

## Sürdürülebilirlik ve Çalışan Katılımı

Tugay Öney<sup>1</sup>

### Özet

Sürdürülebilirlik artık geleceğin hayali bir vizyonu olmaktan çıkmış, günümüzün kaçınılmaz bir gerçeği haline gelmiştir. Dijitalleşme ile birlikte işletmeler sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için heyecan verici yeni araçlar sağlamıştır, ancak birçok husus ile ilişkileri hala incelenme gerekliliği taşımaktadır. Bu hususlardan biri de zaman alan yeni iş yapma biçimlerinin dinamikliği nedeniyle çalışanlarda oluşabilecek direnç ve katılmama durumudur. Çünkü çalışan katılımı yalnızca çözülmesi gereken tek seferlik bir husus değil, entegre ve sürekli bir düşünme biçimidir. Özellikle dijitalleşmenin gelişimi ve yaygın kullanımı ile gelecekte işler daha fazla beceri gerektirecek, birçok monoton, tekrarlayan görevler modası geçmiş hale gelecektir. Bu nedenle bu bölümde sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve toplumsal boyutları açısından geleceğin tasarlanmasında büyük rol oynayan çalışan katılımı arasındaki ilişki ile ilgili kapsamlı bir bilgi vereceği, mevcut literatüre, işletmelere ve çalışanlara birtakım öneriler sunarak literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### GİRİŞ

Günümüzde işletmeler son derece dinamik ortamlarda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke ekonomilerindeki birçok işletme, sürdürülebilirliğini tehdit eden karmaşıklıklar ve belirsizliklerle karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin bu son derece rekabetçi iş ortamında karşılaştıkları tehditleri, sürekli olarak yönetmek için çalışanların gelişen iş ortamına yanıt vermesi gerekmektedir. Bu nedenle, birçok işletmenin sürdürülebilir performansı artırmak için işletmenin stratejik hedeflerine karşı olumlu tutumlara sahip olmaya ve ilgili bir iş gücüne ihtiyacı vardır (Edmonstone, 2018; Valeri, Matondang ve Siahaan, 2020).

1 Dr., Türk Silahlı Kuvvetleri, tugay128@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2883-5889>

Yeni ekonomik düzen ile karmaşıklığın bir arada olduğu iş ortamlarında, işletmeler beşerî sermayesinin değerini kabul etmiş ve işletmenin hem beşerî hem de beşerî olmayan yönlerine eğilmenin sürdürülebilirliğe giden önemli bir yol olduğu görülmüştür. 1990'lı yıllardaki Gallup raporunda, çalışan katılımının işletmelerin büyüme hedefine ulaşması için olmazsa olmaz bir unsur olduğu belirtilmektedir. Yöneticiler ise bir işletmeyi rekabetçilik, etkililik, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik yoluna götüren olası bir itici güç olarak kabul ettikleri çalışan katılımı kavramına dikkat çekmektedir (Welch, 2011). Çünkü yüksek düzeyde katılım gösteren çalışanlara sahip işletmelerin, çıktı kalitesi ve miktarı, çalışan verimliliği, çalışma ortamı, müşteri tabanındaki büyüme ve genel kâr marjları gibi parametreler açısından oldukça iyi durumda oldukları görülmektedir (Gallup, 2015). Buna karşın Gallup'un tahminlerine göre, ABD'de her yıl yaklaşık 300 milyar dolarlık devasa bir kaybın, ilgisiz çalışanlar nedeniyle kaybedilen üretkenlik şeklinde gerçekleştiği belirtilmektedir. Hatta Hewitt Associates (2013), çalışanların yaklaşık yüzde kırkının ilgisiz olduğunu, yüzde yirmisinin ise aktif olarak işiyle ilgilendiğini ve çalışanların katılımının sürdürülebilirlik için önemli veriler olduğunu belirtmektedir.

Son yıllarda sürdürülebilirlik, hükümetler, işletmeler ve bireyler için giderek daha önemli bir kavram haline gelmiştir. Gelecekte işletmelerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan mevcut ihtiyaçları karşılamak, sürdürülebilirliğin özüdür (Brundtland, 1987). Tüketiciler sosyal ve çevresel açıdan sorumlu ürün ve hizmetler talep ettikçe işletmeler, sürdürülebilirliğin uzun vadeli başarı için önemli olduğunu kabul etmektedir (Ali vd., 2021). Hatta 90'dan fazla ülke, iş dünyası, işçi sendikaları, yatırımcılar, muhasebeciler, sivil toplum örgütleri ve diğer uzmanların temsilcilerinin sürdürülebilirlik standartlarını raporlamak için katıldığı küresel bir süreç aracılığıyla küresel raporlama girişimi yönergelerini kullanmaktadır (Brandt ve Arbex, 2015). Sürdürülebilirlik endeksinde üst sıralarda yer alan saygın danışmanlık firmaları, önde gelen akademik dergiler ve çeşitli diğer araştırma firmaları incelendiğinde, diğer işletmelere göre daha iyi finansal çıktıya ve büyüyen hisse senedi değerine sahip oldukları, bundan dolayı daha düşük riskler içererek daha fazla katılımlı iş gücüne sahip oldukları görülmektedir. Bu verilerden yola çıkarak sürdürülebilirliğe önem veren işletmelerin, rekabet üstünlüğü elde etmek için çalışan katılımını kurumsallaştırdıkları görülmektedir (Carrie, 2011). Hatta Hewitt Associates (2009), özellikle durgunluk sonrası dönemde çalışan devir oranı arttığında, Kanada'daki işletmelerin ekonomik ortamdaki zorluklarla yüzleşmek için çalışan katılımına yönelik artan bir ilgi olduğunu rapor etmeleri ve Avery ve Bergsteiner'in (2011), sürdürülebilir işletmelerdeki çalışanların,

işletmeleriyle entelektüel ve duygusal katılım gösterdikçe çalışan katılımı elde etmedeki başarıları sürdürülebilirlik ve çalışan katılımı arasındaki önemli göstergelerdendir.

Teknolojinin hızla arttığı, Endüstri 4.0, yapay zekâ ve 5G-6G kullanımlarının yaygınlaşmaya başladığı günümüzde işletmelerin varlıklarının devamlılığında çalışanların bağlılıkları, çabaları ve rollerinin gerek sektör gerek akademisyenler için inceleme kaynağı olması kaçınılmazdır. Buradan hareketle, bu bölümde sürdürülebilirlik ve çalışan katılımı kavramları detaylı olarak ele alınmış olup, kavramların ilişkilerinden bahsedilmiştir.

### 1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Boyutlarının İşletme ile İlişkisi

Sürdürülebilirlik, kâr amacı güden ve gütmeyen işletmeler için stratejik öneme sahiptir. Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED, 1987), *sürdürülebilirlik* kavramını anlamak için *zamana* temel almıştır. Ekonomik, toplumsal ve ekolojik sistemlerde, henüz gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamak için bugün denge içinde kaynakların kullanımı ve dağıtımı uygulamaları kavramlaştırılmıştır. Yapılan tanımlara bakıldığında sürdürülebilirlik, bugün için fayda elde ederek, geleceğin ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan işletmenin varlığını garanti altına alan (Colbert ve Kurucz, 2007; Boudreau ve Ramstad, 2005), hem günümüz hem de gelecek nesiller için ekonomik büyümeyle birlikte iyileştirilmiş, doğal ve sosyal çevre sağlayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Eswarlal ve Vallesi, 2014).

İşletme bağlamında sürdürülebilirlik terimi incelendiğinde, “bir işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal fırsatları iş stratejilerine entegre ederek, iş hedeflerine ulaşma ve uzun vadeli hissedar değerini artırma yeteneği” olarak ifade edilmektedir (Symposium on Sustainability: Profiles in Leadership, 2001). İşletme bağlamındaki sürdürülebilirlik kavramı, bir işletmenin içinde bulunduğu toplumsal, çevresel ve ekonomik sistemlerle ilgili olup, gelecek odaklı büyümleri hedeflemektedir (Chartered Institution of Personnel and Development, 2012). Cheung (2011), sürdürülebilir bir işletmenin ‘olumsuz ekonomik, sosyal ve çevresel dışsallıklarını azaltmak için açık bir hedef içermesi gerektiğini, ancak bunun işletmenin zenginliğini artıracak bir şekilde’ olduğunu belirtmektedir. Enerji tüketimini ve sera gazı emisyonlarını azaltmak gibi sürdürülebilir uygulamalar, işletmelerin çevresel performanslarını iyileştirmelerine ve maliyetleri düşürmelerine yardımcı olabilir (Poudel, Aryal ve Maraseni, 2021). Yenilenebilir enerjiye yatırım yapmak ve atıkları azaltmak gibi sürdürülebilir uygulamalar, çevresel sürdürülebilirliği ve işletme rekabet gücünü artırırken, ekonomik sürdürülebilirlik içinde büyük önem taşımaktadır (Fan vd., 2021; Teng, He

ve Qiao, 2023). Hatta Covid-19 salgını gibi küresel felaketler, işletmelerin uzun vadeli başarıya ulaşmada toplumsal etkileri olabilmektedir. Sonuç olarak sürdürülebilir kalkınmanın amacı, bugün alınan her kararda, dört faktörün -temel ihtiyaçlar, çevre, eko-verimlilik ve insanların büyümesi- gelecek nesillere yönelik kaygının merkezi bir yer edinmesini sağlamaktır (Blackburn, 2000).

İşletmelerin çoğunlukla benimsediği geleneksel iş modelleri incelendiğinde, genellikle ekonomik yönelimli bir değerle ilişkilendirildiği görülmektedir. Bununla birlikte geleneksel iş modeli üzerine yapılan araştırmalar, işletme ile müşterileri arasındaki ilişkiye odaklandığını ve tüm organizasyonların hayatta kalmak için diğer sistemlerle etkileşime bağımlı olması gerektiğine yeterince dikkate alınmaktadır (Scott, 1998). Ancak değer yaratma tabanlı yaklaşım sergileyen işletmelerin, sürdürülebilir bakış açısı benimseme yönelimleri, diğer paydaşlar ve işletme arasındaki ortak bir çabayı ele almayı gerektirmektedir (Freudenreich, Lüdeke-Freund ve Schaltegger, 2020). Bu nedenle işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarının ekonomik boyutunun modern yaklaşımda incelenmesi işletmelerin varlıklarının devamlılığı açısından oldukça önem arz etmektedir.

Bir işletmenin faaliyetlerinden ekonomik değer üretme ve finansal performansını iyileştirme kabiliyeti, sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunu oluşturmaktadır. Sürdürülebilir bir işletmenin performans ve yenilikçi uygulamalarının etkisini artırmak için, işletmeler adına farklı paydaşların çabalarını bir araya getirme ihtiyacı vardır (Ayuso vd., 2011; Walker ve Laplume, 2014). Bu, işletmelerin sürdürülebilirliğinin tedarikçiler, üreticiler ve perakendeciler de dahil olmak üzere çeşitli paydaşların entegre çabalarıyla meydana gelir. Sürdürülebilir bir değer zinciri yaratma amacıyla tüm bu çabaların bir araya gelmesinin, sadece işletme ve paydaşlara avantaj sağlamakla kalmayıp aynı zamanda geleceğin ihtiyaçlarını da karşılayan iş planları ve politikaların benimsenmesini kolaylaştıracaktır (Garcia ve Vredenburg, 2002).

Günümüzde rekabet avantajı sağlamasına katkı sağlayan sürdürülebilirliği misyonuna dahil eden işletmeler, afet, salgın veya savaş gibi küresel durumlardan olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Özellikle pazarlama sistemi için baskın bir zorluk olarak görüldüğü günümüzde (Sheth, Sethia ve Srinivas, 2011), Choi ve Ng (2011), ekonomik sürdürülebilirliğin öneminin daha da arttığını belirtmektedir. Zira sürdürülebilirliğin eksikliğinin iş kayıplarına bağlı olarak işsizliğin artacağına, bu durumun da ülkenin ekonomik ve endüstriyel yönden olumsuz etkileneceğine dair görüş oldukça yaygındır. Bu nedenle işletmeler büyümek ve ayakta kalmak için

paydaşlarını etkileyen ekonomik sorunlara karşı şeffaflık ve duyarlılığa sahip olmalıdır (Hillenbrand ve Money, 2007). Ayrıca paydaşların çıkarlarına yönelik olumlu eylemlerin iyi bir imaj ve itibar yaratmaya yardımcı olacağı için onlara rekabet avantajı da sağlayacaktır (Martínez ve Bosque, 2014).

Her ne kadar sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu değer zinciri oluşturan finansal bir faktör olsa da, genellikle finansal değer transferleri, anlamlı sosyal etkileşim ve destekleme sosyal sürdürülebilirlik ile ilişkilendirilir. Sosyal olarak sürdürülebilir işletmeler, değer yaratan ve yakalayan, aynı zamanda sosyal zenginliği diğer işletmelerinden nispeten daha fazla artıran işletmeler olarak temalandırılabilir. Son araştırmalarda kritik bir tema olarak görülen sosyal sürdürülebilirlik, işletmelerin toplumsal hedefleri takip etmesine odaklanır (Cheung, 2011). Sürdürülebilirliğin sosyal boyutuna bakıldığında, başkalarının görüşlerine saygı ve hayatın her alanında eşitlik gibi toplum sorunlarını ele alan duyarlılık ve eylemleri oluşturmaktadır (Goodland, 1995). Aynı zamanda toplumdaki insanlara refah ve daha iyi bir yaşam hazırlamaya odaklanmaktadır (Choi ve Ng, 2011). Bu kapsamda işletmeler, gelecek için net bir vizyona sahip olarak ve gelecek nesillerin refahı için endişe duyarak toplumun iyi çıkarları doğrultusunda eylemleri aktif olarak düşünmeli ve planlamalıdır (Zsolnai, 2011). Çünkü günümüzde hem tüketicileri hem de çalışanları memnun etmek oldukça zordur. Bu nedenle hem tüketiciler hem de çalışanlar her zamankinden daha fazla farkındadırlar. Tai ve Chuang (2014), tüketicilerin çoğunluğunun sosyal sorumluluk sahibi bir işletmeden ürün satın almayı tercih ettiğini, maliyet ve kalite konusunda herhangi bir taviz gerektirmediği takdirde perakendecileri değiştirmeye hazır olduğunu belirtmektedirler. 5G ağı gibi, daha düşük gecikme, daha yüksek hız ile sağlanan yeni iş modellerinde çalışanların bağlılıklarını artırmak, yaratıcı ve katma değerli işlerde kalmalarını sağlamak zordur. Bu nedenle çalışanların sağlığına ve güvenliğine öncelik veren, yerel toplulukları destekleyen ve çalışanların toplumsal rollerde katılımını sağlayan işletmelerin, özellikle kriz zamanlarında daha dirençli oldukları sürdürülebilirlik açısından önemli bir bulgudur (Leung, Chan ve Cheung, 2020). Bu bulgulardan yola çıkarak işletmeler; sosyal eşitlik yaratarak, eğitime ve sağlık hizmetlerine erişim sağlayarak, adil ve güvenli çalışma koşulları, ifade özgürlüğü, bilgiye erişim, barış ve güvenlik sağlayarak diğer örgütlere nispeten sürdürülebilirliklerini daha fazla artırılabilir (Hutchins ve Sutherland, 2008; Kroeger ve Weber, 2014; Zahra vd., 2009).

İşletmeler sosyal sürdürülebilirliklerinin sonucu olarak, küresel alanda yenilik yapabilmek ve rekabet edebilmek için yeteneklerini ve süreçlerini yönetebilirler (Barney, 1991; Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Bu yönetimi ise, çevre dostu (yeşil) teknolojilerin uygulanması, atık ve zararlı emisyonların

azaltılması, kaynakların geri dönüştürülmesi, hatta yeniden kullanılması ve toplumun çevre sorunları konusunda farkındalığının artırılması genellikle çevresel sürdürülebilirlik bileşenleri ile sağlanabilir (Mostepaniuk, Akalin ve Parish, 2023).

Bir işletme, daha az kirliliğe ve artan çevresel sürdürülebilirliğe (daha temiz su, daha az enerji, azaltılmış orman kaynakları ve orman yenilenmesi açısından vb.) yol açan sürecin daha etkili olmasına etki eden yeni teknolojiler de kullanılabilir. Günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte toplumda doğanın korunmasına yönelik endişeler de artmaktadır. Bir ürünün yaşam döngüsünün her aşamasında, yani ürün tasarımı ve imalatından, nakliye ve dağıtımına kadar birçok faaliyetlerde sürdürülebilirlik endişeleri yer almaktadır (Hong, Kwon ve Roh, 2009). Hatta sadece işletmelerin değil, diğer tüm paydaşların da toplumsal endişeleri artmakta ve bu faaliyetlerinin yalnızca ekonomik etkisine değil aynı zamanda çevresel ve sosyal etkisine dikkat etmek gerekmektedir (Jones vd., 2005). Bu nedenle işletmenin kamuoyundaki imajı, marka imajı, çalışanların çıkarları, risk yönetimi, olası maliyet düşüşleri, işletmeler çevresel ve toplumsal sürdürülebilirliğe yönelik girişimlere başladıklarında, onları bunu yapmaya iten önemli güçler arasındadır (Collins, Roper ve Lawrence, 2010). Benzer şekilde Revell, Stokes ve Chen (2010), işletmelerin çevre dostu faaliyetleri benimserken başarı ve sürdürülebilirliklerini etkileyen etkenleri, maliyet düşürme (kaynak verimliliği yoluyla), düzenleyici normlara uyma, yetenekleri elde tutma, müşteri tabanını artırma, pazar payında büyüme ve iyi bir tanıtım elde etme olarak ifade etmektedirler.

İşletmelerin sürdürülebilir uygulamaları, doğal kaynakların kullanılabilirlik ömürlerini uzatarak çevresel popülasyonun korunmasını sağlamaktadır. Bu uygulamalarla, yenilenebilir enerji kaynaklarından tarım alanlarına kadar geniş yelpazede etkileri göz önüne alındığında, gelecekte karşılaşılabilecek iklim krizlerinden minimum zararla çıkarak kendi varlıklarının devamlılığına oldukça katkı sağlayacağı değerlendirilebilir. Sonuç olarak sürdürülebilirliğin bir boyutu olan çevresel faktörün öneminin hem ekolojik hem de örgütsel açıdan önemi yadsınamaz derecededir.

Sonuç olarak dünya çapında endüstriyel üretim süreçlerinin gelişimi ve teknolojik ilerlemeler, işletmelerin ekonomik durumların yanı sıra, sosyal ve çevresel alanlarla da etkileşim içinde olma gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşletmelerde sürdürülebilirlik ilkesinin son zamanlarda uluslararası bir trend haline gelmesi ile ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar kullanılarak ölçülmesi ve açıklanması her geçen gün artmaktadır. Ancak sürdürülebilirliği ilke edinen işletmelerdeki çalışanların katılımı ile ilgili akademik çaba

nispeten az ilgi görmüştür. Buradan hareketle çalışan katılımı ve işletmelerde sürdürülebilirlikle ilişkisi aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

## 2. Çalışan Katılımı

Çalışan katılımı, iş, yönetim, endüstriyel/örgütsel psikoloji ve insan kaynakları geliştirme alanlarında ortaya çıkan ve dünya çapındaki işletmeler tarafından toplu olarak uygulanan nispeten yeni bir kavramdır. Kavram temel olarak, bir işletmenin çalışanlarından nasıl fayda sağlayıp değer çıkartabileceğine odaklıdır. Bu nedenle, işletmeler çalışanlarına fayda sağlamak için neler yapabileceklerine odaklanırken, aynı zamanda çalışanlarının ne yaptıklarını, nasıl ve neden yaptıklarını da anlama eğilimindedirler.

Akademisyenler ve uygulayıcılar arasında iş katılımını en iyi şekilde nasıl tanımlayıp ölçecekleri konusunda bazı anlaşmazlıklar devam etmekte, uygulayıcı yaklaşımı ve akademik yaklaşımı arasında amaç ve sonuç bakımından farklılıklar bulunmaktadır (Macey ve Schneider, 2008). Uygulayıcı yaklaşım, yapının kullanılabilirliği ve makro düzeyde uygulamayı bilgilendirmek için verileri bir araya getirmeye odaklanarak, bağlılık ve üretkenlik gibi eyleme dönüştürülebilir sonuçlarıyla ilgilenirken (Wefald ve Downey, 2009), akademik yaklaşım, çalışan katılımının gelişimini etkileyen öncül değişkenleri daha iyi anlamak için daha çok mikro düzeyde psikolojik kavramın kendisini tanımlamaya ve doğrulamaya odaklanır (Wefald ve Downey, 2009). Akademik yaklaşım, yakın zamanda ortaya çıkan bir olgudur (Rich, LePine ve Crawford, 2010; Saks, 2006; Wefald ve Downey, 2009).

Her ne kadar yaklaşımlar arasında bazı uyumsuzluklar devam etse de katılım üzerine yapılan ilk çalışmalarda, kavramsal olarak katılımı “örgüt üyelerinin kendilerini iş rollerine bağlaması” olarak tanımlayan Kahn (1990) tarafından gerçekleştirilmiştir. Schaufeli ve arkadaşları (2002), bu kavramı “canlılık, özveri ve yoğunlaşma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, iş ile ilgili bir zihin durumu” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca katılımın anlamlı ve belirli bir durum olmadığını, bunun yerine “herhangi bir belirli nesneye, olaya, bireye veya davranışa odaklanmayan daha kalıcı ve yaygın bir duygusal-bilişsel durum” olduğu belirtilirken özünde, enerji, katılım ve kurumsal hedeflere ulaşmaya yönelik odaklanmış bir çaba olarak ortaya çıkmaktadır (Macey ve Schneider, 2008; Schaufeli vd., 2002). Çalışan katılımının “yüksek motivasyonel durum”, “daha yüksek düzeyde etkinlik, inisiyatif ve sorumluluk” ve “bağlılık, sadakat, üretkenlik ve sahiplenmenin bir bileşimi” olarak tanımlandığı literatür taramalarında da görülmektedir (Dvir vd., 2002; Colbert vd., 2004). Katılımın tek bir tanımı ve ölçümü konusunda evrensel bir mutabakat olması pek olası olmasa da enerji, katılım

ve kurumsal başarıya katkıda bulunma isteği yapının özünü oluşturmaktadır (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011).

Çalışan katılımının her ne kadar evrensel bir tanımı olmasa da işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini güçlü bir şekilde ilerletmek için yöneticilere ve insan kaynaklarına çok iş düşmektedir. Özellikle algılanan kişisel hedeflerinin işletmenin hedefleriyle uyuşan, algılanan teşvikler ve değişiklikleri gerçekleştirmek için yeterli kaynak ve yetenekler olan bir işletmede çalışanların en aktif şekilde katılım gösterdikleri bilinmektedir (Harmon, Fairfield ve Wirtenberg, 2010). Ayrıca, yöneticilerin sürdürülebilirliği, işletmenin misyonunun merkezinde gördüklerinde, daha yetkin olduklarını ve zorlukları üstlenmeye daha kararlı olduklarını belirtmektedirler. Bu bulgular, işlerine derinlemesine dahil olan kişilerin daha katılımcı, yaratıcı ve üretken bir akış durumu deneyimledikleri sürdürülebilirlik açısından oldukça önemlidir (Csikszentmihaly, 2003). Benzer şekilde algılanan kurumsal vatandaşlık, yaratıcı katılım ve yüksek kaliteli kişilerarası bağlantılar dahil olmak üzere yüksek düzeyde katılımı teşvik edici faktörlerin bir sürdürülebilirlik unsuru olarak görülebilir (Glavas ve Piderit, 2009).

Yapılan literatür taramalarında çalışan katılımı ile ilgili çalışmalara bakıldığında; yüksek düzeyde çalışan katılımının işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azalttığı (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Shuck, Reio ve Rocco, 2011), iş performansını, görev performansını ve kurumsal vatandaşlık davranışlarını, üretkenliği, takdir yetkisine dayalı çabayı, duygusal bağlılığı, devamlılık bağlılığını, psikolojik iklim düzeylerini ve müşteri hizmetlerini de geliştirdiği (Christian, Garza ve Slaughter, 2011; Rich, LePine ve Crawford, 2010; Richman, 2006), dahası, başarılı bir şekilde katılım sağlayan çalışanları yetiştiren işyerlerinin, işte daha az kaza bildirerek daha yüksek güvenlik derecelendirmelerinden yararlandığı (May, Gilson ve Harter, 2004) görülmektedir. Son olarak, çalışan katılımı daha yüksek kar düzeyleri, genel gelir üretimi ve büyüme ile ilişkilendirilen çalışmaya da rastlanmıştır (Xanthopoulou vd., 2009). Buradan hareketle, çalışmalardan açıkça anlaşılıyor ki, çalışan katılımının işletmeler ve çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz birçok etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, işletmeler için oldukça önem arz eden sürdürülebilirlik ve çalışan katılımı arasındaki ilişkinin irdelenmesi günümüz dünyasında zorunlu bir ihtiyaç haline geldiği söylenebilir.

### **3. Sürdürülebilirlik ve Çalışan Katılımı**

İşletmeler sürekli gelişen bir ortamda faaliyet gösterdikçe, verimliliklerini, üretkenliklerini ve genel sürdürülebilirliklerini artırmak için yeniliği teşvik



etme ihtiyacıyla karşı karşıyadır. Çünkü daha yüksek motivasyon düzeyleriyle yönlendirilen katılımcı çalışanlar, sürdürülebilir uygulamalara katkıda bulunan yenilikçi çözümleri belirlemeye ve uygulamaya daha yatkındır. Hatta Ali, Li ve Qiu (2022), 72 Çinli üst düzey çalışan örnekleminde yaptıkları çalışmada, yüksek düzeyde katılım gösteren çalışanların yenilikçi iş davranışları sergileme ve sürdürme olasılıklarının yüksek olduğunu tespit etmeleri bu bulguyu destekler niteliktedir (Ali vd., 2022). Yenilikçi iş davranışı sergilemede olumlu düşüncesinin etkisi de bulunmaktadır. Benzer şekilde Pukkeeree, Na-Nan ve Wongsuwan'ın (2020), 348 insan kaynakları görevlisi örnekleminde yaptıkları çalışmada, olumlu düşüncenin yenilikçi iş davranışı açısından başarı değerini ve çalışan katılımını etkili bir şekilde düzenlediğini tespit etmiştir. Bu nedenle çalışan katılımı, işletmelerin rekabet gücüne, başarısına ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunan önemli bir faktör olduğu bilinen yaygın bir kavramdır (Anitha, 2014). Bununla birlikte işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliği benimsemesi için katalizör görevi gören çalışanlar, bir işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamada en hayati kaynaklardan birini temsil eder (Exter, 2013). Çalışan katılımı ve sürdürülebilirlik arasındaki hayati bağlantıyı kuran işletmelerin ise, sürdürülebilirlik girişimlerinin arkasındaki tetikleyici güç olarak çalışan katılımının iyileştirilmesine giderek daha fazla öncelik verdikleri görülmektedir. Sugandini ve arkadaşlar (2018), KOBİ'lerde girişimcilik yönetiminde çalışan katılımının iş tatmini ve ödüllerin öncüllerinden etkilendiğini tespit etmeleri sürdürülebilirliğin tetikleyicisi olduğu bulgusunu destekler niteliktedir.

Berger (2011), sürdürülebilirlik girişimlerinin arkasındaki tetikleyici güç olarak ifade edilen çalışan katılımını etkin bir şekilde uygulamanın itici faktörlerin başında çalışanların refahının olduğunu belirtmektedir. Çünkü üst yönetimin çalışan refahına olan ilgisi, katılımcı yönetim politikaları, çalışanlar için büyüme ve gelişme fırsatları yaratma ve işletmenin kurumsal sosyal sorumluluğunu yerine getirme konusundaki itibarını ortaya koymaktadır. Bu nedenle çalışan katılımını yüksek seviyelere ulaştırmak için sürekli çaba gösteren küresel ve yerel işletmeler, çalışan sadakatini ve elde tutmayı teşvik ederek, müşteri sadakatini güçlendirerek ve daha iyi örgütsel performans ve gelişmiş paydaş değeri geliştirerek rekabet avantajı elde etmektedir (Taneja, Sewell ve Odom, 2015). Yapılan literatür taramalarında da çalışan katılımına odaklanan işletmelerin müşteri sadakati ve müşteri memnuniyetinde iyileşmeler, daha yüksek karlılık, güvenli işyeri ve toplulukları destekleme gibi birçok değişkenlerle ilişkilendirdiği görülmektedir (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002; Reichheld, 2006; Gallup, 2015). Bununla birlikte Salem ve arkadaşları (2023), 538 çalışandan ve yöneticilerden oluşan örnekleme,

çalışan katılımının işyeri maneviyatı ile yenilikçi iş davranışı ve çalışan refahı arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisinin tespit etmeleri önemli bir bulgudur. Buna karşın çalışanlar katılım göstermezse sürdürülebilirliğin gerçek anlamda başarılamayacağını, çünkü bunun yalnızca halkla ilişkiler kurma çalışması haline geleceğini, gerçek ortaya çıktığında işletmenin paydaşların güvenini ve inancını kaybetmeye başlayacağını ve bunun da kamu imajında bir çöküntüye neden olabileceği savunulmaktadır (Mees ve Bonham, 2004).

KOBİ'lerde girişimcilik yönetiminde çalışan katılımını test etmek ve analiz etmektir. Bu araştırmanın türü, anket ve yöneticiyle yapılan görüşme yoluyla birincil verileri kullanan bir araştırmadır. Katılımcı sayısı, 4 naipliği ve 1 başkenti olan Yogyakarta'ya sahip Endonezya'nın DIY Eyaletindeki 92 KOBİ merkezinde yaygın olarak yayılmış 257'dir. Veri analizi tekniği, istatistiksel araç olarak Amos ile yapısal denklem modellemesini kullanmaktadır. Araştırma sonucu, çalışan katılımının iş tatmini ve ödüllerin öncüllerinden etkilendiğini açıklamaktadır.

Katılımlı bir çalışan, iş bağlarının farkındadır ve işletmenin yararına iş içindeki performansı iyileştirmek için meslektaşlarıyla birlikte uyum içinde çalışma eğilimindedir. Robinson, Hooker ve Hayday (2007), yüksek düzeyde çalışan katılımı elde etmek için, çalışan ve işverenin karşılıklı güvene ve iki yönlü iletişime sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu nedenle, çalışan katılımı, işletmenin değerlerine bağlılık ve meslektaşlarına yardım etme isteğinin birleşimi olarak ifade edilebilir.

Etkin iletişim içinde olan çalışanlar, işletmenin tüm sistemlerine sürdürülebilirliği geliştirme konusunda aktif olarak katılmalıdır; çünkü bu, işletmenin hissedarlar, müşteriler ve topluluklar gibi paydaşlarını genel olarak memnun etmesine ve böylece işletme için değer yaratmasına yardımcı olacaktır (Steinberg, 2009). Bu sayede, katılımlı çalışanların bir işletmenin hisse senedi fiyatlarını, gelir büyümesini ve genel finansal performansını olumlu yönde etkileyecektir (Edmans, 2011). Gonring (2008), bir işletmenin sosyal, çevresel ve kurumsal yönetimle ilgili sorumluluklarına bağlılığının, işletme için oldukça iyi bir itibar kazandığını ve bu da katılımlı çalışanlar aracılığıyla elde edilen daha güçlü finansal sağlıkla bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Yapılan literatür taramalarında hem kurumsal sürdürülebilirlik hem de çalışan katılımının karlılığa ve artan hissedar değerine katkıda bulunabileceğine dair çalışmalara da rastlanmaktadır (Glavas, 2016; Laszlo ve Zhexembayeva, 2011). Elde edilen bulgular ışığında, çalışanların katılımının işletmelerin ekonomik/finansal boyut açısından sürdürülebilirlik üzerinde önemli etkilerinin olduğu söylenebilir.

Çalışanların çevresel katılımı, performans etkinliğine ve çevresel iyileştirmeye katkıda bulunan stratejik bir çevresel bilgi kapasitesidir (Alt ve Spitzzeck, 2016). Katılımcı çalışanlar, iş operasyonlarında çevresel politikaları uygulamak için bilgi aradıkça -işletmenin gururu olarak- çalışanların refahı artacaktır (Ahmed, Alzgoool ve Shah, 2019). Genel olarak, katılımlı çalışanların enerjik, özverili ve işlerine odaklanmış oldukları bilindiğinden (Hidayah-Ibrahim, Suan ve Karatepe, 2019), çalışanların çevresel katılımının olumlu ve tatmin edici olma eğilimi olması muhtemel bir durumdur. Bu nedenle çalışanların çevreyle ilgili faaliyetlere ve teknolojilere katılımı ne kadar yüksek olursa, çevresel sorunların anlaşılması da o kadar yüksek olacaktır ve iş yapma biçimlerinde de uygun değişiklikler yapma olasılığını artıracaktır değerlendirilmektedir (Remmen ve Lorentzen, 2000). Dahası, bu tür katılım, iş davranışı ve enerji tüketimi açısından sürdürülebilirliği uygulamaya elverişlidir ve bu da çalışanların çevresel performansını etkili bir şekilde etkileyebilir. Çalışanların performansında sosyal veya ekolojik olarak örgütsel hedeflere katılımını geliştirmede çalışanların istekliliği de önemli bir rol oynamaktadır. Memnun ve ilgili çalışanlar, işletmenin operasyonlarına değer katan yeşil uygulamaların ve kaynakların daha iyi kullanılmasını sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığında çalışanların çevresel konulara katılımının sürdürülebilirlik açısından sürekli takip edilmesi hem işletme hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar getireceği aşikardır.

Çalışan katılımının ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik ile ilişkisi olduğu kadar sosyal açıdan da etkileşim içerisindedir. Çalışan katılımı, çalışanların işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik sorunlarını nasıl algıladıkları (Farrukh vd., 2020), bir işletme için birer varlık olduğuna inanılan psikolojik bir durumun ürünü (Kahn, 1990) olarak nitelendirilmektedir. Katılımcı çalışanların işletme içerisinde, sağlıklı bir ortam ve olumlu bir çalışma kültürü oluşturarak canlılık yaratacağı bu sayede ekip üyelerini olumlu etkileyerek gelişmiş bir ekip çıktısı oluşturacağı da aşikardır (Bakker ve Demerouti 2008; Xanthopoulou vd., 2009). Çünkü katılımcı çalışanlar, işlerine duygusal bir bağlılık gösterirler (Baumruk, 2004). Bazı çalışmalar sosyal sürdürülebilirliğin çalışan katılımının bir sonucu olduğuna inanırken (Slack, Corlett ve Morris, 2015), diğer çalışmalarda ise, işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik programlarına dahil olduğunda çalışanların daha fazla katılım göstereceği düşünülmektedir (Glavas, 2016). Yüksek düzeyde katılım gösteren çalışanlar daha aktiftir ve işyerinde sosyal etkileşimlerde daha iyidir, bu da daha iyi ekip performansı ile sonuçlanır. Çalışan katılımının bu bulgularla birlikte, çalışan performansı, kurumsal başarılar ve finansal performans gibi çeşitli kurumsal sonuçları tahmin edebildiği yapılan literatür taramalarında da rastlanmaktadır (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Harter,

Schmidt, ve Keyes, 2002; Richman, 2006). Sonuç olarak çalışan katılımının sosyal yönünden etkileşimlerinin işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde yadsınamaz derece etkisinin olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi, öngörülemeyen bir iş ortamında büyüme sürdürmek için işletmelere sürekli destek sağlayan önemli iki disiplindir (Bratianu, 2017). Bu nedenle, işletmelerin büyümesini destekleyecek sürdürülebilir bir çalışma ortamı yaratmak için etkili stratejiler uygulamak esastır (Bendickson vd., 2017). Çalışan katılımı ise, bu stratejilerden biridir. Küresel iş gücünün %30'undan az bir oranının katılım gösterdiği piyasada, bu çalışanları katılım spektrumunda yukarı taşımak hem çalışanların performansını artırmanın anahtarı hem de işletmelerin varlıklarının devamlılık itici gücüdür (Gebauer, Lowman ve Gordon, 2008). Çünkü çalışan katılımı arttıkça performans artacak, verimlilikle orantılı olarak iş sürdürülebilirliği de yükselme eğiliminde olacaktır (Iskandar, Pahrijal ve Kurniawan, 2023). Buradan hareketle, dünya çapında sürdürülebilirliğe yönelik odaklanma ve ilgi göz önüne alındığında, çalışan katılımının, iş kapsamında geniş kapsamlı incelenmesi bu çalışmanın önemini göstermektedir.

Küresel ölçekte işletmeler için stratejik bir zorunluluk olarak önemi artan çalışan katılımının organizasyon içindeki etkilerine bakıldığında; çalışanların sadece ortalamanın üzerinde üretkenlik seviyeleri sergilemek ve ekip etkinliğine katkıda bulunmakla kalmayıp, aynı zamanda işletmenin rekabet gücü ve stratejik avantajı için potansiyel bir kaynak görevi görmektedir. Bununla birlikte çalışanlarda coşku, bağlılık ve kendilerine verilen görevlerin ötesine geçme isteği gösterirken, kendilerini işletmenin misyon ve vizyonuyla uyumlu hale getirmektedir (Turner, 2020). Dahası, işletmeler insan kaynaklarında işe alım, elde tutma ve iş performansı gibi temel hedeflere ulaşmak için çalışan katılımına öncelik verirken, aynı anda işyeri memnuniyetini artırmakta ve kar elde etmeyi optimize etmektedir (Lowe, 2012). Bu bilgiler, katılımcı çalışanların stratejik hedefleri yönlendirmede oynadığı kritik rolün altını çizerken, işletmelerin sürdürülebilir başarı için potansiyellerini kullanmalarının önemini vurgulamaktadır (Chawla, 2020).

Gallup (2020) tarafından yapılan bir araştırma, çalışan katılımının, özellikle zor zamanlarda, işletmenin performansını olumlu şekilde yönlendireceğini belirtmektedir. Çalışma ayrıca, incelenen 60.000'den fazla iş birimi arasında, yüksek katılımlı olanların, özellikle durgunluk dönemlerinin diğer dönemlere kıyasla daha dirençli olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların daha dirençli olmasında liderlerin etkisi de yadsınamaz. Hatta liderliğin, özellikle katılımcı

bir çalışma ortamını teşvik eden dönüşümsel liderlik gibi olumlu liderlik davranışları aracılığıyla çalışan katılımını şekillendirmede hayati bir rol oynadığı yaygın olarak kabul edilse de (Macey ve Schneider, 2008; Milhem, Muda ve Ahmed, 2019; Mutha ve Srivastava, 2023), otantik liderlik, etik liderlik, kapsayıcı liderlik, hizmetkar liderlik ve işlemsel liderlik dahil olmak üzere farklı liderlik stillerinin çalışan katılımını nasıl etkilediğine dair daha derin bir anlayışa yönelik kritik bir ihtiyaç devam etmektedir.

Liderlerin işletmenin her kademesinde teknolojiyi adapte etmesi de çalışanların katılımını artıracaktır. Stofberg, Strasheim ve Koekemoer (2021), teknolojinin çalışan katılımını iyileştirmede önemli bir rol oynadığını belirtmesi bu bulguyu destekler niteliktedir. Teknolojik araçlar, çalışanlara işletme ile ilgili bilgilerine daha hızlı erişim, artan esneklik, azaltılmış tekrarlama ve hızlandırılmış bir çalışma hızı sunması teknolojinin çalışan katılımını iyileştirme nedenleri olarak söylenebilir (Devi ve Jyothsna, 2014). Bununla birlikte, işletmeler dijital platformlardan giyilebilir sensörlere, çevrimiçi iletişimden öğrenme fırsatlarına ve hatta çalışanlar için ödül ve tanıma gibi programlarına kadara yararlanılması çalışan katılımı artırılabilir, uzun vadeli iş sonuçları elde edilebilir.

Çalışma ortamı ve yeni çalışma yöntemleri, çalışan katılımı araştırmalarında dikkat edilmesi gereken diğer faktörlerden biridir. Olumlu bir çalışma ortamı, çalışanlar arasında olumlu sosyal bağlantıları teşvik etmede, olumlu bir kültürü teşvik etmede ve işletme içinde çalışanların refahını, üretkenliğini ve katılımını artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Chakraborty ve Ganguly, 2019). Ek olarak, ortak çalışma alanları, uzaktan çalışma ve esnek çalışma gibi farklı türdeki yenilikçi çalışma düzenlemeleri de çalışan katılımını etkileyebilir (Gerards, de Grip ve Baudewijns, 2018). Buradan hareketle gelişen teknoloji ve dijitalleşmenin, çalışanların iş ortamlarında ve yeni çalışma metotlarında yapılacak yeniliklerin işletme sürdürülebilirliği üzerinde etkisi oldukça önemlidir.

Belirtilen kavram ve ilişki çerçevesinde işletme ve çalışanlar içim birtakım öneriler sunulmaktadır. Bunlar:

- Çalışanları, işletmenin vizyon ve misyonunu gerçekleştirecek programlar ve projeler önermeye davet edilmeli, işletmenin sürdürülebilirliğine etkileyecek kararlar alınırken çalışanların görüşleri de alınmalıdır.
- İşletmelerde mentorluk yaygın olarak tüm kademelerce uygulanmalı ve takdir-ödül mekanizmalarıyla zenginleştirilmelidir.

- Çalışanların ve yöneticilerinin iş ortamı ve çalışma yöntemleri ile ilgili konuları tartışmaları hatta yenilikçi düşünceleri için bir dijital forum ağı sağlanması Lehrer ve Vasudev (2011) tarafından da önerilmektedir.
- İşyerinde oluşturulacak etkili iletişim sisteminin, iletişimin çalışanın katılımı teşvik etme motivasyonu ile uyusabilmesi için çalışanın kişisel motivasyonları da hesaba katılmalıdır.
- İşletmenin belirlenen sürdürülebilirlik uygulamalarının çalışanların günlük yaşamına dahil edeceği şekil de adaptasyonu sağlanması Siero ve arkadaşları (1996) tarafından da önerilmektedir (Örn; enerji tasarruf eylemleri vb.).
- İşyerinde çalışanların katılımına teşvik edecek davranış değişiklikleri için gerekli motivasyonel ve liderlik yaklaşımları sektörün faaliyet gösterdiği alan, kültür ve eğitim düzeyleri gibi faktörlere göre düzenlenmelidir.

## Kaynakça

- Ahmed, U., Alzgoool, M. D. H. & Shah, S. M. M. (2019). The impact of green human resource practices on environmental sustainability. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 9-18.
- Ali, M. A., Hussin, N., Haddad, H., Alkhodary, D. & Marei, A. (2021). Dynamic capabilities and their impact on intellectual capital and innovation performance. *Sustainability*, 13, 10028.
- Ali, H., Li, M. & Qiu, X. (2022) Employee engagement and innovative work behavior among Chinese millennials: Mediating and moderating role of work-life balance and psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13, 942580.
- Alt, E. & Spitzbeck, H. (2016). Improving environmental performance through unit-level organizational citizenship behaviors for the environment: A capability perspective. *Journal of Environmental Management*, 182, 48-58.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Avery, G. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39, 5-15.
- Ayuso, S., Rodríguez, M. A., García-Castro, R. & Ariño, M. A. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Industrial Management and Data Systems*, 111(9), 1399-1417.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. (Anonymous, Ed.). *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44-51.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47(11), 48-52.
- Bendickson, J. S., Muldoon, J., Liguori, E.W. & Midgett, C. (2017). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*, 27(2), 1-12.
- Berger, R. (2011). Validity of the human system audit transformational leadership short scale (HASTFL) in four European countries. *Universitas Psychologica*, 10, 657-668.

- Blackburn, J. B. (2000). Stakeholders and sustainable development. In J. Schmandt & C. H. Ward (Eds.), *Sustainable development: The challenge of transition* (pp. 175–220). Cambridge: Cambridge University Press.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Brandt, S. & Arbex, N. (2015). Sustainability and reporting trends in 2025: Preparing for the future. *Global Reporting Initiative*, (Report No. 1), 4-15. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Sustainability-and-Reporting-Trends-in-2025-1.pdf>. (Erişim Tarihi: 13.10.2024).
- Bratianu, C. (2017). Strategic thinking in turbulent times. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 248-254.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our common future: The world commission on environment and development*. Oxford University Press.
- Carrie, R. (2011). *How to teach environmental sustainability in healthcare management education*. Allendale, MI: Grand Valley State University.
- Chakraborty, T. & Ganguly, M. (2019). Crafting engaged employees through positive work environment: Perspectives of employee engagement. N. Sharma, N. Chaudhary, & V. Singh (Eds.). *In Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations* (pp, 180-198). IGI Global: Hershey.
- Chartered Institution of Personnel and Development. (2012). *Responsible and sustainable business: HR leading the way—A collection of “thought pieces”*. London: CIPD.
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: Mediating effect of person–organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 35-49.
- Cheung, A.W. K. (2011). Do stock investors value corporate sustainability? Evidence from an event study. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 145-165.
- Choi, S. & Ng, A. (2011). Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 269-282.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Colbert, A.E., Mount, M.K., Harter, J.K., Witt, L. & Barrick, M.R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 599-609.



- Colbert, B. & Kurucz, E. (2007). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. *Human Resource Planning*, 30(2), 21-29.
- Collins, E., Roper, J. & Lawrence, S. (2010). Sustainability practices: Trends in New Zealand businesses. *Business Strategy and the Environment*, 19(8), 479-494.
- Csikszentmihaly, M. (2003). *Good business: Leadership, flow and the making of meaning*. New York, NY: Penguin Group.
- Devi, R. & Jyothsna, M. (2014). Impact of technology on employee engagement-Detrimental or beneficial?, *Pacific Business Review International*, 7(4), 10-12.
- Dvir, T., Eden, D., Bruce, A.J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on followers development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 1-27.
- Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, 101(3), 621-640.
- Edmonstone, J. D. (2018). Organisational learning. *Leadership in Health Services*, 31, 434-440.
- Eswarlal, V. & Vallesi, M. (2014). Different stages of business sustainability: A visual metaphor. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12(3), 308-325.
- Exter, N. (2013). *Employee engagement with sustainable business: How to change the world whilst keeping your day job*. 1st ed.; Routledge: London, UK.
- Fan, Y., Wang, L., Du, Y. & Wang, Y. (2021). The impact of corporate sustainability on financial performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123682.
- Farrukh, M., Sajid, M., Lee, J. W. C. & Shahzad, I. A. (2020). The perception of corporate social responsibility and employee engagement: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 760-768.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F. & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166, 3-18.
- Gallup. (2015). *Engage your employees to see high performance and innovations*. [www.gallup.com/services/169328/q12-employee-engagement.aspx](http://www.gallup.com/services/169328/q12-employee-engagement.aspx) (Erişim Tarihi: 11.10.2024).
- Gallup. (2020). *Employee engagement and performance: Latest insights from the world's largest study*. Washington D.C.: Gallup.

- Garcia, P. & Vredenburg, H. (2002). Collaboration between corporations, non-governmental organizations, and indigenous communities: The bridge strategy to pursue sustainable development in the oil and gas industry in Latin America. *SPE International Conference on Health, Safety and Environment*, 74412.
- Gebauer, J., Lowman, D. & Gordon, J. (2008). *Closing the engagement gap: How great companies unlock employee potential for superior results*. Penguin.
- Gerards, R., de Grip, A. & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement?. *Personnel Review*, 47(2), 517-534.
- Glavas, A. & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effect of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51-70.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontier in Psychology*, 7(796), 1-10.
- Gonring, M. (2008). Customer loyalty and employee engagement: An alignment for value. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 29-40.
- Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. *Review of Ecology Systems*, 26, 1-24.
- Harmon, J., Fairfield, K. D. & Wirttemberg, J. (2010). Missing an opportunity: HR leadership and sustainability. *People and Strategy*, 33(1), 16-21.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. C. L. Keyes, & J. Haidt (Eds.), In *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 205–224). American Psychological Association.
- Hewitt Associates. (2009). Hewitt point of view: What makes a organization a best employer? Hewitt Associates report highlights. Retrieved from [www.aon.com/attachments/human-capitalconsulting/2009Hewitt\\_point\\_of\\_view\\_What\\_makes\\_a\\_organization\\_a\\_best\\_employer\\_Highlights.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capitalconsulting/2009Hewitt_point_of_view_What_makes_a_organization_a_best_employer_Highlights.pdf). (Erişim Tarihi: 17.10.2024).
- Hewitt, Associates. (2013). Trends in global employee engagement highlights. *AONHewitt report highlights*, 1-8. [https://www.aon.com/attachments/human-capitalconsulting/2013\\_Trends\\_in\\_Global\\_Employee\\_Engagement\\_Highlights.pdf](https://www.aon.com/attachments/human-capitalconsulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Highlights.pdf). (Erişim Tarihi: 13.10.2024).
- Hidayah-Ibrahim, S. N., Suan, C. L. & Karatepe, O. M. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *International Journal of Manpower*.

- Hillenbrand, C. & Money, K. (2007). Corporate social responsibility and corporate reputation: Two separate concepts or two sides of the same coin? *Corporate Reputation Review*, 10(4), 261-277.
- Hong, P., Kwon, H. B. & Roh, J. J. (2009). Implementation of strategic green orientation in supply chain: An empirical study of manufacturing firms. *European Journal of Innovation Management*, 12(4), 512-532.
- Hutchins, M. J. & Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1688-1698.
- Iskandar, Y., Pahrijal, R. & Kurniawan, K. (2023). Sustainable HR practices in Indonesian MSMEs from a social entrepreneurship perspective: Training, recruitment, employee engagement, social impact of local communities. *International Journal of Business, Law, and Education*, 4(2), 904-925.
- Jones, P., Hillier, D., Comfort, D. & Estwood, I. (2005). Sustainable retailing and consumerism. *Management Research News*, 28(1), 34-44.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kroeger, A. & Weber, C. (2014). Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy of Management Review*, 39(4), 513-540.
- Laszlo, C. & Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded sustainability: The next big competitive advantage*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Lehrer, D., & Vasudev, J. (2011). *Evaluating a social media application for sustainability in the workplace*. UC Berkeley: Center for the Built Environment.
- Leung, X. Y., Chan, H. K. & Cheung, W. (2020). How social sustainability can contribute to organizational resilience: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 12(18), 7034.
- Lowe, G. (2012). How employee engagement matters for hospital performance. *Healthcare quarterly (Toronto, Ont.)*, 15(2), 29-39.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 3-30.
- Martínez, P. & Bosque, I. (2014). Sustainability dimensions: A source to enhance corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 239-253.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational Psychology*, 77, 11-37.

- Mees, A. & Bonham, J. (2004). Corporate social responsibility belongs with HR. *Canadian HR Reporter*, 17(7), 11-13.
- Milhem, M., Muda, H. & Ahmed, K. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*, 11(1), 33-42.
- Mostepaniuk, A., Akalin, T. & Parish, M. R. (2023). Practices pursuing the sustainability of a healthcare organization: A systematic review. *Sustainability*, 15, 2353.
- Mutha, P. & Srivastava, M. (2023). Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 737-758.
- Poudel, S., Aryal, K. P. & Maraseni, T. N. (2021). Investigating the relationship between corporate sustainability and financial performance: Evidence from Australia. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124324.
- Pukkeeree, P., Na-Nan, K. & Wongsuwan, N. (2020). Effect of attainment value and positive thinking as moderators of employee engagement and innovative work behaviour. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1-15.
- Reichheld, F. (2006). *The ultimate question. driving good profits and true growth*. Harvard Business School Press.
- Remmen, A. & Lorentzen, B. (2000). Employee participation and cleaner technology: Learning processes in environmental teams. *Journal of Cleaner Production*, 8(5), 365-373.
- Revell, A., Stokes, D. & Chen, H. (2010). Small businesses and the environment: Turning over a new leaf? *Business Strategy and the Environment*, 19(5), 273-288.
- Rich, B. L., & LePine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Robinson, D., Hooker, H. & Hayday, S. (2007). *Engagement: The continuing story*. London: Institute for Employment Studies.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Salem, N. H., Ishaq, M. I., Yaqoob, S., Raza, A., & Zia, H. (2023). Employee engagement, innovative work behaviour, and employee wellbeing: Do workplace spirituality and individual spirituality matter? *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 32(2), 657-669.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Scott, W. (1998). Organizations: Rational, natural and open systems. *Canadian Journal of Sociology*, 29(1), 363-402.
- Sheth, J. N., Sethia, N. K. & Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy Marketing Science*, 39(1), 21-39.
- Shuck, B., Reio, T., & Rocco, T. (2011). Employee engagement: An antecedent and outcome approach to model development. *Human Resource Development International*, 14, 427-445.
- Siero, F. W., Bakker, A. B., Dekker, G. B. & Van Den Burg, M. T. C. (1996). Changing organizational energy consumption behavior through comparative feedback. *Journal of Environmental Psychology*, 16(3), 235-246.
- Slack, R. E., Corlett, S. & Morris, R. (2014). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548.
- Steinberg, P. F. (2009). Institutional resilience amid political change: The case of biodiversity conservation. *Global Environmental Politics*, 9(3), 61-81.
- Stofberg, L., Strasheim, A., & Koekemoer, E. (2021). *Digitalisation in the workplace: The role of technology on employee engagement and creativity teams*. N. Ferreira, I. L. Potgieter, M. Coetzee (Eds). In *Agile Coping in the Digital Workplace* (pp. 231-258) içinde. Springer.
- Sugandini, D., El Qadri, Z. M., Kustiyadi, G. & Muafi. (2018). Employee engagement in entrepreneurship management: SMEs cases. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(2), 1-8.
- Symposium on Sustainability: Profiles in Leadership. (2001). *Innovative ICT Solutions for the Societal Challenges*, New York, NY.
- Tai, F. M., & Chuang, S. H. (2014). Corporate social responsibility. *iBusiness*, 6, 117-130.
- Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. (2015). A culture of employee engagement: A strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46-56.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teng, Z., He, Y. & Qiao, Z. (2023). Exploring the synergistic effects of digitalization and economic uncertainty on environmental sustainability: An investigation from China. *Sustainability*, 15(15), 11997.
- Turner, P. (2020). *Employee engagement in contemporary organizations*. Palgrave Macmillan: Cham, Switzerland.

- Valeri, M., Matondang, A. & Siahaan, E. (2020). The influence of employee participation and employee readiness to employee commitments against corporate strategy (spin off) through organizational support as a moderating variable on BPD banks. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 7, 56.
- Walker, K. & Laplume, A. (2014). Sustainability fellowships: The potential for Collective stakeholder influence. *European Business Review*, 26(2), 149-168.
- Wefald, A. J. & Downey, R. G. (2009). The construct dimensionality of engagement and its relationship with satisfaction. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143, 91-112.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O. & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.
- Zsolnai, L. (2011). Environmental ethics for business sustainability. *International Journal of Social Economics*, 38(11), 892-899.