

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BOYUTUYLA KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: BİST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİNDEKİ FİRMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT DIMENSIONS OF CORPORATE SUSTAINABILITY: EVIDENCE FROM TURKISH FIRMS IN ISTANBUL STOCK EXCHANGE (BIST) SUSTAINABILITY INDEX

Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU*
Yrd. Doç. Dr. Melek ÇETİNKAYA**
Doç. Dr. Veysel AĞCA***

ÖZET

Çalışmanın amacı, BİST Sürdürülebilirlik Endeksi kapsamında yer alan ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan firmaların, "Sürdürülebilirlik Raporlarında" insan kaynakları yönetimi alanında öne çıkan konuları belirlemektir. Firmaların sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları incelenirken değerlendirme kriteri olarak Shih, vd., (2006) tarafından ileri sürülen yüksek performanslı çalışma sistemleri modeli esas alınmıştır. Model kapsamında yer alan İK uygulamaları; seçme süreci ve çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini artıran yetiştirme programları, bilgi paylaşımı ve çalışanların katılımı mekanizmaları, performansla ilgili ücretlendirme ve kariyer olanakları, iş güvencesidir. Buna göre söz konusu İK uygulamalarının mevcudiyeti ve bu uygulamaların kapsamı açısından içerik analizi yapılmıştır. Araştırmanın bulgularından hareketle Shih vd. (2006)'nin ileri sürdükleri yüksek performanslı çalışma sistemleri modelinin evrensellik bakışı açısını yansıtan iş altyapısı ile ilgili temel İK uygulamalarının çalışmanın örnekleme açısından geçerli olduğu saptanmıştır. Ancak bu temel uygulamaları destekleyen İK uygulamalarının uygulanma düzeyinin temel uygulamalar kadar yüksek olmadığı dolayısıyla bu uygulamaların ilgili bağlama göre değişebileceğini ileri süren durumsallık görüşünün de geçerli olacağı ifade edilebilir.

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

Jel Kodları: M10, M12, M14

ABSTRACT

The aim of this study is to illustrate priorities (highlights issues and areas) in the field of human resource management in Corporate Sustainability Reports of the leading companies in the BIST Sustainability Index. Sustainable HRM practices of firms were examined based on the high-performance work systems model developed by Shih et al. (2006). This model includes the following HR practices: the selection process and training programs that enhance employees' knowledge, skills and abilities, knowledges having and participation mechanisms of employees, performance-related wage and career opportunities, job security. Content analysis was subjected based on the high-performance work systems model in terms of the existence and extent of human resource practices in the Sustainability Reports of the firms. According to research findings it is found that the basic human resources practices related to business infrastructure from universality model's point of view suggested by Shih et al. (2006)

* Bu çalışma 23. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresinde sunulan tebliğin genişletilmiş halidir.

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hozutku@aku.edu.tr

** Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mlcetinkaya@hotmail.com

*** Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, agca@aku.edu.tr

that reflects high performance work systems were valid in terms of the sample of the study. However, HR practices supporting these basic applications are not as high as the level of basic applications of HR practices. Therefore, contingency model suggesting that these HR applications may vary depend on the situation may also be applied.

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

Jel Codes: M10, M12, M14

1. GİRİŞ

İlk olarak 1987 yılında, Birleşmiş Milletlerin, Brundtland Raporu olarak da bilinen, Çevre ve Kalkınma Komisyonu raporunda «sürdürülebilir kalkınma» kavramı „günümüz ihtiyaçlarının, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılama olanaklarından fedakarlık yapılmaksızın, karşılanabilmesi süreci" olarak tanımlanmaktadır (UN, 1987, www.un-documents.net/our-common-future.pdf). Brundtland yaklaşımı işletmelere uyarlandığında kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınmanın sadece bir bölümünü içine alan - özellikle de üretimden sorumlu ekonomik karar birimleri olan- kâr amaçlı işletmelerin devamlılığını ifade eden bir kavramdır (Kuşat, 2012). Kurumsal sürdürülebilirlik, gelecekteki paydaşların gereksinimlerini karşılamak için imkânlardan ödün vermeksizin bir işletmenin doğrudan veya dolaylı paydaşlarının (hisse sahipleri, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, topluluklar vb.) gereksinimlerinin karşılanması olarak tanımlanabilir. Kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları vardır. Sürdürülebilirlik için bu farklı yönlerin tek tek ve birbirinden bağımsız olarak değil, birbirleriyle etkileşim içinde ele alınması gerekir (Besler, 2009:9).

Son yıllarda kurumsal sürdürülebilirlik kavramının; insan kaynakları yönetiminin (İKY) evriminde geline son nokta olarak ele alındığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin evrimi; (1) Personel biriminin kurulumu (Meshoulam ve Baird, 1987), (2) personel yönetimi, (3) İnsan kaynakları yönetimi, (4) stratejik insan kaynakları yönetimi ve (5) örgütsel sürdürülebilirliğin temeli olarak insan kaynakları olmak üzere beş temel aşamada sistematize edilebilir (Ehnert, 2009; Freitas vd.,2011). Bu aşamalardan stratejik insan kaynakları yönetimi, son otuz yıldır insan kaynakları yönetimi politikası alanında egemen olan bir yaklaşımdır. Ancak son on yıl boyunca insan kaynakları yönetimine ilişkin yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmıştır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi yaklaşımı İKY ve sürdürülebilirlik arasındaki bağlantıyı araştırmaya yöneliktir (Kramar, 2014:1069). İnsan kaynakları yönetiminin evrimi içinde son aşama olan sürdürülebilirlik yeni bir paradigmadır. Bu aşamada İK örgütsel sürdürülebilirliğin merkezinde yer alır (Ehnert, 2009; Freitas vd.,2011).

Bu çalışmanın amacı sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili kurumsal çerçeve temel alınarak “BIST Sürdürülebilirlik Endeksi” kapsamında yer alan ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan firmaların, “Sürdürülebilirlik Raporlarında” insan kaynakları yönetimi alanında öne çıkan konuları belirlemektir. Böylece uygulama açısından işletmelerin, kurumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dikkatleri çekilerek, insan kaynakları yönetimi politikalarını, stratejilerini ve uygulamalarını yeniden gözden geçirmelerine katkıda bulunulacaktır. Teorik açıdan ise insan kaynakları yönetimi literatüründe yeni bir yaklaşım olan ve ülkemizde henüz hiçbir çalışma olmayan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilgi birikimine katkı yapması hedeflenmektedir.

2. KURAMSAL ARKAPLAN

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları politikalarının, stratejilerinin ve uygulamalarının geliştirilmesi yoluyla örgütsel sürdürülebilirliğe ulaşılması ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetiminin sadece ekonomik performansı artırması yeterli değildir. Firmanın ekonomik performansının yanı sıra sosyal ve çevresel performansını destekleyecek bir insan kaynakları yönetimine ihtiyaç vardır (Ehnert, 2009; Freitas vd.,2011). Literatürde Sürdürülebilir İKY ile ilgili çalışmaların, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kaynak Temelli Yaklaşım, Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi, Paydaş Yaklaşımı ve Kurumsal Yönetim gibi araştırma alanlarına dayandırıldığı görülmektedir.

Sürdürülebilir İKY bakış açısı, İKY'nin çeşitli çıkar grupları üzerinde kısa ve uzun dönemde etkisi olduğunu kabul eder. İnsan kaynakları yönetiminin daha fazla finansal ve ekonomik çıktılar aracılığıyla örgütsel performansı artırmaya yönelik rolüne odaklanan stratejik İKY bakış açısının aksine; sürdürülebilir İKY, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütün içindeki ve dışındaki insanlar üzerindeki etkisinin belirlenmesi ile ilgilenir. Ayrıca örgütün ve İKY uygulamalarının mevcut ve gelecekteki çevre üzerindeki etkisini de belirlemeye çalışır (Mariappanadar ve Kramar, 2014a:173).

Sürdürülebilirlik konusu için doğal ve fiziksel kaynaklar başlıca araştırma ve uygulama odakları iken Pfeffer (2010), sürdürülebilir yönetim için insan unsurunun rolüne dikkati çekmiştir. Başka bir ifade ile doğal kaynakları korumaya yönelik büyük bir ilgi gösterilirken, insan kaynaklarını korumaya yönelik ilginin de benzer düzeyde olması gerekir (Chan vd., 2014:264).Sürdürülebilir İKY bir yandan finansal, sosyal ve ekolojik hedeflere ulaşmayı sağlayacak İK stratejileri ve uygulamalarını ifade ederken diğer taraftan uzun dönem için insan kaynakları temelini yeniden üretmeyi de hedeflemektedir. Sürdürülebilir İKY doğal çevre, insan ve toplum üzerindeki negatif etkileri minimize etmeye çalışmaktadır (Kramar, 2014:1084).

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin temel hedefleri şöyle sıralanabilir (Ehnert, 2006:14): (a) Örgütün uzun dönemde varlığını sürdürebilmesine katkıda bulunmak, (b) Örgütün insan ve sosyal kaynak temelini geliştirmek, yeniden üretmek, sürekliliğini sağlamak, (c) İnsan kaynakları uygulamalarının, mevcut insan kaynakları ve potansiyel insan kaynakları üzerindeki negatif etkilerini belirlemek ve değerlemek.

Sürdürülebilir İKY'nin sonuçları örgütsel, sosyal, bireysel ve ekolojik sonuçlar biçiminde ele alınabilir (Kramar, 2014:1082):

- Örgütsel düzeyde sonuçlar; istihdam ilişkilerinin kalitesi, işgücünün öznel iyi oluş hali (well-being), örgütsel verimlilik,
- Sosyal düzeyde sonuçlar; işyerindeki ilişkilerin kalitesi, organizasyonun çeşitli potansiyel işgücü kaynakları arasında tanınması ve tercih edilen bir işveren olması,
- Bireysel düzeyde sonuçlar; iş tatmini, motivasyon, iş-yaşam dengesi, örgütsel bağlılık, işgören devir hızı,
- Ekolojik düzeyde sonuçlar ise; enerji, kağıt, su gibi kaynakların kullanımı, çevreye duyarlı ürünlerin ve hizmetlerin üretimi, iş seyahati ile ilgili maliyetlerdir.

Sürdürülebilirlik terimi ile ilgili kavram karmaşası olduğu gibi sürdürülebilirlik ve İKY bağlantısının kavramsallaştırılması açısından da semantik güçlükler söz konusudur. Bu nedenle sürdürülebilir İKY kavramı çeşitli bakış açıları ile incelenmektedir (Kramar, 2014:1069).Ehnert (2009:62-67) sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisini açıklayacak üç bakış açısı ileri sürmüştür. Bunlar sorumluluk odaklı bakış açısı (responsibility-oriented), verim ve yenilik odaklı bakış açısı (an efficiency and innovation-oriented), varlık odaklı (a substance-

oriented) bakış açılarıdır. Sorumluluk odaklı yaklaşım sürdürülebilirlikle ilgili ilk yaklaşımdır ve açık sistem düşüncesine dayanarak farklı çıkar gruplarına yönelik sorumluluk üzerinde durur. Bu yaklaşıma göre örgütün performansı, çalışanların öznel iyi oluş hali (well-being), toplumun refahı ve yaşam kalitesi gibi göstergelerle ölçülmelidir. Verim ve yenilik odaklı bakış açısı, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik çıktılar ve sürdürülebilir çıktılar arasındaki ilişkilerle gelişeceğini kabul etmektedir. Bu bakış açısının hedefi tüketimin ve maliyetlerin azaltılması ya da kaynak kullanımında verimliliğin artması, değer yaratma ve yenilik yoluyla sürdürülebilirliğin gelişesidir. Varlık odaklı bakış açısı ise tüketim ve kaynakların yeniden üretiminin bir örgütün ve kaynaklarının gelecekte sürdürülebilirliğini sağlayacağı üzerinde durmaktadır.

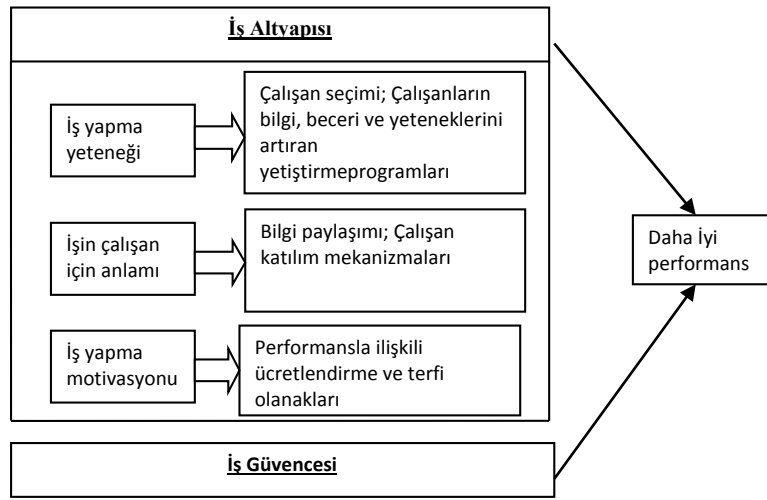
Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalarda, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin (high-performance work systems) hem örgütsel performansı hem de çalışanların öznel iyi oluş halini etkilediği ortaya konulmuştur (Gollan, 2006, Guest, 1997, Mariappanadar ve Kramar, 2014a,b, Wood ve De Menezes, 2012). Yüksek performanslı çalışma sistemleri, çalışanları sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak ele alarak, çalışanların becerilerini, bağlılık ve verimliliklerini artırmak için tasarlanan bir İKY uygulamaları sistemi olarak ele alınmaktadır (Lawler, 1992; Levine, 1995; Pfeffer, 1998 aktaran Fu vd., 2015: 211). Aslında yüksek performanslı çalışma sistemlerinin asıl hedefi örgütsel performansı çok daha üst düzeylere yükseltmektir. Sürdürülebilir İKY bakış açısı, yüksek performanslı çalışma sistemlerini, karşılıklı kazanç bakış açısıyla birleştirerek ele alır. Buna göre, yüksek performanslı çalışma sistemleri işverenler için örgütsel performansı artırırken, işgörenler için artan teşvik ve yararlar sağlamaktadır (Appelbaum vd., 2000; Guest, 1997). Böylece yüksek performanslı çalışma sistemleri örgütsel performansa olduğu kadar iş tatmini ve örgütsel bağlılık yoluyla çalışanların öznel iyi oluş haline de katkıda bulunur (Mariappanadar ve Kramar, 2014 b: 208).

Delery ve Doty (1996), yüksek performanslı çalışma sistemleri ile ilgili mevcut teorileri üç bakış açısı ile tanımlamıştır. “Evensellik” bakış açısı, bazı İK uygulamalarının her zaman diğer İK uygulamalarından daha iyi olduğunu ve tüm örgütlerin her koşulda bu uygulamaları yerine getirmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. “Durumsallık” bakış açısı, İK uygulamalarının örgütün diğer unsurlarıyla ve çoğunlukla da durumsallık olarak firma stratejisi ile uyumlu olması gerektiğini belirtmektedir. “Konfigurasyonel” bakış açısına göre, herhangi bir İK uygulamasının etkililiği, bu uygulamanın diğer İK uygulamaları ile karşılıklı ilişkilerine dayanır. Farklı endüstrileri kapsayan çalışmalardan elde edilen bulgulara göre (Appelbaum vd., 2000; Becker ve Huselid, 1998, Delaney ve Huselid 1996; Delery ve Doty 1996; Guthrie vd. 2002; Huselid, 1995; Ichniowski vd., 1997; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Pil ve MacDuffie, 1996; Youndt vd., 1996; aktaran Shih vd., 2006: 743) yüksek performanslı çalışma sistemlerinin unsurları olarak çeşitli İK uygulamaları önerilmiştir. Örneğin, seçici kadrolama, kapsamlı yetiştirme ve geliştirme, mentorlük, performans yönetimi ve teşviklerin kullanımını, istihdam güvencesi, esnek çalışma programları, şikayet prosedürleri, yüksek ücretlendirme gibi uygulamaların (Fu vd., 2015: 211; Gollan, 2006: 280; Pichler vd., 2014: 693) çalışanların öznel iyi oluş halini, motivasyonunu ve bağlılığını artırdığı, kurumsal sosyal sorumluluğa katkıda bulunduğu ve işgören devir hızını azalttığı saptanmıştır (Mariappanadar ve Kramar, 2014 b: 208; Pichler vd., 2014: 693). Bu uygulamaların merkezinde çalışanların işleriyle ilgili kararlara katılımı, örgütsel stratejiler, hedefler, politikalar ve uygulamalar ile ilgili bilgi verilmesi yer almaktadır (Mariappanadar ve Kramar, 2014 b: 208).

Literatürde yüksek performanslı çalışma sistemleri kapsamında yer alması gereken İK uygulamalarının neler olması gerektiği konusunda görüş birliği olmamakla birlikte (Boxall ve Macky, 2007), Shih vd., (2006) kapsamlı bir literatür incelemesi sonucu farklı çalışmalarda sürekli tekrarlanan temel nitelikteki yüksek performanslı İK uygulamalarını

saptayarak evrensellik ve konfigürasyonel bakış açısı ile ilişkilendirdikleri kavramsal bir model önermiştir (Şekil 1). Shih vd., (2006:743)'nin önermiş oldukları modelde yer alan yüksek performanslı İK uygulamaları olarak kadrolama, merkezi olmayan karar verme, kapsamlı yetiştirme, çalışanların katılımı, bilgi paylaşımı, performansla bağlantılı motivasyon planları ve iş güvencesi yer almaktadır. Önermiş oldukları yüksek performanslı çalışma sistemleri modelinin firma performansı üzerindeki etkisini Taiwan'da faaliyet gösteren 208 ulusal ve çok uluslu firmadan oluşan örneklem üzerinde yapısal eşitlik modeli ile test etmişlerdir. Elde edilen bulgular yüksek performanslı firmaların modelde ileri sürülen İK uygulamalarına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Shih vd.,(2006) ileri sürdükleri öz/temel nitelikteki yüksek performanslı iş sistemlerini yapmış oldukları faktör analizi sonucu "iş altyapısı" ve "iş güvencesi" olmak üzere iki grupta toplamışlardır (Şekil 1).

Şekil 1: Yüksek Performanslı Çalışma Sisteminin Unsurları



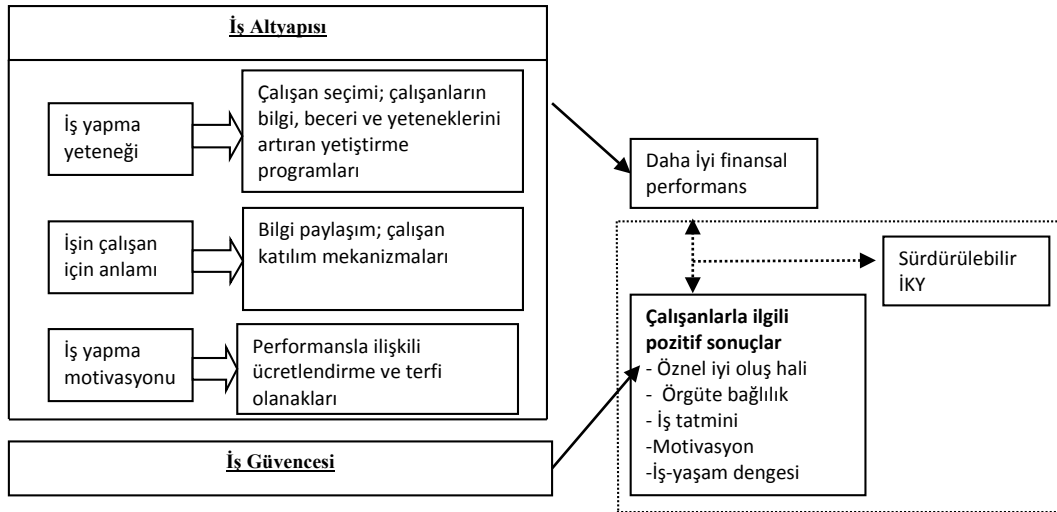
Kaynak: Shih, Chiang ve Hsu, 2006: 744.

İş altyapısı, uygun yeteneklere sahip donanımlı çalışanların işlerini kendileri için anlamlı kılabacak ve yaptıkları işle ilgili motive edecek bir dizi iş yeri düzenlemelerini ifade etmektedir. Buna uygun İK uygulamaları olarak uygun seçme ve yetiştirme programları, bilgi paylaşımı ve çalışanların katılımı ile ilgili mekanizmalar, performansla ilişkili ücretlendirme ve yükselme fırsatları dikkate alınmıştır. İş altyapısı çalışanlara maksimum miktarda bilgi sağlayabilecek, karar verme merkezkaç hale gelecek ve örgütsel hedeflere ulaşılması için çalışanları motive edecektir. Ayrıca, iş altyapısı her organizasyon için önemli olan, çalışanlar tarafından müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının farkedilmesine ve karşılık verilmesine imkan verirken diğer taraftan rakiplerin faaliyetlerinin izlenmesine de olanak verir (MacDuffie, 1995; Shih vd., 2006). Daha sonra bu konularda elde edilen bilgi tüm örgüte iletilir. Böylece iş altyapısı karar vericilere değişen çevresel durumlarla ilgili güncel ve doğru bilgi sağlar. Shih vd.,(2006:744)'ne göre tüm örgütlerde ihtiyaç olan bu iş altyapısı her sektördeki işlere aynı biçimde uygulanabilir. Bu yönüyle, iş altyapısı Delery ve Doty (1996) tarafından ileri sürülen "evrensellik bakış açısı" ile uygunluk göstermektedir. Diğer taraftan iş altyapısı ile ilgili önerilen bu İK uygulamalarının birliktelikte birbiriyle uyumlu ve tutarlı kullanılması gerekliliği de "konfigürasyonel bakış açısı" na uygunluk göstermektedir. Shih vd., (2006: 746)'e göre yüksek performanslı çalışma sistemlerinin ikinci unsuru iş güvencesidir. Bir firma yüksek performanslı çalışma sistemlerine yoğun bir biçimde yatırım yaptığında çalışanları daha fazla beceri sahibi, katılımcı ve örgütün hedeflerine daha fazla kendilerini

adamış hale gelirler. Buna bağlı olarak bu firmalar için çalışanların işletmede tutulması ve işgören devir hızının azaltılması daha önemli hale gelecektir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları için zemin oluşturan yüksek performanslı çalışma sistemlerine ilişkin yapılan önceki çalışmalara dayanarak Shih vd., (2006)'nin ileri sürmüş oldukları modele bazı ilaveler önermek mümkündür (Şekil 2). Buna göre yüksek performanslı çalışma sistemleri yalnızca finansal performansa yol açmamakta bunun yanı sıra karşılıklı kazanç bakış açısına göre çalışanın öznel iyi oluş hali, iş tatmini, örgüte bağlılığı, çalışan devrinin azalması gibi çalışanlarla ilgili pozitif çıktılara olumlu yönde katkı yaparak finansal performansla birlikte sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine ulaşmaya olanak tanıyabilir. İnsan kaynakları ile ilgili sürdürülebilirliğe ulaşmak için insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının işletme performansı ve çalışanlarla ilgili pozitif çıktılarla bütünleştirilmesi gerekir (Gollan, 2006: 282).

Şekil 2: Yüksek Performanslı Çalışma Sisteminin Unsurları ve Sürdürülebilir İKY



Kaynak:Shih, Chiang ve Hsu (2006), s. 744'den uyarlanarak çalışmanın yazarları tarafından geliştirilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden aşırı durum örnekleme kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek 2008). Araştırmanın örneklemini Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin yer aldığı "BIST Sürdürülebilirlik Endeksi" kapsamındaki 15 şirket oluşturmaktadır. BIST Sürdürülebilirlik Endeksinin amacı, Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin yer alacağı bir endeks oluşturulması, Türkiye'de ve özellikle Borsa İstanbul şirketleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaların artmasıdır. Verilerin elde edilmesinde söz konusu şirketlerin web sayfalarında yayınladıkları "kamuya açık" bilgiler kapsamında yer alan "Sürdürülebilirlik Raporları" esas alınmıştır. Endeks, şirketlerin, küresel ısınma, doğal kaynakların tükenmesi, su kaynaklarının azalması, sağlık, güvenlik, istihdam gibi Türkiye ve dünya için önemli olan sürdürülebilirliğe ilişkin meselelere nasıl yaklaştıklarını ortaya

koymakta, yaptıkları faaliyetlerin ve aldıkları kararların bağımsız bir gözle değerlendirilmesini ve bir anlamda tescil edilmesini sağlamaktadır. Endeks, şirketlere kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını yerel ve küresel anlamda karşılaştırma imkanı vermektedir. Endeks ile ayrıca iyileştirme yapmak ve yeni hedefler belirlemek için bir performans değerlendirme aracı sunulmuş olup kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlikleri ile sürdürülebilirlik konularına ilişkin risk yönetim becerilerini geliştirme imkanı sağlanmış olmaktadır (<http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi>;19.03.2015).

Verilerin analizinde, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, incelenecek bir metnin (ya da raporun) içeriğindeki bilgilerin, önceden tanımlanmış kategoriler çerçevesinde, sayısal ve nitelsel olarak kodlanmasını gerektirir (Guthrie ve Abeysekera, 2006: 117). Bu yöntemle bir raporda (ya da bir metnin içinde) sunulan bilgiler, kategorilere göre sınıflandırılarak (kodlanarak), yüzdesel dağılımı ölçülmektedir (Lober vd.,1997:59). Kodlama sonucunda elde edilen sayısal ölçümler, başka tür analizlerin yapılmasında veri olarak da kullanılabilir (Hackston ve Milne, 1996: 84). Bu kapsamda Sürdürülebilirlik Raporlarında yer alan insan kaynakları yönetimi ile ilgili konular incelenerek çalışmanın üç yazarı tarafından ayrı ayrı içerik analizi yapılmıştır, %95 oranında değerlendiriciler arası uyum sağlanmıştır. İçerik analizi için değerlendirmede kavramsal model olarak Shih vd.,(2006) tarafından ileri sürülen yüksek performanslı çalışma sistemleri modeli esas alınmıştır. Ayrıca modeldeki yüksek performanslı çalışma sistemlerinin genel unsurlarını (ana temaları) daha net hale getirmek için Jiang ve Liu (2015: 127) tarafından yapılan sınıflandırma dikkate alınmıştır (Tablo 1).

Jiang ve Liu (2015: 127) geniş kapsamlı bir literatür taraması yaparak bilimsel makalelerde öne çıkan yüksek performanslı çalışma sistemlerine ilişkin insan kaynakları uygulamalarını, bu uygulamaların tanımını ve örneklerini Tablo 1’de görülebileceği gibi yedi grupta özetlemiştir.

Tablo 1: Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerine İlişkin İK Uygulamaları ve Örnekler

İK Uygulaması	Kategori Tanımı	Örnekler
Kadrolama	İşe uygun bilgi, beceri ve yeteneklerin değerlemesine ilişkin kapsamlı prosedürler	- Seçici aday araştırma - Teknik ve kişilerarası becerilerin, tutumların ve/veya kişiliğin değerlendirilmesi - Performansa dayalı terfi
Kendi Kendini Yöneten Takımlar	Takımlara yetki ve sorumluluk vererek gücün yukarıdan aşağıya yeniden dağıtımı	- Çalışanların katılımı ile ilgili programlar - Görev takımları ve karar verme yetkisi - Örgüt genelinde takımların yaygın olarak kullanımı
Merkezi Olmayan Karar Verme	Çalışanlara daha fazla sorumluluk ve kaynaklara erişim izni vererek çalışanları güçlendirme	- Daha gevşek tanımlanmış görevler - Karar verme yetkisi - Çalışanların katılımı - Yönetime katılma
Yetiştirme	Bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirmeye yönelik biçimsel kapsamlı programlar	- Mevcut ve gelecekte ihtiyaç olacak yetenekler için yetiştirme (teknik ve kişilerarası) - Çapraz eğitimler - Hem yeni işe alınan hem de deneyimli çalışanların yetiştirilmesi
Esnek Çalışma Düzenlemeleri	Bireysel bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi için fırsatlar	- İş rotasyonu: takımlararası rotasyon - Fazladan bir iş daha yapabilme yeteneği - İş zenginleştirme

İK Uygulaması	Kategori Tanımı	Örnekler
İletişim	Bilgiye ulaşımı sağlayan yatay ve dikey açık iletişim kanalları	<ul style="list-style-type: none"> - Operasyonel sonuçlara tüm düzeylerde erişim - Çalışan öneri sistemleri - İşletme stratejisinin açıklanması
Ücretlendirme	Performansa göre ödeme, grup temelli ödeme, piyasa seviyesinin üzerinde ödeme	<ul style="list-style-type: none"> - Kâr/kazanç paylaşımı - Çalışan sahipliği - Yüksek düzeyde ödeme - Performansa dayalı ödeme - Takım temelli ödeme

Kaynak: Jiang ve Liu, 2015: 127

Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin genel ve temel görüşü, örgütsel işleyişin çalışanların kontrolü yerine, çalışan katılımı, bağlılığı, güçlendirilmesi ile sağlanmasıdır. Bu şekilde çalışanlar kendilerini örgütsel başarının mimarı ve sorumlusu olarak hissedeceklerdir (Jiang ve Liu, 2015: 128).

Böylece içerik analizinde dikkate alınacak ana kategoriler ve ana kategoriler altında yer alacak kavramlar belirlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Model kapsamında genel başlıklar olarak yer alan İK uygulamaları şunlardır: Seçme süreci, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini artıran yetiştirme programları, bilgi paylaşımı, çalışanların katılımı mekanizmaları, performansla ilgili ücretlendirme ve kariyer olanakları, iş güvencesi. Ayrıca çalışmada yüksek performanslı çalışma sistemlerine ilişkin İK uygulamalarının örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için imalat ve hizmet sektörü ayrımı dikkate alınmıştır.

4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Yüksek performanslı çalışma sistemlerine ilişkin İK uygulamalarının “BIST Sürdürülebilirlik Endeksi” kapsamındaki şirketlerde uygulanma durumunu belirlemeye yönelik olarak içerik analizi yapılmıştır. Endekste yer alan şirketlerin web sitelerinde yapılan araştırma sonucunda, 15 şirketin 9’unda sürdürülebilirlik raporu olduğu, diğer altı şirketin ise sürdürülebilirlik konusuna faaliyet raporlarında yer verdiği görülmüştür. Söz konusu raporların yüksek performanslı çalışma sistemlerine ilişkin İK uygulamaları açısından yürütülen içerik analizi sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Yüksek performanslı çalışma sistemleri, iş alt yapısı ve iş güvencesi olarak iki grup altında toplanmaktadır. İş altyapısı grubunda yer alan İK uygulamaları ise üç alt başlık (iş yapma yeteneği, işin çalışan için anlamı, iş yapma motivasyonu) altında toplanmaktadır. Tablolarda yer alan uygulamalar sıklık derecesine göre sıralanmıştır.

Tablo 2: İş Altyapısının İş Yapma Yeteneği Grubunda Ele Alınan İK Uygulamaları

İŞ ALTYAPISI / İŞ YAPMA YETENEĞİ	Evet	%	Hayır	%
Çalışan seçim politikaları	15	100	-	-
İşletme içi iş ilanları	15	100	-	-
İşletme dışı iş ilanları	15	100	-	-
Mevcut görev eğitimleri	15	100	-	-
Aday olunan görev eğitimleri	15	100	-	-
Yönetici aday eğitimleri	15	100	-	-
Yetiştirme uygulamaları	14	93.3	1	6.7
Kişisel gelişim eğitimleri	14	93.3	1	6.7
Yetkinlik temelli seçim politikaları	13	86.7	2	13.3
Gelişim merkezi birimi	13	86.7	2	13.3
Yetkinlik geliştirme programları	13	86.7	2	13.3
Sertifikalı eğitim sistemleri	9	60	6	40
Koçluk uygulamaları	8	53.3	7	46.7
İş rotasyonu	6	40	9	60
Mentorluk uygulamaları	5	33.3	10	66.7
Yurtdışı sınav hazırlık eğitim desteği	5	33.3	10	66.7
Etik ve iş ahlakı eğitimi	4	26.7	11	73.3
İş zenginleştirme	4	26.7	11	73.3
Sürdürülebilirlik eğitimi	4	26.7	11	73.3
Esnek çalışma sistemleri	2	13.3	13	86.7
Çapraz eğitimler	1	6.7	14	93.3

İş yapma yeteneği ile ilgili İK uygulamalarında kadrolama ve yetiştirme faaliyetlerinin şirketlerin hepsinde mevcut olduğu ve aktif olarak uygulandığı, ancak esnek çalışma düzenlemeleri ile ilgili uygulamalardan iş rotasyonunun şirketlerin %40'ı tarafından uygulandığı, esnek çalışma sistemleri ve çapraz eğitimlerle ilgili uygulamaların çok fazla uygulama alanı bulmadığı görülmektedir.

Esnek çalışma düzenlemeleri çalışanlar için farklı beceri setleri ve farklı ilişkiler gerektiren nispeten sık iş rotasyonlarını içerir. Böyle bir iş tasarımı, çalışanların farklı departmanlardaki ve alanlardaki diğer çalışanlarla iletişim ve etkileşim geliştirmesine olanak verir. Bir çok örgüt özellikle de büyük firmalar yönetici adaylarını geliştirmek için rotasyonu sıklıkla kullanırlar. Böylece potansiyel yöneticilerin iş deneyimlerini artırmak isterler (Jiang ve Liu, 2015: 132).

İşletmelerde uygulanacak olan kapsamlı yetiştirme faaliyetleri özellikle de takım düzeyinde yetiştirme; iletişimi, faaliyetlerin birbiriyle bağlantısını ve koordinasyonu, takım üyelerinin takım işleriyle ilgili ortak bir anlayış geliştirmelerini kolaylaştırarak takım kimliğinin örgütün amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlar. Benzer biçimde takım çalışanlarının kendi aralarındaki ve iş çevresi arasındaki uyuma odaklanan seçici işgören temini, birbirine benzer olarak değerlendirilen çalışanların birbirinden farklı olan çalışanlardan daha fazla sosyal kimlik sahibi olmalarına katkıda bulunabilir. İlişkisel demografi, birbirine daha fazla benzeyen kişilerin birbirine daha az benzeyen kişilere göre takım üyeliğine kabul edilme gibi daha pozitif sonuçlar yaşayacaklarını öngörmektedir (Barthram vd., 2014:2404).

Tablo 3: İş Altyapısının İşin Çalışan İçin Anlamı Grubunda Ele Alınan İK Uygulamaları

İŞ ALTYAPISI / İŞİN ÇALIŞAN İÇİN ANLAMI	Evet	%	Hayır	%
Bilgi paylaşımı sistemleri	14	93.3	1	6.7
Yönetim mesajlarını paylaşmak	14	93.3	1	6.7
İşgören görüşlerini bildirme sistemleri	14	93.3	1	6.7
Etkin iletişim sistemi	14	93.3	1	6.7
Çalışan katılım mekanizmalarının varlığı	13	86.7	2	13.3
Ortak bilgi platformu	13	86.7	2	13.3
Yönetim-çalışan ilişkileri kurma	12	80	3	20
Ortak hedefleri paylaşmak	12	80	3	20
Kurum ile ilgili gelişmeleri paylaşmak	11	73.3	4	26.7
Çalışan önerilerini sunma sistemi	11	73.3	4	26.7
Kurum kültürünü paylaşmak	10	66.7	5	33.3
Çalışan memnuniyeti anketi sistemi	9	60	6	40
Stratejik öncelikleri paylaşmak (İşl. Strj açıklamak)	8	53.3	7	46.7
İşgören sorularını cevaplama sistemleri	5	33.3	10	66.7
Müdür toplantıları	5	33.3	10	66.7
Takım çalışması uygulaması	4	26.7	11	73.3
Genel müdür toplantıları	3	20	12	80

İşin çalışan için anlamı başlığı altında yer alan İK uygulamaları için şirketlerin %93'ünün bilgi paylaşımı, iletişim, işgörenlerin görüşlerini bildirme ve yönetimin mesajlarının paylaşılması sistemlerine sahip olduğu, %87'sinin çalışanların katılımı mekanizmalarına ve ortak bilgi platformlarına sahip oldukları, ancak takım çalışması uygulamaları ile ilgili faaliyetlerin sadece şirketlerin %27'sinde bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Kendi kendini yöneten takımlar ve merkezi olmayan karar verme, grup prestiji, ayırt edici özellik kazanma, dikkati çekme gibi faktörlerle birlikte grup kimliğini etkileyerek grup üyelerinin birbirine yakınlaşmasını hızlandırabilir ve toplumsal bütünlüğü teşvik edebilir. Böylece takımla özdeşleşen üyeler takımda daha katılımcı hale gelirler (Bartrama vd.,2014:2405). Takım üyeleri arasındaki ilişkilerin kalitesi İK sisteminin gücünü artırarak, örgüte ilişkin algıyı, örgütsel bağlılığı, pozitif psikolojik sözleşmeyi ve iş tatminini etkileyecektir (Young vd., 2010: 186).

Örgütsel düzeyde ve takım düzeyinde operasyonel ve finansal performansla ilgili bilgi paylaşımı yüksek performanslı çalışma sistemlerinin önemli bir unsurudur. Çünkü çalışanlara onlara güvenildiği konusunda işaretler verir (Pfeffer 1998). İşletmede açık iletişim, işletme stratejisinin, performans ve hedeflerin çalışanlarla paylaşılmasına yardımcı olur. Açık iletişim ayrıca çalışanlar tarafından yaratılan yeni bilginin ve yenilikçi düşüncelerin hızlı bir biçimde ilgili yerlere iletilmesini kolaylaştırır (Jiang ve Liu, 2015: 132).

Katılımcı karar verme uygulamaları, çalışanları örgütsel faaliyetlere katılma konusunda teşvik eder ve aynı problem üzerinde eşzamanlı olarak birçok görüşün oluşmasına olanak verir. Merkezi olmayan karar verme, daha esnek ve daha basık hiyerarşik basamaklar oluşturmayı gerektirir. Üst kademe yöneticiler karar verme sorumluluğunu delege ettiklerinde yöneticilerin kontrol alanı genişler, daha yatay bir bilgi akışı oluşur. Böylece çalışanlar arasında daha fazla bilgi ve düşünce paylaşımı ve organizasyonların çoğunda sıklıkla rastlanmayan aşağıdan yukarı daha fazla bilgi akışı oluşabilir. Bilgi akışının bu biçimde değişimi örgüt üyeleri arasında ortak kavrayışı artırır ve iletişimi daha kolay hale getirebilir. Ayrıca çalışanların aktif katılımı çalışanlar arasında bilginin açık bir biçimde değişimini ve ortaklaşa değerlendirilmesini mümkün kılar. Katılım programları adalet algısını artırır, kararların daha fazla kabullenilmesini ve kararlar üzerinde uzlaşmaya yol açar (Jiang ve Liu, 2015: 131).

Tablo 4: İş Altyapısının İş Yapma Motivasyonu Grubunda Ele Alınan İK Uygulamaları

İŞ ALTYAPISI / İŞ YAPMA MOTİVASYONU	Evet	%	Hayır	%
Performansa dayalı terfi sistemi	13	86.7	2	13.3
Performansa dayalı prim sistemi	9	60	6	40
Performansa dayalı ücret sistemi	5	33.3	10	66.7
Yüksek düzeyde ücretleme	4	26.7	11	73.3
Kâr/kazanç paylaşımı	1	6.7	14	93.3
Çalışan sahipliği	1	6.7	14	93.3
Takım düzeyinde ödeme	-	-	15	100

İş yapma motivasyonu grubunda şirketlerin %86'sı performansa dayalı terfi sistemlerinin, %60'ı performansa dayalı prim sistemlerinin, %33'ü performansa dayalı ücret sisteminin varlığını vurgulamış, piyasa düzeyinden yüksek ücret düzeyine sahip olduğunu belirten şirketler ise %4 oranında kalmıştır. Ücretleme ile ilgili kâr/kazanç paylaşımı, çalışan sahipliği ve takım düzeyinde ödeme gibi ücretleme uygulamalarının fazla uygulama alanı bulmadığı ortaya çıkmıştır.

Uygun yükselme ve ücretlendirme sistemleri çeşitli çevresel durumsallıklara cevap vermek için beceri sahibi çalışanları karar verme sürecine gönüllü olarak katılmaya motive edebilir (MacDuffie, 1995). Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin diğer unsurları olan içsel ve dışsal ödüller bireysel performans, takım performansı ve örgütsel performansa bağlıdır. Ayrıca yüksek performanslı çalışma sistemleri motivasyonla da önemli ölçüde bağlantılıdır. Çalışanlarına yetiştirme ve geliştirme olanakları sağlayan, performansa dayalı ücret artışları yapan, onlarla dostça ilişkiler kurabilen firmalar çalışanlarıyla problemsiz ve uzun dönemli ilişkiler yaşayabilir. Sosyal değişim teorisine göre çalışanlara sağlanan faydaların derecesi çalışanların firmada daha uzun süre kalmaları yönündeki isteklerini artırır (Mariappanadar, 2014b:211).

Yüksek performanslı çalışma sistemlerinde performans sistemleri bireysel hedeflerle örgütsel hedefleri birleştirir. Takım temelli ödeme, takım performansına göre tüm takım üyelerinin ödüllendirilmesi ile ilgilidir. Özellikle işlerin birbirine bağlı olduğu durumlarda takım temelli ödeme takımı daha fazla işbirliğine teşvik edebilir, takım performansını artırabilir. Takımdaki görevlerin birbirine bağlı olması durumunda performansın bireysel düzeyde ölçülmesi yerine grup düzeyinde ölçülmesi daha doğru ve güvenilir olabilir. Takım temelli ödeme bireysel temelli ödemedeki niteliksel olarak farklıdır. Bireysel temelli ödeme bireysel performansı teşvik eder ve güçlendirirken takım temelli ödeme takım düzeyinde işbirlikçi davranışın oluşmasını teşvik eder. Bu işbirlikçi davranış grup süreci için önemli olduğu kadar nihai örgütsel etkililik için de önemlidir (Jiang ve Liu, 2015: 132).

Tablo 5: İş Güvencesi Sınıfında Ele Alınan İK Uygulamaları

İŞ GÜVENCESİ	Evet	%	Hayır	%
Çalışan haklarına saygı	14	93.3	1	6.7
İşgören devir oranları	4	26.7	11	73.3
Fırsat eşitliği sağlama	14	93.3	1	6.7
Sözleşme değişikliği ihbarları	14	93.3	1	6.7
İstihdam güvencesi	13	86.7	2	13.3
Kadın çalışanların fırsat eşitliği	8	53.3	7	46.7
Doğum izinleri	8	53.3	7	46.7
Sendika üyeliği desteği	7	46.7	8	53.3
Doğum sonrası ücretsiz izin hakkı	4	26.7	11	73.3
Süt izinleri	6	40	9	60
Doğum masrafları yardımları	4	26.7	11	73.3

İş güvencesi sınıfında işgörenlerin haklarına saygılı olmak, fırsat eşitliği sağlamak ve sözleşme değişikliği ihbarlarında bulunma uygulamalarını şirketlerin %93'ü, istihdam güvencesini ise %87'si belirtmiştir. İşgören devir oranları bilgisi şirketlerin %28'inde yer almaktadır. Kadın çalışanlara yönelik fırsat eşitliği sağlama ve doğum izinleri uygulamaları şirketlerin %53'ü tarafından belirtilmiş (özellikle hizmet işletmeleri) sendika üyeliği konusunda işgörelere verilen destek şirketlerin %7'si tarafından belirtilmiştir (bazı sektörlerde sendikalar mevcut değildir).

İş güvencesi çalışanları örgütteki rollerine uzun dönemli bakış açısı ile uyum sağlamaya teşvik eder, bu durum takımla daha fazla özdeşleşme, girişkenlik, örgüte bağlılık ve örgüt için daha fazla çaba sarfetme gibi sonuçlar doğurabilir (Pfeffer, 1998). Düşük iş güvencesi ise çalışanlar arasında çaresizlik ve güçsüzlük duygularına yol açar (Bartram vd. 2014:2405).

Shih vd.,(2006) iş güvencesinin yüksek performanslı çalışma sistemlerinin bir unsuru olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre eğer firmalar yüksek performanslı çalışma sistemlerine yatırım yaparlarsa çalışanlar organizasyon için değerli varlık haline gelir. Yöneticiler çalışanlarını işletmede tutmak için kapsamlı yetiştirme, katılımcı iş tasarımı, performans temelli motivasyon uygulamaları sunmalı, çalışanlarına değer sağlamalı ve çalışanların işletmeden kolayca ayrılmasına olanak vermemelidir.

Tablo 6: Raporlarda Yer Alan Diğer İK Uygulamaları

Diğer İK Uygulamaları	Evet	%	Hayır	%
Performans yönetimi sistemleri	14	93.3	1	6.7
Dönem sonu performans değerlendirme	14	93.3	1	6.7
Kariyer yönetimi sistemleri	14	93.3	1	6.7
Kariyer geliştirme faaliyetleri	14	93.3	1	6.7
İşgören sağlığı politikaları	14	93.3	1	6.7
İş güvenliği sistemleri	14	93.3	1	6.7
Geri bildirim sistemleri	12	80	3	20
İşgören sağlık ve güvenliği eğitimleri	12	80	3	20
Sosyal etkinlikler	11	73.3	4	26.7
Yetkinlik değerlendirme sistemi	9	60	6	40
Sağlık hizmetleri desteği	7	46.7	8	53.3
Kariyer destek uzmanları-rehberleri	6	40	9	60
Yardım sandıkları sistemleri	6	40	9	60
Sağlık ve korunma eğitimleri	6	40	9	60
Kariyer haritaları	5	33.3	10	66.7
Bireysel emeklilik sistemleri	5	33.3	10	66.7
Sürdürülebilir performans değerlendirme	3	20	12	80
Kurumsal karne sistemi (balancescorecard)	3	20	12	80

Yüksek performanslı çalışma sistemleri içinde yer almayan ancak şirketlerin İKY politikaları arasında yer alan uygulamalar ise performans yönetim sistemleri, kariyer yönetim sistemleri, iş sağlığı ve güvenliği sistemleri, geri bildirim sistemleri, yetkinlik değerlendirme sistemleri, kariyer destek uzmanları vb. gibi uygulamalardır.

Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketler sektörleri açısından hizmet ve imalat olarak ele alınmıştır. Hizmet ve imalat sektöründe yer alan şirketlerin yüksek performanslı İK uygulamaları arasında fark olup olmadığı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Tablo 7'de yer alan sonuçlara göre sektörler açısından iş yapma yeteneği, işin anlamı ve iş güvencesinde yer alan İK uygulamaları arasında farklılık bulunmamaktadır. İş yapma motivasyonu açısından hizmet ve imalat sektörleri arasında farklılık bulunmuştur ($p < 0.05$).

Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin iş yapma motivasyonunu oluşturan İK uygulamalarına daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Tablo 7: Sektörlere İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Yüksek Performanslı İK Uygulamaları	Mann-Whitney U	Z değeri	Sig.
İş yapma yeteneği	18,5	,228	,820
İşin anlamı	15,5	,665	,524
İş yapma motivasyonu	3,0	,2,602	,011
İş güvencesi	13,0	1,051	,354

5. SONUÇ

Bu çalışmada BIST Sürdürülebilirlik Endeksindeki firmalarda sürdürülebilirlik İKY kapsamında öne çıkan uygulamalar Shih vd.,'nin (2006) "yüksek performanslı çalışma sistemleri modeli" esas alınarak tanımlayıcı yaklaşımla incelenmiştir. Yüksek performanslı çalışma sistemlerine ilişkin İK uygulamalarının "BIST Sürdürülebilirlik Endeksi" kapsamındaki şirketlerde uygulanma durumunu belirlemeye yönelik olarak yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular Shih vd., (2006) tarafından ileri sürülen yüksek performanslı çalışma sistemi modeli ile karşılaştırıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür.

Shih vd., (2006) modelinde yer alan ve "evrensellik bakış açısını" yansıtan iş altyapısının unsurları olan uygun seçme ve yetiştirme programları, bilgi paylaşımı ve çalışanların katılımı ile ilgili mekanizmalar, performansla ilişkili ücretlendirme ve yükselme fırsatlarının bu çalışmanın örneklemini oluşturan firmalar tarafından uygulandığı saptanmıştır. Buna göre iş altyapısında yer alan birinci boyut olan "iş yapma yeteneği" ile ilgili İK uygulamalarından kadrolama ve yetiştirme faaliyetlerinin şirketlerin hepsinde mevcut olduğu ve aktif olarak uygulandığı saptanmıştır. İş altyapısının ikinci boyutu olan "işin çalışan için anlamı" başlığı altında yer alan İK uygulamaları için şirketlerin çok büyük bir kısmının bilgi paylaşımı, iletişim, işgörenlerin görüşlerini bildirme ve yönetimin mesajlarının paylaşılması sistemlerine, çalışanların katılımı mekanizmalarına ve ortak bilgi platformlarına sahip oldukları saptanmıştır. İş altyapısında yer alan üçüncü boyut olan "iş yapma motivasyonu" grubunda şirketlerin büyük bir kısmının performansa dayalı terfi sistemlerini ve performansa dayalı prim sistemlerini uyguladıkları görülmüştür. Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanması ise daha sınırlı kalmıştır. Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin diğer unsuru olan "iş/istihdam güvencesi" açısından şirketlerin oldukça büyük bir kısmının çalışanlarına istihdam güvencesi sağladığı anlaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular yüksek performanslı çalışma sistemlerinin iş altyapısının ana unsurlarının genel olarak araştırmanın örneklemini oluşturan şirketlerde de uygulandığı, dolayısıyla Shih vd., (2006) önerdikleri modeli desteklediği görülmüştür.

Shih vd., (2006) yüksek performanslı çalışma sistemlerine ilişkin modelinin esas alındığı bu çalışmadan elde edilen bulgular temel insan kaynakları uygulamaları açısından modelin önerilerini evrensellik bakış açısı yönünden desteklemekle birlikte modelde yer alan iş altyapısı kapsamındaki temel İK uygulamalarını destekleyici özel uygulamalar açısından durum biraz farklıdır. Buna göre iş altyapısında yer alan kadrolama ve yetiştirme faaliyetlerinin yüksek düzeylerde bulunduğu, ancak esnek çalışma sistemlerinin henüz çok fazla uygulama alanı bulmadığı; etkin iletişim sistemlerinin, çalışan katılımı ve görüş ve öneriler sunma sistemlerinin yüksek oranlarda mevcut olduğu ancak takım çalışmasının yaygın olarak kullanımı, esnek hazırlanmış görev tanımları ve karar verme yetkisine sahip

takım çalışması uygulamalarının fazla uygulama alanı bulmadığı; performansa dayalı terfi ve prim sistemlerinin uygulandığı ancak kâr/kazanç paylaşımı, çalışan sahipliği ve takım temelli ödeme uygulamalarının yüksek düzeyde olmadığı görülmüştür. Ayrıca yüksek performanslı çalışma sisteminin iş güvencesi boyutunda yer alan fırsat eşitliği sağlama, çalışan haklarına saygı, sözleşme değişiklik ihbarları ve istihdam güvencesi sağlamanın yüksek düzeylerde mevcut olduğu bilgilerine ulaşılmıştır. Ayrıca işören devir oranının şirketlerin büyük bir kısmında hesaplanmadığı görülmüştür.

Yüksek performanslı çalışma sistemleri kapsamında yer almayan ancak şirketlerin sahip oldukları diğer İK uygulamaları arasında özellikle performans yönetim sistemleri, kariyer yönetimi sistemleri ve iş sağlığı ve güvenliği sistemlerinin geniş uygulama alanı bulunduğu tespit edilmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda yüksek performanslı çalışma sistemleri modelinde yer almayan bu İK uygulamalarının firmalar açısından yüksek performansa, çalışanlar açısından ise pozitif çıktılara yol açıp açmadığı ve buna bağlı olarak yüksek performanslı çalışma sistemleri modeline dahil edilip edilemeyeceği incelenebilir.

Araştırmanın bulgularından hareketle Shih vd., (2006)'nin ileri sürdükleri yüksek performanslı çalışma sistemleri modelinin araştırmanın örnekleme kapsamında değerlendirilmesi sonucu, modelde evrensellik bakış açısını yansıtan iş altyapısı ile ilgili temel insan kaynakları uygulamalarının çalışmanın örnekleme açısından geçerli olduğu saptanmıştır. Ancak bu temel uygulamaları destekleyen İK uygulamalarının uygulanma düzeyinin temel uygulamalar kadar yüksek olmadığı dolayısıyla bu uygulamaların ilgili bağlama göre değişebileceğini ileri süren durumsallık görüşünün de geçerli olacağı ifade edilebilir.

Bundan sonraki çalışmalarda, sürdürülebilir İKY bakış açısından yüksek performanslı çalışma sistemlerinin çalışanlarla ilgili hangi pozitif sonuçlara yol açtığı geniş örneklerle ve ampirik olarak incelenebilir. Ayrıca işletmelerde insan kaynaklarının sürdürülebilirliğini etkileyen faktörler de incelenebilir.

KAYNAKÇA

- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. And KALLEBERG, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work System Pay Off*, Cornell University Press, Ithaca, NY.
- BARTRAMA T., KARIMI L., LEGGAT G. S., and STANTON P., (2014). “Social Identification: Linking High Performance WorkSystems, Psychological Empowerment And Patient Care”, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17): 2401–2419.
- BECKER, B.E. and HUSELID, M.A. (1998). “High Performance Work System and Firm Performance”, *Personnel and Human Resources Management*, 16: 53-101.
- BESLER, S. (2009). *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- BOXALL, P. and MACKY, K. (2007). “High-Performance Work Systems and Organizational Performance: Bridging Theory and Practice”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, (45): .261–270.
- CHAN W., PERVAIZ A., and AHMED, K. (2014). “Sustainable People Management through Work-Life Balance: A Study of theMalaysian Chinese Context”, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3): 262 – 280.

- DELANEY, J.T. and HUSELID, M.A. (1996). "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39 (4): 949-69.
- DELERY, J.E. ve DOTY, D.H. (1996). "Modes of theorizing Strategic Human Management: Tests Universalistic, Contingency, Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-35.
- EHNERT, I. (2006). "Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, Theoretical Approaches, and Outlines for an Emerging Field," in 21st EIASM SHRM Workshop, Aston, Birmingham, March 28–29.
- EHNERT, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, Berlin: Physica-Verlag.
- FREITAS, W.R.S., JABBOUR C.J.C., and SANTOS, F.C.A. (2011). "Continuing the Evolution: Towards Sustainable HRM and Sustainable Organizations", *Business Strategy Series*, 12(5): 226 – 234.
- FU, N., FLOOD, P. C., BOSAK J., MORRIS T. and O'REGAN, P. (2015). "How do High Performance Work Systems Influence Organizational Innovation in Professional Service Firms?", *Employee Relations*, 37 (2): 209 – 231.
- GOLLAN, P.J. (2006). "High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability", *Handbook of Business Strategy*, 7 (1): 279-286.
- GUEST, D. (1997). "Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda", *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
- GUTHRIE, J., ABEYSEKERA, I. (2006). "Content Analysis of Social, Environmental Reporting: What Is New?", *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 10 (2): 114-126.
- GUTHRIE, J.P., SPELL, C.S. and VENYAMORI, R.O. (2002). "Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: The Role of Competitive Strategy", *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (1): 183-97.
- HACKSTON, D., MILNE, J.M. (1996). "Some Determinants of Social and Environmental Disclosures in New Zealand Companies", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9 (1): 77-108.
- <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi>; 19.03.2015.
- HUSELID, M.A. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-72.
- ICHNIEWSKI, C., SHAW, K. and PRENNUSHI, G. (1997). "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, 87 (3): 291-313.
- JIANG J.Y., and LIU W. C. (2015). "High Performance Work Systems and Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Social Capital", *Human Resource Management Review*, (25): 126–137.

- KRAMAR, R. (2014). "Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach?", *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (8): 1069–1089.
- KUŞAT, N. (2012). "Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C.XIV, S II: 227-242.
- LAWLER, E.E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- LEVINE, D.I. (1995). *Reinventing the workplace: How Business and Employees Can Both Win*, Brookings Institute, Washington, DC.
- LOBER, D.J., BYNUM, D., CAMPBELL, E., and JACQUES, M., (1997). "The 100 Plus Corporate Environmental Report Study: A Survey of an Evolving Environmental Management Tool", *Business Strategy and the Environment*, 6: 57-73.
- MAC DUFFIE, J. P. (1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2): 197-221.
- MARAIPPANADAR, S. and KRAMAR, R. (2014a). "Sustainable People Management Practices in the Asia Pacific Region", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3): 170- 172.
- MARAIPPANADAR, S. and KRAMAR, R. (2014b). "Sustainable HRM: The Synthesis Effect of High Performance Work Systems on Organisational Performance and Employee Harm", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3): 206 – 224.
- MESHOULAM, I. and BAIRD, L. (1987). "Proactive Human Resource Management", *Human Resource Management*, 26 (4): 483-502.
- OSTERMAN, J. (1994). "How Common is Work Place Transformation and Who Adopts it?", *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2): 173-88.
- PFEFFER, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- PFEFFER, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, 1st Ed., Harvard Business Press, Boston, MA.
- PFEFFER, J. (2010). *Building Sustainable Organizations: The Human Factor*, *The Academy of Management Perspectives*, 24(1): 34-45.
- PICHLER S., VARMA A., YU A., BEENEN G., DAVOUDPOUR S. (2014), "High Performance Work Systems, Cultures and Gender Demography", *Employee Relations*, 36 (6): 693 – 707.
- PIL, F.K., and MACDUFFIE, J.P. (1996), "The Adoption of High-Involvement Work Practices", *Industrial Relations*, 35 (3): 423-455.
- SHIH, H.A., CHIANG Y.H. and HSU, C.C. (2006). "Can High Performance Work Systems Really Lead to Better Performance?", *International Journal of Manpower*, 27 (8): 741 – 763.
- UN Documents, (1987). *Gathering a Body of Global Agreements, Development and International Co-operation: Environment Report of The World Commission on*

Environment and Development, Note by the Secretary-General, Our Common Future, Distr: General 4 August 1987, A/42/427 <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>, erişim tarihi: 08.03.2015.

WOOD, S. and DE MENEZES, L.M. (2012). "High Involvement Management, High-Performance Work Systems And Well-Being", The International Journal Of Human Resources, 20,7, Pp. 1586-1610.

YILDIRIM A. ve ŞİMŞEK H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 7. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W. andLEPAK, D.P. (1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance", Academy of Management Journal, 39 (4): 836-866.

YOUNG S., BARTRAM T., STANTON P., and LEGGAT G. S., (2010). "High Performance Work Systems and Employee Well-being", Journal of Health Organization and Management, 24 (2): 182- 199.

EK: BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ KAPSAMINDAKİ
(4 KASIM 2014 – 31 EKİM 2015 DÖNEMİ ŞİRKETLERİ)

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