planı, yetenek havuzları</b>	Grup içindeki yönetim pozisyonları için "Yetenek Yönetimi" süreci ile yedekleme planları
	Kariyer ve yedekleme planları yapılmakta
	Kısa ve uzun vadeli yedekleme planları hazırlanmakta

**Tablo 32: Yetenek Yönetimi ve Kariyer Yönetimi Programları Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

	Çalışanların gelişim planları oluşturularak gelecekte üstlenecekleri rollere hazırlanmaları sağlanmakta
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi programları</b>	Yetenek yönetimi süreçleri eksiksiz olarak tanımlanıyor, çalışanların gelişimi yetkinlik modeliyle destekleniyor.
	Şirketin sahip olduğu entelektüel sermayenin ölçülmesi, yetkinlik bazlı iş ve proje planlarının yapılması, bölümlerin yetkinlik gereksinimlerine göre çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi, kritik pozisyonlar için yedekleme ve kariyer planlamalarının yapılmasının da dahil olduğu kritik insan kaynakları ve kaynak planlama; fonksiyonlarının iyileştirilmesi için alt yapı oluşturulması
	Çalışanların iş sonuçları ve yetkinlikleri baz alınarak yürütülen performans değerlendirme sistemi sonuçları bireysel kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi süreçlerinin temelini oluşturmakta
	Stratejik önemi olan alanlarla ilgilenen öğrencileri ve çalışanları destekleyerek, yeni teknolojilere yönelik bilgi seviyesini artırmak üzere uzun vadede insan gücünü geliştirmek için personel yurt dışında yüksek lisans, doktora, bütünleşik doktora ve araştırma programları için desteklenmekte

Mevcut işgücünün becerilerine yatırım yapma kategorisinde şirketlerin çalışanları için çok çeşitli eğitim ve kariyer gelişim programları tasarladıkları, bu eğitim programlarının sektör ve çalışma alanlarına göre de farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Tablo 33'te şirketlerin 2016 yılında çalışan başına verdikleri eğitim saatleri görülmektedir.

**Tablo 33: Şirketlerin Çalışan Başına Verdikleri Eğitim Saatleri**

Şirket	Çalışan Başına Eğitim Saati
Anadolu Efes	22
Arçelik	22
Aselsan	15
Doğuş Otomotiv	36
Erdemir	38
Ford Otosan	59
İçdaş	16
THY	20
Tofaş	82
Turkcell	57
Unilever	

Çalışan başına en yüksek eğitimi 82 saatle Tofaş'ın verdiği görülürken, Tofaş'ı 59 saatle Ford Otosan izlemiştir. İki şirketin de taşıt araçları ve ekipmanları imalat ve bakımı sektöründe faaliyet gösterdiği düşünüldüğünde, bu durumun sektörün getirdiği yeniliklere uyum sağlama ve çalışanları bu yeniliklere hazırlama amacı taşıdığı söylenebilir. Benzer bir şekilde teknolojinin çok sık değiştiği bir sektör olan bilgi ve iletişim hizmetlerinde faaliyet gösteren Turkcell de çalışan eğitimine oldukça önem vermiş, 57 saatle üçüncü sırayı almıştır.

İnsan kaynağının sürdürülebilirliğini sağlama ve bilgi birikiminin şirkette kalması için de yedekleme planları aktif olarak kullanılmaktadır. Bu kategoride koçluk ve mentorluk uygulamalarının henüz az şirket tarafından benimsendiği, kurum içi öğrenme ve işbirliğine vurgu yapılırken bu alanın henüz sistematik bir seviyeye gelmediği de bulgular arasındadır.

#### **9.4.2.7. Yeteneği Cezbetme Ve “Çalışanların Tercih Ettiği Bir Şirket” Olarak Tanınma**

Yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınma kategorisindeki alt başlıklar ise; cazip ve aynı zamanda zorlayıcı bir iş ortamı sunmak, çalışanlara ve onların yetenekleriyle bilgilerine yatırım yapma, iş tatmini ve motivasyon, iş ve iş dışı yaşam dengesinin önemine dikkat çekme, kariyer olanakları sunma, kültürel çeşitliliği ve cinsiyet eşitliğini sağlama, sosyal olarak sorumlu ve güvenilir bir işveren olmanın yanı sıra, işyerinin itibarını aile dostu ve çalışan annelerin yanında bir şirket olarak güçlendirme ile ücretlendirme ve ek sosyal olanaklardır.

Çalışanların tercih ettiği bir şirket olma hedefi son yıllarda “işveren markası” adıyla anılmaya başlanmıştır. Gözen (2016), işveren markasını itibar, sosyal, gelişim ve ekonomi olmak üzere 4 başlık altında değerlendirmiştir. İşveren markasının itibar boyutu cazip bir çalışma ortamı ile köklü, bilinir ve sosyal bir amacı olan bir kurumda çalışma yoluyla çalışanların kendilerini kurumla özdeşleştirebilmeleri ile açıklanabilir. Sosyal boyut, çalışanların kendisini kurumda iyi, mutlu hissetmeleri ve iyi ilişkiler kurmaları ile bağıntılıdır. Gelişim boyutu çalışanın gerek sağlanan eğitimlerle, gerekse hazırlanan kariyer planlarıyla kendisini geliştirebileceği bir ortamı ifade ederken; ekonomik boyut en basit anlamıyla ücret ve yan haklar temeline dayandırılabilir. Aşağıda uygulama örnekleri sıralanacak yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket olma” kategorisi, işveren markası yaratma için işletmelerin ortaya koydukları çabaları birebir karşılamaktadır.

**Tablo 34: Cazip ve Aynı Zamanda Zorlayıcı Bir İş Ortamı Sunmak Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Cazip ve aynı zamanda zorlayıcı bir iş ortamı sunmak</b>	AON Hewitt firması tarafından verilen “Best Employer - Türkiye’nin En İyi İşyeri” unvanı
	Çalışanların performans hedefleri arasında sürdürülebilirlik yönetimine ilişkin konular da yer almakta
	Flex Performans Sistemi ile daha esnek, birimlerin ihtiyacına uygun bir performans sistemi
	Genç yetenekleri çekmek için GNÇYTNK yenilikçi işe alma süreci
	Görüşme Deneyim Anketi ile işe alım süreçlerine katılan adayların görüşme sürecinde yaşadıkları deneyim üzerinden bilgi paylaşımları istenmekte
	Performans ve yetenek yönetimi ile çalışanlara uzun dönemli kariyer olanakları sunmak, kariyer gelişimlerine destek olmak, yetenekleri çekmek öncelikler arasında
	Yetenekli çalışanları çekmek, geliştirmek ve elde tutmak için adil ve değişen trendlere uygun performans ve kariyer yönetimi uygulamaları, eğitim ve gelişim faaliyetleri, işe alım, ödüllendirme ve ücret sistemleri oluşturulmakta
	Çalışanların unvanları ve görev tanımlarına göre belirlenmiş olan yetkinlik setleri ile şirket Kurumsal Karnesi’nden gelen bireysel iş sonuçları Performans değerlendirme modelinin ana girdilerini oluşturmakta

**Tablo 35: Çalışanlara ve Onların Yetenekleriyle Bilgilerine Yatırım Yapma Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<p><b>Çalışanlara ve onların yetenekleriyle bilgilerine yatırım yapma</b></p>	<p>Tüm yönetici kademeleri Harvard Business School'un uzaktan öğrenme aracı Harvard Manage Mentor ve dünyanın en büyük online kütüphanesi olan GetAbstract'tan yararlanabiliyor</p>
	<p>Çalışanlara kişisel, mesleki ve teknik bilgi ve becerilerini artırma olanakları sunarak bir yandan bireysel başarı ve motivasyonu artırırken diğer yanda da organizasyonel gelişimi sağlamayı hedefliyor</p>
	<p>Çalışanların ulusal/ uluslararası konferans, kongre ve zirvelere katılımları sağlanıyor</p>
	<p>Eğitimin Büyük Çarkı "Big Wheel of Training" ile eğitimcilerin bir araya gelmesi, birbirleriyle etkileşim içinde olması ve sürdürülebilirliğin sağlanması hedefleniyor</p>
	<p>Gerek sınıf içi eğitimler, gerekse mentorluk ve deneyime dayalı öğrenme gibi uygulamalar ile çalışanların potansiyellerini keşfederek ortaya çıkarmaları adına gelişim faaliyetleri uygulanıyor</p>
	<p>İstihdam sürecinde çalışanlar, potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri doğru noktaları bularak, bilgi ve yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim, performans ve kariyer yönetimi uygulamalarıyla destekleniyor</p>

	Öğrenme ve gelişim faaliyetlerinin iş sonuçlarında yarattığı etkinin ölçümü ve raporlanması ile sürekli iyileştirilen bir öğrenme ve gelişim sistemi
	Tüm çalışanlar yetenek olarak tanımlanarak çalışanların farklı konularda sahip olduğu yetenekler tespit ediliyor ve bu yetenekleri geliştirmelerine olanak sağlayacak imkanlar yaratılıyor
	Yeni yöneticiler mentorluk sisteminin yanında finans, hukuk ve insan kaynakları sistemlerini öğrendikleri sınıf içi ve uzaktan öğrenme programlarından yararlanabiliyor
	Her bir çalışanın sahip olduğu yetkinlikler ve iş tanımı gereği sahip olması gereken yetkinlikler arasındaki fark analiz edilmekte; analiz sonucunda elde edilen yetkinlik ihtiyaçları kullanılarak öğrenme ve gelişim ihtiyaçları belirlenmekte ve bu ihtiyaçları karşılayacak öğrenme ve gelişim programları hazırlanmakta
	Çalışanlara gelişen teknolojiler ve yeni iş alanları ile ilgili bilgi ve becerileri proaktif bir planlama sonucunda kazandırmakta

**Tablo 36: İş Tatmini ve Motivasyon Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>İş tatmini ve motivasyon</b>	Runtalya ve İstanbul Maratonu etkinliklerine katılım
	Buluş sahibi çalışanlar ödüllendirilmekte
	Çalışan bağlılığı anketi, performans değerlendirme sonuçları ve diğer çalışan verileri üzerine uygulanan veri



madenciliğiyle çalışan beklenti ve ihtiyaçları derinlemesine analiz ediliyor
Çalışan Memnuniyet Anketi
Çalışanların hayatını kolaylaştırmak ve mutluluğunu artırmak için ek doğum günü izni, anlaşmalı şirketlerle kampanyalardan yararlanma hakkı
Farklı kategorilerde ödüllendirme programları
Fotoğrafçılık kursu, koro çalışmaları, tiyatro, yelken ve dalış gibi birçok sosyal kulüp aktiviteleri
Gerek sağlık ve güvenlikleri gerekse kişisel gelişimlerinin sağlanması yoluyla mutlu ve katılımcı bir insan kaynağı ile faaliyetlerin geliştirilmesi ve ilerleme hedefleniyor
Geziler, tiyatro ve spor faaliyetleri
Happy hour etkinlikleri (Oktoberfest, Bağ bozumu gibi)
“İşte Buna Ödül Verilir” diyerek yenilikçi ve fark yaratan çalışmalara ödüller veriliyor
Kuru temizleme hizmeti
Kütüphane açılışı
Sosyal kulüpler bünyesinde, konser, sergi, gösteri ve konferans ve sportif etkinlikler düzenlenmekte
Ücretsiz veya indirimli iç/dış hat seyahat olanakları, vize işlemlerinde kolaylıklar, anlaşmalı otellerde konaklama imkanı vb.

	Yedi yıl ve üzerinde çalışanlara “Yenilenme İzni” kullanma hakkı sunuluyor
	Fotoğrafçılık Kulübü, Türk Halk Dansları Kulübü, Doğa Sporları Kulübü

**Tablo 37: Kariyer Olanakları Sunma Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Kariyer olanakları sunma</b>	Belirlenen hedef üniversitelerin potansiyeli yüksek öğrencilerinin çalışma hayatını tanımalarını ve iş olanaklarından haberdar olmalarını sağlayan, program sonunda işe alımların yapılacağı üç günlük yetenek kampı
	Çalışanlar oluşturulan kariyer haritalarına, şirket içindeki açık pozisyonlara ve kariyer fırsatlarına dair bilgilere “İntranet Portalı’ndan” erişebilmekte
	Genç istihdamı desteklemek amacıyla mühendislik bölümleri başta olmak üzere, yeni mezun işe alım programı
	İç ilan sistemi ile boş pozisyonlar tüm çalışanlara ilan edilerek farklı fonksiyon ve lokasyonlarda çalışma teşvik ediliyor.
	Yeni Mezun İşe Alım Programı Toplumsal Sorumluluk çalışma süreci
	Kariyer yönetim sistemi, terfiler ile yüksek potansiyel ve performansa sahip çalışanların ödüllendirilmesini ve şirket içinde farklı iş alanları arası geçişler ile tüm çalışanların yetkinlik düzeylerinin geliştirilmesini desteklemekte
	Yurtdışında kariyer imkanı: Yetenek havuzlarında yer alan ve kariyer gelişimleri yakından takip edilen çalışanlar yeni

	fırsatları değerlendirmeye hazır olduklarında farklı ülkelerde bulunan iştiraklerdeki pozisyonlar için değerlendirmeye alınmakta
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tablo 38: Kültürel Çeşitliliği ve Cinsiyet Eşitliğini Sağlama Alt Kategorisi Uygulama Örneklere**

<b>Kültürel çeşitliliği ve cinsiyet eşitliğini sağlama</b>	Ayrımcılık karşıtı, adil, huzurlu, gelişim odaklı ve insana değer verilen bir iş ortamı
	Çalışan herkese işe girişten itibaren cinsiyetinden bağımsız olarak eşit fırsatlar yaratılmaya çalışılıyor
	Çeşitlilik kurum kültürünün bir parçası
	Çocuk ve zorla işçi çalıştırma ile ilgili olarak önemli risk taşıyabilen operasyon yoktur
	HeForShe hareketi destekleniyor
	İstihdamda pozitif ayrımcılık politikası doğrultusunda ofis çalışanı işe alımlarında her 2 kişiden 1'inin, saha çalışanı işe alımlarında ise her 4 kişiden 1'inin kadın olması ilkesi
	İş'te Eşitlik projesi kapsamında kadın çalışanlara eğitimler, koçluk ve mentorluk desteği
	İşe alım, ücretlendirme, sosyal hakların belirlenmesi, performans yönetimi gibi insan kaynakları süreçlerinde çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetilmiyor, eşit işe eşit olanaklar sunuluyor
İşgücündeki farklılıklar bir zenginlik olarak görülüyor ve çeşitlilik destekleniyor	

	Kadın çalışanlara yasal hakların çok üzerinde, uzatılmış izin hakları
	Kadın çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine öncelik vererek kadınların üst yönetim düzeyinde görev almalarının önünü açacak çalışmalar yürütülmekte
	Kadın Yönetici Oranını artırmayı hedefliyor
	Kadın: Değer zinciri boyunca sunulan fırsatları genişletmek
	Kadın: Eğitim ve becerilere erişimi artırmak
	Kadın: Faaliyet gösterilen toplumlarda kadın güvenliğini desteklemek
	Kadın: Yönetime odaklanarak cinsiyet açısından dengeli bir organizasyon inşa etmek
	Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS) imzalanmış
	KAGİDER'in Dünya Bankası desteği ile verdiği "Fırsat Eşitliği Sertifikası" alınmış
	Yönetim Kurulu Üyesi seçimi yapılırken bilgi, deneyim ve yetkinlik açısından aynı özelliklere sahip adaylar içerisinde kadın üye seçimine öncelik verilir" ilkesi
	Uluslararası proje ortaklıklarında görevlendirilen çalışanlar farklı ülkelerden araştırmacıların yer aldığı gruplarda ileri teknoloji ürünlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmakta
	Artan Y kuşağına yönelik, takdir ve ödül bazlı uygulamalar geliştirilmesinin yanı sıra her kuşağa en iyi şekilde uyacak yaklaşımların iyileştirilmesi

	Engelli vatandaşlar için istihdam olanağı yaratmak ve engelli çalışanların şirket bünyesinde çalışma koşullarını mümkün olan en iyi seviyeye ulaştırmak için her türlü kaynak kullanılmakta
	Şirket çatısı altında her birey, dil, din, ırk, cinsiyet, politik ve diğer görüşler ile ulusal ve sosyal kökeninden bağımsız olarak eşittir.
	Kadının ekonomik yaşamın her alanına eşit katılımı amacıyla tedarikçiler, müşteriler, ajanslar ve paydaşlarla bir araya gelerek; Kadının Güçlenmesi platformu oluşturulmuş
	'Dünya Ekonomik Forumu Cinsiyet Eşitliği Uçurumunun Kapatılması Programı' kapsamında oluşturulan 'İş'te Eşitlik Platformu'nun aktif ve öncü üyeleri arasında

Şirketlerin gerek Kadının Güçlendirilmesi İlkeleri, gerekse İş'te Eşitlik Platformu aracılığıyla cinsiyet eşitliğini sağlama konusunda öncü adımlar attığı gözlemlenmiştir. Ancak hala kadının işgücüne katılım oranının yeterli düzeyde olmadığı ülkemizde alınması gereken çok yol bulunmaktadır. Araştırma kapsamındaki şirketlerde toplam işgücü içerisindeki kadın çalışan oranları Tablo 39'da verilmiştir.

**Tablo 39: Kadın Çalışan Oranı**

Şirket	Kadın Çalışan Oranı
Anadolu Efes	25%
Arçelik	12%
Aselsan	20%

Doğuş Otomotiv	35%
Erdemir	
Ford Otosan	14%
İçdaş	3%
THY	48%
Tofaş	9%
Turkcell	69%
Unilever	

Erdemir ve Unilever'in herhangi bir veri paylaşmamasından dolayı bu iki şirkete tabloda yer verilememiştir.

**Tablo 40: Sosyal Olarak Sorumlu ve Güvenilir Bir İşveren Olmanın Yanı Sıra, İşyerinin İtibarını Aile Dostu ve Çalışan Annelerin Yanında Bir Şirket Olarak Güçlendirme Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Sosyal olarak sorumlu ve güvenilir bir işveren olmanın yanı sıra, işyerinin itibarını aile dostu ve çalışan annelerin</b>	Anne – Bebek Politikası'nı açıklayan ilk şirketler arasında
	Anneler için esnek çalışma koşulları
	Anneler için okulun ilk gün izni
	Çalışan aileleri: Kültürel geziler, Piknik ve sosyal organizasyonlar
	Çalışan çocuklarına burs desteği

<b>yanında bir şirket olarak güçlendirme</b>	Çalışanlar çocuklarını evdeki kamera sistemleriyle işyerinden istedikleri zaman kontrol edebilmekte
	Çalışanlara aileleriyle birlikte dernek ve sosyal kulüplerden lojmanlara, spor salonundan yüzme havuzu ve plajlara kadar pek çok imkan sunuluyor.
	Çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileriyle iletişimlerini güçlendirmek amacıyla iş dışında sosyalleşmelerini sağlayacak etkinlikler düzenleniyor.
	Çalışanların ve onların çocuklarının da dahil olduğu bölge gençlerinin sağlıklı, özgüveni yüksek, ekip ruhuna sahip, rekabetçi, sportif bir yapıyla gelişmelerine destek olmak hedefleniyor
	Çocuklar için Spor Kulübü faaliyetlerine ücretsiz katılma olanağı
	Fabrikadaki sosyal tesisleri tüm çalışanlar, eşleri ve çocuklarıyla birlikte kullanabilmekte
	Kreş yardımı uygulaması ile 0-72 ay arası çocuk sahibi kadın çalışanlar ile bu yaş aralığındaki çocuğuna tek başına bakmakla yükümlü erkek çalışanlara kreş yardımı
	Süt odası hizmeti, hamile sağlık hizmetleri
	Yeni doğum yapan kadınlar, çalışma hayatına daha çabuk adapte olmaları ve iş-yaşam dengelerini koruyabilmeleri için esnek çalışabiliyor
	Babalık izni

	Türk Halk Müziği ve Türk Sanat Müziği Korolarının verdiği ücretsiz yıllık konserlerde çalışanlar ve aileleri bir araya gelme imkânı bulmakta
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tablo 41: Ücretlendirme ve Ek Sosyal Olanaklar Alt Kategorisi Uygulama Örnekleri**

<b>Ücretlendirme ve ek sosyal olanaklar</b>	Bireysel Emeklilik Uygulaması ile kıdeme göre çalışanların brüt maaşının %2'si ile %3'ü oranında katkı payı ödemesi yapılıyor
	Çalışanlara sunulan hizmetler ve yan haklar; istirahatli çalışana ücret ve özel sağlık kuruluşlarında tedavi giderlerinin karşılanması, yılda bir kez faizsiz kredi uygulaması, avans çekme hakkı, işçi servisleri, sağlık merkezi, lojman ve kaza sigortasıdır.
	Çalışanların farklılaşan ihtiyaçlarına esnek çözümlerle cevap vermeyi hedefleyen bir yan fayda modeli: Flextra
	Doğum, emzirme, vefat ve evlilik izin ve ödenekleri
	Esnek ek menfaat programı Flex Menu alışveriş çeklerinden tatil paketine, bireysel emeklilik ara ödemesinden sağlıklı yaşam paketine kadar pek çok seçeneği barındırıyor
	Eşit işe eşit ücret ilkesi doğrultusunda adil ücretlendirme uygulamaları
	Özel sağlık sigortası ve çalışan ailelerine özel sağlık sigortası indirimleri



	Performans çıktıları üzerinden ücret ve prim sisteminin yönetimi sağlanmakta
	Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından en yüksek SGK primi ödeyen ve prim borcu olmayan kuruluş olarak ödüllendirilme
	Tam zamanlı çalışanlara sağlanan maaş dışındaki yardımlar; yakacak, evlenme, doğum, ölüm, askerlik, çocuk, öğrenim, yemek, vasıta, ayakkabı, doğal afet, erzak, temizlik malzemesi yardımları, ikramiye, bayram ve yıllık ücretli izin harçlığıdır.
	Tüm ofis çalışanları işe girişte Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'na üye olmakta
	Ücretler her yıl çalışanın performansına göre artırılıyor
	Yüksek performansı destekleyen, adil, objektif ve anlaşılır bir ücretlendirme sistemi, rekabetçi ücret yapısı
	Çalışanların iş sonuçlarının değerlendirilmesi ödüllendirme ve ücretlendirme süreçlerinde etkili olmakta, performans değerlendirme modeli sonuçları kariyer yönetimi, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin temelini oluşturmakta

Çalışmamız Ehnert (2009)'in şirketlerin sürdürülebilirliği ve sürdürülebilir gelişmeyi nasıl tanımladığını ve bunu insan kaynaklarının yönetimi ile nasıl ilişkilendirdiklerini incelediği çalışmasında yer alan 8 ana başlık çerçevesinde hazırlanmıştır. Ancak Türkiye'deki uygulamalara bakıldığında konunun farklı başlıklar altında incelenmesi gereği doğmuştur. Buna göre Tablo 42'te Türkiye'deki uygulama sıklığına göre yeniden düzenlenen kriter tablosu gösterilmiştir.

**Tablo 42: Türkiye’deki Sürdürülebilirlik Uygulamaları Işığında Sürdürülebilirlik Kategorileri ve İlgili İnsan Kaynakları Uygulamaları**

<p><b>İnsan kaynaklarını sosyal sorumlulukla ele alma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etik ve çalışanlarla yakından ilgilenme</li> <li>• İşini kaybedenleri destekleme</li> </ul>	<p><b>Yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlara ve onların yetenekleriyle bilgilerine yatırım yapma</li> <li>• Kariyer olanakları sunma</li> <li>• Cazip ve aynı zamanda zorlayıcı bir iş ortamı sunma</li> <li>• Kültürel çeşitliliği ve cinsiyet eşitliğini sağlama</li> <li>• Sosyal olarak sorumlu ve güvenilir bir işveren olarak işyerinin itibarını güçlendirme</li> <li>• Yetenek havuzu</li> <li>• Ücretlendirme ve ek sosyal olanaklar</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Çalışan sağlığı ve esenliğini destekleme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma yaşamının kalitesini iyileştirme</li> <li>• Çalışanlarda kendi sağlıklarıyla ilgili farkındalık yaratma</li> <li>• İşgücünün formda olmasını sağlama</li> <li>• Çalışanların ve ailelerinin esenliğini destekleme</li> </ul>	<p><b>Mevcut çalışanların becerilerine yatırım yapma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitime yatırım</li> <li>• Çalışan gelişimi ve eğitim programları</li> <li>• Mesleki eğitim programları ve çıraklık</li> <li>• Yedekleme planları</li> <li>• Çalışanlar ve yöneticiler için kariyer gelişimi</li> <li>• Mentorluk</li> </ul>
<p><b>Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş sağlığı ve güvenliği: iş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül kazalar riskini azaltma</li> <li>• Meslek hastalıkları riskini azaltma</li> <li>• Ergonomik çalışma koşullarını iyileştirme</li> <li>• Stresi önleme ve azaltma</li> <li>• İş sağlığı ve güvenliği eğitimleri</li> </ul>	<p><b>İnsan Kaynaklarının özüne yatırım yapma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitime, staja yatırım yapma</li> <li>• Üniversitelerle işbirliği</li> </ul>

<p><b>Çalışanların yaşam standartlarını iyileştirme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etme</li> <li>• İş ve iş dışı yaşam dengesini teşvik etme</li> <li>• Çalışan annelerin yanında bir şirket olma</li> </ul>	<p><b>Karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların güvenini kazanma ve sürdürülebilir ilişkiler yaratma</li> <li>• Sosyal aktiviteler düzenleme</li> <li>• İş tatmini ve motivasyon</li> <li>• Aile dostu bir şirket olma</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 10. TARTIŞMA

Çalışmamız tüm dünya için öncelikli bir konunun Türkiye’de nasıl ele alındığını açıklayarak sürdürülebilirlik çalışmalarına katkı yapmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından çalışmanın bulguları içinde dikkat çekici olan, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında, çalışanların yetenekleriyle bilgilerine yatırım yapma, kariyer olanakları sunma, kültürel çeşitliliği ve cinsiyet eşitliğini sağlama ve yetenek yönetimini içeren “yeteneği cezbetme ve çalışanların tercih ettiği bir şirket olarak tanınma”ya ilişkin içeriğin yoğunluğudur. Bu durum bu kategorideki madde sayısının çokluğu, dolayısıyla kodlama sıklığının artması yanında, şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmalarını itibarları ve iyi bir işveren konumlarıyla ilişkilendirmeleriyle açıklanabilir.

Sürdürülebilirlik konusuna verilen önemin, şirketlere sağladığı prestij, marka bilinirliği ve sürdürülebilir yatırımlara olan yönelim sayesinde de şirketlerin ilk sıralarda yer almasına sağladığı fayda açıktır. Bu bilgiler ışığında ilgili şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemeye ve iş yapış biçimlerini gereklilikler doğrultusunda şekillendirmeye çalıştığı söylenebilir.

İş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili içeriği, paylaşılan uygulama çeşitliği de düşünüldüğünde Türkiye’de son yıllarda dramatik bir şekilde artan iş kazalarının bir sonucu olarak görmek mümkündür. Aynı zamanda, bu sonuç insan kaynakları yönetiminde 6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanununun kabulüyle artan önemi açısından ele alınmalıdır. İş sağlığı ve güvenliği konuları insan kaynakları uygulamalarında son zamana kadar yeterince önem arz etmemiştir. Bu husus insan kaynakları yönetiminin öncelikleri arasına giremeyerek sadece İş Sağlığı ve Güvenliği mühendislerinin sorumluluğu gibi nitelendirilmiştir. Ancak 2012 yılında yürürlüğe giren İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’na uyum sağlama gereği son yıllarda konunun ele alınış biçimini etkilemiş, bu durum araştırmanın bulgularında ifade edildiği gibi sürdürülebilirlik raporlarındaki uygulama örneklerinin sayısında da gözlemlenmiştir. İş sağlığı ve güvenliği konusu BM İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi uyarınca işletmelerce güvence altına alınması gereken temel bir insan hakkıdır. Bu nedenle, gerek temel insan hakları bağlamında, gerekse yasal mevzuat gereği konu önemli bir gündem maddesi olarak günümüzde insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Vatansever, 2010). Her geçen gün daha da önem kazanan bu konu günümüzde insana verilen önemin bir ölçüsü olmuştur (Karacan& Erdoğan, 2011).

Türkiye’de İnsan Kaynakları ve sürdürülebilirlik ilişkisine ait yazın oldukça kısıtlıdır. Çalışmamızın özgün katkısı; araştırma yaklaşımının çokuluslu, çok kültürlü bir modelle karşılaştırma ve Türkiye’ye özgü bir güncellemeyi de içermesidir. Diğer yandan kısıtlı sayıda şirketi kapsaması ve üçüncü şahıslar için hazırlanmış dolayısıyla “bilmemiz istenilen” bir içeriğin analiz verisi olarak ele alınması çalışmanın en önemli kısıtlarını oluşturmaktadır.

Güncellenmiş kriter listesi Türkiye’de bu konudaki araştırmalar için iyi bir model oluşturabilir. Kriter listesinin bir ölçeğe dönüştürülerek çalışan tutumlarının incelenmesi, gerek insan kaynakları yönetimi, gerekse örgütsel davranış ve endüstri psikolojisi disiplinlerine katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

Aşıcı, Ahmet Atıl ve Şahin, Ümit, *Yeşil Ekonomi*, 2012.

Bansal, Pratima, “Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development”, *Strategic Management Journal*, 26, 197-218, 2005.

Başar, A. Banu ve Başar, Mehmet, “Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye’deki Durumu”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 213–230, 2006.

Bauer, Talya N., ve Aiman-Smith, Lynda, “Green career choices: The influence of a firm's ecological stance on perceived company attractiveness”, *Journal of Business and Psychology*, 10, 445-458, 1996.

Bekmezci, Mustafa, Kurumsal Sürdürülebilirlik İçin Stratejiler. *Journal of Management, Marketing & Logistics – JMML*, 1 (3), 218-240, 2014.

Birleşmiş Milletler, Binyıl Kalkınma Hedefleri Nedir? <http://www.un.org.tr/includes/files/Binyil02.pdf> , (10.02.2018).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Türkiye, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, <http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html>, (24.01.2018).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Türkiye, Yeni Sürdürülebilir KalkınmaGündemi, <http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/mdgoverview.html>, (24.01.2018).

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, <https://ungc.bilgi.edu.tr/tr/ungc.html> , (26.01.2018)

BM Enformasyon Merkez, Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi Dünyamız için İnsanları ve Gezegenimizi Dönüştürüyoruz (25-27 Eylül 2015),

[http://www.unicankara.org.tr/tr/surdurulebilir-kalkinma-zirvesi-dunyamiz-icin-  
insanlari-ve-gezegenimizi-donusturuyoruz-25-27-eylul-2015/](http://www.unicankara.org.tr/tr/surdurulebilir-kalkinma-zirvesi-dunyamiz-icin-insanlari-ve-gezegenimizi-donusturuyoruz-25-27-eylul-2015/), (24.01.2018).

Capital, Büyümenin Sınırları ve Sürdürülebilirlik, [https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/buyumenin-sinirlari-ve-  
surdurulebilirlik](https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/buyumenin-sinirlari-ve-surdurulebilirlik), (26.01.2018).

Chiappetta Jabbour, Charbel Jose ve Santos, Fernando Cesar Almada, “The evolution of environmental management within organizations: Toward a common taxonomy”, *Environmental Quality Management*, 16 (2), 43–59, 2006.

Davis, Matthew C. ve Challenger, Rose, “*Environmentally sustainable work behaviors*” içinde Flood, Patrick C. ve Freeney, Yseult, Wiley Encyclopedia of Management: Organizational Behavior, 3(11), 2013.

Deloitte, Transitioning to G4 The next evolution in the Global Reporting Initiative sustainability reporting guidelines, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-risk-  
transitioning-g4.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-risk-transitioning-g4.pdf), (13.01.2017).

Doğru, Gonca, *Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü*,( Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2012.

Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi, [http://ekolojist.net/dow-jones-  
surdurulebilirlik-endeksi/](http://ekolojist.net/dow-jones-surdurulebilirlik-endeksi/), (25.01.2018).

Ehnert, Ina, “Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites”, *European J. International Management*, 3 (4), 419-438, 2009.

Ehnert, Ina ve Harry, Wes, “Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue”, *Management Revue*, 23 (3), 221-238, 2012.

Environmental Sustainability Index,  
<http://sedac.ciesin.columbia.edu/data/collection/esi/>, (26.01.2018).

Ernst&Young, G4 Sustainability Reporting Guidelines,  
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/G4-Sustainability-Reporting-Guidelines/\\$FILE/G4-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/G4-Sustainability-Reporting-Guidelines/$FILE/G4-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf), (01.11.2017).

Ernst&Young, Sustainability reporting practices in Greece, A desk research of published sustainability reports, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-survey-sustainability-reporting-practices-in-greece/\\$FILE/EY-survey-sustainability-reporting-practices-in-greece.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-survey-sustainability-reporting-practices-in-greece/$FILE/EY-survey-sustainability-reporting-practices-in-greece.pdf), (01.11.2017).

Ernst&Young, Sustainability reporting — the time is now,  
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Sustainability\\_reporting\\_the\\_time\\_is\\_now/\\$FILE/EY-Sustainability-reporting-the-time-is-now.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Sustainability_reporting_the_time_is_now/$FILE/EY-Sustainability-reporting-the-time-is-now.pdf), (01.11.2017).

Ernst& Young, Value of sustainability reporting A study by EY and Boston College Center for Corporate Citizenship,  
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Value\\_of\\_sustainability\\_reporting/%24FILE/EY-Value-of-Sustainability-Reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Value_of_sustainability_reporting/%24FILE/EY-Value-of-Sustainability-Reporting.pdf), (01.11.2017).

Ernst&Young, 2013 six growing trends in corporate sustainability An EY survey in cooperation with GreenBiz Group,  
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Six\\_growing\\_trends\\_in\\_corporate\\_sustainability\\_2013/\\$FILE/Six\\_growing\\_trends\\_in\\_corporate\\_sustainability\\_2013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Six_growing_trends_in_corporate_sustainability_2013/$FILE/Six_growing_trends_in_corporate_sustainability_2013.pdf), (21.11.2017).

Esty, Daniel C. & Winston, Andrew S., *Yeşilden Altına*, 2007.

Fisk, Peter, *Sürdürülebilir Büyüme: İnsanlar, Gezegen, Kar*, 2010.

FTSE4Good Index Series, <http://www.ftse.com/products/indices/ftse4good> (24.01.2018).



Global Compact Türkiye, 10 İlke, <http://www.globalcompactturkiye.org/global-compact-turkiye/10ilke/>, (25.01.2018).

Goleman, Daniel, *Ekolojik Zeka*, 2011.

Gözen, Ebru, “Potansiyel İşgörenler Açısından İşveren Markası Algısı: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği”, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 70-80, 2016.

GRI Sürdürülebilirlik Raporlama İlkeleri G4'ün Türkçe Çevirisi Yayınlandı, <http://www.kurumsalsurdurulebilirlik.com/tr-tr/haberler/haberler/gri-surdurulebilirlik-raporlama-ilkeleri-g4-un-tur.aspx>, (31.10.2017).

GRI, Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G4-Part-One.pdf>, (10.11.2017).

Hahn, Tobias ve Scheermesser, Mandy, “Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2006.

Hürriyet İnsan Kaynakları Eki: “Sürdürülebilirlik: Tercihden çok zorunluluk” başlıklı haberi <http://www.hurriyet.com.tr/surdurulebilirlik-tercihten-cok-zorunluluk-40002751> Erişim, (30.09.2016).

Karaca, Şükran, “Tüketicilerin yeşil ürünlere ilişkin tutumlarının incelenmesine yönelik bir araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 99-111, 2013.

Karacan, Esin ve Erdoğan, Özlem Nazan, “İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 102-117, 2011.

Kılıç, Nevin ve Vatansever, Çiğdem, Çalışanların “Yeşil” Tutum ve Davranışları ile Yaşam Değerleri İlişkisi içinde *Değerli İnsana Değerli Çalışmalar* (Eds.) Turgut, Tülay ve Çinko, Murat, Beta Yay, 2017

KPMG, GRI's G4 Guidelines: the impact on reporting, [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/07/CG\\_G4\\_eng.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/07/CG_G4_eng.pdf), (13.01.2018).

Kuşat, Nurdan, “Yeşil sürdürülebilirlik için yeşil ekonomi: Avantaj ve dezavantajları - Türkiye incelemesi”, *Journal of Yasar University*, 29 (8), 4896–4916, 2013.

Kuşat, Nurdan, “Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2), 227-242, 2012.

Mariappanadar, Sugumar, “Sustainable Human Resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment”, *International Journal of Social Economics*, 30 (8), 906-923, 2003.

Nüfus Coğrafyası, [http://www.geography.humanity.ankara.edu.tr/ders\\_notu/cog132\\_4.pdf](http://www.geography.humanity.ankara.edu.tr/ders_notu/cog132_4.pdf), (30.06.2015).

Ones, Deniz ve Dilchert, Stephan, “ Environmental Sustainability at Work: A Call to Action”, *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 447–469, 2012.

Orsato, Renato J., “Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay To Be Green?” , *California Management Review*, 48 (2), 127-144, 2006.

Özçelik, Funda, “Sürdürülebilirlik Performans Karnesi”, *Journal of Yasar University*, 30 (8), 4985-5008, 2013.

Özmehmet, Ecehan, “Dünya ve Türkiye’de Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları”, *Journal of Yasar University*, 3 (12), 1853-1876, 2008.

Paillé, Pascal, Chen, Yang, Boiral, Olivier, ve Jin, Jiaferi, “The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study”, *Journal of Business Ethics*, 121 (3), 451-46, 2014.

PwC, *The Future of Work: A Journey to 2022*, 2012.

PwC, “Türk İş Dünyası’nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu”, 2011.

Reinhardt, Forest, “Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy”, *California Management Review*, 40 (4), 43-73, 1998.

Sarıkaya, Muammer ve Kara, Zişan F., “Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık”, *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (2), 221-233, 2007.

SHRM, BSR ve Aurosoorya, “Advancing Sustainability: HR’s Role”, Washington DC, 2011.

Sustainable Stock Exchanges (SSE) initiative, <http://www.sseinitiative.org/about/>, (21.11.2017).

Sürdürülebilir Gıda Konferansı, <http://surdurulebilirgidakonferansi.com/2017/hakkinda/>, (03.02.2018).

Tıraş, H. Hayrettin, “Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Teorik Bir İnceleme”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 57-73, 2012.

Tokgöz, Nuray ve Önce, Saime, “Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (1), 249–275, 2009.

White, Gwendolen. B., “How to Report a Company’s Sustainability Activities”, *Management Accounting Quarterly*, 7 (1), 2005.

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Kitapevi, Ankara, 2013.

Yıldırım, Uğur ve Öner, Şerif, “Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımının Türkiye’ye Yansımaları: GAP’ta Sürdürülebilir Kalkınma ve Yerel Gündem 21”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 2 (4), 6-27, 2003.

Yılmaz, Nuri, *İnsan Kaynakları'nın Görünen Yüzü*, (Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma İktisadı Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Tekirdağ 2015.

## EKLER

### EK-1: Fortune 50 Listesi (2016)

2016 Sırası	Şirket Adı	Sektör
1	Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	Depolama, taşımacılık ve lojistik hizmetler
2	Enerji Piyasaları İşletme A.Ş.	Petrol ve türevleri üretimi ve dağıtım
3	OMV Petrol Ofisi A.Ş.	Petrol ve türevleri üretimi ve dağıtım
4	Botaş Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş.	Seyahat ve taşımacılık hizmetleri
5	Türk Hava Yolları A.O.	Enerji
6	Opet Petrolcülük A.Ş.	Enerji
7	Bim Birleşik Mağazalar A.Ş.	Petrol ve türevleri üretimi ve dağıtım
8	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	Perakende ticaret mağazaları
9	Türkiye Elektrik İletim A.Ş.	Taşıt Araçları Ve Ekipmanları İmalat Ve Bakımı
10	Shell& Turcas Petrol A.Ş.	Petrol ve türevleri üretimi ve dağıtım
11	Türk Telekomünikasyon A.Ş.	Bilgi ve iletişim hizmetleri
12	Arçelik A.Ş.	Elektrikli Ev Aletleri
13	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	Bilgi Ve İletişim Hizmetleri
14	Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.	İnşaat Taahhüt
15	Doğuş Otomotiv Servis Ve Ticaret A.Ş.	Metal Döküm Ve İşleme

16	Ereğli Demir Ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	Motorlu Taşıt Satış Ve Servisi
17	Migros Ticaret A.Ş.	Endüstriyel Gıda İmalatı
18	Enka İnşaat Ve Sanayi A.Ş.	Taşıt Araçları Ve Ekipmanları İmalat Ve Bakımı
19	Anadolu Efes Biracılık Ve Malt Sanayi A.Ş.	Perakende Ticaret Mağazaları
20	İç İçtaş İnşaat Ticaret Ve Sanayi A.Ş.	Elektrikli Ev Aletleri
21	Jtı Tütün Ürünleri Pazarlama A.Ş.	İnşaat Taahhüt
22	Vestel Elektronik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Toptan Gıda İçecek Ve Temizlik Ürünleri
23	Polimeks İnşaat Taahhüt Ve Sanayi Ticaret A.Ş.	Medikal Ve İlaç
24	Selçuk Ecza Deposu Ticaret Ve Sanayi A.Ş.	Enerji
25	Eüaş Elektrik Üretim A.Ş.	Petrol Ve Türevleri Üretimi Ve Dağıtım
26	Aygaz A.Ş.	İnşaat Taahhüt
27	Türkiye Elektrik İletim A.Ş.	Kuyumculuk
28	İçdaş Çelik Enerji Tersane Ve Ulaşım Sanayi A.Ş.	Petrol Ve Türevleri Üretimi Ve Dağıtım
29	İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş.	Demir Çelik Ticareti
30	İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	Petrol Ve Türevleri Üretimi Ve Dağıtım
31	Otokoç Otomotiv Tic. Ve San. A.Ş.	Motorlu Taşıt Satış Ve Servisi
32	Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	Elektrikli Ev Aletleri
33	Carrefoursa Carrefour Sabancı Ticaret Mer. A.Ş.	Kimyevi Madde
34	Unilever Sanayi Ve Ticaret Türk A.Ş.	Toptan Gıda İçecek Ve Temizlik Ürünleri

35	Thy Opet Havacılık Yakıtları A.Ş.	Perakende Ticaret Mağazaları
36	Mapa İnşaat Ve Ticaret A.Ş.	Endüstriyel Gıda İmalatı
37	Ülker Bisküvi Sanayi Ticaret A.Ş.	Tarımsal, tahıl, süt, et ve su ürünleri
38	Tusaş - Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş.	Seyahat Ve Taşımacılık Hizmetleri
39	İndeks Bilgisayar Sistemleri Müh. San. A.Ş.	Bilgisayar, Yazılım Ve Büro Makinaları
40	Tosçelik Profil Ve Saç Endüstrisi A.Ş.	Seyahat Ve Taşımacılık Hizmetleri
41	Aselsan Elektronik San. Ve Tic. A.Ş.	Enerji
42	Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	Depolama, Taşımacılık Ve Lojistik Hizmetler
43	Aytemiz Akaryakıt Dağıtım A.Ş.	Perakende Ticaret Mağazaları
44	Çalık Enerji Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	İnşaat Taahhüt
45	Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü	Makine Ve Ekipmanları
46	Türk Traktör Ziraat Makineleri A.Ş.	Endüstriyel Gıda İmalatı
47	Güneş Ekspres Havacılık A.Ş.	Enerji
48	Tiryaki Agro Gıda San. Ve Tic. A.Ş.	Metal Döküm Ve İşleme
49	Aksa Doğalgaz Dağıtım A.Ş.	Kimyevi Madde
50	Gediz Elektrik Perakende Satış A.Ş.	Motorlu Taşıt Satış Ve Servisi