

## Sürdürülebilirlik ve Personel Gelişimi

Seçil Ulufer Kansoy<sup>1</sup>

### Özet

Bu çalışmada, sürdürülebilirlik ve personel gelişimi arasındaki ilişki kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Sürdürülebilirlik, çevresel, ekonomik ve sosyal dengelerin korunarak uzun vadeli başarı hedeflenmesi anlamına gelirken, personel gelişimi bireylerin yeteneklerini artırarak hem kişisel hem de kurumsal fayda sağlama sürecidir. Özellikle günümüz iş dünyasında, küresel ısınma, kaynakların tükenmesi ve sosyal eşitsizlikler gibi sorunların etkisiyle, yalnızca kısa vadeli ekonomik başarıya odaklanmak artık yeterli görülmemektedir. Ayrıca çalışma sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin (İKY) stratejik önemini vurgulamaktadır. Sürdürülebilir İKY, çalışanların sağlığını, iş-yaşam dengesini, mesleki gelişimini ve çevresel duyarlılığını önceliklendirirken; etik ve sosyal sorumluluk ilkelerini de gözetten bir yönetim anlayışını temsil eder. İşletmelerin, çalışanlarının yalnızca bugünkü performansını artırmakla kalmayıp gelecekteki ihtiyaçlarını da karşılamaya yönelik uzun vadeli bir yaklaşım benimsemeleri gerektiği belirtilmiştir. Çalışmada, sürdürülebilirlik kavramı detaylı şekilde ele alınarak insan kaynakları uygulamalarında nasıl somutlaştırılabileceği üzerinde durulmuştur. Örneğin, düzenli eğitim programları, çevre dostu iş uygulamaları, çalışanların iş kararlarına katılımı ve adil ücret politikaları, sürdürülebilir İKY'nin kritik unsurları olarak öne çıkmıştır. Bunun yanı sıra, çevresel duyarlılığa sahip adayların işe alım süreçlerine dahil edilmesi, kurum kültürünün sürdürülebilirlik odaklı yapılandırılması ve çalışan memnuniyetinin artırılması için iş-yaşam dengesi gibi uygulamalar detaylandırılmıştır.

Çalışmanın en dikkat çeken yanı, insan kaynakları yönetiminde sürdürülebilirlik kavramının işletmeler için uzun vadeli bir rekabet avantajı oluşturma potansiyeline sahip olduğuna dair güçlü bir argüman sunmasıdır. Çalışanların sadece işletme için bir kaynak değil, aynı zamanda bir değer olarak kabul edilmesi gerektiği vurgulanmış ve bu anlayışın kurumların ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarını iyileştireceği ifade edilmiştir. İşletmelerin, çalışanlarının gelişimine yatırım yaparak daha güçlü bir kurumsal yapı oluşturabilecekleri ve böylelikle hem toplumsal hem de çevresel sorunlara katkı sağlayabilecekleri ortaya konmuştur.

1 Kırklareli Üniversitesi, Lüleburgaz Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, seciluluferkansoy@klu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5522-324X>

## GİRİŞ

Sürdürülebilirlik kavramı akademik literatürde 1980’li yıllarda yer almaya başlamıştır. 2000’li yılların başlarında Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan “Küresel İlkeler Sözleşmesi” ile iş dünyasının insan hakları, çalışma standartları, personel yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, çevre ve yolsuzluklarla mücadele alanlarında sorumlulukları ele alınmıştır. Bu ilkeleri yönetim stratejileri arasında alan şirketler dünyamız ve üzerinde yaşayan canlıları korumakla birlikte uzun vadeli başarı sağlamak için kendilerine zemin hazırlamış olmaktadır.

Günümüzde artan küresel ısınma, biyoçeşitlilik kaybı, doğal kaynakların azalması, açlık, yoksulluk ve yolsuzluk gibi olumsuzluklar tüm toplumu ve dolayısıyla da iş dünyasını etkilemektedir. Bu durum artık kısa vadeli sadece ekonomik boyutu gözeten çözümlerin toplum nezdinde karşılık görmeyeceği anlaşılmaktadır. Bu durum işletmeleri kısa vadeli finansal başarıyı hedefleyen bakış açısından çevresel ve sosyal boyutları da gözeten uzun vadeli sürdürülebilir bir perspektife yöneltmektedir. Rekabetin amansız koşullarında hayatta kalmak ve başarılı olmak için finansal kriterlerin yanı sıra artık çevresel ve sosyal kriterlerin de gözetilmesi gerekliliği birçok işletme tarafından kabul edilmekte ve buna uygun vizyon, hedefler ve stratejiler geliştirerek, iş süreçlerini uyarlamaya çalışmaktadırlar. Bu uyarlamaların arasında sürdürülebilir personel gelişimi de yer almaktadır. Burada sürdürülebilirlik ve personel gelişimi arasındaki ilişkiler farklı yönleri ile ele alınmaya çalışılmıştır. Bu maksatla öncelikle sürdürülebilirlik kavramına yer verilmiş, ardından sürdürülebilirlik ve personel gelişimi incelenmeye çalışılmıştır.

### 1.Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik kelimesi genellikle dayanıklı, uzun vadeli, sağlam ya da sistematik anlamlarında kullanılmaktadır. Sürdürülebilirliğin tarihsel kökeninin bulunması zordur. Özünde sürdürülebilirlik bir sistemin uzun vadeli yaşayabilirliğini veya hayatta kalmasını sağlamak için yeniden üretme veya kendini idame ettirme fikirlerine atıfta bulunulur. Etimolojik kökeni Latince ‘sus-tenere’ sürdürmek kelimesi ve ‘mümkün’ son ekiyle bir yetkinliğe atıfta bulunulmuştur.

Bu anlamda sürdürülebilir kalkınma bir toplumun organizasyonun ya da bireyin kendisini içerden sürdürme, güçlendirme ve geliştirme yeteneği şeklinde tanımlanabilir.

Ekolojik sürdürülebilirliğe ilişkin siyasi ve kamusal tartışma, dünyanın sınırlı doğal kaynakları ve yaşam taşıma kapasitesi konusunda farkındalığı

artırmayı amaçlayan Roma Kulübü'nün 'Büyümenin Sınırları' adlı ilk raporuyla alevlenmiştir. Dünyanın sınırlı doğal kaynakları ve yaşama taşıma kapasitesi ile kontrolsüz ekonomik büyüme ve nüfus artışının sınırları konusunda farkındalık yaratmayı amaçlamıştır. 1972 yılında İsveç'te toplanan BM Konferansında ekolojik sorunların global ölçekte gündeme gelmesine ve ülkelerin çevre politikalarını gözden geçirmelerine sebep olmuştur.

Sürdürülebilirlik; çevre, ekonomi ve toplumun dengeli bir şekilde gelişmesini ifade etmektedir. Kaynakların bilinçli kullanımı, yenilenebilir enerji, atık yönetimi ve sosyal sorumluluk projeleriyle elde edilebilir. Şirketlerin uzun vadeli stratejilerini şekillendirmede, sürdürülebilirlik kritik bir rol oynamaktadır.

## 2. Personel Gelişimi ve Sürdürülebilir Personel Gelişimi

Personel gelişimi, her çalışanın kendini daha yetkin, motive ve bağlı hissetmesini sağlayan bütünsel bir süreçtir. Çeşitli eğitim ve geliştirme programları, mentorluk fırsatları ve performans değerlendirmeleri bu sürecin temel taşlarını oluşturmaktadır. Bir işletmenin çalışanlarını sürekli olarak geliştirmesi, sadece bireylerin değil, aynı zamanda işletmenin de başarısını artıracaktır.

Sürdürülebilir personel gelişimi, çalışanların yeteneklerini sürekli olarak artırmayı ve iş yerinde uzun vadeli bir bağlılık yaratmayı hedeflemektedir. Bu, sadece bir kerelik eğitimlerle sınırlı kalmayan, sürekli bir gelişim sürecidir. Bunun için çalışanlara düzenli eğitim ve gelişim fırsatları sunmak, onların performansını takip etmek ve geri bildirim vermek kritik önem taşımaktadır.

Çalışanların yeteneklerini artırmak, bir işletmenin başarısını doğrudan etkileyen kritik bir unsurdur. Çeşitli eğitim programları ve kurslar düzenleyerek çalışanların yeni beceriler edinmesini sağlamak önemli bir adımdır. Ayrıca, iş yerinde mentorluk ve koçluk fırsatları sunmak, bireysel gelişimi destekler. Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek, onlara özel gelişim planlarının hazırlanması da etkili bir yöntemdir.

Personel eğitimi, çalışanların becerilerini ve bilgilerini geliştirmenin anahtarıdır. Bu amaçla çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Çevrimiçi kurslar ve web seminerleri, esnek ve erişilebilir öğrenme sunar.
- ✓ Atölye çalışmaları ve eğitim seminerleri, etkileşimli ve uygulamalı deneyim sağlar.

- ✓ Mentorluk ve koçluk programları, bireysel gelişim ve kariyer hedeflerine odaklanır.

Sürdürülebilirlik ve personel gelişiminin daha iyi anlaşılabilmesi için sürdürülebilir insan kaynakları kavramı üzerinde durmak gerekir.

### 3.Sürdürülebilir İnsan Kaynakları

İnsan Kaynakları Yönetiminde sürdürülebilirlik konusunda yapılan araştırmalar ana yaklaşım odağına göre değişen; Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Sorumlu İKY, Etik İKY ile ilgili konuları kapsamaktadır. Sürdürülebilir İKY Temel özellikleri Modeli yakın zamanda Ehnert vd. tarafından yapılan; finansal, sosyal ve çevresel hedeflere ulaşılmasını sağlayan organizasyonun içinde ve dışında uzun vadeli etkileri olan, istenmeyen yan etkileri ve olumsuz geri bildirimleri kontrol eden İKY stratejilerinin ve uygulamalarının benimsenmesi şeklindeki sürdürülebilir İKY tanımını esasa alarak oluşturulmuştur (Ehnert vd., 2016).

Son yıllarda, toplumlardaki ve işgücü piyasalarındaki değişiklikler, örgütleri günümüzde sahip oldukları insan kaynağına gelecekte de sahip olabilmeyen yollarını aramaya yönlendirmektedir. Geleneksel olarak işçi ve işveren arasında emek alışverişi olarak tanımlanan istihdam ilişkisi ekonomik zorunluluklarla oluşmuştur. Ancak insana da kaynak muamelesi yapmakla doğal olarak, onun da diğer kaynaklar gibi kıtlık, eksiklik, zarar görmesi veya yok olması gibi kaynak sıkıntılılarıyla karşı karşıya kalabileceğini kabul etmek gerekmektedir. Ana akım İKY çalışanları organizasyon için kritik derecede önemli varlıklar olarak kabul etmesine rağmen çalışanların endişelerine öncelik tanımaz. Toplumun baskısı ve işgücü piyasasındaki sorunlarla uğraşmanın yanı sıra istihdam ilişkilerindeki içi sorunları ele alan işletmelerin sorumluluklarını ve iş modellerini yeniden düşünmeleri gerekmektedir (Guest, 2017).

Sürdürülebilir İKY üzerine ilk literatür 1990'lı yılların sonlarında Almanya, İsviçre ve Avustralya'da ortaya çıkmıştır. Alman yaklaşımı, kuruluşları; hayatta kalma, amaç ve hedeflerine ulaşmak için sürekli bir kaynak akışına bağlı olan açık sistemler, kaynağa bağımlı sistemler olarak ifade eden sürdürülebilir kaynak yönetimi bağlamında geliştirilmiştir (Müller-Christ, 2011).

Stratejik İKY ekonomik örgütsel performans çıktılarına odaklanırken, Sürdürülebilir İKY sosyal, insani ve çevresel çıktıların da varlığını gözetmektedir. Sürdürülebilir İKY, çoklu bilanço çıktılarını içermesi ve kısa

dönem yerine uzun dönemli perspektife yönelmesi sebebiyle, stratejik İKY'ni de kapsayan daha geniş bir perspektif olarak görülmektedir.

Özetle sürdürülebilir İKY temel özellikleri modeli, İKY'nin sürdürülebilirlik niteliğini hak etmesi için nasıl gözükmeye gerektiğini tanımlamaktadır. Böylelikle sürdürülebilir İKY ile ilgili bilgi eksikliğini tamamlamak ve yapısının nasıl daha açık anlaşılabilir ve diğer anlayışlardan ayırt edilebilir hale gelebilmesi için oluşturulmuştur (Stankeviçute ve Savaneviçiene, 2018).

### 3.1. Uzun Dönemli Yön Belirleme

Sürdürülebilirlik söyleminde uzun vadeli oryantasyon, uzun vadeli sonuçlara ve uzun bir süre sonra sonuçlarını veren kararların ve eylemlerin etkisine öncelik verme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Uzun dönemli oryantasyonla ilgili üç boyut söz konusudur; bunlar, gelecek; gelecekle ilgili düşünceyi ve kaygıyı yansıtır, süreklilik; geçmiş ile gelecek arasında bağ kurmayı vurgular, sebat; şu andaki kararların ve eylemlerin geleceği nasıl etkilediğinin altını çizer. Genellikle ironik olarak kritik önemdeki birçok kararda uzun vadede arzu edilen hareket tarzı kısa vadede en iyi hareket tarzı değildir. Bu sebeple kısa ve uzun vade kararlarının dengelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Genel olarak, uzun vadeli oryantasyon iş gücü planlamasından işten çıkarmaya kadar çeşitli İKY uygulamalarını kapsamaktadır. Demografik değişiklikler, insanların serbest dolaşımı veya çalışanların mevcut becerileri ile gelecekte ihtiyaç duyulacak beceriler arasındaki uyumsuzluk gibi kuruluşların karşı karşıya olduğu zorluklar, çalışanların ilgisini çekme ve elde tutma konularında uzun vadeli oryantasyonla ilgili itici güç görevi görürler (Stankeviçute ve Savaneviçiene, 2018).

İşgücü pazarını yakından takip etmek gelecekteki Pazar ihtiyaçlarını öngörebilmek sürdürülebilir İKY'ni zenginleştirir. Sürdürülebilir İKY bakış açısından en iyi çalışan adayı organizasyonun ihtiyaçlarını uzun vadede ve organizasyon karşılayabileceği maliyette eşleşen adaydır. Ayrıca sürdürülebilirlik kültürüne ve eş sürdürülebilirlik değerlerine sahip adayların çekilmesi uzun vadeli yönelim kapsamına dahil edilmelidir.

### 3.2. Çalışan Sağlığına Duyarlılık

İnsanlar sürdürülebilir kalkınmayla ilgili endişelerin merkezindedir. Sürdürülebilirlik bakış açısından her organizasyon zaman içinde sağlıklı ve üretken bir iş gücünü eline tutmayı sağlamaya yükümlüdür. Çalışana

duyarlılık, çalışan sağlığına ve güvenliğine, iş özel hayat dengesine, ücret ve iş yüküne karşı duyarlılık olarak ele alınmaktadır.

İşyerleri çalışan güvenliği ve sağlığı düşünülerek tasarlanır, şirket çalışanların ruh sağlığıyla ilgilenmek için özel psikolog hizmeti sağlar. İş özel hayat dengesi bir başka duyarlılık alanıdır, günümüzde çift kariyerli ailelerin sayısı oldukça fazla ve yüksek iş beklentileri ve uzun çalışma saatleri normalleşti. İş hayatı ve özel hayat birbirinin karşısında olması gerektiğini düşünmenin doğru olmadığı tartışılmaktadır (Rowan, 2000).

Çalışana duyarlılıkla ilgili bir diğer konu ise iş yüküdür. Sağlıklı ve üretken bir işgücüne sahip olmak isteniyorsa bu konu dikkate alınmalıdır. Adil ücret konusu ve çalışma faaliyetlerinin belirli bir asgari yaşam standardını sağlaması, çalışanların hayatta kalmakla ilgili endişelerinin sebep olduğu stresten korunması da çalışana duyarlılık kapsamında değerlendirilen hususlardır. Sonuç olarak, hissedar kârının maksimize edilmesi, çalışanların yalnızca kâr aracı olarak kullanılması ve asgari ücret ödemek için yeterli bir gerekçe sayılmamaktadır. Ayrıca, düşük maaş ve fazla mesai ödemeleri, sürdürülebilir İKY ile çelişmektedir (Rowan, 2000).

### **3.3.Çevreye Duyarlılık**

Çevreye duyarlılık ve özen göstermek daha çok yeşil İKY'nin odaklandığı bir kaygı olsa da sürdürülebilir İKY'nin ekolojik çıktıları halihazırda teorik olarak kabul görmüştür. Fakat Finlandiya'da gözlemlenen ampirik veriler teorik içgörülerle çelişmektedir (Järlström vd., 2016). Finlandiyalı yöneticiler, çevreye duyarlılığı ve özeni, insan ve kar boyutundan ayrı değerlendirmişlerdir.

Çevreye karşı duyarlılık, özellikle çevre bilinci giderek artan genç nesil veya yüksek vasıflı çalışanlar hedeflenerek, bu adayların işe alınmasına ve seçimine güçlü bir şekilde yansıtılabilmektedir. Bu özellikteki çalışanların işe almak için rekabete girmek, çevreye karşı sorumlu ve duyarlı işveren markası olarak işveren çekiciliğine katkı sağlar (Renwick vd., 2013).

Çevreye duyarlılık ve özen, çalışan performans yönetimi ve değerlendirmesinde, çalışanın iş performansını çevre ile ilgili kriterlere göre değerlendirerek ve ilerleme hakkında geri bildirim sağlayarak ifade edilebilir.

Daha genel olarak günlük faaliyetlerde, sürdürülebilir çevre duyarlılığı elektrik tüketiminde tasarruf, kâğıt çıktı alımında sorumlu davranış ve mümkün olan kâğıt işlemlerinin elektronik ortama alınması ve atıkların ayrıştırılması işlemleri ile işe gelişte çevre dostu araçların kullanımı çevreye duyarlılık kapsamına dahil edilen uygulamalardır.

### 3.4.Kârlılık

Uzun yıllardan beri kâr odaklılık organizasyonel faaliyetlere hükmetmektedir. Fakat, işletmeler kendilerini sürdürülebilirlik konusunda taahhüt altına aldıkça kâr ya da yatırım getirisi gibi finansal göstergeler artık başarıyı ölçmek için yeterli bir kriter olarak görülmemektedir (Kiron vd., 2012). Bir işletmenin uzun vadeli hayatta kalması, finans gücüne ve rekabet gücüne bağlıdır. Ekonomik etkinlik, tümü olmasa da iş kararlarının çoğuyla bağlantılıdır.

Ekonomik etkinlik için çaba göstermenin her ticari işletmenin doğal hedefi olduğu ve bunun sürdürülebilirlik boyutu ile ters düşmediği söylenebilir. Kar ile ilgili en somut uygulama örneği, hisse programları uygulamasıdır. İletmelerin çalışanlarına belli oranlarda hisse vermesi çalışanların finansal başarılarına dahil edilmesi ve paylaşılmasını sağlamaktadır. Bu türden program uygulamalarının en önemli katma değeri artan personel motivasyonu ve personelin kurum ile özdeşleşmesinde yatmaktadır (Henkel Sustainability Report, 2017).

### 3.5.Personel Katılımı ve Sosyal Diyalog

Personel katılımının hem işveren hem de personel olarak her iki taraf için de kazan-kazan açısından katma değeri literatürde yerleşmiştir. Yönetim yaklaşımı, katılımı, personelin belli bir örgüte bağlılığını ve sadakatini artıran bir araç olarak görürken, hümanist yaklaşım, katılımı, insanın büyümesi ve sosyal ihtiyaçların tatmini için faydalı olarak ele almaktadır (Joensson, 2008).

Katılım şekli, personelin bireysel mi yoksa grup olarak mı hareket ettiğini ifade eder. Ayrıca, personel katılımı, farklı meseleler hakkındaki kararlara uygulanabilir: işle ilgili veya “yakın meseleler” ve organizasyonel meseleler veya “uzak meseleler”. Yakın meseleler personelin işi yürütürken karşılaştıkları anlık durumlarıyla ilgilidir. İş görevlerinin veya çalışma sürelerinin düzenlenmesi bu meselelere örnek verilebilir. Uzak konular ise, örgütsel strateji veya finansal kararlar gibi personelin uzak örgüt ortamı ile ilgili meselelerdir (Joensson, 2008).

Zaugg (2009), katılımın, personele nesne olarak değil özne olarak davranılmasında dönüşümü mümkün kıldığını görerek, katılımı sürdürülebilir İKY'nin temel amacı olarak ele almaktadır. Buna rağmen katılım, sorumluluğa bağlı karar verme özgürlüğünün varlığına bağlı kabul etmektedir. Burada katılımın sadece çalışan ve İK yöneticileri arasında ikili bir ilişki olarak değil dar kapsamda çalışan, yönetim ve İK uzmanları arasında üçlü bir ilişki olarak analiz edilmekteyken daha geniş anlamda çok

tarafli iş arkadaşları, dışardan danışmanlar, akrabalar, bütçe organizasyonu gibi paydaşlarla incelenmelidir.

İşle ilgili karar verme, İKY’de sürdürülebilirliği destekleyen bir başka unsurdur. Özetle, katılımın yoğunluğu, biçimi ve türü ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi bağlamında çözülmesi gereken konuların hepsi önemli analiz nesneleri olarak görülmektedir.

### **3.6. Personel Gelişimi**

Sürdürülebilirlik ışığında personel gelişimi, sadece mevcut beceri ve kapasitelerin geliştirilmesine değil, personelin gelecekte ihtiyaç duyacakları beceri setleri ve kapasitelere odaklanılmaktadır. Bu sebeple, personelin gelişimi, personeli hem ana varlık hem de değişimin araçları olarak kabul ederek, uzun vadeli yönelimle ilgili görülmektedir (Hirsig, Rogovsky ve Elkin, 2014).

Ayrıca, iş ortamı sürekli değiştiğinden ve personel becerileri açısından da uyum sağlamak için acil ve uyumlu bir çaba gerektirdiğinden, gelecekteki becerilere yatırım, genel kurumsal sürdürülebilirlik tartışmasına bir meydan okuma eklemektedir. Geleceğin meslekleri raporundaki öngörüler incelendiğinde gelecekte ihtiyaç duyulacak kritik beceriler şu anda işler için hayati önemde görülmemektedir. Bu öngörü personel gelişiminin organizasyonun genel iş stratejisine dahil edilmesi gerekliliğini göstermektedir.

Bu kararları almadan önce her organizasyonun personeline nasıl davrandığını, onları sıfır envanter olarak mı yoksa zaman aşamalı yatırım olarak mı gördüğünü ele almaları gerekmektedir. İK Yönetiminde “just in time” tam zamanında konsepti önerilmişken, personeli bilgi deposu olarak görmek yerine değişim aracı olarak davranılması, maliyet olarak değil yatırım olarak yaklaşılması gerekliliğini belirlemektedir (Becker, 2011).

Personel gelişiminin dolaylı değerini unutmamak önemlidir, zira yeni personeli çekmede kilit unsuru oluşturur ve bununla birlikte işten ayrılmak isteyen personele başarılı bir şekilde iş aramaları için daha çok imkân sunmaktadır (Carvalho ve Cabral-Cardoso, 2008). Ayrıca, eğitimlerin ve gelişimin çalışanlara dolaylı bir katkısı da, işletmenin onları uzun vadede elde tutmak niyetinde olduğu mesajını verdiği dikkat edilmelidir.

Hansson (2007) tarafından bir araştırma, eğitimlere yapılan yatırımın yoğunluğunun kârı etkileyen temel faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Operasyonların ekonomik sonucu eğitimlerin ekonomik faydası, çalışan devir maliyetinden daha fazla olmaktadır.



### 3.7.Dış Paydaşlarla Ortaklık

Bu özellik, kuruluşun uzun vadede iş yapmak için ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlama fırsatlarını dikkate alan paydaş teorisine (Guerci, Shani ve Solari, 2014) ve sürdürülebilir kaynak yönetimine (Müller-Christ, 2011) dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik perspektifinden bir organizasyon iş gücünü yalnız bugün çekebilmek ve elinde tutmak değil hatta ihtiyaç duyduğu kaynakların kaynağı olan topluluklara erişimini de sürdürmesi gerekmektedir. İstihdam pazarının aktörleriyle, eğitim kurumlarıyla, STK'larla ve hatta çalışan aileleri ile yakın işbirliği Sürdürülebilir İK yönetimine giden yolda katma değer olarak görülmektedir. Dış çevre ile ilişkiler, organizasyonlar arası ilişkileri geliştirmek ve insan kaynağının gelişimi için birbirine destek sağlamak da dış paydaş ortaklığı olarak değerlendirilmektedir. Dış paydaşlarla ortaklık, İnsan Kaynaklarının şirket içinde sağladığı hizmetlerin şirket dışındaki beklentilerle uyumlu olmasını sağlayarak değer yarattığını ifade eden dışarı/içeri fikrine karşılık gelmektedir (Ulrich ve Dulebohn, 2015).

### 3.8.Esneklik

Sayısal ve işlevsel esneklik, her ikisi de insan yönetimine yönelik farklı yaklaşımların altında yatan alternatif esneklik türleri olarak görülmektedir. İşlevsel esneklik, istihdamla ilgili ilişkilerde uzun vadeli karşılıklı yatırımlara dayanır ve genel olarak çok yetenekli, uyum sağlayabilen ve organizasyon içi hareketli personele sahip olarak iş gereksinimlerindeki değişikliklere karşılık verebilme yeteneği şeklinde görülmektedir (Carvalho ve Cabral-Cardoso, 2008). Diğer bir ifade ile işlevsel esneklik; çeşitli ve heterojen görevleri yerine getirme yeteneğiyle verimliliği korumak için personeli bir görevden diğerine taşıma uygulaması ile ilgilidir. Diğer taraftan sayısal esneklik, maliyetin minimuma indirilmesi anlamına gelmekte ve öte yandan işletmenin, iş gereksinimlerindeki değişiklikleri karşılamak için istihdam edilen personel sayısını değiştirme yeteneğini göstermektedir.

Sayısal esneklik kısa vadede finansal tasarruf imkânı sağlar, bu sebeple sürdürülebilirlik fikriyle çok örtüşmediği düşünülür. Aynı durum geçici öğrenci ve engelli istihdamı veya diğer kişilerin iş gücü pazarına dahil olmalarına ve gelecekte istihdam edilebilir olmaları şansını artırması sebebiyle sürdürülebilirlik bakış açısından uygunluğunu haklı çıkarmaktadır. Tam tersine işlevsel esneklik çok daha fazla katma değer sağlamaktadır. İş rotasyonu ve çalışan yedeklemesi ile fonksiyonel esneklik sağlanmaktadır.

Sürdürülebilir İKY'nin bir özelliği olarak esneklik esas olarak personel ihtiyaçları söz konusu olduğu zaman görülmektedir. Çalışma saatleri, izin,

uzaktan çalışma, tatiller, ödüller emeklilik gibi konularda esneklik ihtiyacı görülmektedir.

Bununla birlikte, esneklik bazı sebeplerden dolayı dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır. Birincisi, esneklik, örgütün ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda bireysel ya da ailevi kaygılardan dolayı ortaya çıkan personelin özel ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir (Hirsig, Rogovsky ve Elkin, 2014). İdeal olarak bütünleştirilmeleri gerekmesine rağmen, esneklik ihtiyacını ve insan kaynakları planlamasını uzlaştırmak pratikte çok da kolay olmamaktadır (Järström vd., 2016). İkincisi, ampirik bulgular homojen değildir ve bazıları, esnekliğin personelin refahı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna dair teorik görüşleri ve ampirik sonuçları desteklememektedir.

### **3.9. Çalışma Yönetmeliklerinin Ötesinde Uyum**

Yasalara uygun iş yapmak her organizasyon için zorunlu bir ön koşuldur. İş kanunlarına ve yönetmeliklerine uyumun Sürdürülebilir İKY için temel başlangıç noktalarından olduğu literatürde tartışılmaktadır. Küresel Raporlama Girişimi çerçeveleri ya da BM Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi iyi bilenen yaygın sürdürülebilirlik çerçeveleri organizasyonların istihdam uygulamaları ve insan hakları alanındaki uygulamalarının yasal gerekliliklerle uyumlu olup olmadığı hakkında bilgi içermektedir.

Sürdürülebilirliği İKY'de çalıştırmak ve faydalarından yararlanmak için iş kanunlarının ötesine varan daha geniş bir anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun en belirgin uygulaması çalışan temsilcilerinin, işçi katılımının yasal bir gereklilik olduğu süreçlerin ötesinde birçok karar verme sürecine dahil edilmesidir.

### **3.10. Personel İşbirliği**

Personelin arasında işyeri işbirliği, ekonomik ve sosyal sonuçlar bakımından rekabete göre çok daha yararlı olmaktadır. İşbirliğinin gelişmiş üretkenliği ve kaliteyi desteklediğinin, devamsızlığı azalttığı, iş uyuşmazlıkları riskini azalttığı ve genel iş tatminini artırdığı gözlemlenmiştir (Hirsig, Rogovsky ve Elkin, 2014). Bir organizasyon içinde bilgi paylaşımı, güven ve saygı ya da açık ve proaktif iletişim, çalışan iş birliğini oluşturmak ve geliştirmek için uygulanabilecek hususlardır.

### **3.11. Adalet ve Eşitlik**

Personele adil davranılması, sorumlulukların, kuralların ve hakların organizasyondaki herkes için aynı olması anlamına gelmektedir. Çeşitlilik

literatürü, çeşitliliği çoğunlukla personelin cinsiyet, yaş, etnik köken vb. gibi sosyo-demografik özelliklerine atıfta bulunarak tanımlamaktadır.

Harrison, Price ve Bell (1998), çeşitliliğin iki farklı boyutunu, yani yüzey seviyesindeki çeşitliliği ve derin seviyedeki çeşitliliği önermektedir. Yüzey seviyesindeki çeşitlilik, yaş veya cinsiyet gibi insanlar arasında görünür olan ve bireyler tarafından kolayca algılanan tipik olarak fiziksel özelliklerde yansıyan açık, biyolojik özelliklerdeki farklılıkları ifade etmektedir. Derin düzey çeşitlilik ise tam tersine, hemen ve doğrudan gözlemlenemeyen daha incelikli niteliklere dayanmaktadır. Bu nitelikler, çalışanların tutumlarını, inançlarını ve değerlerini ifade etmektedir.

#### 4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları ile ilgili literatürde sürekli bir bilgi birikimi gelişmektedir. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin modellenmesiyle ilgili de yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Araştırma için bir dizi olası yaklaşım ve modellere dayalı İKY uygulaması bulunmaktadır. Literatürde genel kabul görmüş bir model bulunmamakla birlikte birçok değişkenin bulunmasına rağmen genel olarak modellerin Üçlü Temel Modelle benzerlikleri gözlemlenmektedir.

##### 4.1. Üçlü Payanda Modeli

Sürdürülebilir İK yönetimi terimi çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Zaugg, Blum ve Thom'a (2001) göre insan yönetiminde sürdürülebilirlik 3 temel üzerine kuruludur. Bunlar; iş-yaşam dengesi, mesleki gelişimde otonomi ve çalışanların istihdam edilebilirliğidir.

Sürdürülebilir İK yönetiminin kavramsal modelinin altında yatan hedefler şunlardır;

- Personelin istihdam edilebilirliğini artırmak,
- Bireysel sorumluluğu artırmak için katılımcı yönetim modellerini kullanmak,
- Uyumlu bir iş-yaşam dengesi sağlamaktır.

Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, personel ve işletmenin eşit ortaklar olarak kabul edilmesiyle mümkün olabilecektir. Bu sebeple sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik önlemler işletmeyi olduğu kadar çalışanı da ilgilendirmektedir. Sürdürülebilir İKY ile bireysel ihtiyaçların karşılanması teşvik edilmekte, işletmenin rekabet gücünün korunması desteklenmektedir (Mazur, 2017).

#### 4.1.1. İş Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi, genel olarak bireylerin işin talepleri ile hayatın diğer yönleri arasında tatmin edici bir dengeye ihtiyaç duyduğunun giderek artan kabulü şeklinde tanımlanmaktadır. Önemli olan, bireylerin daha iyi performans için iş ve özel yaşam arasında tatmin edici bir dengeye ihtiyaç duyduklarının kabul edilmesi gerektiğidir. İş-yaşam dengesine yapılan vurgu, sadece çalışanların endişesi olmaktan çıkarak, işveren ve çalışan arasında ortak bir sorumluluğa doğru kaymaktadır. İş-yaşam dengesini yönetmek için, çalışanların evde ve işte destek ağları kurması gerektiği belirtilmektedir, çünkü çalışmalar, iş ve aile arasındaki yetersiz dengenin olumsuz sonuçlar yarattığını ve hem çalışanın performansını hem de ev ilişkilerini etkilediğini göstermektedir.

Bu sebeple, bu dengeyi kolaylaştıracak alternatifler, personeli elde tutmaya yönelik iş-yaşam programlarıdır; ancak işletmelerin bununla birlikte bu programları anlatmanın ve aktarmanın en doğru yolunu bulmaları gerekmektedir. Bunun yanında, iş-yaşam faydaları için, personeli işyeri dışında önceliklere sahip bireyler olarak kabul eden ve destekleyen bir kurum kültürüne sahip olmanın yararlı olduğu düşünülmektedir. İş yaşam çatışması nedeniyle yüksek oranda stres yaşayan ve işleri üzerindeki kontrollerinin azaldığını algılayan çalışanlar daha az üretkendir, örgütlerine daha az bağlılık ve tatmin gösterirler ve kuruluştan ayrılma olasılıkları da daha yüksek olacaktır. Diğer taraftan, iş-yaşam çatışması oranları düşük olan çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğuna inanılmaktadır (Mazur, 2017).

Bu sebeple, işveren ve personelin iş-yaşam dengesini bir öncelik olarak algıladıklarında ve aile ile iş arasında pozitif bir denge hissettiklerinde, personel işletmelerde kalma eğilimi göstermektedirler (Pipoli, Fuchs ve Priale, 2014).

#### 4.1.2. Mesleki Gelişimde Otonomi

Mesleki gelişimde kişisel özerkliğin genellikle örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğu ve devamsızlığı azalttığı düşünülmektedir. Özerkliğin personel için önemli olmasının sebebi, onlara işlerini bağımsız olarak yapma özgürlüğü sağlamasıdır. Çalışma özerkliği, işin programlanmasında ve yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde işin önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisi sağladığı düzey olarak tanımlanmıştır.

Çalışma özerkliği, bir personelin farklı talepleri yerine getirme yetkisine ilişkin algısını etkiler. İş yorgunluğu, düşük memnuniyet ve azalan üretkenlik genellikle işyerinde özerklik eksikliğinin sonucu oluşmaktadır. Çalışmalar, özerkliğin işyerine ilişkin bireysel algıları ve çalışanların davranışlarını

etkilediğini göstermektedir. Özerklik, personele kendi görevlerini yönetme özgürlüğü ve esnekliği sağlar. Pipoli, Fuchs ve Priale'ye (2014) göre, artan özerklik seviyeleri, işi nasıl yapacaklarına karar verecekleri için bireylere görevlerini nasıl tanımladıkları konusunda daha fazla esneklik sağlayacaktır.

### 4.1.3.Çalışanların İstihdam Edilebilirliği

Çalışanların istihdam edilebilirliği, tatmin edici bir işe girme ve bu işi sürdürme yeteneğine sahip olması olarak tanımlanabilir. Daha kapsamlı bir şekilde, istihdam edilebilirlik, istihdam pazarında kendi kendine yetecek şekilde hareket etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların istihdam edilebilirliğinin aile sorumlulukları, çalışma özerkliği ve işle aile arasındaki dengeyi yönetme esnekliği ve dış etkenler gibi kişisel koşullara bağlı olduğu açıklığa kavuşturulmalıdır.

İstihdam edilebilirlik, sadece belli bir işin gerekliliklerini yerine getirmeye değil, bununla birlikte bir kişinin kendini geliştirme konusunda nasıl daha yetenekli olduğuyla da ilgilidir. İstihdam edilebilirliğin ekonomik şartlara ve işletmelerin büyümesine göre değişeceğini kabul etmek önemlidir. İstihdam edilebilirlik, şartlara göre farklı istihdam türlerini bulma ve sürdürme konusundaki göreceli şanslar olarak da tanımlanabilmektedir.

## 4.2.Bütünsel Model

Sürdürülebilir İKY kavramının karmaşıklığını yakalamaya yönelik en ilginç girişimlerden biri De Prins'in Sürdürülebilir İKY'ye yönelik dört yaklaşımdan oluşan bütünsel modelidir (Rompa, 2014).

Bütünsel model, Sürdürülebilir İKY'nin, bir kuruluşun stratejik politikalarıyla çevresi arasında açık bir ilişkinin kurulduğu, kuruluş içindeki insan işgücünü en iyi şekilde kullanmaya ve bunlara saygı duymaya odaklandığını öne sürmektedir.

### 4.2.1.Psikolojik Perspektif

Psikolojik yaklaşım, çalışana, tam olarak hangi konunun onunla ilgili olduğunu kabul ettiğine odaklanır. Eğer insanlar sürdürülebilir bir rekabet avantajının odak noktasındaysa, o zaman onları neyin yönlendirdiğini ve karakterize ettiğini bilmek ve geliştirmek son derece önemlidir. İnsanlar finansal veya teknolojik sermayeden tamamen farklıdır çünkü zamanında hareket ederler, niyet ararlar ve ruhları vardır. Bu modelde iş-yaşam dengesi, özerklik, kişisel gelişim, istihdam edilebilirlik ve diyalog kritik noktaları oluşturmaktadır (De Prins, 2011).

#### 4.2.2.Sosyolojik Perspektif

Sosyolojik yaklaşım, adından da anlaşılacağı gibi, İKY'yi daha sosyal bir uygulama haline getirmeyi amaçlamaktadır. Bu özel yönetim modelinin odak noktası sürekliliktir. Üç bileşenin; çalışan, işveren ve toplum, çıkarları ve katılımı açıkça birbiri ile bağlantılıdır. Katılım politikaları, sağlık politikaları ve çeşitlilik, yaşa duyarlı ve aile dostu personel politikaları gibi toplumsal temalar bu perspektifte önemli fikirler olarak görülmektedir.

#### 4.2.3.Stratejik Perspektif

Sürdürülebilir İKY üzerine stratejik bakış açısı, Sürdürülebilir İKY ile stratejik İKY'nin nasıl bağlantılı olduğunu incelemektedir. Dikkati Sürdürülebilir İKY'nin geleneksel İK'nın işe alım ve seçim, çalışan devri, organizasyonun değerlendirme ve istihdam edilebilirlik yönleri gibi alanları üzerindeki etkisine yönelmektedir.

Bu yaklaşımı açıklamak için Ehnert (2009) tanımında Sürdürülebilir İK Yönetiminin, insan kaynaklarının yalnızca faydadan fazlasını içeren kurumsal hedeflere ulaşmayı amaçladığını göstermektedir. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı olarak insan kaynağına inanmak, sosyal başarılar ve İK kaynaklarının sürdürülebilir yönetimi bu perspektifteki tipik temalar olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte, ilgili politikaların düzenlemelerinin halen gözden geçirilmekte olduğu unutulmamalıdır.

#### 4.2.4.Yeşil Perspektif

Yeşil İK Yönetimi çalışanların ve yönetimin, organizasyonu yeşil yapmaya yardımcı olabilecek İKY yönlerinin üçlü bilanço yaklaşımının gezegen bileşenine yaklaşımlarıyla ilgilidir. "Yeşil karakter" kavramı işverenin çekiciliğini ve işveren markalaşmasını nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Yeşil perspektifle ilgili temalar, bir yeterlilik olarak yeşil davranıştan bahsetmek, sürdürülebilirlik bilinci konusunda eğitim, çevreye duyarlı davranışları teşvik etmek ve yeşil işveren markasıdır.

#### 4.3.Üç Boyutlu Model

A. Poczowski tarafından kavramsallaştırılan üç boyutlu modelde sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi sosyal, ekolojik ve ekonomik boyutlarıyla ele alınmıştır. Sosyal boyutu Sosyal Sorumlu İKY, aslında İK uygulamalarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk konsepti ile kombinasyonu olarak kavramsallaştırılmıştır.

Bir şirket stratejisi doğrultusunda çalışanların mesleki hedeflerine ulaşabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmakla ifade edilmektedir (Poczowski,

2016). Bu, çalışan haklarına saygı duyarak, beklentilerini göz önünde bulundurarak ve aktif bir çalışan yönetim diyalogu içerisinde yer alarak insan kaynaklarının optimum kullanımını içermektedir. Bu boyutun pratik uygulaması, insan kaynakları süreçlerinin tüm aşamalarında (işe alımdan işten çıkarmaya kadar) çalışanlarla ilişkilerde etik ilkelerin gözetilmesiyle kendini göstermektedir. Sosyal Açıdan Sorumlu İKY faaliyetleri bunlarla sınırlı olmamakla birlikte şunları içermektedir;

- Şeffaf işe alım ve seçim kuralları;
- Değerlendirme kriterlerinin ve memnuniyetin objektifliği;
- Adil ücret – çalışanın işe katkısıyla orantılı olarak;
- Çalışanlara şirket yönetimine katılma fırsatları sunmak;
- Kapsamlı sosyal yardımlar;
- Çalışan gelişimine yatırım;
- Çeşitlilik yönetimi;
- Ayrımcılık, mobing ve cinsel tacizden arınmış uyumlu çalışanlar arası ilişkiler geliştirmek;
- İş-yaşam dengesi programlarının uygulanması;
- Çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığına dikkat etmek;
- Çalışan ihtiyaçlarını analiz etmek.

Sürdürülebilir İKY'nin ekonomik boyutu, bir bütün olarak bireysel çalışanların, ekiplerin ve organizasyonların yüksek iş verimliliği çabasında gösterilmektedir. Hem sosyal hem de çevresel yönler dahil olmak üzere İK süreçlerini gerçekleştirmek için gerekli finansal araçların oluşturulmasına imkân sağlar. Ekonomik boyut bileşeni, iş verimliliğinin ölçülmesini ve İKY uygulamalarıyla kurumsal etkinlik arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Aşağıdaki faaliyetlerden oluşur (Bombiak, 2020):

- Ekolojik İKY hedeflerinin şirket stratejisine dahil edilmesi,
- Kalite faktörlerinin (personelin sadakati ve memnuniyet seviyeleri gibi) ve Nicelik faktörlerinin (çalışan verimliliği, beşerî sermayeye yapılan yatırımın geri dönüşü, beşerî sermayeden katma değer) uygulanmasıyla İKY verimliliğinin ölçülmesi,
- İK departmanı operasyonlarının etkinliğinin ölçülmesi,
- Beşerî sermayenin değerinin ölçülmesi,
- İKY maliyetlerinin izlenmesi,

- İKY ile ilgili raporlama,

Modelin ekolojik boyutu, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (GHRM) olarak adlandırılır. Bu yaklaşım, çalışan karar verme sürecindeki ekolojik bağlamı açıklar. Yeşil kuruluşlarda ekolojiyi ve sürdürülebilir kaynak kullanımını teşvik etmek için İK politikasının kullanımı olarak tanımlar.

Yeşil İK yönetiminin temel amacı, çalışanlarda ekolojik duyarlılık geliştirmek ve kendi davranışlarıyla çevreyi nasıl destekleyebileceklerinin farkına varmalarını sağlamaktır. Yeşil uygulamalar, çalışanları daha çevre odaklı olmaya motive eder ve kuruluşların enerji tasarrufu, atık azaltma ve geri dönüşüm yoluyla işletme maliyetlerini düşürmelerine yardımcı olmaktadır (Bombiak, 2020).

Yeşil İK Yönetimi aşağıdaki uygulamalar vasıtasıyla hayata geçirilir;

- Görev tanımlarında çevre koruma ile ilgili görevlerin yer alması,
- Çevresel kriterlerin işe alım ve seçim süreçlerine dahil edilmesi,
- Yeşil yeterliliklerin geliştirilmesi,
- Performans değerlendirmelerinde çevresel kriterlerin yer alması,
- Çalışanları yeşil projelere katılmaya teşvik etmek ve uygulamaları için onları ödüllendirmek,
- Yeşil bir çalışma disiplininin geliştirilmesi, bunun için çevreye duyarlı davranış ilkelerine ilişkin bir dizi şeffaf kural ve düzenlemenin oluşturulması,
- İş yerinde çevreye duyarlı davranışlara dikkat etmek (örneğin, ofislerde kâğıt kullanımını azaltmak, ofisten çıkarken bilgisayarları, televizyonları ve ışıkları kapatmak),
- “Yeşil Yakalı İşçiler” olarak adlandırılan yeşil iş pozisyonları oluşturmak (Renwick, 2008).

#### **4.4. İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliğinin Etkileri ve Faktörleri Modeli**

Gollan'ın Sürdürülebilirliğin Etkileri ve Faktörleri Modelinde Sürdürülebilir İK Yönetimini etkileyen faktörler ile Sürdürülebilir İK Yönetimi çıktılarını bütünsel yeni bir model ile kavramsallaştırmıştır (Gollan, 2005). İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliği şeklinde ifade etmeyi seçen Gollan'ın modelinde İnsan Kaynakları politikaları, Liderlik, Kültür ve Alışkanlıklar ile Yönetim Tarzının Sürdürülebilirlikle ilgili uygulamaları etkilediğini kabul edilmektedir.



Bu modelde Sürdürülebilirlikle ilişkili konular; Örgütsel Değişim, Kariyer Geliştirme ve Örgütsel Öğrenme, İşyeri düzenlemeleri ve Sistemleri, İş Yaşam Dengesi ile Örgütsel değişim başlıklarında ele alınmıştır. Modelin Sürdürülebilirlik çıktıları olarak da karlılık, çalışan doyumu, çalışan bağlılığı ve verimlilik belirtilmektedir.

#### 4.5. Sürdürülebilir İKY ve Örgütsel Performans Modeli

Jerome'un önerdiği model Sürdürülebilir İK Yönetimi ve Örgütsel Performans ilişkisini incelemektedir, bu model, Sürdürülebilir İK Yönetimi fonksiyonlarının çalışanlar üzerinden oluşan bireysel çıktıların örgütsel performansa etkilerini gözlemlemektedir (Jerome, 2013). Modelde, Sürdürülebilir İK işlevlerinin ve uygulamalarının çalışanlar üzerinde pozitif çıktılar göstereceği ve bunun da örgütsel performansa olumlu etkilerinin olması gerektiği kabul edilmektedir.

#### 4.6. Sürdürülebilir İKY'de ROC Modeli

De Lange ve Koopens'in 3P (Planet, People, Profit) modeliyle Elkington'un modellerini temel alan Prins vd. (2014) ROC (Saygı, Açıklık, Kar) Modelini geliştirerek Sürdürülebilir İK Yönetimini bu model üzerinden kavramsallaştırmışlardır.

#### 4.7. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Temel Özellikleri Modeli

İnsan Kaynakları Yönetiminde sürdürülebilirlik konusunda yapılan araştırmalar ana yaklaşım odağına göre değişen; Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Sorumlu İKY, Etik İKY ile ilgili konuları kapsamaktadır. Sürdürülebilir İKY Temel özellikleri Modeli yakın zamanda Ehnert vd. tarafından yapılan; finansal, sosyal ve çevresel hedeflere ulaşılmasını sağlayan organizasyonun içinde ve dışında uzun vadeli etkileri olan, istenmeyen yan etkileri ve olumsuz geri bildirimleri kontrol eden İKY stratejilerinin ve uygulamalarının benimsenmesi şeklindeki sürdürülebilir İKY tanımını esasa alarak oluşturulmuştur (Ehnert vd., 2016).

Son dönemlerde, toplumdaki ve işgücü piyasasındaki değişiklikler, örgütleri günümüzde sahip oldukları insan kaynağına gelecekte de sahip olabilmenin yollarını aramaya yönlendirmektedir. Geleneksel olarak işçi ve işveren arasında emek alışverişi olarak tanımlanan istihdam ilişkisi ekonomik zorunluluklarla oluşmuştur. Ancak insana da kaynak muamelesi yapmakla doğal olarak, onun da diğer kaynaklar gibi kıtlık, eksiklik, zarar görmesi veya yok olması gibi kaynak sıkıntılarıyla karşı karşıya kalabileceğini kabul etmek

gerekmektedir. Ana akım İKY çalışanları organizasyon için kritik derecede önemli varlıklar olarak kabul etmesine rağmen çalışanların endişelerine öncelik tanımaz. Toplumun baskısı ve işgücü piyasasındaki sorunlarla uğraşmanın yanı sıra istihdam ilişkilerindeki içi sorunları ele alan işletmelerin sorumluluklarını ve iş modellerini yeniden düşünmeleri gerekmektedir (Guest, 2017).

Stratejik İKY ekonomik örgütsel performans çıktılarına odaklanırken, Sürdürülebilir İKY sosyal, insani ve çevresel çıktıların da varlığını gözetmektedir. Sürdürülebilir İKY, çoklu bilanço çıktıları içermesi ve kısa dönem yerine uzun dönemli perspektife yönelmesi sebebiyle, stratejik İKY'ni de kapsayan daha geniş bir perspektif olarak görülmektedir.

Özetle sürdürülebilir İKY temel özellikleri modeli, İKY'nin sürdürülebilirlik niteliğini hak etmesi için nasıl gözükmesi gerektiğini tanımlamaktadır. Böylelikle sürdürülebilir İKY ile ilgili bilgi eksikliğini tamamlamak ve yapısının nasıl daha açık anlaşılabilir ve diğer anlayışlardan ayırt edilebilir hale gelebilmesi için oluşturulmuştur (Stankeviciute ve Savaneviciene, 2018).

## SONUÇ

Sürdürülebilirlik kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi çalışmalarında çevre sorunlarıyla ilgili farkındalığın artmasıyla birlikte tartışılmaya başlandığı görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilir iş sistemleri kurumsal beşerî sermaye gibi kavramlar ile benzer anlamlar taşımakla birlikte genel olarak bütün sistem ve modellerde ekonomik, toplumsal ve ekolojik temeller üzerine şekillenmiştir. İnsan unsurunun bir kaynaktan ziyade temel değer olarak kabul edilerek organizasyonların sürdürülebilirliği konusunda stratejik önemde olduğunun ve bu değerın zenginleştirilmesinin organizasyonlara daha fazla katkı sağlayacağıının ve sürdürülebilirliklerinin ancak bu sayede mümkün olduğu henüz net bir şekilde kabul görmüş diyemeyiz. Bununla birlikte birçok ülkede insan değerinin daha verimli kullanılabilmesi için çalışanlarla direkt ilgili sağlık, gelişim, sosyal katılım, adil ve eşit ücret yönetimi ile esnek iş modelleri alanlarında yapılan planlamalarla bu değerın zenginleştirilmesine yönelik adımlar atmaktadırlar.

Personelin geliştirilmesi sadece kişisel fayda değil, işletmeler için de fayda sağlayacaktır. Sürdürülebilir personel gelişimi de düzenli eğitimler yoluyla, yerinde eğitim, uygulamalı eğitim şeklinde usta çırak ilişkisi şeklinde yapılabilir. Bu sayede iş ve işlemlerin gelecek dönemlere aktarılması sağlanarak sürdürülebilir personel gelişimi sağlanabilir.

## Kaynaklar

- Becker, W. (2011). Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function? *People Strateg.* 34, 18-23.
- Bombiak, E. (2020). Advances in the implementation of the model of sustainable human resource management: polish companies' experiences. *Entrepreneurship and Sustainability Issues.* 7(3), 1667- 1687.
- Carvalho, A., & Cabral-Cardoso, C. (2008). Flexibility through HRM in management consulting firms. *Pers. Rev.* 37, 332-349.
- Demirbağ, K. Ş., & Yıldırım, N. (2022). Is COVID-19 friend or foe to Industry 4.0: Experiences of Turkish white goods suppliers. In 2022 IEEE Technology and Engineering Management Conference (Temscon Europe) (pp. 67-72). IEEE.
- Demirbağ, K. Ş., & Yıldırım, N. (2023a). Getting the measure of the fourth industrial revolution: advantages and challenges of Industry 4.0 in the Turkish white goods industry. *Central European Management Journal,* 31(1), 82-101.
- Demirbağ, K. Ş., & Yıldırım, N. (2023b). The Elephant in the Room: New Skills and Work Dimensions of Turkish White Goods Industry Engineers in Industry 4.0 Era. *IEEE Transactions on Engineering Management.*
- De Prins, P. (2011). *Duurzaam HRM: Synthetische academische introductie, cited by: Rompa I., Explorative research on sustainable human resource management.* [http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/.../sustainable\\_hrm.pdf](http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/.../sustainable_hrm.pdf)
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. *Contributions to Management Science.* Physica-Verlag HD.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 27, 88-108.
- Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources.* 43(1), 18-33.
- Guerci, M., Shani, A.B.R., & Solari, L. (2014). A stakeholder perspective for sustainable HRM. Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. J. (Ed.) içinde. *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations* (s. 205-223). Springer: Berlin/Heidelberg, Germany.
- Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Hum. Resour. Manag. J.* 27, 22-38.
- Hansson, B. (2007). Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey. *Pers. Rev.* 36, 311-331.

- Harrison, D.A., Price, K.H., & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Acad. Manag. J.* 41, 96-107.
- Henkel Sustainability Report. (2017). <https://www.henkel.com/sustainability-report-2017.pdf> Erişim Tarihi: 25.10.2024.
- Hirsig, N., Rogovsky, N., & Elkin, M. (2014). Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium Size Enterprises: A decent work Perspective. I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Ed.) içinde. *Sustainability and Human Resource Management* (s. 127-152). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Järilström M. vd. (2016). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal. Business Ethics*, 6(152), 703-724.
- Jerome, N. (2013). Impact of sustainable human resources management and organizational performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1287-1292.
- Joensson, T. (2008). A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. *Employment. Relation*, 30, 594-607.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., & Von Streng Velken, I. (2012). Sustainability nears a tipping point. *MIT Sloan Management. Rev.*, 53, 69-74.
- Mazur, B. (2017). Sustainable human resources management and its models. *International Journal of Contemporary Management.*, 16(3), 211-223.
- Müller-Christ, G. (2011). *Sustainable management: Coping with the dilemmas of resource-oriented management*, Springer: Berlin/Heidelberg, Germany.
- Pipoli, G., Fuchs, R.M., & Priale, M.A. (2014). Sustainable HRM in Peruvian companies. An exploratory study. I. Ehnert, W. Harry, & K. Zink (ed.) içinde, *Sustainability and human resource management developing sustainable business organizations*. London: Springer.
- Pocztowski, A. (2016). Sustainable human resources management in theory and practice. *Management and Finance*, 2(1), 303-314.
- Prins, P., Beirendonck, L., Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the respect openness continuity (ROC) model. *Management Revue*. 25(4), 263-284.
- Renwick D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal Management Rev.*, 15, 1-14.
- Renwick, D. W. (2008). *Green HRM: A review, process model, and research agenda*. Discussion Paper No.2008.1. The University of Sheffield.
- Rompa, I. (2011). *Explorative research on sustainable human resource management* (Master's Thesis). University of Amsterdam.

- Rowan, J. R. (2000). The moral foundation of employee rights. *Journal of Business Ethics*, 24: 355-361.
- Stankeviciute, Z., & Savaneviciene, A. (2018). Raising the curtain in people management by exploring how sustainable HRM translates to practise: The case of lithuanian organizations. *Sustainability Journal*, 10(12), 1-31.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Hum. Resour. Manag. Rev.*, 25, 191.
- Zaugg, R. J. (2009). *Sustainable human resource management: New perspectives and empirical explanations*. Wiesbaden: Gabler
- Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). *Sustainability in human resource management. Evaluation report*. Survey in European Companies and Institutions. Bern, Wiesbaden: Gabler.