

Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Menfaat Sahipleri Kapsamında İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi

Examination of the Effects on Human Resources in the Scope of Stakeholders of Corporate Governance Practices

Dr. Öğr. Üyesi M. Adil Salepçioğlu İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi

Özet

Günümüz rekabet dünyasında kurum ve kuruluşların kurumsal yönetim uygulamaları, işletmelerin ve diğer kurum ve kuruluşlar olarak organizasyonların öncelikli olarak üzerinde durdukları bir alan olarak ele alınmaktadır. Yapılan düzenlemeler ile kurumsal yönetimin sürdürülebilirliği daha sağlam temeller üzerine oturtulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, çalışanların çalıştıkları kurumlardaki kurumsallaşma ve kurumsal yönetime yönelik bakış açıları ile iş hayatına başlarken çalışacakları kurumları seçmelerinde de önemli bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda insan kaynakları politikaları, çalışanların yönetime katılımı ve etik kurallara ilişkin organizasyonların temel parametreler açısından uygulamaları önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim anlayışını benimseyen organizasyonların sürdürülebilirlik perspektifine dayanan politikaları uygulamaya alırken, paydaş kavramıyla ifade edilen ilgili tüm menfaat sahipleri açısından da etkileşim ekonomisi yaklaşımını benimsedikleri değerlendirilebilir.

Bu çalışma kapsamında kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olan organizasyonların daha sağlıklı bir insan kaynakları yapısına sahip olup, olmadıklarına ilişkin kuramsal bir inceleme yapması amaçlanmıştır. Çalışmada detaylı literatür taraması yapılmış olup, kurumsal yönetim uygulamaları ile menfaat sahibi olarak insan kaynaklarının etkinliği araştırılmıştır.

Bunun için, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan ve Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlayan ve kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptıran organizasyonların kurumsal internet sitelerinde yer alan söz konusu uyum raporları dikkate alınmış ve bu raporların da sadece Menfaat Sahipleri (Paydaşlarla İlişkiler) bölümleri karşılaştırılmak suretiyle inceleme yapılmıştır. Nitel açıdan yapılan karşılaştırmada Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlayan organizasyonların menfaat sahipleri kapsamında insan kaynakları uygulamaları ile olumlu ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca, bu organizasyonlardan BIST (Borsa İstanbul) Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alanlar ile bu endekste yer almasalar bile, gönüllü Kurumsal Yönetim İlkelerini benimseyen organizasyonların menfaat sahiplerine yönelik uygulamalarında İnsan Kaynaklarına ilişkin olumlu ve güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kurumsal Yönetim Uyum Raporları, Menfaat Sahipleri (Paydaşlar), İnsan Kaynakları Politikaları

Abstract

In today's competitive world, corporate governance practices of institutions and organizations are considered as an area where enterprises and other institutions and organizations emphasize priority. With the arrangements made, the sustainability of corporate governance is tried to be based on more solid foundations. In addition, it has been observed that employees have a significant effect on the institutionalization of the institutions they work in and the perspectives on corporate governance, as well as their selection of the institutions they will work with when they start their business life.

In this context, human resources policies, participation of employees in management and ethical rules are important for the implementation of the basic parameters. While implementing the policies based on the sustainability perspective of the organizations that adopt the corporate governance approach, it can be evaluated that they adopt the interaction economics approach for all relevant stakeholders expressed by the stakeholder concept.

Within the scope of this study, it is aimed to conduct a theoretical study about whether the organizations having corporate governance practices have a healthier human resources structure or not. In this study, a detailed literature review has been made and the effectiveness of human resources as the beneficiary with the corporate governance practices has been investigated.

For this purpose, these compliance reports in the corporate web sites of the organizations implementing the Corporate Governance Principles and publishing the Corporate Governance Compliance Report and issuing the corporate governance rating were taken into consideration, and only the Stakeholders (Stakeholder Relations) sections of these reports were examined. In the qualitative comparison, organizations that publish the Corporate Governance Compliance Report have been evaluated as having a positive and positive relationship with human resources practices within the scope of stakeholders. In addition, even though they are not included in BIST (Borsa Istanbul) Corporate Governance Index and this index, it has been observed that there is a positive and strong relationship with Human Resources regarding the applications of organizations that adopt voluntary Corporate Governance Principles to stakeholders.

Keywords: Corporate Governance, Corporate Governance Principles, Corporate Governance Compliance Reports, Stakeholders (Stakeholders), Human Resources Policies.

1. Giriş

OECD, kurumsal yönetimi ekonomik performansı ve büyümeyi artırarak yatırımcının güveninin kazanılmasını sağlamak olarak tanımlamıştır. Kurumsal yönetimin bir firmanın yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerden oluştuğunu, aynı zamanda firmanın hedeflerine ilişkin bir yapıyı ortaya koyduğunu ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını, performansının nasıl denetleneceğini ifade etmiştir (Erdoğan, 2002: 178). Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, kurumsal yönetimin firmanın hak sahiplerine fayda sağlayacak ve kamuoyunu bilgilendirme faaliyetlerini destekleyecek biçimde finansal ve insan kaynaklarını bünyesinde barındıran, verimli performans göstererek yatırımcıların kendisine yöneltecek tüm gönüllü uygulamaların entegrasyonu olarak ifade etmektedir (OECD, 2004: 11). Sermaye Piyasası Kurulu, kurumsal yönetimin tanımını, ilke ve kurallar kapsamında firmanın performansını ve stratejik yönlendirmesini sağlayan ve kontrol eden, firma ve paydaşları arasındaki ilişki olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal yönetim yaklaşımı bir firmanın içinden çok dışına bakmayı öğütleyen "stratejik yönetim" anlayışının üst yönetime ve yönetim kurullarına yansımaları yorumlanmaktadır (Kurt, 2007: 4).

Türkiye’de kurumsal yönetim ile ilişkili düzenleyici uygulamalar, SPK tarafından başlatılmıştır. SPK, OECD ve dünyadaki gelişmelere paralel olarak Temmuz 2003 te kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır. Bu ilkeler daha sonra Şubat 2005 te revize edilmiştir. SPK kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulmasında SPK, İMKB ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu uzmanlarının toplanmış, aynı zamanda birçok akademisyen, kamu kurumu, özel sektör temsilcileri de destek olmuştur. SPK kurumsal yönetim ilkeleri daha önce bahsedilen OECD kurumsal yönetim ilkelerine son derece benzemektedir yalnız kapsam yönünden farklılıklar bulunmaktadır. OECD kurumsal yönetim ilkeleri altı bölümden oluşurken, SPK kurumsal yönetim ilkeleri dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar, Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kuruludur (SPK, 2005). Daha sonra SPK tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri

bazı gelişmeler ve düzenlemeler kapsamında revize edilerek değişikliğe tabi tutulmuş ve en son 30.12.2012 tarihli ve 28513 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na (SPK) uyum kapsamında hazırlanan, II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği" 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (URL-1:SPK). Söz konusu Tebliğ'de kurumsal yönetime uyum açısından zorunlu olan ve gönüllü uygulanacak ilkeler net bir şekilde belirlenmiştir (SPK, 2014). Ancak, Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri yukarıda ifade edildiği gibi gene 4 ana başlık altında ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Ayrıca SPK, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan ve uygulayacak şirket, kurum ve kuruluşlar için, Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu başlıklarına ve bu başlıkların altında ayrıntılı olarak yer alan ilkelere uyum çalışmaları kapsamında, kurum ve kuruluşların bu hususlarla beraber, yıllık faaliyet raporlarında II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliğinin "Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu" ile gerekli açıklamaları yapmalarını zorunlu kılmıştır.

Menfaat Sahipleri, başka bir ifadeyle paydaş kavramı şirketler, kurum ve kuruluşlar için gittikçe önem kazanan insan kaynakları açısından önemli bir kurumsal yönetim uygulama alanıdır. Bu doğrultuda SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, "Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikaları, Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi, Şirketin İnsan Kaynakları Politikası ve Etik Kurulları" gibi ayrıntıları düzenlemiştir (URL-2: MEVZUAT).

Bu çalışma Menfaat Sahipleri kapsamında kurumsal yönetimle ilgili insan kaynakları uygulamalarını ve özellikle etik sorumluluklara ilişkin uygulamaları inceleyip, değerlendirilecektir. Bunun için, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan ve Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlayan ve Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yaptıran organizasyonların kamuoyuna (halka açık - public) bilgilerinin yer aldığı kurumsal internet sitelerinde bulunan Uyum Raporları dikkate alınarak, sadece Menfaat Sahipleri (Paydaşlarla İlişkiler) bölümleri karşılaştırılmak suretiyle çalışma yapılmıştır.

Bu çerçevede Kurumsal Yönetim nedir denecek olursa kısaca, bir kurumun, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü uygulamaların bileşimidir, denilebilir. Aynı şekilde Sürdürülebilirlik nedir diye sorulacak olursa da kısaca, şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket (kurum/kuruluş) faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesi, şeklinde özetlenebilir (URL-3: BORSA İSTANBUL).

2. Kuramsal Yaklaşımlar

2.1. Kurumsal Yönetim Uyum Çerçevesinde Menfaat Sahiplerinin Rolü

Menfaat sahibi, firmanın hedeflerini gerçekleştirmesinde ve faaliyetlerinde ilgisi olan herhangi bir kimse, kurum veya menfaat grubu anlamına gelmektedir (SPK, 2003). Herhangi bir firmayla ilgili olan menfaat sahipleri; pay sahipleri, çalışanlar, şirket alacaklıları, müşterileri, yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları, devlet ve potansiyel yatırımcılardır. SPK kurumsal yönetim ilkelerinde pay sahipleri ayrı bir başlık olduğu için esas olarak menfaat sahipleri kavramı biraz daraltılarak, firmayla ilgili olan üçüncü kişiler olarak bahsedilmektedir (SPK, 2003). İyi bir kurumsal yönetim kapsamında, menfaat sahiplerinin kanun veya karşılıklı anlaşmalarla verilmiş haklarına, itibar edilmelidir, işgörenlerin katılımlarına daha çok imkan verilmelidir, menfaat sahipleri gerektiğinde uygun bilgiye ulaşılabilir, menfaat sahipleri yasadışı ve etik olmayan uygulamalara ilişkin endişe duyduğu hususları yönetim kuruluna açıkça belirtilmelidir (OECD, 2015).

2.2. Kurumsal Yönetim Uyum Çerçevesinde İnsan Kaynakları Politikaları

İşe alım politikaları meydana getirilirken ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit şartlardaki bireylere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenmektedir. Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı olarak açıklanmaktadır ve uygulamada bu kriterlere uyulmaktadır. Eğitim, terfi ettirme konularında işgörenlere eşit davranılır, işgörenlerin bilgi, beceri ve görgülerini arttırmalarına yönelik eğitim planları yapılmaktadır ve eğitim politikaları oluşturulmaktadır. İşgörenler arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmamasına, insan haklarına saygı gösterilmesine ve personelin firma içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunmasına yönelik tedbirler almaktadır. Katılımcı bir yönetim alanının oluşturulmasını teminen, firmanın mali olanakları, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi hususlarda işgörenlere yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunmaktadır. Personelle ilgili olarak alınan kararlar veya işgörenleri ilgilendiren gelişmeler işgörenlere veya temsilcilerine bildirilmektedir. İşgörenler için güvenli çalışma ortam ve koşulları sağlanmaktadır ve bu ortam ve koşullar devamlı iyileştirilmektedir. İşgörenlerin özlük haklarıyla çalışma alanı ve koşullarındaki değişikliklere ilişkin kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınmaktadır. Firma işgörenlerinin görev tanımları ve dağılımıyla performans ve ödüllendirme ölçütleri yöneticiler tarafından belirlenmektedir ve işgörenlere duyurulmaktadır. İşgörenlere verilen ücret ve diğer menfaatlerin tespit edilmesinde verimliliğe ve diğer önemli görülen unsurlara dikkat edilmektedir. Kurumsal yönetim; menfaat sahiplerinin katılımı bakımından performans artırıcı sistemleri desteklemelidir. Çalışanların yararına yardım sandıkları kurulması ve devam ettirilmesi gayesiyle firma karından pay ayrılmasını öngören TTK'nın 468'inci maddesi ile işsizliğin önüne geçilmesi veya sonuçlarının hafifletilmesi gayesiyle yedek para ayrılmasını öngören TTK'nın 466'ncı maddesinin 3'üncü fıkrası hükümünü çalışanların menfaatini gözeten hükümlerdir. SPK'nun 15'inci maddesinin 2'nci fıkrasında da esas sözleşmede hüküm bulunması halinde çalışanlara kar dağıtılabileceği hükme bağlanmaktadır. Her ne kadar Türkiye hukukunda çalışanların firmada pay sahibi olmalarına ilişkin bir düzenleme bulunmamakta ise de esas sözleşmede hüküm bulunması kaydıyla çalışanların firmada ortak olmalarına yönelik bir modelin kabulü mümkündür (Aydın, 2010: 58-60). 13 Şubat 2011 yılında kabul edilerek, 1 Temmuz Tarihinde yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu da özellikle kurumsal yönetim alanında bu yönde pek çok düzenlemeye yer vererek, benzer hususlardaki uygulamaları sermaye piyasalarındaki gelişmelere uygun dikkate almıştır. (URL-4: KANUN). Ayrıca, 30/12/2012 tarih ve 28513 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 8362 sayılı yeni Sermaye Piyasası Kanunu da bu tür düzenlemeler için güçlü bir zemin oluşturduğu değerlendirilebilir.

2.3. Kurumsal Yönetim Uyum Çerçevesinde Etik Kurallar

Etik kavramı insanların kurduğu kişisel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki yönden araştıran bir felsefe terimidir. Etik disiplininin bir alt dalı olan meslek etiği ise, meslek hayatındaki davranışları yönlendiren, neyin yapılacağı neyin yapılmayacağı hususlarında kılavuzluk eden etik prensipler ve standartların bütünüdür (İşgüden ve Çabuk, 2006: 60). İş etiği kavramı, altında alt kavramlar barındıran bir çerçeve kavram olarak görülmelidir. İş etiğini kavramak için öncelikle şu kavramlar önemli olmaktadır ve etik kurallar, kodlar genellikle üç başlık altında toplanmaktadır (Özdemir, 2009: 305): Çalışma, faaliyet etik kodları, meslek örgütleri etik kodları, işletmecilik, firma etik kodlarıdır.

İş etiği; her üç kavramı da içinde toplamaktadır. Çalışma etiği, bir toplumda yaşayan kişilerin çalışmaya ve işe karşı sahip oldukları tutum ve davranışlarıdır. Meslek etiği, bir mesleğin mensuplarının takip etmesi gereken etik ilkeleri göstermektedir. İşletmecilik etiği ise; meslek ahlâkı gibi kişisel değil, firma olarak kurumun sahip olduğu etik ilkeler, kurallar, kodlar ya da değerler gibi kavramlarla belirtilen bir kılavuzdur. Tüm bu kavramları kendi altında toplayan iş etik

kuralları ya da kodları şu gruplar arasındaki ilişkileri içermektedir: firmalar arasındaki ilişkiler, firma yöneticileri ile işgörenler arasındaki ilişkiler, Firma personelinin kendi aralarındaki ilişkiler, firmayla müşterileri arasındaki ilişkiler, firmayla tedarikçiler arasındaki ilişkiler, firmayla kamu yönetimleri arasındaki ilişkiler, firmayla çevresel faktörler arasındaki ilişkiler ve firmayla diğer kurumlar (kredi kurumları, sendikalar, sivil toplum örgütleri vb.) arasındaki ilişkiler genel olarak iş etiği ya da işletme etiği olarak nitelendirilebilir. Firmalarda etik kodlar farklı yollarla kurumsallaştırılabilir. Bir firmada etik değerleri kurumsallaştırmanın üç yolu vardır (Küçüköğlü, 2012: 181): şirket bilinci, herkesin kendi davranışlarından sorumlu olması ilkesinden ödün vermemek, etik hususlarda sürekli bir iletişim sağlamaktır.

Firmalarda ortaya çıkan kurumsal skandallar, firma yönetim kurullarına önemli görev ve sorumluluklar verilmiştir. Bu görev ve sorumluluklar arasında firmalarda var olan etik kuralların kurumsallaştırılması, planlanması ve izlenmesinin sağlanmasıdır. Kurumlar, Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum çerçevesinde, etik kodlar ya da etik kurallarını yazılı duruma getirerek bu kural ya da ilkeler çerçevesinde insanların davranış sergilemesine katkıda bulunmaktadır (Rodriguez-Dominguez vd., 2009: 187).

Kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir firma yapısı oluşturabilmenin ana göstergelerinden birisi de, firmalarda insanların görev ve sorumluluklarını gerçekleştirirken etik davranışları ve bu davranışlarını iyileştirerek kurumsal yönetim kültürünün oluşmasına da katkıda bulunmalarıdır (McNamee ve Fleming, 2007: 435). Bu noktada firmalarda etik davranışların oluşmasında yönetimin tavır ve davranışları firmada ana bileşen olarak görülmekte olup mevcut vizyon, şirket yönetiminin temsil teorisinden kaynaklanmaktadır (Ienciu, 2012: 53).

Şirketin faaliyetleri, yönetim kurulu tarafından hazırlanan, genel kurulun bilgisine sunulan ve kamuya açıklanan etik kuralları çerçevesinde yürütülür. Oluşturulan etik kuralları ile ilgili uygulamalar kamuya açıklanır.

3. Materyal ve Yöntem

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin yayınlamış olduğu BİST Kurumsal Yönetim Endeksi verilerine göre hazırlanmış olan 2018 yılı kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmış olan toplam 88 firma, kurum ve kuruluşu içinden yaklaşık %20'sine tekabül eden 18 firma, kurum ve kuruluşu üzerinde inceleme yapılmıştır (URL-5:TKYD)

Bu 18 firma, kurum ve kuruluşu en az 2018 yılında kurumsal yönetim uyum çerçevesinde derecelendirme yaptırmış olması şartı aranmıştır. Bu firma, kurum ve kuruluşları içerisinde halka açık ve halka kapalı olmak üzere firma, kurum ve kuruluş dengeli olarak dağıtılmıştır. Ancak her türlü bilgi, halka açık (public) olarak kamuoyuyla paylaşılan ve herkesin ulaşarak, inceleyebileceği ve sınırlama olmayan kurumsal internet sitesinde yer verilen dokümanlardan incelenerek, değerlendirilmiştir. Belirtilen Uyum Raporlarında, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan prensiplerden kurum ve kuruluşlarca uyulanlar ve uyulmayanlar belirtilerek, uyum sağlananlara ilişkin o kurum veya kuruluşu uygulamaları hakkında bilgilerin yer aldığı, uyulmayanlar hakkında uymama gerekçeleri ile bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çalışmalarıyla ilgili bilgiler açıklandığından bunların değerlendirilmesi önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır.

Önemle belirtilmesi husus ise, söz konusu inceleme, kurumsal yönetim ilkelerini zorunlu veya gönüllü olarak uygulayan bu şirket, kurum ve kuruluşların sadece "Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi"ni gönüllü olarak yatıran firma ve kuruluşları arasından seçilmiştir. Bir kurumsal yönetim derecelendirmesi neticesinde alınan derecelendirme notları,

kurumların hissedar haklarına verdikleri önemin, kamuyu aydınlatma faaliyetlerinin, menfaat sahipleri ile ilişkilerinin ve yönetim kurullarının genel kredibilitesi hakkında bir görüş ve derecelendirme kriterlerine uygun bir ölçümleme olarak ifade edilebilir. Sermaye Piyasası Kurulunun kurumsal yönetim derecelendirme mevzuatında yer verilen düzenleme uygun olarak kurulmuş bulunan derecelendirme firmalarınca söz konusu derecelendirme faaliyeti ve derecelendirme raporları hazırlanarak, kendini derecelendiren kurum ve kurullara bir derecelendirme notu tevdi edilir. Derecelendirme notu, derecelendirilen kurumun sağladığı halka açık verilerden ve derecelendirme firmasının analistleri tarafından ulaşılan diğer kaynaklardan edinilen bilgiler ışığında verilir. Bu notlar, değişen koşullar veya bilgiye erişimin mümkün olmadığı durumlarda değiştirilebilir, geçici olarak askıya alınabilir veya geri çekilebilir. Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunu isteyen her şirket veya kurum alabilir. Ancak BİST’te yer alan Kurumsal Yönetim Endeksi’nde sadece SPK’nın yetkilendirdiği Kurumsal Yönetim Derecelendirme şirketlerinden geçer not almış borsaya kote şirketler yer alabilir. Bizim incelememizde söz konusu derecelendirmeyi yaptırmak suretiyle derecelendirme notu almış olan, halka açık veya kapalı, şirket, kurum ve kuruluşlar değerlendirmeye alınmıştır.

İnceleme yapılan firmalar arasında Vestel Elektronik A.Ş., Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., İhlas Holding, Coca Cola İçecek A.Ş., Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş., Migros, Erdemir Holding (Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.), Arçelik A.Ş., Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., Türk Telekomünikasyon A.Ş. (Türktelekom), Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş., Tav Havalimanları Holding A.Ş., firmaları ile halka açık olmayan Darüşşafaka Cemiyeti ile halka açık olmayan Türkiye Eğitim Gönülleri Vakfı sivil toplum kuruluşları ve yine halka açık olmayan İstanbul Aydın Üniversitesi ile halka açık olmayan Süttaş ve Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. firmaları yer almaktadır.

Bu firmaların kendi kurumsal internet sitelerinde “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu” yayınlayıp yayınlamadığı “Faaliyet Raporu içerisinde Kurumsal Yönetim Uyum raporu bölümü” olup olmadığı ve “Derecelendirme Raporu” yayınlayıp yayınlamadığı araştırılması yapılmıştır. Bunun yanında Kurumsal Yönetim Uyum raporunda belirtilen İnsan Kaynakları Politikaları ile kurumsal sitelerinde belirttikleri politikaların uyumlu olup olmadığına, etik kuralları belirtip belirtmediğine etik kurul ile ilgili bilginin verilip verilmediğine ve son olarak web sitelerinde ayrı ve etkin bir İnsan Kaynakları bölümünün olup olmadığına da bakılmıştır. Tüm bu şartları sağlayıp sağlamadığı konusunda araştırmaya konu olan firmalar hakkında bilgi verilecektir.

4. Bulgular

4.1. Vestel Elektronik A.Ş.

Kurumsal web sitesindeki incelemeler sonrasında firmanın 2018 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunun web sitesinde mevcut olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sadece 2017 ve öncesi yer almaktadır. 2018 yılı faaliyet raporunda da Kurumsal Yönetim Uyum raporuna ilişkin bir bölüm ayrıldığı gözlemlenmiştir. 2019 yılına ilişkin Derecelendirme Notu Dönem Revizyonuna da web sitesinde rapor olarak yer verilmektedir. 2017 yılı Kurumsal Yönetim Uyum Raporunda “Firma; işe alım, terfi-yatay ilerleme, işten çıkarma, tazminat, kariyer yolu, performans ölçüm sistemi, performans sonuçlarının ücretlendirmeye yansımaları ve eğitim politikaları konularını kapsayan İnsan Kaynakları Politikasını yazılı olarak oluşturmuştur. İnsan Kaynakları Politikası aracılığıyla çalışanlara görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri duyurulmuştur” belirtilen çerçeve web sitesinde Vestel kariyer bölümünde şekillerle ayıca yer verilmiştir. Etik ilkeler ve etik kurul ile ilgili bilgiler Zorlu Holding web sitesinin sürdürülebilirlik bölümünde rapor olarak yer almaktadır (URL-6: <https://www.vestel.com.tr/kurumsal>).

4.2. Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.

Bu firmanın Kurumsal Yönetim Uyum raporu 2018 yılı hazırlanmamıştır. Web sitesinde 2017 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporu mevcuttur. 2018 yılı faaliyet raporunda da Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer verilmiştir. Tofaş'ın web sitesinde Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi 2018 yılı dönem revizyonu raporu mevcuttur. Firmanın faaliyet raporunda yer verilen Kurumsal Yönetim Uyum raporu bölümünde belirtilen İnsan Kaynakları politikaları çerçevesi firmanın web sitesi ile uyumludur. Tofaş'ın Kurumsal Sürdürülebilirlik Politikasının, gerek Tofaş Fabrikası'nın bulunduğu bölge ve gerekse yurt çapında, Tofaş'ın paydaşlarına karşı sorumluluğunu ortaya koyacak şekilde değerlendirildiği faaliyet raporunda, uyum raporunda ve web sitesinde ortaya konmaktadır. Ayrıca tedarikçiler, bayi ağı ve tüm paydaşlarla bir değer zinciri oluşturulması doğrultusunda, "sürdürülebilirlik" yaklaşımı ve "kurumsal sosyal sorumluluk" uygulamalarının da bir bütün olarak ele alındığı ifade edilebilir. Şirketin "İnsan Kaynakları Politikası", şirket stratejileri ve politikaları ile uyumlu bir şekilde oluşturulmuş olduğu, yeni uygulamalar kapsamında geliştirilmek suretiyle ve hassasiyetle uygulandığı 2018 yılı Faaliyet Raporu Kurumsal Uyum Raporu bölümünde belirtilmektedir. Bu beyanlar web sitesinde de yer almaktadır. Bu raporda yazılanlar firmanın web sitesinde ayrıntılı bir şekilde yazı olarak verilmiştir. Uyum raporunda belirtilen etik kurallar web sitesinde herkese açık bir şekilde rapor olarak indirilebilmektedir. Uyum raporunda etik kurul belirtilmesine rağmen web sitesinde yayınlanan etik kurallar raporunda belirtilmemektedir (URL-7: <https://www.tofas.com.tr/Pages/default.aspx>).

4.3. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

Yapı ve Kredi Bankası'nın 2017 yılı Kurumsal Yönetim Uyum Raporu mevcuttur. 2018 yılına ait Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu firmanın web sitesinden indirilebilmektedir. 2018 yılı Faaliyet Raporu içerisinde Kurumsal Yönetim Uyum raporu bölümüne yer verilmiştir. 2018 yılı uyum raporu bulunmadığı için 2018 Faaliyet Raporu içerisindeki Kurumsal Yönetim Uyum raporu bölümünde belirtilen çalışanların seçiminin, yerleştirilmesinin ve gelişiminin kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun yapılması, adil ve uygun ücretlendirme sağlanması, performans artırıcı eğitimlerin sunulması, çalışanların görevlerini en iyi şekilde sürdürebilmeleri için gerekli şartların sağlanması, çalışma düzeni, kuralları, uygulamaları, tatiller, izinler, sigorta hakları, yönetim vb. gibi çalışan ilişkileri ile ilgili her türlü konuda çalışana bilgi verilmesi ve danışmanlık sağlanmasına yönelik İnsan Kaynakları politikaları kurumsal web sitesinde yazılanlarla uyumludur ve İnsan Kaynakları için ayrılmış bölümde de ayrıntılı olarak yer almaktadır. Firmanın temel amacı çalışanlarına saygılı, düşünceli ve anlayışlı yaklaşmak, her düzeyde tam iletişim kurmaya katkıda bulunacak bir ortam kurmaktır. Firma takım ruhunu geliştirmek, kurumsal olarak firma kimliğini korumak ve daha iyiye götürmek ortak hedef olarak benimsenmektedir. Tüm çalışanlarını, çalışma ortamında, etik kuralların yazıldığı raporda belirtilen tüm değerlerle bağdaşan bir atmosfer yaratmakla ve devam ettirmekle yükümlüdür. Tüm bu amaç ve faaliyetleri etik ilkeler çerçevesinde değerlendirmektedir ve firmanın web sitesinde rapor olarak etik kurallar yayınlanmaktadır ancak etik kurul hakkında bilgi verilmemiştir (URL-8: <https://www.yapikredi.com.tr/>).

4.4. İhlas Holding

Bu firmanın 2018 Yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu web sitesinde yayınlanmıştır ancak Kurumsal Yönetim Uyum Raporu web sitesinde yayınlanmamaktadır. 2018 Faaliyet raporu içerisinde de Kurumsal Yönetim Uyum Raporu bölümüne yer verilmemektedir. 2018 Faaliyet Raporunda belirtilen İnsan Kaynakları Politikaları ve kariyer olanakları firmanın web sitesinde de belirtilmiştir. Firmanın Faaliyet Raporunda belirttiği, "kamuya açıklanan veya

firmamızın kayıtlı olduğu sermaye piyasaları düzenleyicilerine gönderilen tüm rapor ve belgelerde tam, adil, doğru, zamanında ve anlaşılır açıklamalar yapacaklarını, firmanın kendisinin ve hissedarları ile ilişkilerinde bağlı olduğu tüm yasalar, yönetmelikler ve ilkelere uygun davranacaklarını, bu etik ilkelerin sadece lafzına değil ruhuna uygun hareket etmeyi temin edeceklerini ve firmanın tüm faaliyetlerinde yasalara ve firma politikalarına uygunluğun temelini oluşturacağı bir iş kültürünü oluşturmaya gayret edecekleri öngörülmektedir” etik kurallarını kendi kurumsal web sitesinde de yer ayırmaktadır (URL-9: <https://www.ihlas.com.tr/>).

4.5. Coca Cola İçecek A.Ş.

Bu firmanın 2018 yılı Kurumsal yönetim Uyum raporu web sitesinde mevcuttur ancak Faaliyet raporu eklenmemiştir. 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu da siteden indirilebilmektedir. Firma, bağlılığı yüksek çalışanlardan oluşan yetkin bir organizasyon yaratarak, firma için tercih edilen bir işveren olmasını sağlamayı hedeflediğini, bu doğrultusunda ana stratejik önceliklerde sürekli iyileşme prensibini esas alarak rekabet gücünü artıracak ana organizasyonel yetkinliklerin kurumsal olarak geliştirilmesini, lider kadroların devamlılığını sağlamak üzere yeteneklerin şirkete kazandırılması ve geliştirilmesini, yüksek çalışan bağlılığının ve performansın teşvik edilmesini, farklılıkları bir arada tutabilen ve bu zenginlikten faydalanabilen ortak bir şirket kültürünün inşa edilmesini, işgücü ihtiyacının planlanmasından başlayarak işe alım ve yerleştirme, performans yönetimi, yetenek yönetimi, eğitim ve gelişim yönetimi, ücret ve yan haklar yönetimi, ödüllendirme gibi tüm insan kaynakları sistemleri sürekli gelişimi ve üstün performansı sağlama, teşvik etme ve ödüllendirme prensibi çerçevesinde işletilmesini uyum raporunda İnsan Kaynakları politikaları olarak belirtmişlerdir. Bu politikalarla uyumlu kariyer ve eğitim imkanlarına dair İnsan Kaynakları bilgileri kurumsal web sitelerinde yer almaktadır. İnsan Kaynakları politikaları kurumsal web sitesinde ayrıntılı olarak ayrı bir raporda da belirtilmiştir ve indirilebilmektedir. Etik kurallara web sitesinde yer ayrılmıştır ve rapor olarak da kaydedilebilmektedir. Etik kurul ise belirtilmemiştir (URL-10: <https://www.cci.com.tr/>).

4.6. Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.

Aselsan firması 2018 yılına ait Kurumsal Yönetim Uyum raporunu, Faaliyet raporunu ve Kurumsal yönetim Derecelendirme raporunu web sitesinde yayınlamıştır. Ayrıca Faaliyet raporunda Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer vermiştir. Uyum raporunda yer verilen firmanın vizyonu doğrultusunda ihtiyaç duyulan başarılı ve dinamik yetenekleri kendi ailesine kazandıran, çalışan odaklı yaklaşımlarla sürdürülebilir başarısına katkıda bulunan, değer katan ve her zaman çalışanın yanında olan bir yönetim anlayışıyla belirlenen İnsan Kaynakları politikaları ile Aselsan firması web sitesinde yer alan İnsan Kaynakları politikaları uyumludur ve tüm eğitim, kariyer olanaklarına uyum raporunda yer verilmiştir. Etik ilkeler rapor olarak web sitesinden indirilebilir. Etik kurul Kurumsal Yönetim Uyum raporunda belirtilmektedir ancak web sitesinde ayrı bir bölümde açıklanmamaktadır (URL-11: <https://www.aselsan.com.tr/tr-tr/Sayfalar/default.aspx>).

4.7. Migros Ticaret A.Ş.

Bu firma 2017 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu web sitesinde yayınlamıştır. 2018 yılı Faaliyet raporunda da Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer ayırmıştır. 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu da web sitesinde yer almaktadır. Migros İnsan Kaynakları, şirket stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, rekabet avantajı yaratacak insan kaynağının sürekli gelişimini, motive edilmesini ve yönetimini sağlayacak sistemler geliştirmeyi ve bu sistemleri

kurumsal ilkeler doğrultusunda uygulamayı hedefler ve bu hedefler doğrultusunda web sitesinde yayınlanan İnsan Kaynakları politikaları Kurumsal Yönetim Uyum raporunda belirtilen politika hedefleri ile uyumludur. Kariyer ve eğitim olanakları da ayrıntılı bir şekilde web sitesinde yer verilmektedir. Etik kurallar da internet sitesinde belirtilmiştir ancak etik kurul hakkında bilgi verilmemiştir (URL-12: <https://www.migroskurumsal.com/>).

4.8. Erdemir Holding (Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları A.Ş.)

Erdemir Holding 2018 yılına ait Kurumsal Yönetim Uyum raporunu, Faaliyet raporunu ve Kurumsal yönetim raporunu kurumsal web sitesinde yayınlamıştır. Faaliyet raporunda da Kurumsal Yönetim Uyum raporuna bir bölüm ayrılmıştır. İnsan kaynakları politikası web sitesinde belirtilmektedir. Firma 2018 yılı itibariyle yaklaşık 5900 kişiyi istihdam ettiğini, bilgi üreten, çözüm odaklı, gelişime açık, ekip çalışmasına yatkın ve nitelikli insan gücünü arttırmaya ve elde tutmaya yönelik uygulamaları hayata geçirdiğini web sitesinde belirtmiştir. Çalışanların sayısı, il dağılımı, hizmet süresi, yaş dağılımı da web sitesinde mevcuttur. Web sitesindeki eğitim bölümünde ise mesleki/teknik, kişisel gelişim, yöneticilik ve zorunlu eğitimlere katılımcı saatlerini ve sayısını belirtmektedir. Bunlara ek olarak staj, mesleki yeterlilik programları, sürekli iyileştirme faaliyetleri, sağlık ve sosyal hizmetler, iş sağlığı ve güvenliği, kongre, zirve, konferans ve seminerler hakkında da bilgi verilmektedir. Erdemir firması dürüstlük, çıkar çatışmasından kaçınma, kendi yakınları lehine işlem yapmama, hediye kabul etme ve verme, siyasi faaliyetler, işten ayrılanların Erdemir firmasıyla iş yapmaları, Erdemir hisseleri ile işlem yapma, ticari sırların korunması ve gizlilik kapsamında hazırladığı etik ilkeler ve davranışlarını web sitesinde rapor olarak vermektedir. Erdemir Holding, etik kurul olarak Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza'nın Başkanlığı'nda, Grup İnsan Kaynakları, Hukuk ve İç Denetim üst yöneticilerinden oluştuğunu etik ilkeler raporunda da belirtmiştir (URL-13: <https://www.erdemir.com.tr/>).

4.9. Arçelik A.Ş.

Arçelik firması 2018 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu, Faaliyet raporunu ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporunu web sitesinde yayınlamaktadır. Faaliyet raporunda da Kurumsal Yönetim Uyum raporu hakkında bir bölüm ayrılmıştır. İnsan kaynakları politikalarını, etik ilkeler ve etik kurulu web sitelerinde ayrıntılı bir şekilde yer vermektedir. Firma İnsan Kaynakları politikasını sağladığı olanaklarla göstermektedir. Firmanın etik davranış kuralları içinde yer aldığı genel başlıkları şu şekildedir: şirket ile çalışan ilişkileri, şirket dışı ilişkiler, paydaşlar, hissedarlar, devlet, müşteriler, tedarikçiler, bayiler, yetkili satıcılar, yetkili servisler, rakip ve rekabet ilişkileri, sosyal sorumluluk, küresel sorumluluk, çalışanların uyması gereken etik davranış kuralları, işçi sağlığı ve iş güvenliği anlayışı, etik davranış kuralları uygulama prensipleri, ihlallerin bildirim yükümlülüğü, etik davranış kurulu, disiplin uygulamasıdır. Bu kurallar çerçevesinde adımlar atılmaktadır. Arçelik firması etik kurul olarak Genel Müdür, konu ile ilgili Genel Müdür Yardımcısı, İnsan Kaynakları Direktörü ve Hukuk Müşavirini görevlendirmektedir (URL-14: <https://www.arcelik.com.tr/kurumsal>).

4.10. Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.

Bu firma 2018 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu, Faaliyet raporunu ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporunu web sitesinde yayınlamaktadır. Faaliyet raporunda da Kurumsal Yönetim Uyum raporu hakkında bir bölüm ayrılmıştır. Küresel olarak sürdürülebilir başarıyı hedefleyen, yenilikçi ve birlikte öğrenen kurum kültürünü yaygınlaştıran, faaliyet gösterdiği iş alanlarında en iyi insan kaynakları uygulamalarını hayata geçiren ve tüm paydaşlarına

değer katan bir insan kaynakları politikası uygulamayı amaçlayan Şişecam Topluluğu, insan kaynakları politikalarını ve etik ilkeler, rüşvet ve yolsuzluk ile mücadele kapsamında kurumsal web sitelerinde rapor olarak yayınlanmaktadır. Etik kurul rüşvet ve yolsuzluk ile mücadele kapsamında oluşturulmuştur. Bu bilgiye dayanarak Yönetim Kurulu üyeleri de dahil olmak üzere tüm topluluk çalışanları, danışmanlık, avukatlık veya müşavirlik gibi destek hizmeti alınan şirketler ve çalışanları, dış hizmet alınan alt yapımcı şirketler ve çalışanları, temsilci, distribütör, acente gibi Topluluk adına doğrudan ve dolaylı olarak görev yapan kişiler ve kuruluşlar etik kurul olarak görevlendirilmektedir (URL-15: <http://www.sisecam.com.tr/tr>).

4.11. Türk Telekomünikasyon A.Ş. (Türk Telekom)

Bu telekomünikasyon firması 2017 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu ve 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporunu ve Faaliyet raporunu web sitesinde yayınlamıştır. Faaliyet raporunda Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer ayırmıştır. İnsan kaynakları politikaları uyum raporunda belirtilen şekliyle web sitesinde yayınlanmıştır. Web sitesinde yayınlanan raporda yer alan İnsan kaynakları politikaları istihdam açısından, performans, eğitim ve geliştirme, yan haklar, iş sağlığı ve güvenliği ve çevre yönetimi, iletişim ve çalışan bağlılığı vizyonu, etik yaklaşımı, insan hakları, sosyal diyalog ve çalışma barışı başlıkları altında belirtilmiştir. Firma teknolojik gelişmeler, mali ve ekonomik durumlar, faaliyet alanındaki sektörel değişiklikler dâhilinde; hızlı, kaliteli ve ekonomik hizmetler sunmak adına, prensip olarak çalışanlarını uzun süreli istihdam etmeyi hedeflemektedir. Performans değerlendirme sistemi ile hedeflerine ulaşmak için gerekli takip ve yönlendirmenin yapılmasını, olumlu ve başarılı çalışanın desteklenmesini, kariyer ve liyakat planlamasının yapılmasını ve ödüllendirilmesini amaçlar; tüm değerlendirmeleri ön yargıdan uzak, objektif, tarafsız, gerçekçi, hedefler ve kişinin yetkinlikleri ile görevlerin gereklerini göz önüne alarak gerçekleştirmektedir. Çalışma koşullarını ve yaşam standartlarını iyileştirmek amacıyla çalışanlarına, ücretsiz iletişim servisleri, ücretsiz hayat ve kaza sigortası, yemek kartı, servis aracı, şirket aracı ve bireysel emeklilik desteği gibi çeşitli haklar sağlamaktadır. Türk Telekom ayrıca çalışanlarının ve ailelerinin yaşam standartlarına çeşitli fonlar ve sağlık ve sosyal yardım kuruluşları aracılığıyla katkıda bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, Türk Telekom çalışanlarının emeklilik sonrası yaşamlarına daha fazla katkı sağlamak amacıyla bireysel emeklilik sistemi uygulamaktadır. Çalışanları için daha sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmayı, faaliyetleri ile çevreye verilebilecek zararın etkilerini en aza indirmeyi ve çevre dostu teknolojilerin uygulanmasını öncelikli hedef olarak benimser. İş kazası ve meslek hastalıklarına neden olabilecek faktörler konusunda etkin bir risk değerlendirmesi yaparak iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi/azaltılması için proaktif bir yaklaşım sergiler. Güvenlik kültürünün oluşması için çalışmalar yapar. Global yenilikçi uygulamalar ve etkili iletişim kanalları geliştirerek, sektördeki en yüksek çalışan motivasyonuna sahip çalışanları ile Türk Telekom'u en gözde şirket haline getirmeyi hedefler. Çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, iş ortaklarına ve resmi makamlara karşı yasalara uygun, etik ve dürüst davranmaya, iş ilişkisi içinde olduğu herkeste güven duygusu uyandırmaya önem verir. Tüm iş süreçlerini evrensel insan hakları ilkelerine ve herkese fırsat eşitliğine saygı gösteren bir yaklaşımla sürdürmektedir. Türk Telekom aynı zamanda örgütlenme ve ifade özgürlüğü ile sendikalaşma ve toplu pazarlık haklarına saygı duymakta ve bunları desteklemektedir. Sendikal örgütlenme ve toplu iş sözleşmesi düzeni kapsamında, işçi sendikası ile sosyal diyalogu ve iş yerlerimizde çalışma barışını sağlayıp geliştirmeyi ilke edinir. Sorumlu bir işveren olarak Türk Telekom, ilişkide olduğu menfaat sahiplerinin iş süreçlerinin ve işlemlerinin, iş ve sosyal güvenlik kanunlarına uygun olarak yürütülmesine yüksek öncelik vermektedir. Firmanın etik ilkeleri rapor olarak hazırlanmıştır. Etik kurul politikalarından ve etik kurulun kimlerden oluştuğundan bahsedilmektedir. Firma etik kurallar çerçevesinde saygılı, dürüst ve güvenilir olmayı, şirket varlıklarını korumayı, bilgi güvenliği sağlamayı, çıkar çatışmasını engellemeyi, firma ve çalışanları adına yürütülen ilişkilere yönelik ve sorumlulukları kapsamında iş etiği kodu raporunu web sitesinde yayınlamıştır. Raporunda

belirtilen etik kurulsun müdür ve bu seviye üstünde görev yapan çalışanlar için; İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı, İç Denetim Başkanı, Hukuk Genel Müdür Yardımcısı ve İş Etiği Kurulu Genel Sekreterinden oluşur. İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Başkanlık eder. Müdür altında görev yapan çalışanlar için; Ücret Yönetimi ve İK Ortak Hizmetler Direktörü, Hukuk İşleri Direktörü, İç Denetim Başkan Yardımcısı ve İş Etiği Genel Sekreterinden oluşur. Ücret Yönetimi ve İK Ortak Hizmetler Direktörü Başkanlık eder (URL-16: <https://www.turktelekom.com.tr/Sayfalar/Ana-Sayfa.aspx>).

4.12. Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.

Doğan Şirketler Grubu, 2018 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu, Faaliyet raporu ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporu web sitesinde yayınlanmıştır. Faaliyet raporu içerisinde Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer verilmiştir. Uyum raporunda belirtilen İnsan Kaynakları politikaları kurumsal web sitesinde ayrı bir rapor olarak yayınlanmıştır. Raporda firma çalışanlarına din, dil, ırk, yaş, renk, milliyet ya da sosyal köken, cinsiyet ayrımı yapmadan eşit fırsatlar sunarak eşit davranmaya özen göstermeyi, insan kaynağı seçimi, işe alım, yerleştirme, eğitim, ücretlendirme süreçleri; vasıflar, performans, beceriler ve deneyim temel almayı, “eşit işe eşit ücret” prensibi doğrultusunda çalışanlarına ücret konusunda eşit ve piyasa koşullarında rekabetçi fırsatlar sunma konusunda hassas davranmayı, çalışanlarına güvenli ve her türlü taciz, istismar, suistimal ya da şiddetten uzak çalışma ortamı sunacağını, faaliyet gösterdiği işyerlerinde, sağlık ve güvenliğin güçlendirilmesini, dernek kurma, örgütlenme ve yasalarca tanınmış sendikalar çerçevesinde toplu sözleşme özgürlüğünü desteklemeyi, zorla ya da cebri çalıştırmayı tolere etmeyi, çocuk işgücünü bünyesinde kesinlikle çalıştırmamayı, işyerinde gayrikanunî ayrımcılık yapmamayı, bünyesinde yer alan kurum içi iletişim kanallarında ve eğitim programlarında insan hakları uygulamalarının yer almasını, İş Sağlığı ve Güvenliği Mevzuatı'na uygun olacak şekilde düzenlemeler geliştirmekte ve bu konuda çalışanlarının bilinçlendirilmesine önem vermeyi amaçladığını belirtmektedir. Etik ilkeler ve etik kurulda ayrı bir rapor olarak firmanın web sitesinden ulaşılmıştır. Raporda, çıkar çatışmaları, verilebilecek hediyeler, kabul edilecek hediyeler, kamu görevlilerine verilecek hediyeler, iş yemekleri, siyasi içerikli faaliyetler, ek iş, kişisel yatırımlar, paydaşlarla ilişkiler, iletişim, medya araştırmaları ve röportaj talepleri, fiyatlama, müşteri şikayetleri, paydaşlarla ilgili yasal talepler, rekabet yasalarına aykırı işlemler, hukuki konular, bilgi güvenliği, kuruma ait bilgiler, bilgi ticareti yasağı, bilgi sistemleri, elektronik ve diğer bilgilerin gizliliği başlıkları üzerine etik kuralları belirlemiştir. Etik kurul olarak Yönetim Kurulu, İcra Kurulu, İnsan Kaynakları Başkan Yardımcılığı, Doğan Gurubu çalışanlarına bir takım görev ve sorumluluklar verilmektedir (URL-17: <http://www.doganholding.com.tr/>).

4.13. Tav Havalimanları Holding A.Ş.

Tav Havalimanları, 2017 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu, 2018 yılı Faaliyet raporu ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporunu web sitesinde yayınlamıştır. Faaliyet raporu içerisinde de Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer verilmiştir. İnsan kaynakları politikasından web sitesinde bahsedilmektedir. Firmanın İnsan Kaynakları Politikaları başarısının temeli olan insan kaynaklarını, uluslararası standartlarda yönetmeyi, çalışanlar tarafından tercih edilen kuruluş olmayı ilke olarak benimsemiştir. Firmanın temel politikası, insan kaynağını, herkese eşit fırsat ilkesiyle dünya standartlarında seçmek, geliştirmek, değerlendirmek ve yönetmek olarak belirtmektedir. Bunların yanından Eğitim düzeyi, başarı motivasyonu ve sosyal nitelikleri yüksek, girişimci, gelişime ve yeniliklere açık, kendisini ve işini geliştirmeyi hedefleyen dinamik kişileri gruba kazandırmak hedeflenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, uygulamalarıyla dinamik, öğrenmeye açık, yeniliği destekleyen iklim ve ortam yaratarak, çalışanların performanslarını artırmayı, kuruluşun hedeflerine etkin ve verimli şekilde ulaşmasını desteklemeyi amaçlamaktadır. Grubun mevcut ve

gelecekteki insan kaynağı ve yetkinlik gereksinimlerine yanıt verecek yapısal ve kurumsal öğrenmeye yönelik seçenekler oluşturarak, yönetime destek vermektedir. Etik ilkeler ile ilgili tüm bilgiler firmanın kurumsal web sitesinde açıklanmaktadır bu bilgiler şu şekildedir: TAV Holding ve Grup Şirketleri çalışanları içerisinde hiç bir şekilde ırk, renk, cinsiyet, din, dil, medeni hal, cinsel yönelim, cinsiyet kimliği, politik görüş, etnik kimlik, sağlık durumu, ailevi sorumluluklar, sendikal etkinlik ya da üyelik, fiziksel engellilik ya da yaş gibi etkenlere dayalı ayrımcılık yapılması kabul edilememektedir. Tüm çalışanlara eşitlik ana ilkesiyle davranılır ve fırsat eşitliği sunulmaktadır. Çalışanların, işyerinde veya iş sebebiyle buldukları bir ortamda, fiziksel, cinsel ve/veya psikolojik taciz yoluyla herhangi bir şekilde kişisel dokunulmazlıklarının ihlal edilmesi hukuka ve etik kurallara aykırıdır. Bu uygulamadaki amacın çalışanların bu konulardaki dokunulmazlıklarının korunduğu bir iş ortamında çalışmalarını sürdürmek ve sağlamak olarak belirtilmektedir ancak etik kurul hakkında bilgi verilmemektedir (URL-18: <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/TR/Pages/Main.aspx>).

4.14. Darüşşafaka Cemiyeti

Darüşşafaka Cemiyeti, Kurumsal Yönetim Uyum raporu web sitesinde yayınlanmamıştır. Faaliyet raporunda da Kurumsal Yönetim raporuna yer verilmemiştir. Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu 2014 yılına aittir. Darüşşafaka Cemiyeti açık pozisyonları için adayları iç ve dış kaynaklardan gelen başvuruları değerlendirerek seçmektedir. Başvurulardan değerlendirdiği adaylarla, işe alım uzmanları ve pozisyonun ilgili yöneticisinin katıldığı görüşmeleri yapmaktadır. Kurumun değerlerini ve işin yetkinliklerini karşılayacak, performansı ile fark yaratacak adayları seçerek açık pozisyonlara yerleştirmektedir. Kurumlarının geleceğe yönelik stratejilerini destekleyebilmek için başarıyı en önemli varlıkları çalışanları ile sağlayabileceklerine inandıklarını belirtmektedir. Performans değerlendirmesini iş hedefleri ve yetkinlik hedeflerini dikkate alarak her yıl düzenli olarak en az bir kere gerçekleştirerek kayıt altına almaktadır. Performans Değerlendirme sürecini bir iletişim, geri bildirim ve gelişim aracı olarak değerlendirmektedir. Tüm bu İnsan Kaynakları politikaları kurumsal web sitesinde bahsedilmektedir. Etik kurallar ve etik kurul yönetmeliğine yönelik rapor web sitesinden indirilmektedir (URL-19: <https://www.darussafaka.org/>).

4.15. Eğitim Gönülleri Vakfı

Eğitim Gönülleri Vakfı, web sitesinde Kurumsal Yönetim Uyum raporunu yayınlamamıştır. 2018 yılı Faaliyet raporunda Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer verilmiştir. 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporu web sitesinde yayınlanmıştır. TEGV, yenilikçi ve dinamik organizasyonu ile sivil toplum kuruluşları arasında öncü olmayı hedeflemektedir. Uzun vadeli planlamalara imkan veren, adil, kurum içinde dengeli ve gelişim odaklı sistemler kurmayı hedeflemektedir. TEGV'in insan kaynakları yaklaşımı; Vakfın "İlköğretim çağı çocuklarımızın Cumhuriyetimizin temel ilke ve değerlerine bağlı, akılcı, sağduyulu, özgüven sahibi, düşünen, sorgulayan, kendi iç yaratıcılığını harekete geçirebilen, barışçı, farklı düşünce ve inançlara saygılı, insan ilişkilerinde cinsiyet, ırk, din, dil farkı gözetmeyen bireyler olarak yetişmesine katkıda bulunacak eğitim programları ile etkinlikler oluşturmak ve uygulamak" şeklindeki amacı doğrultusunda; Bu amaç ve ilkeler ile TEGV'in kültürüne uygun, eğitim düzeyi yüksek, yeniliğe ve değişime açık, dinamik, kendisini ve işini geliştirme potansiyeli olan, çalışan yetiştiren, takım çalışması yapabilen, toplumsal duyarlılığı olan kişileri kuruma kazandırmaktır. Yasalara göre çalışanın ve Vakfın haklarını kollayan uygulamalar geliştirerek Vakfın misyon, vizyon ve değerlerine uygun davranılmasına yönelik çalışma ortamı yaratmaktır. Seçme ve yerleştirmede ana ilke, hiçbir ayırım yapmadan ve ayrıcalık tanımadan işin gerektirdiği yetkinliklere (bilgi, beceri, davranış) sahip ve Vakıf değerlerini benimseyip yaşatacak kişilere eşit fırsat vermektir. Tüm bunlar İnsan kaynakları politikasını oluşturmaktadır ve web sitesinde yayınlanmıştır. İnsana saygı, hizmet kalitesi, sosyal sorumluluk, saygınlık, sosyal medya, saydamlık,

tarafsızlık, kişisel çıkar, gizlilik, mali işlemler, vakıf dışı çalışma ve ticaretle uğraşma yasağı, şikayetlere duyarlılık, tasarruf, siyasal faaliyetler, sürekli gelişim, yaşam dengesi, iş sağlığı ve iş güvenliği, yasa ve etik davranışlar ile ilgili etik ilkeler web sitesinde yer alan rapordan ulaşılabilmektedir. Vakfın Etik Komitesi'nin çalışma usul ve esasları Etik Komite Yönetmeliği ile belirlenmektedir. Komite, gerekli görürse, etik ilkelerin geliştirilmesi ve uygulanması faaliyetlerinin koordinasyonu sürecinde, Genel Müdür ve İnsan Kaynakları Bölümünün desteğini talep edebilir bilgileri web sitesinde yer alan etik ilkeleri raporunda bahsedilmiştir (URL-20: <https://tegv.org/>).

4.16. İstanbul Aydın Üniversitesi

İstanbul Aydın Üniversitesi, 2018 yılına ait Kurumsal Yönetim Uyum raporunu Kurumsal yönetim Derecelendirme Raporunu web sitesinde yayınlamıştır. Faaliyet raporu web sitesinde bulunmamaktadır. İnsan Kaynakları politikasından ve kariyer olanaklarından ayrıntılı bir şekilde bahsetmiştir. İstanbul Aydın Üniversitesi İnsan Kaynakları Politikası, Üniversitenin misyon, vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli desteği sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. İnsan Kaynakları Politikası; üniversitenin değerleri ve stratejik hedefleri doğrultusunda, nitelikli insan gücünü üniversiteye kazandırmak, bağlılıklarını sağlayarak ulusal ve uluslararası alanlarda çalışmak için en çok tercih edilen Üniversite olmaktır. Üniversitenin yenilikçi, deneyimli ve bilgi toplumunun gerektirdiği nitelikte insan gücünü yetiştirmesi ve bilgiye dayalı hale gelen dinamikleri sahiplenmesi esastır. Bu amaçla çok boyutlu bakış açısını yansıtan kurum kültürünün tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasını desteklemektir. Yönetim kadrosuna, eğitim ve araştırmanın yanı sıra, sorgulayan, etik değerlere bağlı, eleştirel bakış açısına ve kurum kültürüne sahip insan yetiştirilmesini benimsemiş çalışanların kazandırılmasını önemser ve bu yönde insan kaynağının istihdamını temel alır. Geniş bir bakış açısı ve üniversitenin hedefleri doğrultusunda oluşturulan yönetim anlayışıyla, çalışma ekiplerini takım çalışması ruhuyla oluşturmak ve stratejik hedefleri gerçekleştirmek için çalışanların motivasyonlarına yardımcı olmak, çalışan memnuniyetini proaktif insan kaynakları uygulamaları ile sağlayarak, etkin ve verimli bir organizasyon oluşturmak ana yaklaşımıdır. Üniversitenin çok boyutlu bakış açısını, tüm insan kaynakları uygulamalarına din, dil, ırk, cinsiyet gibi her türlü ayrımcılıktan uzak, eşit ve insani bir yaklaşım olarak çalışanlara yansıtmak önem verilen bir hareket noktasıdır. Üniversitenin eğitim ve öğretim kalitesinden çalışanların kişisel gelişimi desteklemek amacıyla yararlanmak suretiyle hizmet ve çalışma kalitesi, çalışan memnuniyeti ve kurumsal bağlılık konularında üniversite ortamında Aydın'lı olmak ilkesidir. Bu politikalar web sitesinde yayınlanmaktadır. Web sitesinde etik ilkeler yönergesi ve etik davranış kurallarının yer aldığı rapor yayınlanmıştır. Etik kurul üyeleri de sitede belirtilmiştir. Etik davranış ilkeleri kapsamında yayınladığı raporda çalışan ilişkileri, öğrenci ilişkileri, paydaş ilişkileri, tedarikçi ilişkileri, kamu ilişkileri, kurum içi iletişim, çalışanların sorumluluğu, yasalara uyum ve hukuki işlemler, sosyal sorumluluk, rakip ve rekabet, kurumsal bilgilendirme, kalite, çevre, varlık ve bilgi yönetimine ilişkin ilkeler belirtilmektedir (URL-21: <https://www.aydin.edu.tr/tr-tr/Pages/default.aspx>).

4.17. Sütaş A.Ş.

Firma, 2017 yılına ait Kurumsal Yönetim Uyum raporunu yayınlamıştır. 2017 Faaliyet raporu içerisinde Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer verilmiştir. 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporu web sitesinde mevcuttur. Uyum raporunda belirtildiği şekilde web sitesinde İnsan Kaynakları politikasından bahsedilmektedir. Firmanın web sitesinde işe alım politikasını, adaylara fırsat eşitliği sağlayacak ve onların en doğru şekilde istihdam edilmesine olanak verecek araç ve teknikleri kullanarak potansiyel ve yetenekli insan kaynağını şirketimize kazandırmak olarak; Oryantasyon politikasını, yeni çalışanlarının firma değerlerini benimsemelerini ve görevlerine hazır olarak başlamalarını hedefler. Bu süreçte çalışanları, firma vizyonu, misyonu, değerleri ve iş yapış biçimi hakkında bilgilendirilir ve görevleri

için gerekli olan tüm teknik eğitimleri alarak, Performans yönetim politikasını, çalışanlarını ortak hedeflere yönlendirmek, verimliliği artırmak ve başarıları ödüllendirmek için hedef ve yetkinlik bazlı performans yönetim sistemi uygulandığını, performansa dayalı yedekleme planlaması ve kariyer kurguları oluşturulduğunu, ücretlendirme ve yan hak süreçlerinin yönetilmesi olarak; Eğitim politikasını, çalışanlarını, yüksek motivasyon ve performans ile görevlerine devam etmelerini sağlayacak şekilde ihtiyaca yönelik eğitimlerle desteklediğini; Kariyer politikasını, firmanın sürdürülebilirliğini desteklemek ve çalışanlarını gelecekteki rollerine hazırlamaktır. Firmada, çalışanlarına kariyer fırsatlarında öncelik verildiğini ve gelişimlerin bu yaklaşım ile takip edildiğini belirtmektedir. İş etiği kurallarından da web sitesinde bulunmuştur ve etik kurulda raporda yer almaktadır (URL-22: <https://www.sutas.com.tr/tr>).

4.18. Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.

Firma, 2017 yılına ait Kurumsal Yönetim Uyum raporunu sitesinde yayınlamıştır. 2018 yılı Faaliyet raporunda Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer verilmiştir. Derecelendirme Raporu 2018 yılı da mevcuttur. İnsan Kaynakları politikası web sitesinde belirtilmemiştir. Eğitim ve kariyer olanakları hakkında bilgi bulunmuştur. Firma web sitesinde İnsan Kaynakları yaklaşımını müşterilerinin memnuniyetini her şeyin önüne koyarak, bu konuda beklentinin de ötesine geçmeye çalışarak, mutlu müşterileri ancak mutlu çalışanların yaratacağına inanarak, bu nedenle işe alım uygulamalarından kariyer planlama sürecine kadar tüm İnsan Kaynakları faaliyetlerin de çalışan mutluluğuna odaklanıldığını. İnsan kaynağına yatırım yapmayı sürekli kılıp onlar için mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratmayı amaçladığını, açık iletişime inanan, herkesi dinleyen, tüm fikir ve eleştirileri önemseyen bir anlayışı benimsediğini ve kendilerini mutlu çalışanlarının yarattığı pozitif enerjiyle her alanda olumlu sonuçlar elde edildiğini, bu sonuçları her geçen gün daha da iyileştirmek için var gücüyle çalışıldığını belirtmiştir. İş etiği kuralları 2015 yılı raporu sitesinde yer almaktadır. Bu raporda firma etik ve doğruluk ilkeleri çerçevesinde “firma çalışanları; dürüst ve şeffaf bir şekilde yürürlükteki yasa ve düzenlemelere uygun davranmalı, finans sektörünün sosyal etkilerine uygun sağduyu ve profesyonellikle hareket etmeli, firma hissedarlarının ve müşterilerinin gösterdiği güvene layık olmalıdır” belirtilmektedir. Etik kurul ise belirtilmemiştir (URL-23: <https://www.garantiemeklilik.com.tr/>).

5. Sonuç ve Öneriler

Son senelerde değerli hale gelen kurumsal yönetim anlayışı yalnızca teorik düzeyde değil uygulamada da etkin olması hem bu tür anlayışla yönetilen anonim ortaklıkların ve diğer ortaklıklarda yaygın duruma gelerek bu kültürün yaygınlaşmasına hem de menfaat sahipleri ve diğer tüm ilgili paydaşların menfaatleriyle toplum ve ülke ekonomisi menfaatleri yönünden faydalı olacağı beklenmektedir.

Firmaların dünyanın gelişim ve değişimi çerçevesinde dönen yapısına uyum sağlarken, nasıl yönetilmeleri gerektiği, yönetim ve firma alanında hep tartışılmıştır. Gelinek nokta da ise toplumun hayatta birçok alanda hırslarına yenik düşmesinin çalışma yaşamında yansımaları sonucunda firmaların; şeffaf, adil, pay sahiplerinin ve tüm menfaat sahiplerinin haklarını gözetken, sorumluluklarının bilincinde ve hesap verebilir şekilde yönetilmesi gereği tüm yönetim tartışmalarının merkezinde bulunmaktadır. Böyle bir yönetim anlayışınınsa kurumsal yönetimle sağlanacağı düşünülmektedir

Kurumsal yönetim, firmaların sermayeyi ve insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasına, etkin performans göstermesine, hedeflerine ulaşmasına, hukuki mecburiyetleri ve toplumsal beklentileri gerçekleştirmesine yönelik, her türlü kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamalarını kapsamaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen

ve kurumsal yönetim endeksinde yer alan firmalar, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet avantajına sahip olabilmektedir.

Firmaların kurumsal yönetim endeksi çerçevesinde uyum derecelendirme notları verilmektedir. Derecelendirme notu verilirken araştırmanın konusu içerisinde olan menfaat sahipleri yönünden firma politikaları, yönetime katılabilmesi ve yönetsel uygulamalar, firma duran ve dönen varlıklarının korunması, iyi yönetilmesi, insan kaynakları politikaları ve yönetimi, müşteriler ve tedarikçilerle ilişkilerin niteliği, şirket yönetimi ve tüm taraflara uygulanan etik kurallar, sosyal sorumluluklar gibi kavramlara dikkat edilmektedir.

Kurumsal yönetim uygulamalarının incelendiği organizasyonların daha sağlıklı insan kaynakları yapısına sahip olup olmadığı incelendi. Kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptıran organizasyonların kurumsal internet sitelerinde yer alan söz konusu uyum raporları dikkate alındı ve bu raporları da sadece Menfaat Sahipleri (Paydaşlarla İlişkiler) bölümleri karşılaştırılmak suretiyle inceleme yapıldı. Yapılan incelemeler sonucunda Vestel Elektronik, Tofaş Türk Otomobil Fabrikası, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., Migros Ticaret A.Ş., Türk Telekomünikasyon A.Ş. (Türk Telekom), Tav Havalimanları Holding A.Ş., Sütaş A.Ş. ve Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. 2017 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu web sitelerinde yayınlamıştır. İhlas Holding, Darüşşafaka Cemiyeti ve Eğitim Gönüllüleri Vakfı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu web sitesinde yayınlamamıştır. Coca Cola A.Ş., Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş., Erdemir Holding (Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları A.Ş.), Arçelik A.Ş., Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. ve İstanbul Aydın Üniversitesi 2018 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu web sitelerinde yayınlamıştır.

Faaliyet raporunda Kurumsal Yönetim Uyum raporuna ilişkin bir bölüm ayıran firmalar, Vestel Elektronik, Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş., Migros Ticaret A.Ş., Erdemir Holding (Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları A.Ş.), Arçelik A.Ş., Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., Türk Telekomünikasyon A.Ş., Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş., Tav Havalimanları Holding A.Ş., Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Sütaş ve Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.'dir. Faaliyet raporu web sitesinde yayınlanmayan firmalar, Coca Cola İçecek A.Ş., Darüşşafaka Cemiyeti ve İstanbul Aydın Üniversitesi'dir. Faaliyet raporunda Kurumsal Yönetim uyum raporuna ilişkin bölüm ayırmayan firmalar İhlas Holding'tir.

Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlayan organizasyonların menfaat sahipleri kapsamında insan kaynakları uygulamaları ile olumlu ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, incelenen tüm firmaların web sitelerinde Kurumsal Yönetim Uyum Raporu çerçevesinde İnsan Kaynakları Politikaları ve Etik Kurallar yayınlanmaktadır. Dolayısıyla, BIST (Borsa İstanbul) Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alanlar ile bu endekste yer almasalar bile, gönüllü Kurumsal Yönetim İlkelerini benimseyen organizasyonların menfaat sahiplerine yönelik uygulamalarında İnsan Kaynaklarına ilişkin olumlu ve güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla firmaların menfaat sahiplerine yönelik uygulamalarında İnsan Kaynaklarına ilişkin olumlu ve güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Firma yönetimi, bütün bu ilişkileri dikkate alarak, hissedar ve tüm menfaat sahiplerinin beklentilerinin dengeli bir biçimde tatmin edilmesi ve firma uzun vadede sürdürülebilir bir performans derecesine gelebilmesi çabasında olmalıdır. Kurumsal Yönetim ile ilgili düzenlemeler de, evrensel ilkeler olarak bilinen, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak isimlendirilen dört temel ilkenin üzerine odaklanarak firmanın gerekli kaynakları çekebilmesini amaçlamalıdır.

Bu kapsamda kurumsal yönetim uygulamaları; "işletmenin stratejik yönetimi ile sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, tüm kuruluşların pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer

toplumsal kurumlarla olan ilişkiler bütündür.” Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim yaklaşımının Yumuşak güç kavramı çerçevesinde değerlendirilmesi çerçevesinde, kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin, şirketlerin uluslararası gücünü kanıtlamak için uygulaması zorunlu olan iki kavram olduğu kanaatine varılmaktadır. Ancak bu iki kavramın peşi sıra hayata geçirilmesi, işletmeler yanı sıra tüm kurum ve kuruluşlar için yumuşak güç kabiliyetini artıracak faktör olmaktadır. Bu yumuşak gücün devamlılığı ise, sürdürülebilirlik anlayışı ve uygulamaları ile sağlanabilir (Salepçioğlu, Adil M. 2018: 488).

Kaynakça

Aydın, A. (2010), Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Öneriler. Uluslararası Finans Yüksek Lisans Programı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.

Erdoğan, N. (2002), Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma Uygulamaları Kamu Bankaları Deneyimi: Dünya ve Türkiye’de Finansal Krizler. Yaklaşım Yayınları.

Ienciu, I.A. (2012), Corporate Governance and Ethical Behavior: A National Perspective, The Romanian Economic Journal, 45: 49-68.

İşgüden, B. ve Çabuk, A. (2006), Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 9(16): 59-86.

Kurt, M. ve Kayacan, M. (2007), Bir Yönetim Pratiği Olarak Kurumsal Yönetim ve Türkiye’de Yayılım, Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler. Ankara.

Küçüköğlü, M. T. (2012), Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması. Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 4(1): 177-185.

McNamee, M. J. ve Fleming, S. (2007), Ethics Audits and Corporate Governance: The Case of Public Sector Sports Organizations. Journal of Business Ethics, 73: 425-437.

OECD. (2004), Principles of Corporate Governance.

OECD. (2015), OECD Principles of Corporate Governance.

Özdemir, S. (2009), Günümüz Türkiye’sinde Akademik İş Ahlakı Çalışmalarına Genel Bakış, İstanbul Ticaret Odası, İşletmelerde İş Etiği, (Orman, Sabri ve Parlak, Zeki Ed.), İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Rodriguez-Dominguez, L., Gallego-Alvarez, I. ve Garcia-Sanchez, I. M., (2009), Corporate Governance and Codes of Ethics. Journal of Business Ethics, 90: 187- 202.

Salepçioğlu, Adil M., Aile Şirketlerinden İş Ortaklıklarına, Türkiye’nin Yumuşak Gücü; Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim (2018: 481-493) içinde Yumuşak Güç ve Kamu Diplomasisi Üzerine Akademik Analizler: Türkiye ve Dünyadan Örnekler (Yılmaz, A.N. ve Kılıçoğlu, G. edt.) Nobel Yayıncılık, Ankara.

SPK. (2003), Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar. Ankara.

SPK. (2005), Kurumsal Yönetim İlkeleri. Ankara.

SPK. (2014), Kurumsal Yönetim Tebliği, Ankara.

URL-1: <http://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20140103/3> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-2:

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=9.5.19225&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20Tebli%C4%9F> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-3: <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-4: <http://www.ticaretkanunu.net/wp-content/uploads/2011/02/TTK.pdf> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-5: <http://www.tkyd.org/tr/kyd-kurumsal-yonetim-komisyonlar-calisma-gruplari-sermaye-piyasasi-calisma-grubu-ve-bist-kurumsal-yonetim-endeksi-kurumsal-yonetim-endeksi-tum-firmalar.html> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-6: <https://www.vestel.com.tr/kurumsal> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-7: <https://www.tofas.com.tr/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-8: <https://www.yapikredi.com.tr/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-9: <https://www.ihlas.com.tr/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-10: <https://www.cci.com.tr/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-11: <https://www.aselsan.com.tr/tr-tr/Sayfalar/default.aspx> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-12: <https://www.migroskurumsal.com/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-13: <https://www.erdemir.com.tr/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-14: <https://www.arcelik.com.tr/kurumsal> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-15: <http://www.sisecam.com.tr/tr> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-16: <https://www.turktelekom.com.tr/Sayfalar/Ana-Sayfa.aspx> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-17: <http://www.doganholding.com.tr/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-18: <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/Pages/Main.aspx> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-19: <https://www.darussafaka.org/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-20: <https://tegv.org/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-21: <https://www.aydin.edu.tr/tr-tr/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-22: <https://www.sutas.com.tr/tr> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

URL-23: <https://www.garantiemeklilik.com.tr/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).