



**T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ BİLİM DALI**

**ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI
STRATEJİLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ: YALOVA
İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ELİF ÖZDEMİR

DANIŞMAN: PROF.DR. ELİF YÜKSEL OKTAY

**YALOVA
TEMMUZ 2025**



T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ BİLİM DALI

ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI
STRATEJİLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ: YALOVA İLİ
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ELİF ÖZDEMİR
238130002

DANIŞMAN: PROF.DR. ELİF YÜKSEL OKTAY

YALOVA
TEMMUZ 2025

ETİK BEYAN

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım “ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ: YALOVA İLİ ÖRNEĞİ” başlıklı bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin tespiti halinde doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Elif ÖZDEMİR



ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi birikimi, akademik rehberliği ve her zaman yapıcı tutumuyla bana yol gösteren, sadece bu tez çalışmasında değil, akademik kariyerime dair attığım her adımda yanımda olan değerli danışmanım Prof. Dr. Elif YÜKSEL OKTAY'a en derin teşekkürlerimi sunarım. Kendisinin bilgi ve deneyiminden faydalanmak, bu süreçte bana hem akademik hem de kişisel olarak büyük katkı sağlamıştır. Sabırlı yaklaşımı, kıymetli zamanını ayırarak yaptığı yönlendirmeleri ve içten desteği sayesinde bu çalışmanın anlamlı bir bütünlüğe kavuştuğunu belirtmek isterim.

Bu sürecin her anında yanımda olan, sevgilerini ve desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen kıymetli aileme ve her zaman yanımda hissettiğim değerli eşime teşekkürü bir borç bilirim. Zorlu geçen dönemlerde gösterdikleri anlayış, sabır ve moral desteği, bana güç ve motivasyon kaynağı olmuştur.

Yüksek lisans eğitimim boyunca beni bilimsel düşünmeye teşvik eden, eleştirel bakış açımı geliştiren ve bilgiye olan merakımı besleyen tüm hocalarıma da canı gönülden teşekkür ederim. Çalışmamın saha araştırması kısmında bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan ve çalışmama değer katan katılımcılara da ayrıca teşekkür ederim.

Son olarak, yüksek lisans süreci boyunca karşılaştığım zorluklara rağmen, bu süreci bir öğrenme ve gelişim fırsatına dönüştürmemi sağlayan tüm deneyimlere ve bana inanan herkese şükranlarımı sunuyorum.

Temmuz – 2025

Elif ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Çalışmanın Amacı Ve Önemi.....	2
1.2. Çalışmanın Kapsamı Ve Sınırlılıkları	3
1.3. Yöntem Ve Araştırma Soruları.....	5
1.4. Literatür Taraması	6
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	8
2.1.1. İnsan kaynakları yönetimi kavramının tarihsel gelişimi	9
2.1.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşımı	10
2.1.1.2. İnsani ilişkiler yaklaşımı.....	12
2.1.1.3. İstihdam ofisleri, refah sekreterleri ve personel yönetimine geçiş	13
2.1.1.4. İnsan kaynakları yönetimi	14
2.1.1.5. Stratejik insan kaynakları yönetimi	16
2.1.1.6. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi	17
2.1.2. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları.....	18
2.1.2.1. İnsan kaynağı planlaması	18
2.1.2.2. İşe alım ve seçme.....	18
2.1.2.3. Eğitim ve geliştirme	19
2.1.2.4. Performans değerlendirme.....	20
2.1.2.5. Ücretlendirme ve yan haklar yönetimi	20
2.1.2.6. Kariyer ve yetenek yönetimi	21
2.1.2.7. İş sağlığı ve güvenliği.....	22
2.1.2.8. Çalışan ilişkileri yönetimi.....	23
2.2. Sürdürülebilirlik Kavramı.....	24
2.2.1. Sürdürülebilirliğin tanımı ve kapsamı	24

2.2.2.Sürdürülebilirliğin tarihsel gelişimi.....	25
2.2.3.Sürdürülebilir kalkınma hedefleri.....	26
2.2.4.Sürdürülebilirliğin inşa edildiği temeller.....	26
2.3.Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi.....	29
2.3.1.Tanımı, önemi ve gelişimi.....	29
2.3.2.Temel ilkeleri.....	31
2.3.3.Sürdürülebilir İKY vizyonu.....	31
2.3.4.İş performansı ve yapı taşları	32
2.3.5.Sürdürülebilir İK ölçütü olarak çalışan canlılığı	33
2.3.6.Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi modelleri.....	34
2.3.6.1.Üçlü payanda modeli	35
2.3.6.2.Sürdürülebilirlik piramidi	36
2.3.6.3.Sürdürülebilirliğin ana faktörleri ve etkileri modeli.....	37
2.3.6.4.Roc modeli.....	38
2.3.6.5.Sürdürülebilir İKY ve örgütsel performans yönetimi modeli	40
2.3.6.6.Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi entegre modeli	41
2.4.Sürdürülebilirlik İle İKY Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Kuramsal Yaklaşımlar	43
3. ÖZEL SEKTÖRDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İKY STRATEJİLERİ	46
3.1.Özel Sektör İşletmelerinde Sürdürülebilirliğin Önemi	46
3.2.Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri.....	51
3.2.1.Sürdürülebilir işe alım ve yerleştirme	52
3.2.2.Sürdürülebilir eğitim ve gelişim	52
3.2.3.Sürdürülebilir performans ve ödüllendirme sistemleri.....	54
3.2.4.Çalışan sağlığı, güvenliği ve refahı	55
3.2.5.Katılımcı yönetim ve kurumsal kültür.....	55
3.2.6.Organizasyonlarda kuşak çeşitliliği ve yaş yönetimi uygulamaları;	56
4. YALOVA İLİNDE ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İK STRATEJİLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	57
4.1.Araştırmanın Metodolojisi	57
4.1.1.Araştırmanın konusu, amacı ve önemi	57
4.1.2.Araştırmanın yöntemi.....	57
4.1.3.Veritoplama yöntemi	57
4.1.4.Araştırma grubu ve katılımcı profili.....	58
4.1.5.Verit analiz yöntemleri	60
4.1.6.Araştırmanın sınırlılıkları	60

4.2.Bulgular Ve Analiz	60
4.2.1.Tema 1: Çalışan odaklı İKY	61
4.2.1.1.Performans, gelişim ve tutundurma.....	61
4.2.1.2.Çalışan refahı ve psikolojik destek.....	63
4.2.1.3.Yönetimsel ve stratejik uyum	64
4.2.1.4.Katılım ve iletişim	65
4.2.2.Tema 2: Eğitim yoluyla sürdürülebilir insan kaynağı gelişimi	67
4.2.2.1.Eğitim stratejileri ve planlaması	67
4.2.2.2.Yetkinlik gelişimi ve sürekli öğrenme	68
4.2.2.3.Sürdürülebilirlik ve bilinç odaklı eğitimler	68
4.2.3.Tema 3: Yönetimsel ve stratejik uygulamalar	69
4.2.3.1.Stratejik yönelim ve planlama	69
4.2.3.2.Yönetimsel sorumluluk ve katılım.....	70
4.2.3.3.Kurumsal çerçeve ve mevzuat uyumu.....	70
4.2.4.Tema 4: Kurumsal sürdürülebilirlik süreci.....	71
4.2.4.1.Kurumsal büyüklük	71
4.2.4.2.Başlangıç noktası ve zamanlamalar.....	72
4.2.4.3.Kurumsal strateji ve yönetim yaklaşımları.....	73
4.2.4.4.Sürdürülebilirlik algısı düzeyi ve değerlendirme	73
4.2.4.5.Toplumsal ve tematik dönüşüm vurguları	74
4.2.5.Tema 5: Sürdürülebilirlik algısı ve uygulama durumu.....	74
4.2.5.1.Bireysel ve kurumsal farkındalık düzeyi	74
4.2.5.2.Uygulama düzeyi ve stratejik yorumlar	75
4.2.6.Tema 6: Toplumsal, çevresel ve etik boyutlar.....	75
4.2.6.1. Çevresel sorumluluk ve duyarlılık.....	75
4.2.6.2. Sosyal sorumluluk ve katkı	76
4.2.6.3.Etik ve değer odaklı yaklaşımlar	76
4.2.7.Tema 7: Engeller ve kısıtlar	76
4.2.7.1.Yapısal ve sistemsal engeller.....	77
4.2.7.2.Kurumsal politika, yönetim ve destek eksikliği	78
4.2.7.3.Kültürel ve davranışsal engeller	78
4.2.7.4.Çevresel ve ekonomik baskılar.....	79
4.2.8.Tema 8: Öneriler ve politika talepleri	79
4.2.8.1.Kamu politikaları ve devlet müdahaleleri	80
4.2.8.2.Kurumsal farkındalık ve uyum stratejileri.....	80

4.2.8.3.Kobi'lere yönelik özel destek ve uygulama talepleri	81
5. TARTIŞMA... ..	82
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	84
KAYNAKLAR.....	87
EKLER.....	94
MÜLAKAT SORULARI.....	94
ÖZGEÇMİŞ.....	95



KISALTMALAR LİSTESİ

KISALTMALAR

ERM	: Çalışan İlişkileri Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
HPWS	: Yüksek Performanslı İş Sistemleri
ROC	: Kaynak Yönlendirme Modeli
SRM	: Tedarikçi İlişkileri Yönetimi
SWS	: Sürdürülebilir İş Sistemleri

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1 : Sürdürülebilir İKY'nin Saygı Açıklık Süreklilik (ROC) Modeli.....	39
Tablo 2 : Farklı Teorik Çerçevelerden Sürdürülebilir İKY	44
Tablo 3 : Sürdürülebilir İKY Faaliyetleri.....	48
Tablo 4 : Sürdürülebilirlik Eğitimleri.....	53
Tablo 5 : Katılımcıların Demografik Bilgileri	59
Tablo 6 : Mülakat Soruları	94



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Üçlü Payanda Modeli.....	35
Şekil 2: Sürdürülebilirlik Piramidi	37
Şekil 3: Sürdürülebilirliğin Ana Faktörleri ve Etkileri Modeli	38
Şekil 4: Sürdürülebilir İKY ve Örgütsel Performans Modeli	40
Şekil 5: Sürdürülebilir İKY Entegre Modeli	42
Şekil 6: Sürdürülebilir İK Stratejileri Temaları.....	61



ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ: YALOVA İLİ ÖRNEĞİ

ÖZET

21.yüzyılın iş dünyası; krizlerin, belirsizliklerin ve çevresel tehditlerin hızla arttığı, işin, işverenin ve çalışanların yeniden tanımlandığı bir dönemi ifade etmektedir. Bu dönemde işletmeler, yalnızca kâr odaklı bakış açılarıyla varlıklarını sürdürmenin yeterli olmadığını fark etmişlerdir. Sosyal, çevresel ve ekonomik baskıların etkisiyle de sürdürülebilirlik ilkelerini benimsemeye başlamışlardır. İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini etkili biçimde hayata geçirebilmelerinde insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının kilit bir rol üstlendiği görülmektedir.

Bu çalışma, Yalova ilindeki özel sektör işletmelerinde sürdürülebilir İKY stratejilerinin ne ölçüde benimsendiğini, uygulandığını ve kurumsal süreçlere nasıl entegre edildiğini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı, sadece çevresel boyutlarıyla değil; sosyal, etik ve yönetsel açılardan da değerlendirilmesi gereken bütüncül bir yaklaşıma işaret etmektedir. Bu bağlamda İKY, örgütlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş olup, veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yoluyla seçilen ve Yalova ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren özel işletmelerde görev yapan 11 insan kaynakları (İK) profesyoneliinden oluşmaktadır. Görüşmeler, etik kurul onayı alındıktan sonra yüz yüze gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler MaxQDA 2024 programı kullanılarak tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir.

Sürdürülebilir İKY, işletmeleri kısa vadeli ve dar kapsamlı hedeflerden uzaklaştırarak, uzun vadeli başarıya, çalışan refahına ve kurumsal sorumluluk anlayışına yönlendiren bütüncül bir yaklaşımdır. Sürdürülebilir İKY, yalnızca çalışanı işe almak ya da pozisyonlara uygun insan gücünü sağlamakla sınırlı kalmamakta; tüm paydaşların ihtiyaçlarını gözeten, insanı ve çevreyi merkeze alan bir anlayış sunmaktadır.

Yalova ilindeki özel sektör işletmeleri üzerine yapılan bu araştırma, sürdürülebilir İK stratejilerinin bölgesel düzeydeki uygulamalarına ilişkin önemli veriler sunmuştur. Bulgular, bazı işletmelerde bu stratejilerin farkındalık düzeyinde kaldığını, kurumsal kültüre yerleşebilmesi için ise daha yapısal yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu göstermektedir. İK departmanlarının sadece bir destek birimi olarak değil, dönüşümün merkezi olduğu bu çalışmayla bir kez daha vurgulanmıştır. Çünkü sürdürülebilir bir işletme yapısının temelinde, sürdürülebilir bir iş gücü bulunmaktadır. Çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal iyilik hallerine yatırım yapan; çevresel duyarlılığı gözetten ve uzun vadeli istihdam politikaları benimseyen bir İKY, yalnızca işletme başarısına değil, toplumsal faydaya da doğrudan katkı sunmaktadır.

Sonuç olarak, sürdürülebilir İKY, günümüzün karmaşık ve değişken iş ortamında, işletmelerin sadece ekonomik değil, sosyal ve çevresel anlamda da sorumlu davranabilmelerini sağlayan stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu anlayışın yerleşmesi, yalnızca işletmelerin değil, içinde bulundukları toplumların da sürdürülebilir geleceğine katkı sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları, Özel Sektör, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilirlik

EVALUATION OF OPINIONS ON SUSTAINABLE HR STRATEGIES IN PRIVATE SECTOR ENTERPRISES: THE EXAMPLE OF YALOVA PROVINCE

ABSTRACT

The business world of the 21st century refers to a period marked by rapidly increasing crises, uncertainties, and environmental threats, during which the definitions of work, employers, and employees are being redefined. In this period, enterprises have realized that sustaining their existence solely through profit-oriented perspectives is insufficient. Under the influence of social, environmental, and economic pressures, they have begun to adopt sustainability principles. It is observed that human resource management (HRM) practices play a key role in the effective implementation of sustainability strategies within enterprises.

This study aims to analyze the extent to which sustainable HRM strategies are adopted, implemented, and integrated into institutional processes in private sector enterprises in Yalova province. The concept of sustainability refers to a holistic approach that should be evaluated not only in terms of environmental aspects but also from social, ethical, and managerial perspectives. Within this context, HRM emerges as a strategic tool for organizations to achieve their long-term goals. The study employs a qualitative research design, using semi-structured in-depth interviews as the data collection method. The study group consists of 11 HR professionals working in various sectors of private enterprises in Yalova, selected through purposive sampling. Following ethical committee approval, the interviews were conducted face-to-face, and the collected data were analyzed thematically using MaxQDA 2024 software.

Sustainable HRM is a holistic approach that directs enterprises away from short-term and narrow-scope objectives toward long-term success, employee well-being, and a sense of corporate responsibility. Sustainable HRM is not limited to recruiting employees or providing workforce suitable for positions; it presents an understanding that considers the needs of all stakeholders and places humans and the environment at the center.

This research on private sector enterprises in Yalova province has provided important data regarding the regional-level implementation of sustainable HR strategies. The findings show that, in some enterprises, these strategies remain at the awareness level, and more structural approaches are required for their integration into organizational culture. This study again highlights that HR departments are not merely support units but the center of transformation. Because at the foundation of a sustainable business structure lies a sustainable workforce. HRM that invests in the physical, mental, and emotional well-being of employees, prioritizes environmental sensitivity, and adopts long-term employment policies contributes not only to business success but also directly to social benefit.

In conclusion, sustainable HRM has become a strategic necessity that enables enterprises to act responsibly not only economically but also socially and environmentally in today's complex and changing business environment. The institutionalization of this understanding will contribute not only to the sustainability of enterprises but also to the sustainable future of the societies they belong to.

Keywords: Sustainable HR, Private Sector, Human Resources Management, Sustainability

1. GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen ve karmaşıklaşan iş dünyasında, işletmelerin karşılaştığı sorunlar giderek daha çok yönlü ve dinamik hale gelmiştir. Dijitalleşme, küresel rekabet, iklim değişikliği, kaynakların tükenmesi ve çalışan beklentilerindeki köklü dönüşümler gibi çok katmanlı gelişmeler, örgütsel yönetim anlayışlarının da yeniden şekillenmesini zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel bir kaygı olmaktan öte, işletmelerin stratejik yönelimlerinin merkezine yerleşmiştir. Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında en kritik fonksiyonlardan biri ise İKY'dir. Zira sürdürülebilir bir organizasyonun inşası, ancak sürdürülebilir bir iş gücüyle mümkündür.

Sürdürülebilir İKY, geleneksel İK uygulamalarını dönüştüren; daha uzun vadeli, bütüncül ve insan odaklı bir yaklaşımı temsil eder. Sürdürülebilir İKY yalnızca çalışanı işe almak, işe yerleştirmek ve performansını değerlendirmekle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda çalışanların fiziksel, psikolojik ve mesleki iyilik halini gözeten, çevresel duyarlılığı içselleştiren ve etik ilkelere dayanan bir yönetsel çerçeve sunmaktadır. Bu yönüyle Sürdürülebilir İKY, işletmelerin yalnızca ekonomik başarılarını değil, toplumsal ve çevresel sorumluluklarını da yönetmelerine imkân tanımaktadır.

Bu çalışmada, sürdürülebilir İK stratejilerinin Yalova ilindeki özel sektör işletmeleri tarafından nasıl algılandığı ve uygulandığı incelenmiştir. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm olan giriş kısmında, araştırmanın yöntemi, amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları ile literatür taramasına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise araştırmanın kavramsal çerçevesi ortaya konmuş; İnsan kaynakları yönetimi kavramı; sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir İKY başlıkları altında detaylandırılmıştır. Bu kavramsal temel doğrultusunda, İKY'den sürdürülebilir İKY'ye uzanan tarihsel süreç ve temel ilkeler literatür ışığında incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, özel sektör işletmeleri açısından sürdürülebilir İK stratejileri derinlemesine ele alınmıştır. Bu bölüm, kavramsal olarak kurulan çerçeveye dayanarak sürdürülebilir işe alım ve yerleştirme, sürdürülebilir eğitim ve gelişim, sürdürülebilir performans ve ödüllendirme sistemleri, çalışan sağlığı güvenliği ve refahı, katılımcı yönetim ve kurumsal kültür, organizasyonlarda kuşak çeşitliliği ve yaş yönetimi uygulamaları alt başlıklarını içermektedir. Bu sayede, saha araştırmasına geçmeden önce konuya sağlam bir teorik temel oluşturulmuştur.

Dördüncü bölümde araştırmanın metodolojisi ayrıntılı biçimde açıklanmış ve saha çalışması sonucunda elde edilen bulgular sistematik olarak aktarılıp yorumlanmıştır. Tematik analiz yöntemiyle sekiz ana tema ve çok sayıda alt tema ortaya çıkarılmış; bu temalar, katılımcı

görüşlerinden alınan doğrudan alıntılarla desteklenerek zenginleştirilmiştir. Bulgular, yalnızca mevcut durumu betimlemekle kalmayıp, aynı zamanda literatürle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Beşinci bölümde araştırmanın genel sonuçlarına yer verilmiş; bulguların anlamı ve olası etkileri üzerine çıkarımlar yapılmıştır. Elde edilen bulgular, küçük ve orta ölçekli işletmelerde sürdürülebilir İK stratejilerinin sistematik bir yapıya kavuşmasının zaman gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, Yalova ilindeki özel sektör işletmelerinde sürdürülebilir İKY sürecini başlatan nedenlerin çoğunlukla dışsal faktörler (yatırımcı talepleri, denetimler, piyasa baskısı vb.) olduğu tespit edilmiştir. Aynı bölümde, araştırmanın katkıları özetlenmiş, uygulayıcılara ve karar alıcılara yönelik öneriler sunulmuş ve gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutabilecek araştırma konularına yer verilmiştir.

Bu çalışmanın, sürdürülebilir İKY alanında Yalova ilinde gerçekleştirilen ilk araştırma olması sebebiyle hem akademik literatüre hem de uygulama alanına özgün ve değerli katkılar sağlaması amaçlanmaktadır. Ayrıca, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerinde insanı merkeze alan bütüncül bir yaklaşımı benimsemelerinin önemine dikkat çekerek, bu alanda farkındalığın artırılmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

1.1.Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, Yalova ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde sürdürülebilir İK stratejilerinin uygulanma biçimlerine, algılanış düzeylerine ve bu stratejilere yönelik çalışan görüşlerine odaklanarak kapsamlı bir değerlendirme sunmaktır. Araştırma, nitel bir yaklaşımla yapılandırılmış olup, İK alanında görev yapan profesyonellerin konuya dair bireysel algılarını, deneyimlerini ve değerlendirmelerini derinlemesine analiz etmeyi hedeflemektedir. Bu yönüyle çalışma, yalnızca uygulamaların mevcut durumunu değil, aynı zamanda bu stratejilere yönelik algıların ve yaklaşımların da sistematik olarak anlaşılmasına katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Günümüzde sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel bir sorumluluk değil, aynı zamanda kurumsal stratejilerin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu çalışma göstermiştir ki; İKY'nin sürdürülebilirlik ilkeleriyle bütünleşmesi, işletmelerin uzun vadeli başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

Çalışma kapsamında, Yalova ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinin sürdürülebilirlik uygulamaları analiz edilmiştir. Bu işletmelerin sürdürülebilir İK stratejilerine ilişkin farkındalık düzeyleri araştırılmıştır. Sürdürülebilir İK stratejilerinin Yalova ilinde faaliyet gösteren

işletmelerdeki uygulama biçimleri ve karşılaştıkları zorluklar ortaya konulmuştur. Böylece hem mevcut durumun fotoğrafı çekilmiş hem de gelişime açık alanlar belirlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, bölgesel ve sektörel düzeyde uygulanabilir çözüm nerileri geliştirilmiş, bu alanda literatüre katkı sunacak nitelikte değerlendirmelere yer verilmiştir.

Bu alışma, sürdürülebilir İKY konusunda yerel düzeyde yapılmış ilk çalışma olması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca bu çalışma, özel sektör işletmelerinin kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında İKY'nin stratejik rolünü vurgulamakta ve diğer işletmeler için de yol gösterici bilgiler sunmaktadır.

1.2. Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu alışma, Yalova ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde sürdürülebilir İKY stratejilerinin uygulanma düzeyini, insan kaynakları profesyonelleri tarafından nasıl algılandığını ve bu stratejilerin işletmeler üzerindeki etkilerini bütüncül bir yaklaşımla incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kapsamını, Yalova'daki çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren özel sektör işletmeleri oluşturmakta olup, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası kuruluşlar araştırma dışında bırakılmıştır.

Çalışma kapsamının Yalova ili olarak belirlenmesinin temel sebeplerinden biri, ilin son yıllarda hızla gelişen sanayi yapısıdır. Coğrafi konumu itibarıyla İstanbul, Bursa ve Kocaeli gibi büyük sanayi kentlerine yakınlığı, Yalova'yı stratejik bir yatırım merkezi haline getirmiştir. Özellikle Altınova ve Çiftlikköy ilçelerinde yoğunlaşan organize sanayi bölgeleri ve tersane faaliyetleri, ilin ekonomik profilini sanayi ağırlıklı bir yapıya dönüştürmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu ve Yalova Ticaret ve Sanayi Odası verileri, ildeki özel sektör işletmelerinin sayısında ve istihdam oranlarında kayda değer bir artış olduğunu göstermektedir. Bu dinamik yapı, sürdürülebilir İK stratejilerinin bölgesel düzeyde nasıl uygulandığını analiz etmek açısından Yalova'yı önemli bir araştırma noktası haline getirmiştir. Bu bağlamda, Yalova ilindeki özel sektör işletmelerinin İK yaklaşımlarını incelemek, yerel kalkınma ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi anlamlandırmak açısından anlamlı ve güncel bir araştırma zemini sunmuştur.

Araştırma, nitel yöntemle yürütülmüş ve veri toplama aracı olarak açık uçlu sorular içeren yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme soruları tarafımızdan hazırlanmıştır. Görüşme soruları hazırlandıktan sonra iki uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Görüşmeler, doğrudan İK süreçlerinde görev alan yöneticiler, uzmanlar ve İK biriminde çalışan kişilerle gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında 15 kadar İK yöneticisi ile görüşme yapılması planlanmıştır. Ancak görüşme yapmak için randevu talep edildiğinde bazı katılımcı adaylarının

vakit darlığı, sürdürülebilir İK sistemlerinin kurumlarında uygulanmadığı vb. gerekçeler ile görüşmeyi kabul etmemiştir. Bu sebeple çalışma kapsamında 11 katılımcıyla görüşme yapılmıştır. Ve bu sayının veri doygunluğu açısından yeterli olduğu belirlenmiştir.

Katılımcılar, hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapmaktadır. Yalova'daki birçok işletmede İK birimlerinin bağımsız bir yapı olarak değil, genellikle muhasebe ya da idari işler departmanları altında yer aldığı gözlemlenmiştir. Bu durum, sürdürülebilir İK stratejilerine ilişkin bilgi ve uygulama düzeyinin sınırlı olmasına neden olmakla birlikte, araştırmanın saha gerçekliğiyle örtüşen önemli bir bulgusu olarak değerlendirilmektedir.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında; yaşları 24 ile 50 arasında değişmekte, eğitim düzeyleri ise lisans ve yüksek lisans seviyelerinde yoğunlaşmaktadır. Katılımcılar arasında hem kadın hem erkek çalışanlar yer almakta olup, çeşitlilik sağlanmasına özen gösterilmiştir. Bu demografik dağılım, bölgedeki İK uygulamalarını farklı bakış açılarından değerlendirme fırsatı sunmuştur.

Bununla birlikte, bu çalışma doğrudan katılımcıların deneyimlerine, gözlemlerine ve değerlendirmelerine dayandığı için niteliksel bir "algı ve görüş çalışması" niteliği taşımaktadır. Katılımcıların sürdürülebilir İK stratejilerine ilişkin bireysel algıları, kurum içi uygulamalara dair deneyimleri ve karşılaştıkları güçlükler, çalışmanın temel veri kaynağını oluşturmuştur. Bu bağlamda, çalışma nicel ölçüm araçlarından ziyade katılımcı perspektiflerinden türetilen anlamları ve pratik yaklaşımları analiz etmeye odaklanmaktadır. Algı temelli bu yaklaşım, yalnızca mevcut durumu tespit etmekle kalmayıp, aynı zamanda İK profesyonellerinin sürdürülebilirlik stratejilerine yönelik tutumlarını, bilgi düzeylerini ve bu stratejilerin uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerini derinlemesine inceleme imkânı sunmaktadır.

Araştırmanın kapsamı yalnızca Yalova iliyle sınırlı tutulmuştur ve elde edilen veriler bölgesel bağlamda değerlendirilmiştir. Bu nedenle çalışmadan elde edilen bulguların Türkiye geneline genellenmesi hedeflenmemektedir. Ancak çalışmanın benzer bölgesel çalışmalara temel oluşturacak nitelikte olduğu düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada yalnızca İK alanında görev yapan profesyonellerin görüşlerine yer verilmiş olup, diğer yönetim kademeleri ve çalışan grupları kapsam dışında bırakılmıştır.

Tüm bu sınırlar çerçevesinde çalışma, sürdürülebilir İKY uygulamalarının yerel ölçekteki mevcut durumunu ortaya koymakta ve hem akademik literatüre hem de uygulayıcılara yönelik değerli katkılar sunmayı amaçlamaktadır.

1.3. Yöntem ve Araştırma Soruları

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Pozitif bilimlerin genellemeye özgü nicel araştırma yönteminden farklı olarak nitel araştırma, insana özgü bireysel özelliklerin farklı ve derin doğasına odaklanır. Bu kapsamda genellemelerden ziyade bilginin derinliği ve özgünlüğünün önemli olduğu iddiasını savunan nitel araştırma, büyük örneklem yerine daha küçük çalışma gruplarından elde edilen derin ve özellikli verilere odaklanır. Bu yönü ile nitel araştırma, nicel araştırmanın insanı genellemeler içinde göz ardı edebilen doğasına bir eleştiri de getirmektedir (Baltacı, 2019).

Bu çalışmaya sektör farkı gözetmeksizin özel sektör işletmelerinde çalışmakta olan İK personel ve yöneticileri katılmıştır. Veri toplama amacıyla, görüşmeler yüz yüze yapılmıştır ve görüşmeler 20 ile 40 dakika arasında sürmüştür. Katılımcı talepleri doğrultusunda görüşmelerde ses kaydı alınmamış araştırmacı tarafından katılımcı ifadeleri görüşme formlarına el yazısı ile not edilmiştir. Yapılan görüşmeler sırasında katılımcılara tarafımızdan hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat formundaki sorular sorulmuştur. Bu görüşme formları geliştirilmeden önce konu ile ilgili literatür taranmıştır. Çalışmanın amacına uygun bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme soruları hazırlandıktan sonra iki uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Tarafımızdan hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat soruları için Yalova Üniversitesi Etik Kurullar Koordinatörlüğü'ne teze ilişkin etik başvurusunda bulunulmuş 16.06.2025 tarihinde başvurumuz onaylanmıştır. Görüşmeler Etik Kurul onayından sonra gerçekleştirilmiştir. Hazırladığımız mülakat soruları 19 adettir. Soruların ilk 9 adedi katılımcı hakkında bilgi edinmeye yöneliktir. Diğer 10 soru ise katılımcının sürdürülebilir İK stratejilerine ilişkin fikirlerini ve deneyimlerini detaylı bir şekilde öğrenmeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışma ile aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır;

1. Yalova ilinde yer alan özel sektör işletmelerinde sürdürülebilir İK stratejilerinin etkinliği nedir?
2. Sürdürülebilir İK stratejilerinin bu işletmeler üzerindeki etkileri nelerdir?

Çalışmada kullanılacak olan yöntem, sürdürülebilir İK uygulamalarının derinlemesine incelenmesine imkân tanıyacağı için tercih edilmiştir. Katılımcıların sürdürülebilir İKY konusuna bakış açılarını ve deneyimlerini, detaylı olarak göz önüne sermek hedeflenmiştir. Elde edilen veriler, tematik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir.

Bu çalışma sürdürülebilir İKY uygulamalarının işletmelerdeki algılanışı, uygulanma biçimleri ve karşılaşılan sorunları bütüncül ve nitel boyutlarıyla ortaya koymuştur.

1.4. Literatür Taraması

Bu çalışma kapsamında yapılan literatür taramasında, sürdürülebilir İKY kavramının kuramsal temelleri ve uygulama boyutları detaylı biçimde incelenmiştir. Özellikle yüksek lisans ve doktora tezlerine öncelik verilmiş, konunun akademik literatürdeki yeri güncel çalışmalar üzerinden değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ancak yapılan taramalarda, Türkiye’de bu alana özgü tez çalışmalarının sayıca sınırlı olduğu ve sürdürülebilirlik odaklı İK yaklaşımlarının büyük ölçüde yabancı kaynaklar üzerinden ele alındığı görülmüştür. İncelenen dört kaynak, sürdürülebilir İK uygulamalarını stratejik yönetim, çalışan refahı, kurumsal sorumluluk ve çevresel duyarlılık ekseninde ele alarak bu alandaki teorik ve uygulamalı bilgi birikimine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, çalışmada değerlendirilen kaynakların ortak özelliği, İKY’de yalnızca bir işletme fonksiyonu olarak değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle bütünleştiren bütüncül yaklaşımlar sunmalarıdır.

Göç (2021) Türkiye’de Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi’ndeki işletmelerde sürdürülebilir İKY’nin uygulanabilirliğini incelemiştir. Çalışmada, ekonomik ve istihdam boyutlarında söylem ile uygulama arasında uyum bulunurken, çalışan gelişimi ve toplumsal duyarlılık gibi sosyal boyutlarda önemli farklar tespit edilmiştir. Üst yönetimin sürdürülebilirlik duyarlılığının uygulamaları doğrudan etkilemediği ancak liderlik kararlılığının başarıda etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde, Yalova’daki özel sektör işletmelerinde yaptığımız saha araştırmasında da sürdürülebilirlik stratejilerinin algılanması ile uygulanması arasında farklılıklar gözlenmiş, özellikle çalışan gelişimi ve kurumsal sürdürülebilirlik alanlarında eksiklikler belirlenmiştir. Bu bulgular, sürdürülebilir İKY’nin etkinliği için yönetsel kararlılık ve uygulama sürekliliğinin önemini göstermektedir.

Esen (2018)’in “Sürdürülebilir İKY: Türkiye Bağlamında Bir Araştırma” adlı doktora tezi, nitel araştırma yöntemiyle, 11 İK uzmanı ve 11 akademisyenle yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, Türkiye genelinde sürdürülebilir İKY uygulamalarının stratejik hedeflerle uyumu, çalışanların sürdürülebilirlik konusundaki farkındalık düzeyi ve üst yönetim desteğinin etkisini incelemiştir. Sürdürülebilir İKY’nin yer aldığı sistemlerdeki beklentilerin bir kısmı çalışmada şu şekilde sıralanmıştır. İK’nın uzun vadeli istihdamı sağlanmalı; iş-yaşam dengesi korunmalı; çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri desteklenmeli, fırsat eşitliği sağlanmalı; çalışan hakları yasal düzenlemelerin ötesinde gözetilerek sağlık ve güvenlikleri temin edilmeli; çalışma ortamı fiziksel ve psikolojik açıdan uygun hale getirilmeli; çalışanların çevresel farkındalıkları artırılmalı ve sosyal sorumluluk projelerine gönüllü katılımları teşvik edilmelidir.

Tekin (2022) “Sürdürülebilir İKY’de İK Bilgi Sisteminin Yeri Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tez çalışmasını bir kamu bankasının İK yöneticileri ile yapılan görüşmeler çerçevesinde tamamlamıştır. Bu çalışmada İK yöneticileri İK’nın örgüte olan katkılarını ve İKY’nin sürdürülebilirliğinin sağlanmasındaki önemini vurgulamaktadırlar. Yapılan araştırma sonucunda araştırmaya katılan İK yöneticileri İK bilgi sisteminin sürdürülebilir İKY’ye temel olarak üç ana etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu ana etkiler; “Rekabet Üstünlüğü”, “Ölçülebilirlik” ve “Verimlilik/Düşük Maliyet” tir.

Afşar (2023)’ün “KOBİ’lerde Sürdürülebilir İKY: İzmir İli Organize Sanayi Bölgeleri Örneği” adlı yüksek lisans tez çalışması, sürdürülebilir İKY’nin temel özelliklerini belirlemeye odaklanmıştır. Çalışma sonucunda, uzun dönemli yön belirleme, çalışan sağlığına duyarlılık ve çalışan iş birliği gibi özelliklerin sıkça vurgulandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, dış paydaşlarla ortaklık, çalışan katılımı ve sosyal diyalog, adalet ve eşitlik, çalışma yönetmeliklerinin ötesinde uyum ile çalışan gelişimi gibi özelliklerin orta düzeyde ifade edildiği; çevreye duyarlılık, esneklik ve karlılık unsurlarının ise daha az ön plana çıktığı belirlenmiştir. Bu bulgular, KOBİ’lerde sürdürülebilir İK uygulamalarının farklı boyutlarda değişen önceliklere sahip olduğunu göstermektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları, insan sermayesi üretmek ve kurumsal değer yaratmak için bir girdidir ve kolaylaştırıcıdır. Bu sürecin bir sonucu veya çıktısı olan insan sermayesi bireyle veya örgütle ilişkilendirilebilir. Bu da çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini örgüte getirdikleri anlamına gelir, Çalışanlar, yetkinlikleri ve bilgileri değer üreten bir şekilde kullanarak kendileri veya örgüt için bir değer yaratırlar. Böylelikle insan sermayesi ortaya çıkar (Osranek & Zink, 2014, s. 111).

Günümüzde işletmelerin sahip olduğu teknoloji sermaye ve hammadde gibi birçok faktör taklit edilebilir durumdadır ancak bir örgütü diğerlerinden farklı ya da başarılı kılan sahip olduğu insan sermayesinden geçmektedir dolayısıyla bu kadar stratejik önemi olan bir kaynağın doğru tespiti ve yönetimi kaçınılmaz olarak büyük önem arz etmektedir bu durumda İK'nın örgütler açısından stratejik bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Kavi, 2019, s. 1-2).

İKY insanın ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak onu tatmin etmeye ve örgütsel amaçlar doğrultusunda ondan azami verimi elde etmeye çalışır. Bir başka deyişle çalışanların moral ve motivasyonunu yükselterek örgütsel amaçları gerçekleştirmek için onların bilgi görgü ve yeteneklerinden yararlanır. Çalışanların yaşam kalitesiyle birlikte performanslarını da yükseltmeye çalışır. Böylece örgütsel amaçların daha etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar. İKY'nin amacı insan kaynağını etkin ve verimli kullanmak suretiyle örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Tunçer, 2022, s. 7).

Yöneticiler örgüt amaçlarına ulaşılabilmek için; para, personel, malzeme, yer ve zaman gibi kaynaklardan faydalanırlar. Bu kaynaklar içerisinde, en önemlisi ve en zor sağlanani genel olarak “personel” olarak adlandırılan insan kaynağıdır (Tortop, Aykaç, Yayman, & Özer, 2017, s. 27). Örgütün amaçlarına çalışanlarla ulaşılır. Yani bir örgüt, amacına ulaşmak için ‘çalışanlar’ veya ‘personel’ gibi bir kavram ile ifade edilebilen insan unsuruna ihtiyaç duyar. Örgüt amaçlarına ulaşmak ve kendisinden beklenen üretimi gerçekleştirmek için insan kaynağı veya insan gücüne yatırım yapmaya ve bu insan gücünü en uygun şekilde çalıştırmaya ihtiyaç duyar (Kaya & Taş, 2015, s. 26).

Genel olarak İKY; planlama, kadrolama, değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme ve geliştirme, endüstri ilişkileri ve koruma fonksiyonlarından oluşmaktadır. Bu çerçevede konuya yaklaştığımızda; planlamanın; kısa ve uzun süreli planlama, programlama ve iş analizleri, kadrolamanın; personel sağlama, seçme ve yerleştirme, oryantasyon, değerlendirme,

ödüllendirmenin; değerlendirme, temel ücret ve maaşlar, özendirici sistemler, yan ödüller, yetiştirme ve geliştirmenin; eğitim ve kariyer planlaması, endüstri ilişkilerinin; toplu pazarlık, şikâyet yöntemleri, örgütlenme ve son olarak koruma ve geliştirmenin; iş güvenliği, personel sağlığı, çalışma yaşamının kalitesi, veri toplama ve kullanma gibi daha da ayrıntılandırılacak süreçlerden oluştuğu söylenebilir (Tortop, Aykaç, Yayman, & Özer, 2017, s. 29).

2.1.1. İnsan kaynakları yönetimi kavramının tarihsel gelişimi

İnsan kaynakları kavramı ilk defa 1817 yılında, kendisi de ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından kullanılmıştır. Ancak kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilir (Tortop, Aykaç, Yayman, & Özer, 2017, s. 27).

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak 1980’li yıllarda gelişen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Ancak İKY’nin bugünkü durumuna gelmesi uzun bir tarihsel sürecin sonunda gerçekleşmiştir. Öyle ki, tarım toplumu sonrası 1860’larda başlayan sanayileşmeyle birlikte üretim biçimi değişmiş, işçi ve işveren sınıfları doğmuş ve çalışma yaşamı köklü bazı değişimlere uğramıştır. Ancak, zaman içerisinde sanayileşmedeki ağır çalışma koşulları, işçi sınıfını isyan ettirmiş özellikle Avrupa ülkelerinde 19.yüzyılın ortalarında büyük ayaklanmalar ve isyanlar söz konusu olmuştur. Daha sonraki süreçte işçilere örgütlenme hakkı başta olmak üzere haklar tanınmış, çalışma koşulları iyileştirilmiştir. Devletlerin öncü olduğu bu süreç, devlet, işçi ve işveren ilişkilerinin “endüstri ilişkileri” kavramı altında gerçekleşmesine neden olmuştur (Kavi, 2019, s. 3)

İKY’ye giden süreci (Dolgun, 2024, s. 3), en genel şekliyle dört aşamada incelemiştir

- Geleneksel kuramlar içinde Taylorizm ve Fayolizm ile karakterize olunan mekanik içerikli Bilimsel Yönetim Yaklaşımı,
- Çalışanların bir meta olarak görülmekten vazgeçildikleri ve öncelikle insan olarak ele alınmaya başladıkları insani ilişkiler yaklaşımı,
- İşletme ile çalışanlar arasındaki istihdam ilişkileri üzerine temellenen ve işletme sahibi dışındaki tüm çalışanların personel tanımlaması içinde yer aldığı personel yönetimi,

➤ Teknoloji ve yönetim alanlarında yaşanan dönüşümler sonrasında, işletmelerde insan kaynağının stratejik güç olarak öne çıktığının ve insan kaynağının harekete geçirilmesinde personel yönetimi politikalarının yetersiz kaldığının kabulüne dayanan İKY yaklaşımı.

1970'lerde belirginleşen İK yaklaşımı, iş gücünü geleneksel üretim unsurlarından farklı bir konuma yerleştirir. Bu yaklaşım, özellikle Taylor'un bilimsel yönetim anlayışının zıttı bir duruş sergiler ve insanların ekonomik ihtiyaçlarının dışında sosyal ve psikolojik ihtiyaçları da olduğunu savunur. İK yaklaşımının aksine Taylor yaklaşımı, verimliliği artırmak için iş süreçlerini en ince ayrıntısına kadar standardize etmeyi ve çalışanları bu standartlara sıkı sıkıya bağlı kalmayı hedefler. İK yaklaşımının temelinde, bireysel amaçlar ile kurumsal hedeflerin uyumlu hale getirilmesi yatar. Bireysel hedefler ile kurumsal hedefler örtüştüğünde iş görenlerin motivasyonu ve iş tatminleri artar. Çalışanların işe bağlılıklarını ve şirket performanslarını arttırmalarının yolu çalışanlara kendilerini değerli hissettirmekten geçer. İK yaklaşımı sayesinde çalışanlar için daha tatmin edici bir çalışma ortamı yaratılabilir. Çalışanların mutlu ve ait hissettikleri bir çalışma ortamında daha fazla verimli olacakları kaçınılmaz sonuçlardandır.

2.1.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşımı

Bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim kavramına bilimsel ilkelerle yaklaşarak örgütlerin etkinliklerini ve verimliliklerini artırmayı amaçlamıştır. Buna göre, iş süreçleri ayrıntılı bir şekilde analiz edilerek ve gereksiz adımlar ortadan kaldırılarak en etkili çalışma yöntemleri belirlenmiş, iş süreçleri standartlaştırılmış, çalışanlar arasında iş bölümü yapılarak uzmanlaşmaya gidilmiş, teşvik sistemiyle işçiler motive edilmeye çalışılmış, iş-işçi eşleştirmesi gözetilerek işçilerin yetenekleri ve yetkinlikleri doğru yerlere aktarılmış, işçilerin eğitim ve gelişimlerine önem verilmiş ve böylelikle işletme performansının iyileştirilmesi sağlanmıştır. Bugün dahi birçok işletme tarafından kullanılan bu prensipler özellikle verimlilik konusunda temel bir kılavuz olmuştur (Kayra, 2024, s. 101).

Bu yaklaşımın öncüsü olarak kabul edilen Frederick W. Taylor, verimlilik artışının ancak bilimsel analizlerle mümkün olabileceğini savunmuştur. Taylor'un geliştirdiği Taylorizm, iş gücünün rasyonel bir şekilde planlanması, standardizasyonun sağlanması ve çalışan davranışlarının ölçülebilir kılınması gibi temel prensiplere dayanmaktadır (Taylor, 1911).

Taylorizm'in kuramsal çerçevesi dört temel ilke etrafında şekillenmiştir (Taylor, 1911, s. 36-37):

- Her işin bilimsel olarak geliştirilmesi: Geleneksel yöntemlerin alışkanlığa dayalı iş yapış biçimleri vardır. Taylorizm ise her işin bilimsel olarak geliştirilmesini ister. İş sırasıyla; gözlemlenir, ölçülür, gerekirse deneye tabi tutulur ve bilimsel bir şekilde analiz edilir. Bu süreçlerin sonunda işin en verimli şekilde yapılabileceği yöntemi bulmak hedeflenmiştir.
- İşçilerin bilimsel yöntemlerle seçilmesi ve eğitilmesi: İşe en uygun olan işçinin bilimsel ölçütlerle seçilmesi ve eğitilmesidir.
- Yönetim ile işçiler arasında iş birliğinin sağlanması: Bilimsel yöntemin sağlıklı bir şekilde uygulanması yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkinin karşılıklı uyum ve güven temelinde olmasına bağlıdır.
- Yönetim ve işçiler arasında görevlerin eşit şekilde bölünmesi: Planlama, iş analizi, görevlendirme gibi süreçler yönetim tarafından belirlenmelidir. İşçiler yönetimin onlar için uygun gördüğü işi en verimli şekilde yapmak ile görevlidirler. Amaç fiziksel ve yönetsel işlerin ayrılmasıdır.

Fayol'un Yönetimsel Kuramı, Taylor'un ortaya attığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile neredeyse aynı dönemlerde gelişmiştir. Ancak garip olan şey ise Taylor ve Fayol'un birbirinden habersiz olarak farklı kıtalarda yönetim alanında benzer çalışmalar yürütmüş olmalarıdır. Fayol ve Taylor benzer dönemlerde çalıştığı için araştırma ve inceleme yazılarının çoğunda genel bir karşılaştırmaya yer verilmiştir (Karaboğa & Zehir, 2020, s. 62).

Fayol, Taylor'ı tamamlayıcı fikirler ve ilkeler ortaya koymuştur. Ancak Taylor iş hayatına işçi olarak başladığı için daha çok üretim yönetimiyle ilgilenmiş; ilkelerini de atölye düzeyinde yaptığı çalışma ve deneylerle aşağıdan yukarıya doğru geliştirmiştir. Buna karşılık Fayol ise işe alt kademe yönetici olarak başlamış, üretimden ziyade genel yönetim olaylarıyla ilgilenmiş; ilkelerini yönetim düzeyinden yani yukardan aşağıya doğru saptamıştır. Taylor ve izleyicilerinin daha çok iş düzenleme, geliştirme ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık Fayol örgütün tamamını ele alarak, iyi bir örgütsel yapı ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır (Koç & Akbıyıklı, 2016, s. 15).

Fayol, üretim, ticari, mali gibi klasik fonksiyonların örgütlerde genel kabul gördüğü ve dikkate alındığı dönemlerde yönetim fonksiyonunun önemine vurgu yapmakta ve bu fonksiyonu klasik örgüt fonksiyonları içine dahil etmektedir. Fayol'a göre örgütün temel fonksiyonları altı grupta toplanmaktadır. Teknik fonksiyonlar (üretim, imalat ve şekil değiştirme), ticari fonksiyonlar (alım, satım, değişim), mali fonksiyonlar (sermaye üretimi ve yönetimi), güvenlik fonksiyonları

(malların ve kişilerin korunması), muhasebe fonksiyonları (envanter, bilanço, istatistik) ve yönetim fonksiyonları (öngörü, organizasyon, kumanda, koordinasyon ve kontrol) bütün örgüt türlerinde görülebilecek ortak fonksiyonlardır (Şengül, 2007, s. 260).

2.1.1.2. İnsani ilişkiler yaklaşımı

1920’li yıllarda, Elton Mayo ve ekibinin Western Electric şirketinin Chicago’daki Hawthorne tesislerinde yürüttüğü araştırmalar, yönetim düşüncesinde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Deneye katılan çalışanlar iki gruba ayrılmıştır. Başlangıçta birinci grubun çalışma alanının ışık voltajı arttırılırken ikinci grubunkisi sabit bırakılmıştır. Her iki gruptaki iş görenlerin iş veriminin eskiye nazaran arttığı görülmüştür. İkinci aşamada ise yine bir grubun çalışma alanının ışık voltajı sabit kalırken diğer grubun elektrik voltajı azaltılmıştır. Ve ikinci durumda da verimin diğer duruma göre arttığı gözlemlenmiştir. Bu deneyin yapılma amacı iş görenlerin fiziksel koşullar iyileştiğinde veya kötüleştiğinde verimin artacağı veya azalacağını düşünülmesidir. Fakat çıkan sonuçlar araştırmacıların tezinin tersine sonuç vermiştir. Fiziksel koşulların sabit kaldığı veya değiştiği gruplarda verimin sürekli artması araştırmacıları durumu detaylı incelemeye sevk etmiştir. Araştırmacılar psikologlar eşliğinde çalışanlarla görüştüklerinde çalışanların verdiği cevaplar bilim insanlarının kendileri ile ilgilenmelerinin onları memnun ettiği ve bu memnuniyetlerinin işlerine verimlilik olarak yansıdığı şeklinde olmuştur. Araştırmanın sonuçları çalışanların verimliliğinde sadece fiziksel koşulların etkili olmadığını ortaya çıkarmıştır. Asıl fark yaratan, çalışanların nasıl hissettikleri, nasıl ilişki kurdukları ve kendilerini nasıl algıladıklarıdır. Özellikle grup içindeki etkileşimler, çalışanlar arasındaki sosyal bağlar ve yöneticilerle kurdukları ilişkiler, üretkenliği doğrudan etkileyen faktörler olarak öne çıkmaktadır (Roethlisberger & Dickson, 1939).

Bu deney sonuçlarından yola çıkarak örgüt tanımı da değişmiştir. Artık örgütler, bölümleri arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisi olan sosyal sistemler olarak görülmektedir. Hawthorne deneylerinin en önemli katkılarından birisi formel yapı ve ilişkilerin yanı sıra informal ilişki, grup ve liderlerin de örgüt içinde var olduğunu göstermesidir. Örgütlerin formel yapısında kurallar, çalışanların rol farklılaşması, hiyerarşi, makam ve yöneticiler bulunmakta; informal yapısında ise norm, rol ve statü farklılaşması ile doğal liderler yer almaktadır. İnformal yapıların ve özelliklerin de en az formel yapılar kadar örgütte belirleyici olduğu keşfedilmiştir (Öztaş, 2013: 172- 176’dan alıntılan (Ağcasulu, 2021, s. 128).

2.1.1.3. İstihdam ofisleri, refah sekreterleri ve personel yönetimine geçiş

James Watt tarafından 1768 yılında buhar makinesinin icat edilmesiyle birlikte gerçekleşen sanayi devrimi başta İngiltere olmak üzere tüm Avrupa ülkelerini derinden etkilemiştir. Üretim yöntemlerinin değişmesine ve toplu üretimler yapılmasına sebebiyet veren bu gelişme ile birlikte üretim yapılan fabrikalarda çalışan işçi sayısında ve çalışma koşullarında değişiklikler meydana gelmiştir.

Sanayi devriminden önce Avrupa’da yoksul insanların geçimlerine yardım eden yoksul bakıcısı olarak bilinen refah sekreterleri bulunuyordu. Sanayi devrimi sonrasında toplumun değişen ihtiyaçları ile birlikte refah sekreterlerinin de iş tanımlarında değişiklikler olmuştur. Köylerden kente göç edip fabrikalarda çalışmaya başlayan birçok insan yeni hayat biçimlerine adapte olmakta zorluklar yaşamaya başlamıştır. Bu süreçte işe uygun çalışan bulma, işçi işveren ilişkilerini düzenleme, çalışan haklarını koruma, çalışanların emeklilik ikramiye vb. haklarının adil olarak verilmesini sağlayacak yeni çalışanlara ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaç refah sekreterlerinin yeni iş tanımının oluşmasını sağlamıştır.

Zamanla refah sekreterleri hızla değişen ve sanayileşen toplumun ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma gelmiştir. Ve bireysel yardım temelli sürdürülen refah sekreterliği kurumsal çatılar altında istihdam ofislerinin içerisinde yönetilmeye başlanmıştır. İstihdam ofisleri başlangıçta genellikle iş bulma kavramı ile ilgilenirken zamanla iş gücünün planlanması, yönlendirilmesi ve verimliliğin artırılması konuları ile de ilgilenmeye başlamışlardır. Refah sekreterliğinden istihdam ofislerine geçiş süreci personel yönetimi ve İKY için temel oluşturmıştır. İkinci dünya savaşıdan sonra şirketlerin iş gücünü planlı bir şekilde yönetme ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyaç işverenlerin kendi içlerinde personel birimleri kurmalarına sebebiyet vermiştir.

Personel yönetimi ile ilgilenen birimler başlangıçta, personel işe giriş-çıkış işlemleri bordro ve özlük hakları devamsızlık durumları vb. kayıtları tutmak ile görevliydi. Bu amaçla oluşturulan personel departmanlarında, 19. yüzyılı kapsayan ilk dönemde işe alım işlemleri, devamsızlıkların ve işe geç kalmaların belgelenmesi, hastalık ve kaza sonrası tutulan raporlar, disiplinsizlik durumları, sicil düzenleme, ücret bordrolarının hazırlanması, vb. gibi rutin işlemler olarak kabul edilen dosyalamalara dayalı bürokratik temelli işler yapılmıştır. 20. yüzyılın başlarında, özellikle işçi sendikalarının çalışanların sosyal haklarını korumaya ve çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik girişimleri sonrasında, personel yönetimi çeşitli değişimlere uğramıştır. Öncelikle, sendikalarla ilişkilerin düzenlenmesi ve bu ilişkilerden doğan sorumlulukların üstlenilmesi gibi bir misyon yüklenirken; 20. yüzyılın ikinci yarısında

yeni teknolojiler, artan rekabet ve diğer çevresel unsurların etkisiyle, çalışanlar üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak öne çıkmıştır. Bunun sonucu olarak da işletmelerde dinlenme alanları ile sağlık kurumlarının oluşturulması, kadın çalışanların çocuklarına yönelik kreşlerin açılması, motivasyon artışını ve çalışmaya karşı yabancılaşmayı önlemeyi amaçlayan eğlenceler ile gezilerin tertip edilmesi, vb. gündeme gelmiştir. Bu noktada personel yönetiminin, çalışma yaşamında beliren yeni gereksinimlere ayak uydurabilmek ve adapte olabilmek için, İKY alanına yavaş yavaş kayma gösterdiği görülmektedir (Dolgun, 2024).

2.1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonların faaliyetlerinde kullandıkları insan faktörlerinin yönetimine yönelik politikaları, yaklaşımları ve uygulamaları kapsamaktadır. Organizasyonların insana yönelik bakış açıları, yönetim teorilerindeki gelişmeler, sosyoekonomik şartların değişmesi, teknolojik ilerlemeler ve işgücü yapısındaki dönüşüm, yönetim şekillerinde belirleyici olmaktadır. Fiziksel, mali ve beşerî kaynaklar organizasyonun yaşamını sürdürmesi için gerekli imkânı sağlarlar. Gerek organizasyonların amaçlarına ulaşması için gerekli olan kaynakların yönetilmesinde gerekse de kaynaklardan biri olarak insan unsuru önemli bir etkidir. Başlangıçta diğer girdiler gibi maliyet unsuru olarak değerlendirilen çalışanlar, en değerli varlık konumuna doğru bir dönüşüm geçirmiştir (Alanlı, 2022, s. 53).

Geleneksel örgüt kuramlarına dayanan personel yönetiminin 1980'lerden itibaren terk edilmeye başlanmasıyla birlikte yeni bir trend olarak önem kazanan ve yükselişe geçen İKY, her şeyden önce rekabette stratejik bir unsur olarak kabul edilmeye başlanan insana ve insan odaklı yönetim anlayışına dayanır (Dolgun, 2024, s. 7).

Personel yönetimi ile İKY arasındaki farklılıklar şöyledir (Armstrong, 2006, s. 3-10);

- a) İKY daha yönetim ve iş odaklıdır.
- b) İKY'nin yönetim kültüründe, sonuç ve başarı odaklılık önemlidir.
- c) Ara kademe yöneticilerine İKY uygulamalarında daha fazla rol verilir.
- d) İKY daha bütüncül bir bakış açısı ile stratejiler üretir.
- e) İKY uzmanları, sıradan bir personel idarecisi yerine, stratejik ortak olarak değer görürler.
- f) İKY'de çalışanlar, maliyet unsurundan daha çok en değerli varlık olarak dikkate alınır.

1980 yıllarından itibaren artan küreselleşme beraberinde rekabeti de getirmiştir. Artan rekabet ile birlikte üretim maliyetlerini düşürmek, kaliteli ürünler üretmek için kalifiye personel istihdam etmek zorunluluk haline gelmiştir. İşverenler iş görenleri stratejik bir kaynak olarak görmeye başlamışlardır. İşverenler sadece işe değil iş görenlerine de yatırım yapmaktadırlar. İş görenlerin eğitimi, kariyer yönetimi vb. unsurlar ise tek başına personel yönetim sistemi ile takip edilemeyecek kadar karmaşık yapıdadır.

İnsanlar çalışmak ve bu şekilde maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgütlere katılırlar ve yeteneklerine göre çeşitli kademelerde görev alırlar. Örgütün üyesi durumuna gelen bu insanlar, bir günün önemli bir kısmını işyerinde geçirirler ve bunun karşılığında çeşitli çıkarlar elde etmeyi isterler. Örgütler ise verimliliklerini ve üretimlerini arttırarak rekabet gücüne sahip olmak isterler. Gerek örgüt gerekse insan faktörünün söz konusu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri büyük ölçüde çalışanların verimliliklerinin arttırılmasına bağlıdır. Bu ise İKY işlevlerinin başarısı ile mümkündür.

İKY’de meydana gelen gelişmeleri üç aşamada özetlenebilir (Çetinel, 2003).

- Birinci dönemde personel yönetimi; iş başvurularının incelenmesi, yeni işe alınan personelin oryantasyona tabi tutulması, çalışanların yaş, eğitim vs. gibi kişisel bilgilerinin toplanması gibi kayıt tutma faaliyetlerinden ibarettir.
- İkinci dönem, devletin iş hayatına müdahale etmeye başladığı dönemdir. Devletin yasal düzenlemeler getirmesiyle personel yönetimi de işçi-işveren ilişkileri, eğitim, geliştirme ve bir takım yasal sorumlulukları yerine getirme konularına yoğunlaşmış ve bu dönemde insan kaynağının farkına varılmaya başlanmıştır.
- Üçüncü dönem 1980'lerde başlayan ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması, verimlilik konusunun önem kazanması, iş yaşamında kadın personel sayısının artması, bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler, insanların bilgiye erişiminin kolaylaşması, çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi yönündeki baskıları gibi bir takım sosyal, ekonomik ve teknolojik değişikliklerin yaşandığı dönemdir. Ayrıca, iletişim konusundaki gelişmeler ve uluslararası rekabetteki artış, insanların yaşam kalitesini arttırma konusundaki beklentilerini de arttırmıştır. Bütün bunlar ise yeni yönetim anlayışlarını gerekli kılmıştır. İKY kavramının ortaya çıkması da bu döneme rastlamaktadır.

2.1.1.5. Stratejik insan kaynakları yönetimi

Stratejik İKY (SİKY), İK'nın işletme stratejileriyle uyumlu hale getirilmesini ve örgütteki insan kaynağının yönetimini stratejik yönetim sürecine entegre edilmesini esas alan bir yaklaşımdır. SİKY'nin çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisi, son yıllarda önem kazanan konulardan biri olmuştur (Gürbüz, 2011, s. 397).

SİKY'nin tanımını yapabilmek için öncelikle İKY ve SİKY arasındaki farklılıkları açıklamak gerekir. İKY'de fonksiyonlar birbirinden ve işletme stratejilerinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. SİKY ise hem İKY uygulamalarının, işletme stratejileri ile uyumlaşması (dikey uyum) hem de İKY fonksiyonlarının ve uygulamalarının kendi aralarında uyum (yatay uyum) içinde olması gerektiğine dikkat çekmektedir. Ayrıca İKY bireysel performansı arttırmaya odaklanırken, SİKY ise örgütsel performansı arttırmaya odaklanmaktadır (Balaban & Palaz, 2018, s. 80).

İşletmelerin personel ihtiyaçlarını karşılayan, işe alım, eğitim, ücretlendirme ve idaresine bakan İKY 1980'li yıllardan itibaren değişen iş gücü dinamiklerine uyum sağlama gereksinimi duymuştur. Gelişen dünya düzeni ve değişen çalışma prensipleri İKY'nin SİKY'ye evrilmesine sebebiyet vermiştir. SİKY insanı üretim süreçlerinin bir girdisi olarak düşünmemektedir. İnsanların duygularını motivasyonlarını ve potansiyellerini de göz önünde bulundurmaktadır. SİKY ile İK faaliyetleri yönetsel bir araç olmaktan çıkmış ve çalışanların refahını gözeten bireylerin gelişimini destekleyen insan odaklı bir yönetim felsefesi halini almıştır.

Değişimlerin bir sonucu olan küreselleşme ile birlikte, artan rekabete bir de hız eklendiğinde ortaya çıkan belirsizlik, örgütlere stratejik karar almanın ne kadar önemli bir görev ve sorumluluk olduğunu göstermektedir. Bu değişimler çalışan yönetimini personel yönetimden alıp modern ve insani değerlere önem veren İKY'ye evrimleşen bir süreci yaşatmıştır. Günümüz çalışanları çalışma koşullarındaki beklentilerini dönüştürerek, sadece bir yönetim tarzı benimsenmesi ile örgütsel hedeflere ulaşamayacağını değişen beklentilerinden açıkça belli etmektedir. Çağdaş insan kaynağı yönetiminin yanı sıra strateji politikaları ile çalışanların sürece ortak edilmesi çalışanlarda dönüşen beklentilerin karşılanmasına yardımcı olacaktır. Bu noktada değişimin durmadan devam ettiğini anlamakla beraber geleneksel personel yönetiminin kuşkucu tutumuna karşın modern İKY'nin sürekli gelişime ve yeniliğe açık anlayışının benimsenmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. İnsan kaynaklarında stratejik yönetim yaklaşımının temelinde yöneticiler ile İK arasında iş birliğini kuvvetlendirerek, örgütsel amaçlar ile çalışan amaçlarının bütünleşmesini hedeflemektir. Bu yaklaşımın merkezi

insan olmakla birlikte, beşerî unsurların fiziki unsurlarla birleşmesi sonucu sosyo-teknik bir örgütsel yapı kurabilmektir. İK'nın yönetiminde stratejik davranılmasında en kilit rol ise örgüt ve çalışan kaynağı uyumunun sağlanması ile birlikte ortak hedef ve beklentilerdeki bağlantıyı kurabilmektir (Yüksel, 2023, s. 239).

Günümüzde merkezîyetçi kararların alındığı tepkisel ve rutin işlerin gerçekleştirildiği insanı maliyet olarak gören ve işletmelerin kısa vadeli hedeflerine ulaşması için iş odaklılık prensibi ile çalışan geleneksel İK yaklaşımı küreselleşen iş dünyasının beklentilerini karşılamakta zorlanmaya başlamıştır. Bu durum İKY'nin stratejik ve uzun vadeli, insan ve değer odaklı, katılımcı ve insan kaynağını yatırım olarak gören stratejik İK'ye evrilmesine sebebiyet vermiştir.

2.1.1.6. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi

Sürdürülebilir İKY, uzun vadeli bir zaman dilimi boyunca insan kaynağının yeniden üretimini sağlarken, aynı zamanda örgütsel ve bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesine olanak tanıyacak şekilde planlı ya da zaman içinde şekillenen İK strateji ve uygulamalarının bütünüdür. Bu strateji ve uygulamalar, İK sistemlerinin, insan kaynağı temeli üzerinde ve bu yolla örgütün bütünü üzerinde, kendiliğinden ortaya çıkarabileceği yan etkileri ve geri bildirimleri denetim altına almayı hedefler (Ehnert, 2009, s. 74).

Sürdürülebilir İKY, finansal, sosyal ve ekolojik hedeflere ulaşılmasını sağlayan İKY stratejilerinin ve uygulamalarının benimsenmesi, kurum içinde ve dışında etki yaratması, istenmeyen yan etkileri ve olumsuz geri bildirimleri kontrol altında tutarak uzun vadeli bir zaman dilimine yayılması olarak tanımlanabilir (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, & Camen, 2016, s. 90).

Sürdürülebilir İKY, bir organizasyonun İK'yı tükettiği hızla aynı oranda geliştirmesi ve yenilemesi gereken açık bir sistem olduğunu varsayar. Bu bağlamda, İK uygulayıcıları, sürdürülebilir yönetim sürecinde karşılaştıkları ikilikleri ve ikilemleri kabul etmek durumundadır. Uygulayıcılar hem verimliliği artırmak hem de insan yeteneklerinin gelişimine yatırım yapmak zorunluluğuyla karşı karşıyadır. Ayrıca, yöneticilerin yalnızca organizasyon içi kaynakları değil, aynı zamanda çevre ile olan karşılıklı ilişkileri de dikkate almaları gerekmektedir (Kramar, 2014, s. 1077).

Sürdürülebilir İKY geleneksel ve SİKY'den farklı olarak ekonomik sosyal ve çevresel boyutlarda uzun vadeli denge sağlamayı hedefler. Bu yönüyle sürdürülebilir İKY insan

kaynağını kullanmak ile ilgilenmekten daha fazlasını yapar. İnsan kaynağını korur geliştirir ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerini destekler.¹

2.1.2. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları

Bir organizasyonda insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan temel süreçlere İKY fonksiyonları denir. Bu fonksiyonları şekillendiren en önemli unsur insan kaynağını işletmenin en önemli varlığı olarak görmeleridir. İKY fonksiyonları planlama, uygulama ve denetim süreçlerini kapsar.

2.1.2.1. İnsan kaynağı planlaması

İnsan kaynakları yönetiminde başarı, örgütün ihtiyaç duyduğu nitelik ve nicelikteki iş gören ihtiyacının belirlenmesi ve ondan nasıl yararlanılacağına bilinçli ve düzenli bir şekilde tespit edilmesine bağlıdır. Bu noktada işletmede İK planlaması ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynağı planlaması ile örgütte gelecekte doğabilecek iş gören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak tespiti ve bu ihtiyacın hangi yollardan temin edilebileceği saptanarak örgütün insan kaynağı arz ve talebi dengede tutulabilecektir. Bu sayede örgüt, bünyesindeki insan kaynağını daha akılcı ve verimli şekilde kullanarak optimum faydayı elde etme yolunda ilerleyecektir (Işık, 2018, s. 210).

Bir organizasyonda üretimin durmaması için tüm girdilerin “ne zaman”, “nerede” ve “nasıl” kullanılması gerektiği iyi bir planlama süreciyle mümkün olmaktadır. Bu çerçevede insan kaynağının da mal ve hizmet üretimi için en önemli girdilerden biri olması İK planlamasının önemini ortaya çıkartmaktadır. Eğer İK planlaması sağlıklı bir şekilde yerine getirilmezse bundan hem işletme hem de çalışanlar zarar görecektir. Çünkü etkin bir İK planlamasının olmaması yeni bir iş gören talebinin kısa sürede karşılanmasını gerekli kılabilir bu da daha az adayın başvuruda bulunması için yüksek kriterlerin kullanılması anlamına gelmektedir. Böylece aceleci davranılarak doğru iş görenin seçilmemesi söz konusu olur ya da doğru adayın bulunamaması nedeniyle iş gören istihdamının yapılamaması mevcut çalışanların iş yükünü arttırabilir (Kavi, 2019, s. 57-58).

2.1.2.2. İşe alım ve seçme

İş gören bulma, işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun adayları bulma sürecini oluşturur. İş gören seçimi sırasında işletmenin kötüler arasından en iyiyi seçme durumunda kalmaması

¹ Bu konu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde daha geniş anlatılacağı için burada kısaca ele alınmıştır.

için aday bulma çabalarını etkin hale getirmeli ve iyiler içinden en iyiyi seçmelidir. Bunu yaparken de en ideal insan gücünü hangi kaynaklardan sağlayacağını saptanması gerekir. Bunun nasıl yapılabileceğini işletmenin izlediği personel politikası belirler. İşletmelerin iş gören eksikliklerini tamamlamak için genelde kullandığı iki yöntem vardır. Bunlardan bir tanesi iç kaynaklardan yararlanmak diğeri ise dış kaynaklara başvurmaktır. Eğer iç kaynakları tercih etmişse terfi ya da transfer yollarını kullanır ya da dış kaynaklara başvurarak eksiklerini giderir (Çavdar & Çavdar, 2010, s. 81).

İşe alma yerleştirme işlevi İK talebinin arzı geçtiği durumlarda başvurulabilecek bir faaliyettir. Talep fazlası sırasıyla aday toplama, seçme ve uyumlaştırma aşamalarından oluşan işe alma yerleştirme işlevinin yürürlüğe konması ile giderilebilir. Talep fazlasının giderilmesi için öncelikle mevcut İK arzı araştırılmalıdır. İK arzının kaynakları; işletme içi kaynaklar ve işletme dışı kaynaklar olmak üzere iki kısımda incelenir. Yükseltme ve transferler yolu ile iç kaynaklardan talebin karşılanması çalışanlara moral kazandırır, onları motive eder ve elemanları daha az hata ile seçme imkânı verir. Bu yöntem eleman önceden tanındığı için bilgi toplaması daha kolay olan ve daha az maliyetli bir yöntemdir. Seçilen kişinin işletmeyi tanınması bir avantajdır; ancak sadece bu avantajlardan dolayı, nitelikli olmasa da birisinin seçilmesi işletmenin aleyhine olacaktır. Dış kaynaklardan eleman seçmek ise daha geniş bir seçme olanağı verecek, bununla beraber elemanın işletmeyi tanımaması yüzünden işletmeye uyumunun gecikmesi söz konusu olabilir. Bu da toplama ve seçme giderlerinin yükselmesi anlamına gelir. Dış kaynaklardan eleman sağlanması yoluna gidildiğinde aday toplama yöntemleri içerisinde en uygununa karar vermek gerekir. Aday toplamada hangi yöntem seçilirse seçilsin işletmenin önceki toplama faaliyetleri, toplumdaki imajı ve işgücü pazarının durumu gibi faktörler başarıyı etkiler (Arslan, 2012, s. 99).

2.1.2.3. Eğitim ve geliştirme

Personel yönetimi anlayışından İKY anlayışına geçilmesi, beraberinde örgüt için eğitim ve geliştirmeye verilen önemi büyük ölçüde arttırmıştır. Eğitimin bir yandan personelin mevcut işlerini kapsadığını bir yandan da tüm kariyerine uzandığını, artık hem işletmeler hem de çalışanlar kabul etmektedir. Geliştirme faaliyetleri ile ise bireyin, mevcut işlerini yaparken küçük bir çaba ile başka sorumlulukları da üstlenmesi sağlanabilmektedir. Eğitim bugüne ait bir faaliyettir. Geliştirme ise geleceğe dönüktür. Ancak eğitim olmadan geliştirme olmayacağından ikisi birlikte ele alınmaktadır (Okakın, 2008, s. 3).

Eğitim ve geliştirme, İKY'nin üstlendiği faaliyetlerden en önemlisi olduğundan birçok işletme bu eylemi bilinçli ve sürekli hale getirir. İşletmeler, kar elde etmek, hissedarlara daha fazla pay dağıtmak, vb. hedefleri çalışanları aracılığıyla gerçekleştirdikleri için onların eğitimi önemlidir (Akgemci & Koçyiğit, 2013, s. 18).

2.1.2.4. Performans değerlendirme

Çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir. Her kurum, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek, yeteneklerini geliştirici ve düzeltici önlemleri zamanında alabilmek ve böylece en yüksek verimin elde edilmesini sağlamak amacıyla çalışanların değerlemesini yapmak zorundadır (Pehlivan, 2008, s. 173).

Performans değerlendirme çalışması, ulaşılan sonuçları kullanmak için yapılır. Yani asıl olan sonuçların uygun biçimde kullanılmasıdır. Diğer bir önemli nokta da değerlendirilen şey insanların kendisi değil, insanların performansıdır. Performans değerlendirme sonuçları, öncelikle ücrete yansıtılarak değerlendirilebilir. Çünkü performansı yüksek kişi maddi ve sosyal açıdan ödüllendirilmelidir. Performans değerlendirme sonuçlarından ayrıca, kariyer yönetiminde, stratejik planlamada, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, rotasyon, iş genişletme gibi uygulamalar, sözleşme yenileme gibi alanlarda da yararlanılabilir (Ferecov, 2015).

Son olarak, yöneticiler için performans yönetimi planlama ve kontrol fonksiyonunu, takım çalışmalarında iletişimin geliştirilmesini, takım üyelerini tanımayı ve geliştirmeyi, yetki devrinin kolaylaştırılmasını ve stratejik karar almayı ihtiva ederken; personel için performans yönetimi kendisinden beklenenleri öğrenmeyi, kendi güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmeyi, performansı hakkında yöneticilerinin ve paydaşlarının geri bildirimlerini görmeyi içermektedir. Kurum açısından performans yönetimi ise kurumun etkinlik düzeyinin ölçülmesini, üretim veya hizmet kalite durumunun gözlemlenmesini, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesini, İK'nın yeniden yapılandırılmasını, ücret/prim ve kariyer kararlarına dayanak oluşturulmasını kapsamaktadır (Polat & Zaim, 2013, s. 41).

2.1.2.5. Ücretlendirme ve yan haklar yönetimi

Örgütler ücreti, amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duydukları iş gücünü örgüte çekmek, örgütte tutmak, tatmin etmek ve motive etmek için kullanırlar. Bu sebeple örgütlerin katlanmak zorunda oldukları önemli bir maliyet kalemidir. Örgüt stratejilerinin uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması iş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlıdır. Nitelikli iş görenlerin örgüte cezbedilmesi ve onları tatmin edecek ücretlerin verilmesi, örgüt stratejilerinin

yerine getirilmesini etkin hale getirmektedir. Bunun yanında iş görenlerin motivasyonları, iş tatminleri ve kuruma bağlılıkları da örgütün başarısı için önemli bir faktördür. Bu açıdan bakıldığında iş görenlere verilen ücret önemli bir maliyet kalemi olmasına rağmen örgütlerin amaçlarına ulaşmasında da kilit bir rol üstlenmektedir (Düzgün & Marşap, 2018, s. 789).

Ücretlendirme çalışanlara yaptığı işin karşılığında bir ödeme yapmak iken yan haklar bu ödemenin dışında çalışanlara sunulan diğer avantajlardır. Bu avantajlar; yemek kartı, servis, özel sağlık sigortası, prim, çocuk yardımı, yakacak yardımı, giyim yardımı, bayram yardımı vb. şeklinde çoğaltılabilir. İşverenlerin çalışanlara sağladıkları bu yan haklar çalışanların memnuniyetini, performansını ve verimliliğini arttırmayı hedeflerken aynı zamanda nitelikli iş gücünü ellerinde tutmalarını ve diğer iş görenler tarafından tercih edilme oranlarını arttırmalarını sağlayabilir.

Yan hakların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri tartışılmazdır. Bu hakların kendilerine verilmemesi ya da hakların memnuniyet doğurmaması doğrudan çalışanın performansını etkilemektedir. Bu da doğrudan ve dolaylı olarak organizasyonun aksamalar yaşaması anlamına gelecektir. Memnun olmayan çalışanların, daha iyi bir fırsat bulduklarında, kendilerini gerçekleştirebilmek ve iş ve yaşam doyumlarına ulaşmak için örgütü terk etmeleri de sürpriz olmayacaktır. Bunu engellemek için çalışanların yetkinliklerini, üstlendikleri görev ve sorumlulukları, eğitim ve iş tecrübelerini esas alan, "yüksek performansı" ödüllendiren, adil, yenilikçi, iş-özel yaşam dengesini ve bireysel ihtiyaçlarını gözeten rekabetçi bir örgüt sistemi kurulması, rekabet ortamında başarının anahtarıdır (Yücesan & Çağlar, 2019, s. 2).

2.1.2.6. Kariyer ve yetenek yönetimi

Günümüzün işletmeleri kariyer yönetiminin önemini gün geçtikçe daha çok kavramaktadırlar. İKY'nin, özellikle planlama, aday toplama ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, terfiler, transferler, yer değiştirmeler, işten çıkarmalar ve emeklilik gibi İK işlevlerini araç olarak kullanarak bireyin kariyerinde etkin rol oynamayı başardıkları ve başarılı örgütlerin kişilere kariyer yollarını açarak destek verdikleri görülmektedir. Böylece anahtar pozisyonlar için kolaylıkla eleman kazanma yolunu da açmış olmaktadır. Bu anlayış ise özellikle bilgi çağının iş görenleri için, örgütlerine bağlılığı ve güven duygularını artırıcı etkiler yaratmaktadır (Okakın, 2008, s. 2).

Kariyer yönetiminin etkinliği için en önemli husus örgütle iş gören arasında dürüst ve iş birliğine dönük ilişkilerin oluşturulmasıdır. Örgütün çalışana hangi imkânları sağlayabileceğini ve gelecekte neyi planladığını, iş görenin ise neye ihtiyaç duyduğunu ve ileride kendini nerede

görmek istediğini tespit etmesi ve açıklaması gereklidir. Ancak, örgüt kariyer yollarını açık tutarken bu yolda ilerlemek isteyen çalışanlar sahip oldukları becerileri, yetenekleri ve gelişme potansiyellerini dürüstçe ve öz eleştiriyile ortaya koymalıdır. Örgütün ise çalışanların mevcut durumlarını, gelecekteki potansiyellerini ve isteklerini dikkate almaları gereklidir. Böylece, beceri ve yetenek geliştirmeye yönelik eğitim programlarıyla bireyler geliştirilecek ve geleceğe hazırlanacaklardır. Bilgilerini, bakış açılarını ve yeteneklerini iş hayatında kullanabilme teknikleri artan çalışanların örgüte olan katkısı da artmış olacaktır. Bu bireylerin kendini geliştirme ihtiyaçlarını tatmin ederken işle bütünleşebilmeleri, memnun ve tatminkâr olmaları ayrıca geleceğe ümitle bakabilmeleri onları motive edecektir (İrmiş & Bayrak , 2001, s. 185-186).

Yeterli kapasiteye sahip kaliteli çalışanlar işletmelerin uzun dönemde hayatta kalma yeteneğini arttıracaktır. OECD (2014) raporuna göre yetenek gelişimi 5 aşamalı bir süreç olarak ele alınabilir: i) Çalışan yeteneği geliştirme faaliyetlerinde öncelikle amaç ve hedefler (işletmenin misyon ve vizyon ifadelerini de dikkate alarak) açıkça belirlenmelidir. Sürdürülebilirliği sağlamada planlı değişim önemli olduğuna göre çalışanların yetenek gelişimini sağlama faaliyetleri, yeni ve daha etkili bir kültür oluşturmada bir fırsat olarak değerlendirilebilir, ii) Değişim, yetenek odaklı yönetim çerçevesinde planlanmalı ve organize edilmelidir. Değişim yetenek bazlı yapıldığında insan kaynağının israfı da önlenmiş olacaktır. iii) Hedef gruplara kazandırılacak yetenekler belirlenmeli ve her bir gruba yönelik spesifik yetenek modelleri geliştirilmelidir. Bu çerçevede belirli çalışanlara piyasada bireysel sermayelerini arttıracak belirli yetenekler kazandırılmalıdır. iv) Elde edilen yetenekler birçok İK süreçleri ile bütünleştirilmeli ve uyumlaştırılmalıdır. Böylece çalışanlar tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini işletmelerinin uzun dönemdeki başarıları için kullanabileceklerdir. v) Düzenli olarak yetenek yönetim sistemi gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir (Kesen, 2016, s. 561-562).

2.1.2.7. İş sağlığı ve güvenliği

İş sağlığı; sağlıklı bir yaşam ve yaşam çevresi için gereken sağlık kurallarını içerirken, iş güvenliği ise çalışanlara ve işletmeye yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli teknik kuralları içermektedir. Dolayısı ile iş sağlığı güvenliğinde yalnızca çalışanların değil tüm işletmenin ve üretimin güvenliği esastır. Bu üç alandaki faaliyetler birbirini bütünlemediği sürece çalışanların güvenliğinden tam olarak söz etmek mümkün olamamaktadır (Tozkoparan & Taşoğlu, 2011, s. 183).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli çalışma alanlarından biri çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunmasını ile iş kazaları ve meslek hastalıklarından korunma çabalarını içerir. İKY sayesinde, işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin önlemler yeniden gözden geçirilir ve bu konularda eğitim olanakları yaratılır (Fırat, 2008, s. 2).

Çalıştırdığı insan kaynağına önem veren işletmeler öncelikle çalışanlarının güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamalıdır. İnsan kaynağına verilen önemin göstergesi olan İK yönetim fonksiyonlarının gereği gibi uygulanmadığı işyerlerinde, iş kazası ve meslek hastalıklarının ortaya çıkma riski daha fazla olacaktır. Bu nedenle işletmelerde işçi sağlığı iş güvenliği tedbirlerinin alınmasında ve uygulanmasında İKY'nin ve fonksiyonlarının ne denli önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır. İş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesi konusunda İKY fonksiyonlarını oluşturan iş analizi, İK planlaması, iş gören seçimi, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme ve sendika ile ilişkiler önemli rol oynamaktadır (Karacan & Erdoğan, 2011, s. 110).

2.1.2.8. Çalışan ilişkileri yönetimi

Çalışan İlişkileri Yönetimi, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını mümkün kılan kritik bir işletme stratejisi ve içsel (işletme içi) bir avantajdır. Çalışan ilişkileri yönetimi, çalışanlarla ilişkilerin (çalışma uygulamaları ve etkinlik açısından) en iyi şekilde yönetilmesinde kullanılan bir süreçtir. Çalışan ilişkileri yönetimi, işletmelerin ortak amaçlarını gerçekleştirirken, çalışanların bireysel hedeflerini de karşılamaya ve yönetmeye imkân veren bir sistemdir Rockart,2003'ten aktaran (Karavardar, 2012, s. 144).

Son yıllardaki baş döndürücü değişiklikler, hemen her alanda alışlagelmiş kalıpları derinden sarsarak “ilişki yönetimi” ve özellikle de “çalışan ilişkileri yönetimi” gibi diğerlerinden farklı ve daha kapsamlı yeni yaklaşımların ve stratejilerin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bugün artık çalışanların da birer müşteri gibi görülüp, memnuniyetlerinin ölçülmesi gerekmektedir. Çünkü işletme için müşterilerin bir değeri olduğu gibi, çalışanların da bir değeri vardır. Değişen koşullar, çalışanları da artık körü körüne işletmelerine bağlı kalmaktan alıkoymaktadır. Artık insanlar, memnun olmadığı bir yerde uzun süre çalışmak istememektedirler. İşte, çalışan ilişkileri yönetimi (Employee Relationship Management-ERM) de bu anlayıştan doğmuş bir kavramdır (Doğan, 2009, s. 72).

Çalışan ilişkileri yönetimi sistemini uygulayan işletmeler çalışanlarının mutluluğunu ve tatminini sağlarken, diğer yandan çalışanlarından birtakım şeyler beklemektedirler. Buradan, çalışan ilişkilerinin özünde kazan-kazan stratejisinin bulunduğu düşünülebilecektir. İşletme,

alışanlarını güzel ve rahat bir iş ortamı, eğitim fırsatları, ödül ve teşvikler ile mutlu ederken, yani çalışanların kazanmasını sağlarken, diğer yandan onlardan kaliteli ürün ve hizmet ile müşteri tatmininin sağlanması beklemektedir. Sonuçta her iki tarafın da kazanacağı ve tatmin olacağı bir süreç ortaya çıkacaktır (Doğan & Kılıç, 2008, s. 73).

2.2. Sürdürülebilirlik Kavramı

2.2.1. Sürdürülebilirliğin tanımı ve kapsamı

Sürdürülebilirlik zerine yorum getiren muhtelif yazarlar bu kavramı “var olmak”, “devam ettirmek”, “sürdürmek”, “...e katlanmak ”, “temin etmek ”, “desteklemek” gibi anlamlarda kullanmaktadırlar. Bu kavramlarla ifade edilmek istenen, bir sistem ya da yöntemin kendi kendini idame ettirebilmesi, sürdürebilmesi, bir şeyin yüküne katlanabilme becerisi ve kabiliyetidir. Daha genel ve geniş bir perspektiften bakıldığında sürdürülebilirlik, bir şeyin kendisini muhafaza edebilme, koruyabilme, varoluşunu devam ettirebilme becerisi ve yeteneğine tekabül etmektedir. O halde bir ürün, bir faaliyet veya herhangi bir şey sürdürülebilir ise bahse konu olan şey yeniden kullanılabilir, yeniden tekrarlanabilir veya o şeyin bir biçimde geri dönüşümü mümkün olabilir (şen, Kaya, & Alpaslan, 2018, s. 5).

Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu bu dönemde işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak ve ancak bu değişime uyum sağlayabilme becerileriyle mümkün olacaktır. Özellikle insanoğlunun dünya üzerindeki varlığını tehdit edebilecek çevresel değişimler ışığında, işletmelerin, faaliyetlerinde duyarsız tavır sergileyerek uzun dönemli başarıyı yakalamaları, rekabet edebilmeleri ve hatta faaliyetlerini sürdürebilmeleri mümkün olamayacaktır (Yavuz, 2010, s. 81).

Türkçe literatürde genel kabul gören birebir karşılığı olmamakla birlikte, “sürekli (daimi, mütemadiyen, devamlı, kesintisiz) olma kabiliyeti veya becerisi” şeklinde tercüme edebileceğimiz sürdürülebilirlik kavramı, Latince “sustain” sözcüğüne karşılıık gelmektedir. Bu kavramın İngilizce ’ye geçişi de oldukça yakın zamanda olmuştur. Yolles & Fink’in (2014: 1) Lutz Newton & Freyfogle’den (2005) alıntılayarak aktardığına göre, bu kavram ilk kez Oxford Dictionary’nin online versiyonu tarafından 1980’lerin ortalarında kullanılmıştır. Bahsi geçen sözlükte sürdürülebilirlik, “belli bir oranda veya düzeyde devam ettirilebilme” şeklinde telaffuz edilmektedir (şen, Kaya, & Alpaslan, 2018).

Sürdürülebilirlik kavramı, küreselleşmenin arttığı günümüz dünyasında, işletmeler açısından önemli bir kavram haline gelmiştir. Günümüzde işletmelerin rekabet olanakları sadece

ürettikleri mal ve hizmetlerle sınırlı değildir. Bu kapsamda, işletmelerin performansları sadece ekonomik performanslarına göre değil, aynı zamanda çevre ve topluma yönelik performanslarına göre de değerlendirilmektedir. Bu yöndeki gelişmeler işletmeleri çevre ve toplum sorunlarına duyarlı bir konuma dönüştürmüştür (Tüyen, 2020, s. 110).

Sürdürülebilirlik, bugün var olan kaynakların en uygun şekilde kullanılmasıyla geleceğe bir yatırımdır. Dolayısıyla tüm toplumu ilgilendiren bu kavramın sahiplenilmesi, geleceğin de sahiplenilmesi anlamına gelmektedir (Öğünç, 2021, s. 350).Sürdürülebilirliğin doğasında bir yandan tüketirken diğer yandan en az tükettiğin kadar üretmek vardır (Kesen, 2016).

2.2.2. Sürdürülebilirliğin tarihsel gelişimi

Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma düşüncesinin ortaya çıkmasının ve kavramsallaşmasının aslında çok uzun soluklu bir çalışmanın ve çabanın ürünü olduğunu burada belirtmekte fayda vardır. Kavram, başta birleşmiş milletler teşkilatı olmak üzere, birçok uluslararası kurum ve kuruluşun yapmış olduğu yoğun çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Söz konusu çalışmalar arasında kurumsal düzlemde: i) Roma Kulübü girişimi ile hazırlanan ve 1972 yılında yayımlanan “Büyümenin Sınırları” başlıklı çalışma, ii) Birleşmiş Milletler Çevre Programı ve Dünya Koruma Stratejisi [1980], iii) “Ortak Geleceğimiz” başlıklı Brundtland Raporu [1987], iv) Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı [Rio de Janeiro, 1992],v) Avrupa Birliği Beşinci Eylem Programı [1992], vi) Birleşmiş Milletler Nüfus ve Kalkınma Konferansı [Kahire, 1995], vii) Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Konferansı-Habitat II [İstanbul,1996], viii) Rio + 5 Forumu [New York, 1997], ix) Sürdürülebilir Gelişme Konferansı[Johannesburg, 2002] yer almaktadır (Şen, Kaya, & Alpaslan, 2018, s. 13).

Dünya çevre ve kalkınma komisyonu (WCED) 1983 yılında kurulmuştur. Ve 1987 yılında “Ortak Geleceğimiz” başlıklı bir rapor yayınlamıştır. Bu rapor dünya çevre ve kalkınma komisyonu başkanı Gro Harlem Brundtland'ın adıyla anılmaktadır. Brundtland raporu sürdürülebilir kalkınmayı ilk kez resmi olarak tanımlamıştır. Brundtland raporu 20 ana bölümden oluşmaktadır. Sürdürülebilirliğin ekonomik kalkınma, sosyal adalet ve çevresel koruma arasında bir denge yaratmakla ilintili olduğu raporun ana konularındandır. Brundtland raporunda sürdürülebilir kalkınma; “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınmadır” şeklinde tanımlanmıştır. Bu rapor 1992 Rio (Yeryüzü) zirvesine öncü olmuştur. Ayrıca bu rapordan yararlanılarak sürdürülebilir kalkınma amaçları gibi uluslararası politikalar üretilmiştir (WCED, 1987).

Sürdürülebilirlik kavramının 1700’lü yılların başlarında ormanların yönetimi ile ilgili olarak ortaya çıktığına ilişkin yaygın bir kanı bulunmaktadır. Bu kanıya dayanak olarak da bir Alman maden işletmecisi ve aynı zamanda muhasebeci olan Hans Carl Von Carlowitz’in 1713 yılında kaleme aldığı ve 1732 yılında yayımlanan “Yabani Ağaç Yetiştirme Kılavuzu [Sylvicultura Oeconomica]” başlıklı kitap çalışması gösterilmektedir. Saksonya bölgesindeki maden ocaklarının artan kereste ihtiyacının orman alanlarında büyük tahribata sebebiyet verdiğinin farkına varan Carlowitz, ormancılık sektörünün korunmasına ilişkin olarak kaleme almış olduğu söz konusu çalışmada, Almanca ’da sürdürülebilirliğe karşılık gelen “nachhaltigkeit” kavramını kullanmıştır. Sürdürülebilirlik kavramının ilk defa ormancılık ile ilgili olarak kullanıldığı Carlowitz’in yukarıda bahse konu olan çalışması, sürdürülebilir kalkınmaya giden yolda adeta mihenk taşı olmuştur (Şen, Kaya, & Alpaslan, 2018, s. 10).

2000’li yıllara gelindiğinde birleşmiş milletler genel sekreteri Kofi Annan’ın önderliğinde birleşmiş milletler küresel ilkeler sözleşmesi hazırlanmıştır. Bu girişimin ana amacı kamu sektörü ve özel sektör arasında bir bağ kurarak iş dünyasının insan hakları, iş yaşamı, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularında evrensel değerlere sahip olmalarını sağlamaktır. Bu sözleşme 4 ana başlık altında toplanan on temel ilkeden oluşur. Günümüzde 160’dan fazla ülke, 15.000’den fazla iş yeri ve 4000’den fazla sivil toplum örgütünün bu sözleşmede imzası vardır (United Nations Global Compact, 2000).

2.2.3. Sürdürülebilir kalkınma hedefleri

Sürdürülebilir kalkınma hedefleri; 2015 yılında Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen 2030 yılına kadar dünya genelinde yoksulluğu sona erdirmek amacıyla oluşturulmuş birbiri ile bağlantılı 17 evrensel hedeften oluşur. Bu hedefler “yoksulluğa son”, “açlığa son”, “sağlık ve kaliteli yaşam”, “nitelikli eğitim”, “toplumsal cinsiyet eşitliği”, “temiz su ve sanitasyon”, “erişilebilir ve temiz enerji”, “insan yakışır iş ve ekonomik büyüme”, “sanayi, yenilikçilik ve altyapı”, “eşitsizliklerin azaltılması”, “sürdürülebilir şehirler ve topluluklar”, “sorumlu üretim ve tüketim”, “iklim eylemi”, “sudaki yaşam”, “karasal yaşam”, “barış, adalet ve güçlü kurumlar”, “amaçlar için ortaklıklar” şeklindedir. Ve ülkelerin ekonomik-sosyal-çevresel sürdürülebilirliklerini sağlamaları amacıyla rehber niteliği taşımaktadırlar (Birleşmiş Milletler Türkiye, 2015).

2.2.4. Sürdürülebilirliğin inşa edildiği temeller

Sürdürülebilirlik çevresel, sosyal ve ekonomik olmak üzere literatürde üç ana temel üzerine inşa edilerek incelenmiştir. Bu temelleri literatürde ilk kez sürdürülebilirliğin 3’lü alt çizgisi

olarak (Elkington, 1994) tanımlamış ve önemine değinmiştir. (Elkington, 1994)’de yayınladığı makale ile “3 buttom line” terimini ilk kez kullanmıştır. Bu terim ile sürdürülebilirliğe ulaşmak için iş dünyasının sadece finansal çıktılara değil aynı zamanda sosyal ve çevresel çıktılara da önem vermesi gerektiğini anlatmıştır.

Sürdürülebilirliğin 3’lü alt çizgisini (Elkington, 1994)’de; insan(sosyal),gezegen(çevresel) ve kar(finansal) olarak tanımlamıştır. (Kelly, 2010) ise bu modeli sosyal, ekonomik ve ekolojik sistemlerin bir bütünü olarak ele almış ve geliştirmiştir. Geliştirdiği bu modelde sosyal, ekonomik ve ekolojik sistemlerin kesişim noktaları olan sosyo ekonomik, sosyo çevresel ve ekosistem ekonomisi alanlarını da tanımlamıştır. Bu tanımlamalarda aşağıdaki alt başlıklara dikkat çekmiştir;

- Sosyal sürdürülebilirlik; bireye saygı, fırsat eşitliği, farklılıkların yönetimi, çalışanlara yardım, insan hakları,
- Ekonomik sürdürülebilirlik; devam eden karlılık, büyüme, risk yönetimi, paydaş kazancı,
- Ekolojik sürdürülebilirlik; izin ve lisans, ekolojik uygunluk, biyolojik çeşitliliğin yönetimi, karbon yönetimi, emisyonlar,
- Sosyo-ekonomik sürdürülebilirlik; istihdam, eğitim ve geliştirme, bölgesel ekonomi, girişimcilik, toplumsal sponsorluk,
- Sosyo-ekolojik sürdürülebilirlik; güvenlik ve sağlık, iklim değişikliği, kriz yönetimi, işin devamlılığı,
- Ekosistem ekonomisinin sürdürülebilirliği; kaynakların verimliliği, enerji verimliliği, kaynakların yeniden kullanımı, geri dönüşüm.

Sürdürülebilirliğin teorik ve stratejik temelini üçlü altı çizgi yaklaşımı ile (Elkington, 1994) oluştururken, (Kelly, 2010)’de bu yaklaşımı detaylandırmış ve daha bütünleşik bir hale getirmiştir.

Çevresel sürdürülebilirliğin tanımlanmasında ekolojik sürdürülebilirliğin öncülerinden biri kabul edilen Herman E. Daly, söz konusu meseleye doğal kaynakların sürdürülebilirliği açısından bakmakta ve çevresel sürdürülebilirliği “yenilenebilir kaynaklar”, “çevre kirliliği” ve “yenilenemeyen kaynaklar” olmak üzere üç temel başlık altında incelemektedir. Daly (1991) çevresel sürdürülebilirliği; sürdürülebilir ürün/hasat, sürdürülebilir atık imhası ve yenilenemeyen kaynakların tüketilmesi şeklinde yorumlamaktadır.

Ancak burada unutulmaması gereken husus, söz konusu bu faaliyetlerin süresiz bir şekilde devam ettirilmesidir. Aksi halde sürdürülebilirlikten bahsetmek mümkün değildir (Şen, Kaya, & Alpaslan, 2018, s. 34).

Çevresel olarak sürdürülebilir bir sistem, yenilenebilir kaynak sistemlerinin aşırı sömürülmesinden kaçınarak ve yenilenebilir olmayan kaynakları yalnızca yatırımın yeterli ikame olarak yapıldığı ölçüde tüketerek istikrarlı bir kaynak tabanını korumalıdır. Bu, biyolojik çeşitliliğin, atmosferik istikrarın ve normalde ekonomik kaynaklar olarak sınıflandırılmayan diğer ekosistem işlevlerinin korunmasını içerir (Gedik, 2020, s. 197). Şimdi basit bir örnek üzerinden açıklamaya çalışalım: içerisinde 100 adet ağaç olan doğal bir alan düşünün sürdürülebilir yaklaşımdan uzak bir kapitalist sistem, kar etmek adına 100 ağacın yüzünü de kesecektir yalnızca çevre açısından bakan bir yaklaşım ise hiç ağaç kesmeyecektir. Ancak sürdürülebilir kalkınma anlayışı doğal ekosistemi korumak adına ağaçların bir kısmını korurken toplumun refahı adına bu ağaçların bir kısmını doğal dengeyi gözetecek bir şekilde kesecektir (Güner, 2020).

Ekonomik kalkınma açısından sürdürülebilirliğin sağlanması, dünya kaynaklarının sınırlı olması sebebiyle ekonomik faaliyetler açısından kaynak kullanımında duyarlılığı gerektirmektedir. Sosyal kalkınma açısından sürdürülebilirlik, salt tüketim toplumundan çevreye duyarlı ve bu bilinçle tüketim yapan toplumlara dönüşümü ifade etmektedir. Çevrenin korunması açısından sürdürülebilirlik ise, çevre ile etkileşimde çevreyi en doğal halinde tutabilecek davranışlar sergilemek ve insan faaliyetleri sonucu zarar gören veya yok olan ekolojik çevreyi geri kazanım faaliyetlerinde bulunmak olarak tanımlanabilir (Yavuz, 2010, s. 65).

Son 30 yılda sürdürülebilirliğin sosyal boyutunun da diğer iki boyutu gibi önem kazanmasında kuşkusuz sürdürülebilir kalkınma kavramının ortaya çıkışı etkili olmuştur. WCED, 1987 yılında sürdürülebilir kalkınma kavramını tanıtırken, çevresel sorunları kavramsallaştırmakla kalmamış, aynı zamanda çevresel sorunlar ile fakirliğin sosyoekonomik yönleri arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir. Zaman içinde sürdürülebilirlik konsepti geliştikçe, sürdürülebilirliğin sosyal boyutu da önem kazanmaya başlamıştır. Ancak bu önem hiçbir zaman sürdürülebilirliğin diğer iki boyutu kadar olmamış, hep ikinci planda kalmıştır (Şen, Kaya, & Alpaslan, 2018, s. 37).

Organizasyonların, ekonomik faktörlerin yanı sıra sosyal ve çevresel faktörlerin de işletmeye ve paydaşlarına etkilerini ölçmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilirliğin çevresel ilkeleri

çerçevesinde işletmelere, faaliyetlerini sürdürürken doğal kaynakları dikkatle kullanmaları ve doğaya zarar vermemeleri önerilirken sosyal ilkeler çerçevesinde ise, toplumdaki fakirliğin ve gelir adaletsizliğinin önlenmesi yönünde sorumluluklar yüklenmektedir. Fakat işletmeler tüm bu uygulamaları yaparken işletme verimliliğini ve karlılığını da düşünerek maliyetleri düşürebilmeli, tüm paydaşlar için işletme değerini maksimize edecek uygulamalara yönelmeli ve sürekli büyümenin etik ve yasal yollarını araştırmalıdır. İşletme yönetimleri tüm bu hedeflere sürdürülebilirliğe verdiği önemle doğru orantılı olarak ulaşabileceklerdir (Kesen, 2016, s. 555).

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutuyla ilgili konular son yıllarda giderek daha fazla ortaya çıkmaktadır. Anahtar konular, en iyi yetenekleri işe alma ve elde tutma, kritik yetkinliklerin geliştirilmesi, motivasyon, olağanüstü performans için teşvikler, istihdam edilebilirlik, yaşam boyu öğrenme, demografik eğilimler, yaşlanan iş gücü, çalışan sağlığı, güvenlik, yaşam kalitesi, iş-yaşam dengesi, adalet, etik ve KSS'dir (Ehnert, 2009, s. 4).

2.3. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

2.3.1. Tanımı, önemi ve gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalar dönemsel olarak personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik İKY gibi isimlerle anılmıştır. Bu değişim içinde insanı, örgütün herhangi fiziksel varlığından ayırt ederek, onu bir kaynak olarak görmek ve rekabetçi ortamda stratejik bir önem atfetmek anlayışları hüküm sürmüştür. 2010'lu yıllardan itibaren sürdürülebilir İKY konusu yazında yer bulmakta ve insan kaynağının sürdürülebilir yönetiminin gerekliliğinden, öneminden, yaratacağı faydalardan bahsedilmektedir (Prins, Beirendonck, Vos, & Segers, 2014).

Sürdürülebilir İKY terimi on yılı aşkın bir süredir kullanılmaktadır. Literatür oldukça geniş ve çeşitli zorluklarla doludur. Terimin kesin bir tanımı yoktur ve çeşitli şekillerde kullanılmıştır. Sürdürülebilir İKY üzerine yazılan yazılar, belirli iç ve dış sonuçlara verilen vurgu açısından farklılık göstermektedir. Sürdürülebilir İKY kavramı; uzun vadede kuruluşun devamına, yani sürdürülebilir bir kuruluşa katkıda bulunan sosyal ve beşerî sonuçlara atıfta bulunmak için kullanılmıştır. Aynı zamanda olumlu çevresel sonuçları geliştiren İKY faaliyetlerini ifade etmek için de kullanılmıştır. Ancak İKY, stratejik İKY ve sürdürülebilirlik terimlerinde de olduğu gibi, sürdürülebilir İKY terimi ile ilgili de tanımsal belirsizlikler bulunmaktadır (Kramar, 2014, s. 1075).

Gelecek söz konusu olduğunda vizyon ve misyon kadar önemli olan bir diğer kavram da sürdürülebilirlik olmaktadır. İşletmenin sadece kendi geleceğini değil, içinde bulunduğu ve yaşamını devam ettireceği sistemlerle karşılıklı ilişkisini içeren sürdürülebilirlik, işletme alan yazınına son yıllarda giren bir kavramdır (Dil Şahin & Mısırdalı Yangil, 2017).

Sürdürülebilir İKY'yi (Ehnert, 2014, s. 258)'de; Örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlarken, aynı zamanda İK tabanını, uzun süreli bir takvim süresi boyunca, yeniden üretmeyi ve İK sistemlerinin, İK tabanı ve dolayısıyla şirketin kendisi üzerindeki, kendi kendine kaynaklı yan ve geri bildirim etkilerini kontrol etmeyi amaçlayan planlı veya gelişmekte olan İK stratejileri ve uygulamaları modeli olarak tanımlamıştır.

İşletmeler, içerisinde bulundukları yoğun rekabet ortamından sıyrılıp rekabet avantajı kazanabilmek için sahip oldukları İK'ya önem vermeye başladıklarından bu yana İKY'nin önemi daha da artmıştır. Bu kapsamda İK'nın sürdürülebilir şekilde başarılı, örgüte bağlı, mutlu ve motive olmuş bir yapıda olabilmesi için sürdürülebilir İKY uygulamaları yapılmaktadır. Sürdürülebilir İKY uygulamaları; işletmelerin, hedeflerine yönelik olarak atacakları adımlarda İK'ya düşen önemli görevleri uzun vadeli olarak desteklemesi bakımından önemli katkılar sağlamaktadır. İK'nın uzun vadeli olarak değerlendirilmesi yönündeki çalışmalar işletmenin ömrünün de uzun vadeli olabilmesine yönelik faaliyetler ile koordineli olarak yürütülmektedir (Acar, 2021, s. 363).

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve yaşayabilirlik için taklit edilemez, ikame edilemez, nadir, karmaşık ve dinamik bir kaynak olarak insana odaklanan işletmelerin, İKY'de stratejik bir ortak niteliğinde tasarlanması gereklidir (Aybas, 2014, s. 101).

İnsan kaynakları yalnızca kurumsal hedeflere katkıda bulunmakla kalmamalı, aynı zamanda paydaş gereksinimlerini de ele almalıdır çünkü sürdürülebilirlik fikri yalnızca örgütün kendi gereksinimlerini karşılamak değil, aynı zamanda şimdiki ve gelecekteki diğer grupların gereksinimlerini de karşılamaktır (Osranek & Zink, 2014, s. 120-121).

Sürdürülebilir İKY, kuruluşlarda hali hazırda kullanılan sürdürülebilir İKY uygulamalarını temsil etmektedir. Bu uygulamalar arasında iklim, refah ve iş-yaşam dengesi araştırmaları, iş gücü planlaması yoluyla gelecekteki yetenek talep ve arzının tahmin edilmesi ve bir kuruluşun karbon ayak izinin hesaplanması yer almaktadır. Ancak, sürdürülebilir bir İKY yaklaşımının anlamı, bu uygulamaların sistematik olarak benimsenmesi ve geniş bir İKY stratejisinin bir parçasını oluşturmasıdır. Sürdürülebilir İKY gelecekte bir kavram olarak gelişmeye devam edecektir (Kramar, 2014, s. 1085).

İşletmelerde sürdürülebilirliğin başarıyla uygulanabilmesi için sonuç odaklı çalışan, inisiyatif kullanan, vizyon sahibi, stratejik bakış açısı ve etik bir yaklaşıma sahip, yaratıcı, çevresel ve toplumsal sorunlara duyarlı liderlere gereksinim bulunmaktadır. İşletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için, çalışanların davranışlarının çevreye ve topluma duyarlı olması, işletmelerin çevreci örgüt kültürünü kendi örgüt kültürü haline getirmeleri, çevreye ve topluma duyarlı bir örgüt kültürü anlayışı geliştirmeleri önem arz etmektedir (Tüyen, 2020, s. 110-111).

2.3.2. Temel ilkeleri

Sürdürülebilirliğin temel bakış açısı olan çevreyi gelecek nesillerden ödünç alma fikri, sürdürülebilir İKY'nin temelini teşkil etmektedir. Bu sebeple stratejik yönetime uyumlu olarak geliştirilen İKY uygulamalarının aynı zamanda sürdürülebilirliğe de katkı sağlaması planlanmalıdır (Acar, 2021, s. 350-351) .

Sürdürülebilir İKY'nin dört ana boyutu adalet ve eşitlik, şeffaf İK uygulamaları, karlılık ve çalışanların refahıdır (Jarlstrom, Saru, & Vanhala, 2018, s. 708). Çalışanların eğitimi ve gelişimi, uzun vadeli oryantasyon, çevreye duyarlılık, karlılık, çalışan katılımı ve sosyal diyalog, sürdürülebilir İKY'nin genel özellikleri arasında sayılabilir.

Sürdürülebilir İK'nın temel hedeflerinden biri, değişen koşullar (örneğin piyasa ile ilgili, toplumsal, politik ve iş ile ilgili koşullar) altında İK'yı bugün ve yarın için sürdürmek ve geliştirmektir (Osranek & Zink, 2014, s. 106).

2.3.3. Sürdürülebilir İKY Vizyonu

Başarılı şirketlerin en büyük yapı taşı bir vizyona sahip olmalarıdır. İşletmeler sürdürülebilir vizyonlara sahip olmalıdırlar. İşletmeler sürdürülebilirliğini tehdit eden durum ortaya çıkmadan önce bu durumu nasıl yöneteceğini önceden bilmelidirler. İşletmenin İKY birimi sürdürülebilirlik vizyonu konusunda senaryolar geliştirmez ise olası bir tehdit söz konusu olduğunda çalışan sürdürülebilirliğini devam ettirmekte zorlanacaktır. İKY biriminin sürdürülebilirlik vizyonunun uygulanması konusundaki görevi; yönetimi, hissedarları ve paydaşları sürdürülebilirliğin önemi konusunda eğitmektir.

İnsan kaynakları yönetimi, işin sürdürülebilir değer yaratması için insan zekasından ve diğer yeteneklerden en iyi şekilde yararlanmada önemli bir rol oynayabilir. Gelecekte, ticari kuruluşların amaçlarının sadece hissedarlar için bir getiri sağlamayı amaçlamayacağı daha açık hale gelecektir. Çalışanlar, tedarikçiler ve hizmet sağlayıcılar da dahil olmak üzere paydaşlar

için istihdam ve gelir sağlamak ve vergi tahsilatına makul bir katkı sağlayarak ekonomik ve sosyal istikrara katkıda bulunmak diğer önemli hedefler olacaktır (Harry, 2014, s. 407).

Sürdürülebilirlik, işletmenin belirli aralıklarla güncellediği uzun dönemdeki hedeflerine ve vizyonuna sürekli olarak ulaşmasını sağlamak şeklinde ele alındığında, günümüz işletmelerinin değişimin bir yaşam biçimi olduğu çağımızda değişmediklerinde ve değişimi yönetilmesi gereken bir süreç olarak ele almadıklarında başarılı olamayacakları görülmektedir (Kesen, 2016, s. 566).

2.3.4. İş performansı ve yapı taşları

Sürdürülebilir iş performansının özü; çağdaş iş bağlamında etkili ve çalışan takdirine dayalı olacak şekilde (a) maksimum miktarda, uygun şekilde tahsis edilmiş ve doğru türde kaynak kullanımının sağlanması ve (b) zaman, enerji ve yetkinlik gibi kaynakların kısa vadeli (çalışma süresi sınırları ve enerji tükenmesi) ve uzun vadeli (beceri yitimi/güncelliğini kaybetme) kısıtlara rağmen yeterli biçimde yenilenebilmesidir (Dorenbosch, 2014, s. 165).

Sürdürülebilir iş performansını sağlamak İK'nın enerjisinin yenilenmesi ile alakalıdır. Çalışanın iş süresi boyunca yüksek düzeyde çaba harcamasını düzenli kılmak ve çalışanın bir sonraki gün işini yine aynı düzeyde çaba ile yapmasını sağlamak için kişinin işten psikolojik olarak kopması gerekir. Enerjik ve yüksek performanslı bir iş gücünü sürdürmek işverenin temel sürdürülebilirlik politikası ise, burada İK'ya düşen sorumluluk iş görenin iş dışı vakitlerinde psikolojik olarak işten uzak durmasını sağlamak, işten vaktinde ayrılıp iş dışı hayatına saygı duyulduğunu bilerek ailesi ve sevdikleri ile geçirebileceği zaman dilimleri yaratmaktır. Lakin bu politika işletmenin sürdürülebilir olmasının tek koşulu değildir.

İnsan kaynaklarını sürdürülebilir bir şekilde yönetme konusundaki ikilem açıktır. Sadece çalışanların pozitif psikolojik refahına ve enerji seviyelerine odaklanmak yüksek iş performansını garanti etmez. Ve sadece yüksek iş performansına odaklanmak yüksek enerji seviyelerinin ve nihayetinde çalışan sağlığının zaman içinde sürdürülebileceğini garanti etmez (Dorenbosch, 2014, s. 159).

Sürdürülebilir iş performansını anlayabilmek için iş performanslarının ana bileşeni olan çalışan çabasını anlamamız gerekir. Çalışan-çalışma çabası iki kategoriye ayrılır: 'yaygın' (extensive) ve 'yoğun' (intensive) çaba. Kavramsal olarak, çalışma çabası; bir çalışanın iş günü boyunca görevlerini yerine getirirken harcadığı fiziksel ve/veya zihinsel emeğin düzeyini ifade eder. Çalışma çabası bazen performans, verimlilik ya da beceri gibi terimlerle karıştırılmaktadır. Bu sebeple, bu kavramların birbiriyle olan ilişkisini netleştirmek yararlı olacaktır. Performans, bir

çalışanın görevlerini ne ölçüde yerine getirdiğini gösterir. Bireysel üretkenlik ile eş anlamlıdır. Bir bireyin performansı hem beceriden hem de iş yoğunluğundan etkilenir ve bu iki unsur arasında çoğuz zaman bir denge ya da takas ilişkisi vardır. Eğer performans, iş yoğunluğu veya beceri artışı olmadan yükseliyorsa, bu durum verimli bir performans artışı anlamına gelir. Buna karşın, performanstaki artış yalnızca iş yoğunluğunun arttırılmasıyla sağlanıyorsa, bu artış verimlilik açısından anlamlı değildir; çünkü burada, çıktıyı arttırmak için doğrudan bir girdi(çalışma çabası) arttırılmış olur (Green, 2001, s. 56).

Kaynak tahsisi konusu İKY disiplininin merkezinde yer alır. Bu kavram, çalışanların kendi takdirlerine bağlı olarak sahip oldukları kaynakları iş süreçlerine ne ölçüde ve ne şekilde dahil ettiklerini ve bu katkının kuruma değer katıp katmadığını sorgular. Yani konu, çalışanların yalnızca hangi kaynaklara sahip olduğu değil; bu kaynakları nasıl kullandıkları ve bu kullanımın kurumsal çıktılara nasıl yansıdığıdır. Yüksek performanslı iş sistemleri (HPWS) literatüründe, bu sistemlerin sürdürülebilir rekabet avantajına dönüşümünü sağlayan temel davranışsal yapı, takdire bağlı olarak sergilenen iş çabasıdır (Dorenbosch, 2014, s. 158).

Zaman ve enerji "sınırlı kapasiteye sahip kaynaklar" olarak kabul edilir (Yeo & Neal, 2004).Takdire yönelik çaba çalışanların kendi istek ve arzusu ile o işi nihayete erdirmek için normalden daha fazla emek vermeleri anlamına gelir. Çalışanların iş için daha fazla emek harcamaları onların emeğinin sürdürülebilirliği konusunda soru işaretleri yaratmaktadır. Kişi işi için kendi dinlenme zamanlarında evinden ailesinden feragat ederek uzun süre çalışma hayatına dahil olduğunda o işi sürekli yapmak için gerekli enerjiyi belirli bir süre sonra bulmakta zorlanabilir. Bu durum çalışanın enerjisinin sürekliliğini engeller.

2.3.5. Sürdürülebilir İK ölçütü olarak çalışan canlılığı

Çalışan canlılığı-yani çalışanların hem enerjik (vigor) hem de proaktif olması sürdürülebilir iş performansı için bir temel oluşturur. Canlı çalışanlar, gelecekte karşılaşılabilecekleri iş performansı kısıtlarıyla daha kolay başa çıkabilirler. Bu nedenle, çalışan canlılığını İKY uygulamaları için bir ölçüt olarak kabul etmek; bu uygulamaların sürdürülebilirlik taşıyıp taşımadığını değerlendirmek açısından işlevsel bir yaklaşım olabilir. Nasıl ki örgütler çevresel sürdürülebilirliği karbon ayak iziyle ölçüyorsa, çalışan canlılığı da İKY'nin sürdürülebilirliğini yansıtan önemli bir gösterge niteliği taşıyabilir (Dorenbosch, 2014, s. 168).

Uzun vadede yüksek performansa devam edebilen çalışanlar, sadece memnun ve bağlı çalışanlardan değil, aynı zamanda enerjik ve proaktif olanlardan oluşur. Bu iki profil birbirini dışlamak zorunda değildir; ancak, giderek daha dinamik hale gelen iş ortamlarında, yüksek

enerji düzeyleri ve kaynakları proaktif biçimde kullanabilme çalışanların öne çıkan özellikleri arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda, çalışan canlılığı enerjinin ve proaktivitenin birleşimi olarak tanımlanabilir (Dorenbosch, 2014, s. 165).

Yüksek düzeyde enerji ve dayanıklılık, kişinin işine emek harcama isteği, kolayca yorulmama yeteneği ve zorluklar karşısında ısrarcılık çalışan canlılığını etkileyen ana unsurlar arasındadır (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Kişilerin işyerinde yaşadıkları olaylara ya da oluşturdıkları algılara yönelik gösterecekleri tepkiler farklılık gösterebilir. Duygular, bu tepkilere şekil vermede önemli bir değişkendir. Duygusal bir durumun sonucu olan enerji, bir insanın harekete geçmek için canlı ve istekli olmasının yanı sıra, harekete geçme kabiliyetini ve davranışı gerçekleştirmek için gerekli yeteneğe sahip ve istekli olmasını içeren bir haldir (Kayır, 2023, s. 3). Proaktiflik ise fırsatları belirleyen ve onlara göre hareket eden inisiyatif alarak harekete geçen ve anlamlı bir değişiklik olana kadar sebat göstermeyi ifade eden bir kavramdır Bateman ve Crant (1993)'dan aktaran (Maraşlıoğlu & Özgener, 2023, s. 16).

Proaktif iş çabası iki aşamada incelenebilir. İlk olarak, bir çalışan iş proaktifliği gösterebilir. Burada kişi, iş sürecinde kendi faaliyetlerine yönelik inisiyatif alır ve koşullar değiştiğinde veya süreç hataları meydana geldiğinde de iş sürecini optimum seviyede tutmak için uzun vadeli bir bakış açısı gösterir (Fay & Sonnentag, 2002, s. 222). İkincisi, çalışan gelecekteki iş gerekliliklerine ya da kariyer gelişimine yönelik gelişimsel proaktivite gösterebilir (Dorenbosch, 2014, s. 166).

Rollerini daha esnek bir şekilde tanımlayan, işlerinin ötesinde daha uzun vadeli hedeflere sahip olan bireylerin proaktif olma olasılıklarının daha yüksektir (Parker & Williams, 2006, s. 646). Proaktivite iş performansının yükselmesine katkı sağlamasının yanında iş görenin enerji kaynaklarını koruması ve yenilemesine de katkı sağlar.

2.3.6. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi modelleri

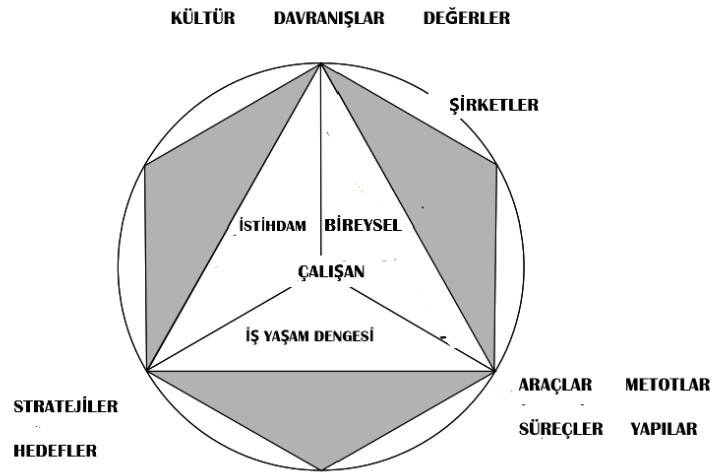
Sürdürülebilir İKY son yıllarda hızlıca gelişmekte olan bir konudur. Literatür incelendiğinde genel kabul görmüş tek bir sürdürülebilir İKY modeli olmadığı görülmüştür. Farklı araştırmacılar tarafından farklı modeller geliştirilmiştir. Araştırmacıların geliştirdiği modellerde sürdürülebilir İK'yı etkileyen çok sayıda değişken olduğu görülmüştür. Uygulanan

sürdürülebilir İKY modelleri farklı değişkenlere sahip olsa bile sonuç genellikle üçlü temel yaklaşım² ile benzerlikler göstermiştir.

Bu modelleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

2.3.6.1. Üçlü payanda modeli

Sürdürülebilir İKY modelini üreten (Zaugg, Blum, & Thom, 2001)'e göre İK süreçleri yalnızca örgütsel performansa değil, aynı zamanda çalışanların bireysel gelişimine ve toplumsal değerlere duyarlılığına da odaklanmalıdır. Bu modelin çıkış noktasını, toplumsal ihtiyaçlar ve bireysel değerlerdeki dönüşüm oluşturmaktadır.



Şekil 1: Üçlü Payanda Modeli

Kaynak: (Zaugg, Blum, & Thom, 2001)

Sürdürülebilir İKY; çalışanların istihdam edilebilirliğini artırmayı, bireysel sorumluluğu güçlendirmeyi ve iş-özel yaşam dengesi sağlamayı temel hedefler olarak benimser. Bu yaklaşım, çalışan ve işletmenin eşit ortaklar olarak değerlendirildiği bir anlayışa dayanır. Değişen toplumsal değerler ve bireysel ihtiyaçlar doğrultusunda, çalışanlar artık yalnızca mesleki gelişim değil, yaşamın diğer alanlarında da kendilerini gerçekleştirme arayışındadır. Bu durum, geleneksel kariyer yapılarının yerini, bireysel sorumluluk ve öz-yönetime dayalı esnek kariyer yollarına bırakmasına neden olmuştur. Bu bağlamda İKY, çalışanlara karar alma ve katılım fırsatları sunan yapılar kurmalı, uzun vadeli gelişim programlarıyla istihdam

² Detaylı bilgi için bölüm; 2.2.3. Sürdürülebilirliğin İnşa Edildiği Temellere bakınız.

edilebilirliği desteklemeli ve güncel çalışma zamanı modelleriyle iş-özel yaşam dengesini gözetmelidir. (Zaugg, Blum, & Thom, 2001, s. 3-5)

Geleneksel iş anlayışının aksine, günümüzde çalışanlar yalnızca mesleki başarıyı değil, aynı zamanda yaşamlarının diğer alanlarında da anlam ve denge arayışındadır. Özellikle iş ve özel yaşam arasındaki dengenin sağlanması, çalışan memnuniyeti ve motivasyonu açısından temel bir unsur haline gelmiştir. Erkek çalışanlar ebeveynlik rollerini daha aktif biçimde üstlenme eğilimindeyken, kadınlar ise profesyonel kariyerlerini kimliklerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmeye başlamışlardır. Bu bağlamda, kariyer ve aile yaşamı arasında bir tercih zorunluluğu değil, her iki alanda da tatmin arayışı ön plana çıkmaktadır (Zaugg, Blum, & Thom, 2001, s. 4).

2.3.6.2. Sürdürülebilirlik piramidi

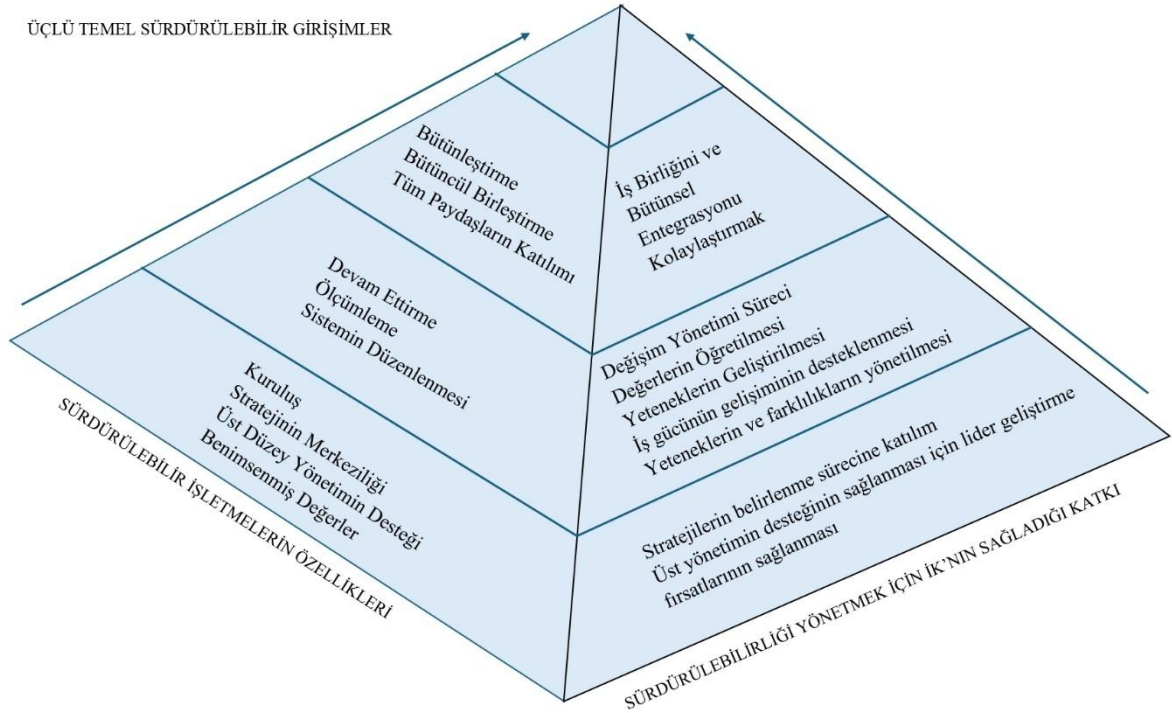
Sürdürülebilir işletmelerin özelliklerini ve sürdürülebilirliği yönetmek için İK'nın işletmelere sağladığı katkıyı (Wirtenberg, Harmon, Russell, & Fairfield, 2007) şekil 2'deki piramit ile göstermiştir

Sürdürülebilirlik piramidi dokuz farklı örnek şirket incelenerek hazırlanmıştır. Kurumsal sürdürülebilirliği başarıyla hayata geçiren bu işletmelerde yer alan yedi temel nitelik üç katmanlı bir piramit ile görselleştirilmiştir (Wirtenberg, Harmon, Russell, & Fairfield, 2007, s. 18).

Sürdürülebilirlik piramidinin ilk katmanında, şirketin kuruluşundan itibaren benimsenen değerler ve sürdürülebilir işletmelerin temel özellikleri yer almaktadır. Bu özellikler, İK biriminin strateji belirleme sürecine aktif katılımı ve üst yönetimin desteğinin sağlanması amacıyla liderlik geliştirme fırsatlarının sunulması ile desteklendiğinde, işletme sürdürülebilirlik piramidinin ikinci katmanına doğru ilerleme kaydeder. İkinci katmanda ise işletmenin sürdürülebilirlik sorumlulukları; faaliyetlerin devam ettirilmesi, performansın ölçülmesi ve sistemin düzenli olarak iyileştirilmesi şeklinde tanımlanmakta olup, bu sorumlulukların İKY tarafından desteklenmesi gerekmektedir. İK birimi, bu aşamada değişim yönetimi süreçlerinin yürütülmesi, kurumsal değerlerin benimsetilmesi, çalışan yeteneklerinin geliştirilmesi, iş gücünün sürekli gelişiminin desteklenmesi ve yetenek ile farklılıkların etkin yönetimi gibi kritik süreçleri başarılı bir şekilde uyguladığında, işletme sürdürülebilirlik piramidinin üçüncü ve son aşamasına geçiş yapar. Üçüncü katmanda ise işletmenin tüm süreçleri bütünleştirilmesi, paydaşların katılımını sağlaması ve sürdürülebilirlik anlayışını kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası haline getirmesi beklenir. Bu aşamada İKY birimi, iş

birliğini teşvik etmek ve organizasyon genelinde bütünsel entegrasyonu sağlamakla sorumludur.

Araştırma, bu üç düzeye ulaşmanın işletmeler için farklı zorluklar içerdiğini ortaya koymuştur. En üst katmanda yer alan “bütünleşik sürdürülebilirlik kültürü”ne ulaşmak, halen pek çok işletme için zorlu bir hedeftir (Wirtenberg, Harmon, Russell, & Fairfield, 2007).

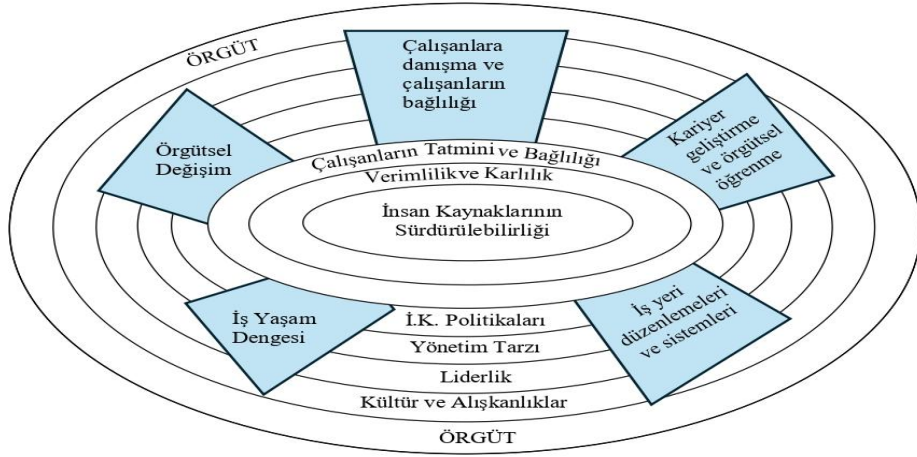


Şekil 2: Sürdürülebilirlik Piramidi

Kaynak: (Wirtenberg, Harmon, Russell, & Fairfield, 2007, s. 18)

2.3.6.3. Sürdürülebilirliğin ana faktörleri ve etkileri modeli

Gollan (2000)'in hazırladığı aşağıdaki model; organizasyonlarda İK sürdürülebilirliğinin ana faktörlerini, etkilerini ve sonuçlarını temsil etmektedir.



Şekil 3: Sürdürülebilirliğin Ana Faktörleri ve Etkileri Modeli

Kaynak: (Gollan, 2000, s. 60)

Gollan (2000), İK sürdürülebilirliği konusundaki tartışmalarda ayrıntılı bir model sunmamakla birlikte, bu alana ilişkin beş temel faktör tanımlar. Model, İK sürdürülebilirliğini, örgütlerin kendi yapıları içerisinde değer yaratma ve bu değeri yeniden üretme kapasitesi üzerinden açıklamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin İK politikaları ve uygulamaları aracılığıyla hem mevcut değeri koruyabilmeleri hem de kurumsal zenginliği sürdürülebilir biçimde yenileyebilmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Model, insan bilgisine sürekli öğrenme yoluyla yatırım yapılmasını ve bu bilginin çalışanların katılımı ve etkileşimi aracılığıyla uygulanıp geliştirilmesini gerekli kılar. Bu süreç, hem bireysel gelişimi hem de kurumsal öğrenme ve adaptasyonu desteklemektedir. Bunun yanı sıra (Gollan, 2000), kurumsal İK sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışan işletmeler için dört temel itici güç belirlemiştir. Bu güçlerin, çalışan memnuniyeti ve bağlılığının artırılması, üretkenlikte artış ve kârlılığın sağlanması gibi geleneksel örgütsel hedefler üzerinde olumlu etkiler yarattığı ifade edilmektedir. Modelin en dikkat çekici yönlerinden biri ise, İK sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için İK politikaları ve uygulamalarının sadece iş performansına değil; aynı zamanda eşitlik, çalışan gelişimi ve refahı gibi olumlu çalışan çıktılarıyla da bütünleşik biçimde tasarlanması gerektiğini önermesidir. Bu bütünleşik yaklaşım, uzun vadeli sürdürülebilir başarı için İK'nın stratejik bir rol üstlenmesini zorunlu kılmaktadır.

2.3.6.4. Roc modeli

Sürdürülebilir bir yaklaşım için üç performans düzeyi önemlidir: (1) kuruluş (kalite, verimlilik, esneklik, inovasyon, kâr), (2) toplum (paydaş memnuniyeti, istihdam artışı, sosyal içerme) ve (3) birey (iş-yaşam dengesi, katılım, istihdam edilebilirlik). Dengeli bir

yaklaşımında, bir kuruluşun uzun vadeli başarısı için finansal, bireysel veya sosyal performansa aşırı vurgu yapılmamalıdır. Sürdürülebilirlik, ekonomik bakış açısıyla ilgili iç görüleri bütünleştirir (Prins, Beirendonck, Vos, & Segers, 2014, s. 277).

ROC modelinin ilk yapı taşı saygıdır. Kaynak tabanlı bakış açısının, insan sermayesini merkeze alacak şekilde yeniden düzenlenmesini önerir. İş etiğine önem verir ve eleştirel İK teorileri ana öncüllerindendir. Yetenek yönetimi, personel katılımı, personel güçlendirme, iş yerindeki sağlık uygulamaları, iş görenlerin fizyolojik ve psikolojik olarak iyi olmaları için yapılan çalışmalar ve çalışanların iş yerine bağlılığının artırılması, ROC modelinin ilk yapı taşı olan “insana saygı” ile gerçekleştirilmek istenen uygulamalardır (Prins, Beirendonck, Vos, & Segers, 2014).

İkinci yapı taşı ise açıklıktır. Dışarıdan içeriye İKY inancı hakimdir. İK profesyonelleri dış paydaşların beklentilerini gözlemler ve bu beklentileri yorumlayarak iç eylemlere dönüştürür. Paydaş beklentilerinin stratejik olarak düzenlenmesini ön görür. Kurumsallık ve paydaş teorileri öncülleridir. Bu teoriler ile İKY bakış açısı genişletilir. Dıştan içeriye bir İKY felsefesinin uygulanması önerilir. Tüm evreni etkileyen ana konular olan, farklılıkların yönetimi, yaşlanan iş gücü, iş yaşam dengesi, ekolojik problemler, paydaş beklentileri iş gücü pazarı vb. konular ile ilgilenir.

Roc modelinin üçüncü yapı taşı sürekliliktir. Bu modelde süreklilik karın devamlılığı ile ilişkilendirilmiştir. Temelde uzun süreli performans –uzun süreli istihdam ilişkilerinin düzenlenmesi ile ilgilenir. Ana uygulama konuları ise istihdam edilebilirlik, kariyer yönetimi, başarı, öğrenen örgütler üretmek ve çalışma alanının inovasyonunu sağlamaktır.

Tablo 1 : Sürdürülebilir İKY'nin Saygı Açıklık Süreklilik (ROC) Modeli

	İnsana Saygı	Evren Açıklığı	Kar Devamlılığı
İnanç	“İKY içinde İnsanı aramak”	“Dışarıdaki içeridedir”	“İKY’ye uzun dönemli bakış açısı”
Teori Ana fikir Stratejik İK bakış açısının yeniden düzenlenmesidir	Kaynak-tabanlı bakış açısının düzenlenmesi	Stratejik uyumun düzenlenmesi	Uzun süreli performans/uzun süreli istihdam ilişkilerinin düzenlenmesi
Teorik öncüller	Etik ve eleştirel İK teorileri	Kurumsallık ve paydaş teorileri	

Tablo 1 : (Devam) Sürdürülebilir İKY'nin Saygı Açıklık Süreklilik (ROC) Modeli

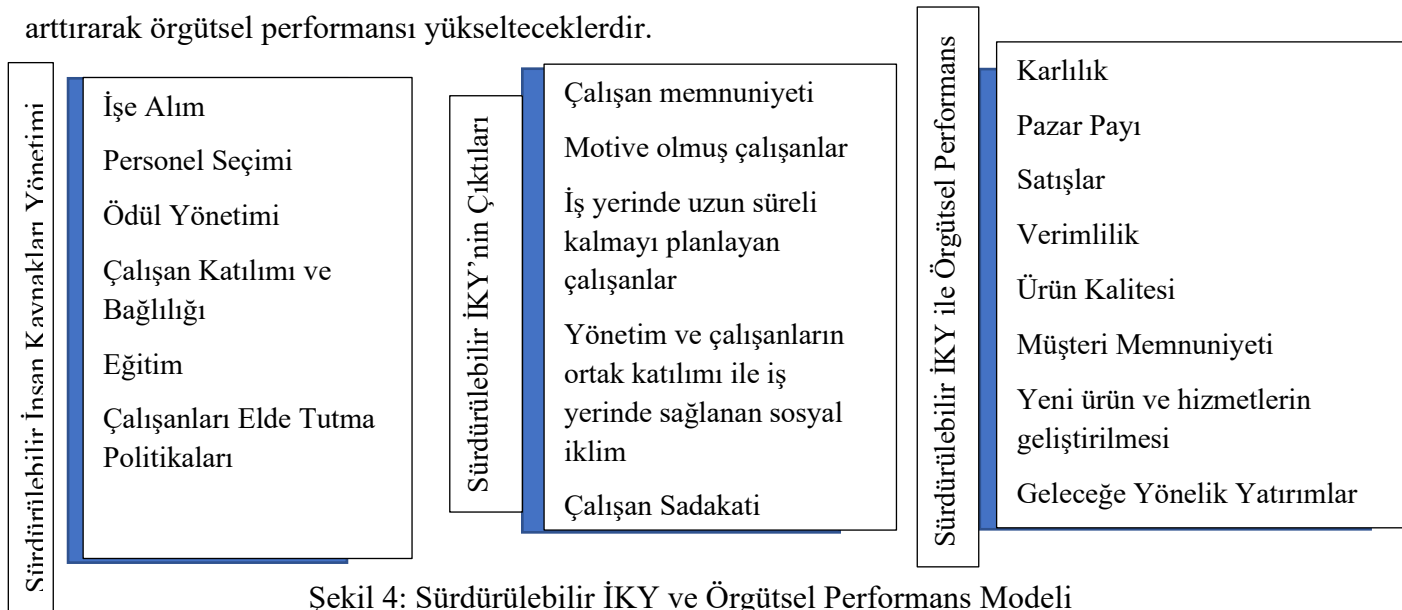
	İnsana Saygı	Evren Açıklığı	Kar Devamlılığı
Uygulamalar Yatay/Esas konuyla ilgili	Yetenek, Katılım, Güçlendirme, Sağlık ve Öznel iyi oluş, Çalışanların bağlılığı vb.	Farklılıkların yönetimi, Yaşlanan işgücü, İş-yaşam dengesi, Ekoloji, Paydaşlar, İşgücü Pazarı vb.	İstihdam edilebilirlik, Kariyer, Başarı, Öğrenen örgütler, Çalışma yerinin inovasyonu, vb.
Dikey/dönüşümsel	Sürdürülebilir işe alım, seçim, eğitim, geliştirme, fayda yaratmak, liderlik, değişim, kültür vb.		

Kaynak: (Prins, Beirendonck, Vos, & Segers, 2014)

Sürdürülebilir İKY'ye ilişkin ROC Modeli; üç aşama sonunda (Saygı Açıklık Süreklilik) sürdürülebilir işe alım, sürdürülebilir seçim, sürekli eğitim-geliştirme, fayda yaratma liderlik sistemi oluşturma, organizasyonel değişim ve organizasyonel kültür yaratma konularında dönüşüm sağlamayı hedefler.

2.3.6.5. Sürdürülebilir İKY ve örgütsel performans yönetimi modeli

Sürdürülebilir İKY ve örgütsel performans modeli ile çalışan memnuniyeti, motive olmuş çalışanlar, iş yerinde uzun süreli çalışmayı planlayan iş görenler, yönetim ve çalışanların ortak katılımı ile iş yerinde sağlanan sosyal iklim ve çalışan sadakati hedeflenir. Bu hedefler de kar payının, pazar payının, satışların, verimliliğin, ürün kalitesinin, müşteri memnuniyetinin arttırarak örgütsel performansı yükselteceklerdir.



Şekil 4: Sürdürülebilir İKY ve Örgütsel Performans Modeli

Kaynak: (Jerome, 2013, s. 1290)

Örgütsel performans, işletme çıktılarının üç temel boyutuyla ilişkilidir: (a) finansal performans (kârlılık, varlıkların getirisi, yatırım getirisi gibi), (b) ürün-pazar performansı (satış hacmi, pazar payı), ve (c) hissedar getirisi (toplam hissedar getirisi, ekonomik katma değer). Bununla birlikte örgütsel performans, yalnızca ölçülebilir çıktılarla sınırlı kalmayıp, organizasyonun hedeflerini belirleme, bu hedeflere yönelik ilerlemeyi izleme ve stratejik ayarlamalar yapma gibi tekrarlayan süreçleri de kapsar. Bu çerçevede, uzun vadeli ve sürdürülebilir başarının sağlanmasında, tüm paydaşların özellikle sürdürülebilir İKY süreçlerine aktif katkı sağlayan çalışanların örgüt içerisindeki rolleri kritik önemdedir (Jerome, 2013, s. 1289).

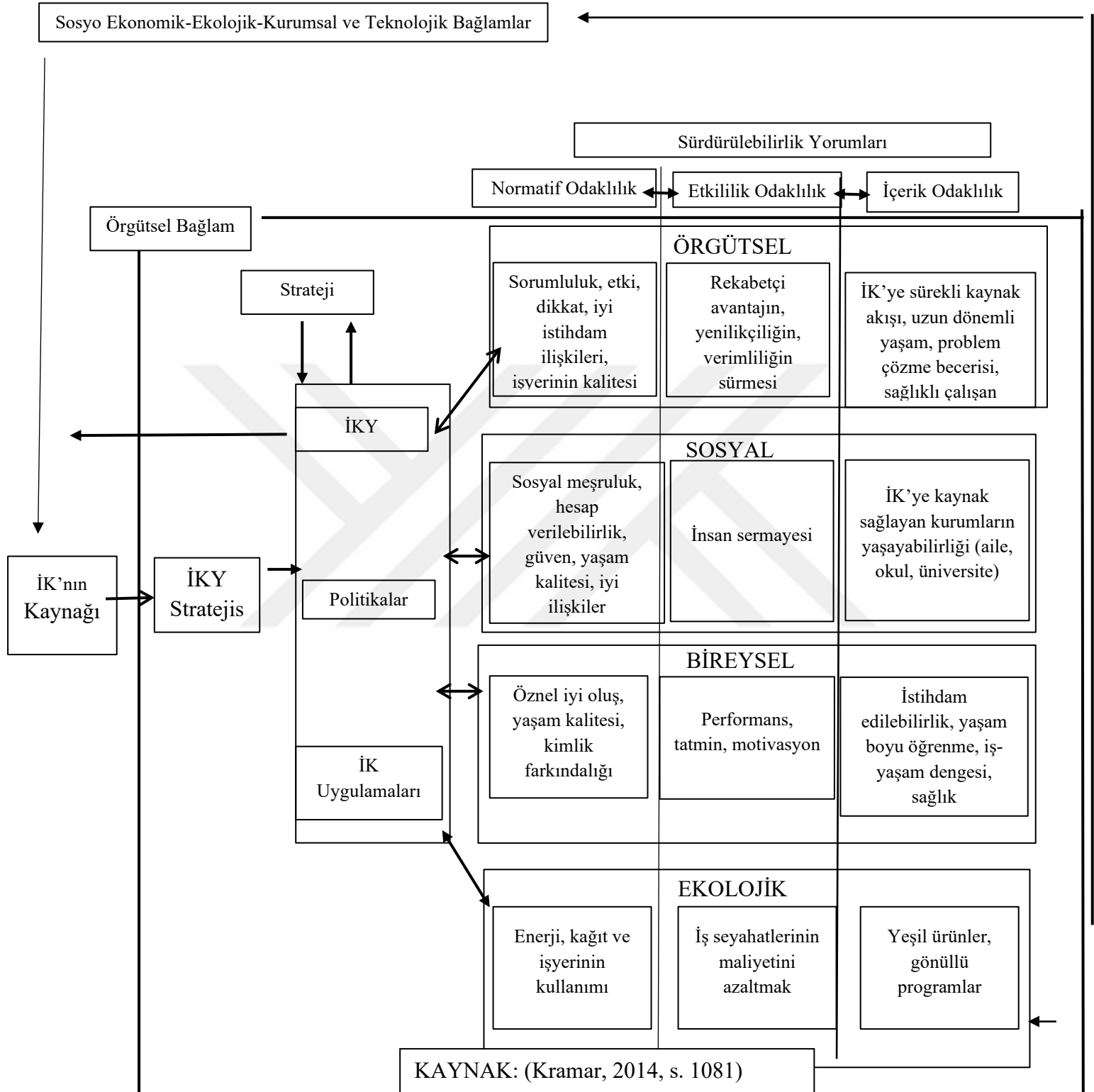
2.3.6.6. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi entegre modeli

Sürdürülebilir İKY’de sadece işletmenin performansına katkı sunan bir sistem değil; aynı zamanda çalışanların refahı, etik değerler ve çevresel sorumluluklarla bütünleşmiş bir yapı olarak tanımlayan (Kramar, 2014, s. 1081) aşağıdaki modeli (Ehnert, 2009)’dan uyarlayarak genişletmiştir. Bu model ile sürdürülebilir İKY’de etkileyen faktörlerin sürdürülebilir İK çıktılarına etkilerini göstermeyi amaçlamıştır.

Sürdürülebilirlik ve İK arasındaki ilişkiyi anlamlandırabilmek için modelde de gözüken sürdürülebilirlik yorumları ve yaklaşımlarını kavramamız gerekmektedir. Kramar (2014) ‘ün sürdürülebilirlik yaklaşımları üç ana başlıkta incelenebilir.

- a. Sürdürülebilirliğe Normatif-Sorumluluk Odaklı Yaklaşım: Açık sistem yaklaşımını esas alan sorumluluk odaklı yaklaşım Brundtland komisyonunun tanımını esas alır. Brundtland Raporu’nun, kurumsal seviyede sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir gelişme ile ilgili tanımı, dünya nüfusunun yaşam kalitesini geliştirmek, sağlığı geliştirmek için sanayileşmiş şehirlerin kullandığı büyük miktardaki küresel kaynaklarla ilgili sorunu çözmek için geliştirilmiştir (Esen, 2018, s. 90).
- b. Sürdürülebilirliğe Etkililik ve İnovasyon Odaklı Yaklaşım : Bu anlayış temelini ekolojik yönetim tartışmalarından alır. İşletmeler, bir taraftan çevre üzerinde daha az etki bırakmaya odaklanırken, aynı zamanda maliyetleri azaltma, değer yaratma ya da sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlamak gibi ekonomik amaçları başarma amaçlarını bütünleştirmeye çalışmaktadır. Temel fikir, ekonomik ve toplumsal amaçlarla bütünleşerek değer yaratmak ve maliyetleri azaltmaktır (Ehnert, 2009, s. 64-65).
- c. Esas Odaklı Yaklaşım: Karar alma sürecinin etkilerini hesaba katarak, kaynaklarının sürdürülebilirliğine odaklanır. Bu bakış açısıyla iki beklenti önem taşımaktadır: kaynakların yeniden üretimi araştırılmalıdır ve tüketim ile kaynakların tedariki arasında

denge kurulmalıdır (Müller-Christ, 2001'den alıntılan (Stankeviciute & Savaneviciene, 2013, s. 841).



Şekil 5: Sürdürülebilir İKY Entegre Modeli

2.4. Sürdürülebilirlik ile İKY Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Kuramsal Yaklaşımlar

Sürdürülebilirlik kavramının toplumsal ve kurumsal düzeyde giderek daha fazla önem kazanması, bu kavramın İKY alanına da uyarlanmasına zemin hazırlamıştır. Bu doğrultuda literatürde üç temel yaklaşım öne çıkmaktadır: sürdürülebilir çalışma sistemleri yaklaşımı, sürdürülebilir İKY'ye yönelik sistematik yaklaşım ve sürdürülebilir kaynak yönetimi yaklaşımı. Bu yaklaşımlara ek olarak, sürdürülebilir İKY'nin kuramsal temelini oluşturduğu düşünülen stratejik İKY anlayışı da literatürde önemli bir yer tutmaktadır (Ehnert, 2009).

İK'yı rekabetçi avantaj sağlamada ve arzulan finansal sonuçların elde edilmesinde bir yatırım aracı olarak değerlendiren stratejik İKY anlayışı, İK'nın tüketilmesi ve tükenmesiyle ilgilenmemektedir. Ancak sürdürülebilir İKY anlayışı, İKY'nin bu zorluklarla başa çıkması sağlamak ve İKY uygulamalarının yüksek düzeyde stres, işten kaynaklanan sağlık problemlerinin üstesinden gelmek amacıyla, İK'yı yönetmenin yeni yollarını aramaktadır (Esen, 2018, s. 93).

Ehnert'e (2009) göre sürdürülebilir İKY, İK'yı sadece ekonomik bir değer olarak değil, sosyal ve çevresel boyutları da kapsayan bütünsel bir bakış açısıyla yönetmeyi ifade eder. Bu yaklaşım, insan sermayesinin uzun vadeli korunması ve geliştirilmesi ile etik değerlere bağlı kalmayı amaçlar. Tablo, bu yaklaşımların temel özelliklerini ve uygulama alanlarını ortaya koyarak, sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisini anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

Tablo 2, sürdürülebilirlik ile İKY arasındaki ilişkiyi farklı kavramsal yaklaşımlar üzerinden ele almaktadır. Bu yaklaşımlar; Sürdürülebilir Çalışma Sistemleri (SWS), Sürdürülebilir İKY, Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi (SRM) ve Stratejik İKY olarak sınıflandırılmıştır. Her yaklaşım farklı teorik temellere dayanmakta ve İK alanındaki çeşitli sorunlara odaklanmaktadır. Örneğin, SWS yaklaşımı iş sağlığı ve çalışanların sömürülmesi konularına öncelik verirken, Sürdürülebilir İKY daha çok iş gücünün istihdam edilebilirliği ve motivasyonunu vurgular. SRM, İK'nın çevresel ve ekonomik sistemlerle etkileşimini incelerken, Stratejik İKY yetenek yönetimi ve örgütsel hedeflerle uyuma odaklanır.

Tablo 2 : Farklı Teorik Çerçevelerden Sürdürülebilir İKY

Yaklaşım	Sürdürülebilir Çalışma Sistemleri (SWS)	Sürdürülebilir İKY	Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi (SRM)	Stratejik İKY
Temel Kaynaklar	Brödner & Knuth (2002a), Docherty et al. (2002a), Kira (2002, 2003), Huzzard (2003), Moldaschl (2005a), Shani & Docherty (2003)	Thom & Zaugg (2004), Zaugg et al.(2001), Zaugg (2002)	Müller-Christ & Remer (1999), Müller-Christ (2001)	Boudreau & Ramstad (2005), Mariappanadar (2003), Paauwe (2004), Schuler & Jackson (2005), Iles (1997)
Araştırma Sorunu ve Neden-Sonuç Varsayımları	İş sağlığı sorunları (stres, tükenmişlik vb.); Yoğun çalışmanın hastalığa yol açtığı varsayımı; 'hasta' örgütsel ekosistem	Nitelikli iş gücü eksikliği; stres kaynaklı devamsızlık; Değişen iş değerleri	Yüksek işsizlik oranına rağmen nitelikli iş gücü eksikliği; İK faaliyetlerinin kaynak işlev bozukluklarına etkisi	Yetenek kıtlığı; İK'nın tüketilmesi yerine geliştirilmesi gerektiği varsayımı
Yaklaşımın Temel Amaçları	İK sömürüsü ya da gelişimini açıklayan süreçleri anlama; iş sağlığına farkındalık	Uzun vadeli nitelikli İK temini; çalışan refahı, iş-yaşam dengesi	Kaynak yetersizliği farkındalığı; sürdürülebilir İK uygulamaları	Yüksek vasıflı yetenek temini; sürdürülebilir İK stratejisi
Analiz Düzeyi	Bireysel çalışan ve iş sistemleri	Bireysel çalışan ve İKY sistemleri	İşletme ve çevresi; İKY örgütsel alt sistem	İşgücü ve bireysel çalışan düzeyi
Temel Teorik Dayanak	Paydaş teorisi, stres teorileri, sağlık psikolojisi, kaynak temelli sosyoekonomi	Paydaş teorisi, öz örgütlenme teorisi, yetkinlik temelli bakış açısı	Sosyal sistemler teorisi, birlikte evrim, ekonomik ekoloji, sağlık psikolojisi	İnsan sermayesi teorisi, kaynak temelli bakış

Tablo 2 : (Devam) Farklı Teorik Çerçevelerden Sürdürülebilir İKY

Yaklaşım	Sürdürülebilir Çalışma Sistemleri (SWS)	Sürdürülebilir İKY	Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi (SRM)	Stratejik İKY
Sürdürülebilirlik–İKY Bağlantısı	İK gelişimi, yaşam boyu öğrenme, öz düzenleme, güven, iş sınırlarının kaybolması, değişim süreçleri	İstihdam edilebilirlik, stratejik başarı ve karar ikilemi, İK sınır yönetimi	İstihdam edilebilirlik, yetenek arzı, güven, küçülme, değişim süreçleri	Stratejik başarı, yetenek ayrıştırma, iş-yaşam dengesi, küçülmenin dışsallıkları, değişim süreçleri
Yaklaşımın Unsurları ve Özellikleri	Çeşitli uzun vadeli, stratejik, proaktif yaklaşımlar; yan/geri bildirim etkileri	Uzun vadeli, stratejik, katılımcı; yetkinlik ve bilgi odaklı	Uzun vadeli, çıktı odaklı, sürdürülebilirlik/verimlilik çelişkisine vurgu	Uzun vadeli, kazan-kazan odaklı, esnek, dışsallıklara duyarlı

Kaynak: (Ehnert, 2009, s. 49-50)

3. ÖZEL SEKTÖRDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İKY STRATEJİLERİ

3.1. Özel Sektör İşletmelerinde Sürdürülebilirliğin Önemi

Sürdürülebilirlik hem özel sektör işletmeleri hem de kamu sektöründeki işletmeler için büyük önem arz etmektedir.

İşletmelerden yalnızca hissedarları ve sahipleri için servet yaratmaları (ekonomik sürdürülebilirlik) beklenmemekte, aynı zamanda toplumun daha önce ekonomik faaliyetlerin dışında kalmış birçok kesimi de dahil olmak üzere geniş grupların yaşam kalitesini artırmaya katkıda bulunmaları da beklenmektedir. Ekonomik büyüme ve kalkınmayı destekleyen temel işlevleri olan servet yaratma sorumluluklarını küçümsemeksizin, işletmelerin artık sosyal ve ekolojik alanlarda da daha büyük roller üstlenmeleri beklenmektedir (sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik) (Hirsig, Rogovsky, & Elkin, 2014, s. 128).

Sürdürülebilir işletme, kâr etmeye devam ederken aynı zamanda çalışanlarının refahı ve huzurunu gözetir; yaptığı işin çevreye en az zarar verecek şekilde gerçekleştirilmesi için de çaba harcar.

Bir işletme ve İK departmanı, yalnızca kısa vadeli hedeflere odaklandığında, genellikle “işe al ve kov” ya da “işe al ve unut” şeklinde nitelendirilebilecek, kaynak israfına yol açan işe alım politikaları benimser. Ancak uzun vadede kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için, bu tür kısa vadeli ve verimsiz uygulamaların terk edilmesi; bunun yerine, insan kaynağının titizlikle seçilmesi, yetkinliklerinin sürekli geliştirilmesi ve organizasyonel bağlılığının güçlendirilmesine odaklanan stratejik insan kaynakları yaklaşımlarının benimsenmesi gerekmektedir (Harry, 2014, s. 411).

Sürdürülebilir İKY, aşağıdaki sorunlarla karşı karşıya olan işletmeler için özellikle önemlidir (Ehnert, 2014);

- Demografik gelişmelere bağlı olarak çalışan açığı veya kıtlık beklentisi
- Çalışanların işle ilgili sağlık sorunları yaşaması veya işyerinde anlam ve duygu kaybı yaşaması nedeniyle devamsızlık oranlarının yüksek olması,
- Çalışanların 'stoklarında' yüksek dalgalanma oranları
- Yetersiz beceri ve bağlılığa sahip çalışanlar.

Sürdürülebilir İK'nın en büyük hedefi insana yakışır iş tanımına uygun bir çalışma hayatı tasarlamaktır. İşletmelerinin sürdürülebilirliği için insan sermayesini destekleyecek şekilde

İKY'nin planlanması önemlidir.. Bu planlamanın sürdürülebilirlik için aşağıdaki konularda desteklenmesi gerekir (Wirtenberg, Harmon, Russell, & Fairfield, 2007).

1. Liderlik gelişimi,. Eğitim ve gelişim,
3. Değişim yönetimi,
4. İşbirliği ve takım çalışması,
5. Yetenek yönetimi,
6. Çeşitlilik ve çok kültürlülük,
7. Etik ve yönetişim,
8. Değer yaratmak ve aşmak,
9. Sağlık ve güvenlik ve
10. İş gücü katılımı.

Sürdürülebilir bir işletme, sosyal, çevresel ve ekonomik performansın dengeli biçimde geliştirilmesi üzerine inşa edilirken, insan kaynaklarını yenilik ve yaratıcılığın en değerli kaynağı olarak görür. Bu yaklaşım, çalışanların potansiyelinin etkin biçimde değerlendirilmesini sağlayarak, işletme genelinde daha yüksek verimlilik ve uzun vadeli rekabet avantajına dönüştür (Hirsig, Rogovsky, & Elkin, 2014, s. 150).

Günümüzde küreselleşen dünyada, artık rekabet yalnızca yakın çevredeki işletmelerle sınırlı değildir; tüm dünya, “doğru” yetenekleri çekmeye, geliştirmeye ve elde tutmaya çalışmaktadır. Bu nedenle İKY hem kaynak fazlalıkları hem de kıtlıklarıyla nasıl başa çıkılacağını öğrenmek zorundadır. Aynı zamanda, fazla insan kaynağı için anlamlı işler yaratmanın yollarını bulmalı ve eksik kalan kaynakları yeniden üretme becerisine sahip olmalıdır. Stratejik İKY, “doğru” insan kaynağına, “doğru zamanda” ve “doğru yerde” sahip olabilmek için organizasyon stratejisinin buna uygun şekilde inşa edilmesini amaçlar. Sürdürülebilir İKY ise bu yaklaşımı, daha geniş paydaş ihtiyaçlarına “doğru katkı” ve “doğru odaklanma” gibi sürdürülebilirlikle ilişkili unsurlarla destekler. Sürdürülebilir olmayan şekilde aşırı yüksek ya da düşük ücretler ödemedi en iyi personeli çekmek ve elde tutmak için gelişmiş yöntemlere sahip olmak, İKY fonksiyonunun temel bir yönü haline gelmiştir. Yanlış türde personelin işe alınması ve elde tutulması durumunda, doğru kadrolarla donatılmış rakip işletmeler gelişmeye devam edecek, yanlış personel tercihinde bulunan işletmeler ise ayakta kalmakta güçlük çekecektir (Harry, 2014, s. 409).

Son yıllarda hızla gelişen teknoloji ve artan küresel rekabet sebebiyle işverenlerin yetenekli ve iş yapma arzusu olan çalışanlara olan ihtiyacı hızla artmaktadır. Dünyada insan kaynağı kısıtlı kaynaklar arasında değildir. Ancak kısıtlılığın derecesi işletmelerin daha yüksek derecede nitelikli ve daha motive iş gören arayışları sebebiyle artmaktadır. İşletmelerde yetkin ve kendini işine adanmış olan personellerin önemi arttıkça bu personellerin sürdürülebilirliği de önem kazanmaya başlamıştır. Günümüzde yetenekli iş görenler işlerini yapacakları işletmeler konusunda seçici davranmaktadırlar.

Özel sektör işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi, öncelikle İK'nın sürdürülebilirliği ile mümkündür. Bu bağlamda, İK biriminin aşağıdaki temel faaliyetleri etkin bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir (Ehnert, 2009) :

1. İK'yı sosyal sorumlulukla ele alma,
2. Çalışan sağlığı ve esenliğini destekleme,
3. Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması,
4. Yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınma,
5. Mevcut çalışanların becerilerine yatırım yapma,
6. İK'nın kökenine yatırım yapma,
7. Çalışanların yaşam standartlarını iyileştirme,
8. Karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma.

Yukarıda sıralı ana başlıklar (Ehnert, 2009) tarafından sürdürülebilirlik kategorileri ile bu kategorilere karşılık gelen İK faaliyetlerine örnekler sunacak şekilde yapılandırılmış ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3 : Sürdürülebilir İKY Faaliyetleri

Kategoriler	İKY Aktiviteleri
İK'ya sosyal sorumluluk bilinciyle yaklaşmak	• Etik, çalışanlara değer vermek • İş kaybı durumlarında destek

Tablo 3 : (Devam) Sürdürülebilir İKY faaliyetleri

Kategoriler	İKY Aktiviteleri
Çalışanların refahını ve sağlığını teşvik edin	• İşyeri kalitesini artırın • Çalışanların kendi sağlıkları için bilinçlendirilmesi • Sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etmek • İş gücünü formda tutun • Çalışanların ve ailelerinin refahını artırmak • İş-yaşam dengesini teşvik edin
İK üzerindeki etkiyi azaltın	• Güvenlik: iş kazaları, yaralanmalar, ölümler riskinin azaltılması • Ergonomik işyeri koşullarını teşvik edin (meslek hastalıkları riskini azaltın) • Stresi azaltın ve önleyin
Yetenekleri cezbetmek ve 'tercih edilen işveren' olarak tanınmak	• Çalışanlara ve/veya yeteneklere ve onların bilgilerine yatırım yapmak • Kariyer fırsatları sunmak • Çekici bir çalışma ortamı sunmak • Kültürel ve cinsiyet çeşitliliği • Şirketin sosyal açıdan sorumlu ve güvenilir bir işveren, aile dostu veya çalışan anne dostu bir işveren olarak itibarını teşvik etmek • İş-yaşam dengesinin önemini kabul etmek • Yedekleme planlaması, yetenek havuzu • İş tatmini, motivasyon • Ücretlendirme ve çalışanlara sağlanan faydalar

Tablo 3 : (Devam) Sürdürülebilir İKY faaliyetleri

Kategoriler	İKY Aktiviteleri
(Mevcut) işgücünün becerilerine yatırım yapmak	• Eğitime yatırım yapmak • Hayat boyu öğrenmeyi teşvik etmek • Çalışan gelişim ve eğitim programları • Mesleki eğitim programları veya çıraklık • Yetenek yönetimi ve şirket içi yedekleme yönetimi programları • Çalışanlar için, bazen de ortaklar için kariyer gelişimi • Mentörlük
İK'nın 'kökenine' yatırım yapın	• Eğitime, çıraklığa yatırım yapmak • Hayat boyu öğrenmeyi teşvik etmek • Üniversiteler ile iş birliği • Yedekleme planlaması, yetenek havuzu
İK yenilenmesini teşvik edin	• Sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etmek • İş-yaşam dengesini teşvik edin
Karşılıklı kaynak ilişkileri oluşturun	• Çalışan güveni ve sürdürülebilir istihdam ilişkileri oluşturun

Kaynak:(Ehnert, 2009, s. 433)

İşletmeler yukarıda bahsettiğimiz uygulamaları yerine getirdiklerinde yani sürdürülebilirliği hedeflediklerinde işletmenin performansı olumlu etkilenir. İşletmeler sürdürülebilirlik yolculuklarını desteklemek için gereken bireysel yetkinlikleri, işbirlikçi stratejileri ve organizasyonel yetenekleri geliştirmelidirler. Sürdürülebilirliği iş stratejisinin merkezine yerleştirmek" ve "üst yönetim desteği", sürdürülebilir yönetime giden kalıcı ve başarılı bir yolun temel itici güçleri olarak görülebilir.

Sürdürülebilir İK stratejilerini benimseyen işletmelerde çalışan bağlılığı ve verimliliği artış göstermektedir. Bu tür işletmelerde çalışanlar, yaptıkları işi sahiplenmekte ve daha üretken hale gelmektedir. İş yerinde mutluluk düzeyinin artması, devamsızlık oranlarının azalmasına ve çalışanların izin kullanma ihtiyacının düşmesine katkı sağlamaktadır. Çalıştığı kurumda değer gördüğünü hisseden bireyler, aynı iş yerinde daha uzun süre çalışma eğilimi göstermekte, bu da personel devir oranlarının azalmasına yol açmaktadır. Ayrıca, çalışanlar arasındaki ve çalışanlarla yönetim arasındaki anlaşmazlıklar azalmaktadır. Çalışanlara yönelik çevre, iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri ise sadece iş yeri için değil; bireyin ailesi ve içinde bulunduğu toplum için de fayda sağlayan, bilinçli bireylerin yetişmesine katkıda bulunmaktadır.

3.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri

İşletmenin sürdürülebilir bir işletme olması için aşağıdaki stratejileri izlemesi beklenir.

- İşletme sürekli büyüyen ve kar elde etme politikalarına sahip olmalıdır.
- İşletme büyüme ve kar elde etme politikalarını sosyal sorumluluklarını aksatmadan yerine getirmelidir.
- İşletme ürettiği ürün ve hizmetlerin başlangıcından son aşamasına kadar olan tüm süreçler boyunca ekolojik olarak da ihtiyatlı davranmalıdır.

Sürdürülebilir bir işletmede İKY, katılım ve dâhil olma, işçi-işveren ortaklığı, çalışanlara saygı ve tanınma, eşitlik ilkesi ile ayrımcılık yapmama gibi temel değerlere dayanır. Ayrıca, iyi iş tasarımı ve organizasyonu yoluyla çalışanların güçlendirilmesi, yetkinlik ve beceri geliştirme olanaklarının sunulması, sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarının sağlanması, elde edilen faydanın çalışanlarla paylaşılması gibi uygulamalar ön plandadır. Bu çerçevede hem bireysel hem de kurumsal öğrenme süreçlerinin önemi vurgulanmakta; verimlilik artışı süreçlerinde takım çalışması ve iş birliğinin etkisi öne çıkarılmaktadır. Beşerî ve sosyal sermaye, yalnızca nitelikli işyeri uygulamalarının ve yüksek üretkenlik düzeyinin bir sonucu değil, aynı zamanda bu süreçlerin en önemli kaynağını da oluşturmaktadır (Hirsig, Rogovsky, & Elkin, 2014, s. 141).

Değerli çalışanların, kurumun yararına olacak şekilde aşırı çalıştırılması ya da yoğun baskıya maruz bırakılması, sürdürülebilir olmayan bir İKY stratejisidir (Mariappanadar, 2014, s. 184).

Sürdürülebilir İKY ile ilgili temel konuları (Ehnert, 2009) 'da şu şekilde sıralamıştır.

- Çalışan/yetenek gelişimi ve eğitimi, eğitim, yaşam boyu öğrenme
- Sağlık, güvenlik ve esenlik

- Fırsat eşitliği ve (cinsiyet ve kültürel) çeşitlilik
- Etik, özen ve sosyal sorumluluk
- İşyeri kalitesi ve iş-yaşam dengesi
- Çalışan ilişkileri
- Ücret

3.2.1. Sürdürülebilir işe alım ve yerleştirme

Sürdürülebilirlik ilkelerine göre personeli işe alma ve yerleştirme süreçlerini ifade eder. Sürdürülebilir işe alım ve yerleştirme yapan bir işletme için adayın işe alınması için gerekli olan yetkinlik sadece adayın teknik yeterliliği değildir. Adayların etik değerleri ile çevresel ve sosyal sorumluluk bilinçleri de dikkate alınarak adayın seçilmesi işlemidir. Kapsayıcı ve çeşitliliğe dayalı işe alım politikaları yönetilir. Ve uzun vadeli yetenek yönetimi esastır.

Ehnert (2009), sürdürülebilir İKY kapsamında işe alım süreçlerinin sadece mevcut pozisyonları doldurmakla kalmaması, aynı zamanda organizasyonun uzun vadeli yetenek havuzunu oluşturma ve kurumsal sosyal sorumluluğa uygun aday seçme sorumluluğunu taşıması gerektiğini vurgular.

Günümüzde yetenekli çalışanları bulmak yeterli değildir. İşletmeler işe alacakları personellerin şirketin sürdürülebilirlik politikaları ile ne kadar uyduğuna dikkat etmektedirler. İşletmeler toplumsal duyarlılığı yüksek ve işletmeye uzun dönemde değer katacak personeller ile çalışmak isterler.

İş tatmini ve bağlılığı artırmak amacıyla, yerleştirme aşamasında personelin hem teknik yeterlilikleri hem de çalışacağı işletmenin kültürüne uyumu dikkate alınır. Yeni işe başlayan adayların işletmenin kültürünü ve kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımlarını benimseyebilmeleri için sürdürülebilirlik eğitimlerine katılımları ve gönüllü sosyal sorumluluk projelerine dahil olmaları teşvik edilir. Bu süreç, yeni personelin kuruma daha hızlı uyum sağlamasını sağlar.

3.2.2. Sürdürülebilir eğitim ve gelişim

Sürdürülebilir İKY'nin temel yapı taşlarından biri olan sürekli gelişim yaklaşımı, çalışanların yalnızca mesleki yeterliliklerini değil, çevresel bilinç, etik davranış ve toplumsal farkındalık gibi alanlarda da güçlendirilmesini hedefler. (Zaugg, Blum, & Thom, 2001), sürdürülebilir örgütlerin bilgi ve yetkinliği İKY yoluyla kurumsal sürdürülebilirliği desteklediğini vurgular. Eğitim faaliyetleri, bireysel gelişimin yanı sıra örgütsel öğrenmeye de katkı sağlamalıdır.

Dünya çapında hızla artan çevresel ve toplumsal sorunlar işletmelerin başarılı olma algısını değiştirmiştir. Geçmiş zamanlarda işletme başarısı sadece finansal verilerle ölçülürken günümüzde finansal verilerle birlikte topluma ve doğaya duydukları sorumluluk bilinciyle ölçülmektedir. Değişen başarı kavramı İKY'nin temel alanlarından birisi olan eğitim ve gelişim politikalarını da etkilemiştir. İşletmeler, çalışanların mesleki becerilerini geliştirmeyi öncelikli hedef olarak belirlemenin yanı sıra, sürdürülebilirlik bilincine sahip bireyler yetiştirmeyi de amaçlamaktadırlar.

Son yıllarda, birçok kuruluş neredeyse yalnızca maliyet düşürücü önlemlere odaklanmıştır. Bu süreçte, en hayati kaynakları, çalışanlarının rekabet ortamında çok kritik olan temel becerilerini azalttılar. İK ve personel yöneticilerinin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, bir kuruluşun karar vericilerine, özellikle maliyet düşürme ve küçülme zamanlarında, çalışanları eğitmenin ve kurumsal İK yetenekleri oluşturmanın ekonomik faydalarını ve gerçek katma değerini göstermektir (Gollan, 2000, s. 62).

Sürdürülebilir eğitim ve gelişim programları ile çevresel farkındalığı yüksek çalışanların iş süreçlerine ve topluma daha fazla katkı sağlaması hedeflenir. Çalışanlara, sosyal adalet, iş etiği, çevreyi koruma vb konularda da eğitimler verilir.

Bir işletme personellerine enerji tasarrufu sağlayarak üretim yapma tekniklerini öğretirken bu tekniklerin çevreyi ne kadar etkileyebileceğini de anlatır. Uzun vadede çalışanların sadece iş hayatında değil bireysel hayatlarında da enerji tasarrufu konusunda bilinçli hareket etmelerini sağlamayı hedefler. İşverenler, çevresel, sosyal, kurumsal, finansal, uyum ana başlıklı eğitimleri personellerine sunabilirler.

Günümüzde özel sektörde hizmet veren işverenlerin çalışanları için verdiği eğitimler incelenmiş ve aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır.

Tablo 4 : Sürdürülebilirlik Eğitimleri

Çevresel Sürdürülebilirlik Odaklı verilebilecek Eğitimler	• Karbon Ayak İzi Azaltma Teknikleri • Enerji Verimliliği İçin Ofis İçi Uygulamalar • Atık Yönetimi ve Geri Dönüşüm Kültürü Yaratma • Yeşil Tedarik Zincirleri • Doğa Dostu Ulaşım Araçları • Dijital okuryazarlık ve çevresel bilinç
---	---

Tablo 4 : (Devam) Sürdürülebilirlik Eğitimleri

Sosyal Sürdürülebilirlik Odaklı Verilebilecek Eğitimler	• Etik çalışma Kültürü • İnsan Hakları • Kapsayıcılık ve çeşitlilik • Psikolojik Sağlık • İş Yaşam Dengesi • Kurumsal Sosyal Sorumluluk • Gönüllülük Projeleri • Yaşam Boyu Öğrenme
Kurumsal Finansal Odaklı Verilebilecek Eğitimler	• Sürdürülebilir iş modelleri • Sürdürülebilir Liderlik • Kurumsal Karar Almada Sürdürülebilirlik • Sürdürülebilir İnovasyon

Sürdürülebilir eğitim ile işletmelerin bakış açıları genişler ve geleceği de düşünerek hareket etmeye başlarlar. İşletmelerin kurumsal dayanıklılığı artar.

3.2.3. Sürdürülebilir performans ve ödüllendirme sistemleri

Sürdürülebilir performans sistemleri, organizasyonel hedeflerin yanı sıra çalışan refahını, çevresel ve sosyal sorumlulukları da içeren çok boyutlu performans ölçüm sistemleridir (Ehnert, 2009).

Kar odaklı sonuçların yeterli olmadığı günümüz iş dünyasında geleneksel performans sistemleri performans değerlendirmede yetersiz kalmaktadırlar. Günümüzde personellerin çevresel duyarlılıkları, sosyal sorumluluk anlayışları etik davranış sergileme oranları, diğer çalışan ve işveren ile iş birliği yapmaya istekli olup olmaması ve şirketin sürdürülebilirlik politikalarını uygulama hevesi de performans değerlendirme kriterlerine dahil edilmelidirler.

Sürdürülebilir performans sistemi ile çalışanların bireysel hedeflerine ulaşma oranları ile birlikte çalışanların kurumun vizyonuna ne derece katkı sağladıkları da değerlendirilir.

İşletmenin yıl içerisinde belirlediği sürdürülebilirlik hedeflerinin tamamlanmasına yarar sağlamış personel için bu yaptığı iş (sosyal sorumluluk projesi, iş yerindeki çeşitliliği destekleyici bir davranış, toplumsal gönüllülük faaliyetlerine katılım vb) performans değerlendirme kriterleri içinde yer alabilir. Çalışanların performans değerlendirme kriterlerinde yapılacak değişimler çalışanları daha sürdürülebilir bir çalışma sistemine yöneltecektir.

Sürdürülebilir performans değerlendirme sistemlerinde yapılan değişiklikler ödüllendirme sistemlerinde de yapılmalıdır. Yeni sürdürülebilir ödüllendirme sistemi ekip başarısını ve iş birliğini teşvik etmeli, rekabet yerine dayanışmayı ön plana çıkarmalıdır. Maddi ödüllerin yanı sıra anlamlı geri bildirimler ile çalışanlara gelişim fırsatları vb. manevi ödüller de yeni sistemde bulunmalıdır.

3.2.4. Çalışan sağlığı, güvenliği ve refahı

Çevresel ekonomik ve sosyal boyutlarıyla incelenen sürdürülebilir İKY çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal iyilik hallerinin korunmasını da sağlamalıdır. Sürdürülebilir İKY'nin temel bileşenlerinden birisi de çalışan sağlığı ve refahıdır. İşletmelerin başarıları iş görenlerin sağlıklı ve mutlu olmalarıyla orantılıdır.

Ergonomik çalışma koşulları, risk değerlendirmeleri düzenli sağlık kontrolleri ve işyeri psikolojik danışmanlık vb hizmetlerini sürdürülebilir İKY'nin temeline yerleştiren işletmeler iş görenlerine uzun vadede sağlıklı mutlu bir iş yaşamı sunarlar. Sürdürülebilir çalışan sağlığı güvenliği ve refahı iş görenleri kısa vadeli iş kazalarından korumaktan çok daha fazlasıdır.

Bireyin iş yaşamında çalışan refahı; kendini değerli hissetmesi, eğitim ve gelişim fırsatlarına ulaşabilmesi, iş yaşam dengesi kurabilmesi gibi faktörlerin pozitifliği ile ölçülür. Çalışan refahını arttıran bazı etkenleri, esnek çalışma modelleri, açık iletişim kültürü, psikolojik olarak bireyin kendini güvende hissetmesi şeklinde sıralayabiliriz.

3.2.5. Katılımcı yönetim ve kurumsal kültür

Sürdürülebilir İKY'nin yapı taşlarından birisi de katılımcı yönetim anlayışıdır. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarını arttırılması onların kuruma olan aidiyet duygularının artmasını ve uzun vadeli kurumsal bir kültür inşa edilmesini sağlar. Çalışanların fikirlerinin önemsendiği, karar alma süreçlerinde onların fikirlerinin de belirleyici olduğu ve çalışanların fikirleri karşılığında onlara geri bildirim yapıldığı yönetim anlayışı katılımcı yönetim olarak tanımlanabilir. Karar alma süreçlerinde fikirleri alınan çalışanlar kurum içerisinde işe yön veren

ve sorumluluk alan bireyler ve paydaş ortaklar olarak kabul edilirler. İş görenlerin işe olan yaklaşımları bağlılıkları, motivasyonları ve güvenleri artar.

Organizasyonların açıklık, şeffaflık, eşitlik, saygı ve sürekli gelişim ilkeleriyle sürdürülebilir bir kurum kültürü yaratmaları önemlidir. Eğer bu değerler kurum ve çalışanları tarafından içselleştirilirse çalışan refahı artar ve organizasyon çalışmaya değer bir yer olarak görülür.

Organizasyonda güvene dayalı ilişkiler kurulması ve organizasyon içi çatışmaların minimuma indirilmesi için katılımcı bir yönetim anlayışı ve sürdürülebilir bir kurumsal kültür oluşturulmalıdır. Çalışanların iş ile ilgili duygu ve düşüncelerinin dikkate alındığı, katkılarının takdir edildiği kurumlar güçlenmeye ve sürdürülebilirlik niteliklerini arttırmaya başlarlar.

3.2.6. Organizasyonlarda kuşak çeşitliliği ve yaş yönetimi uygulamaları;

Sürdürülebilir İKY, yaş yönetimi uygulaması ile her yaştan çalışanın potansiyelini kullanabilmek için organizasyonların yönetilmesini sağlar. Yaş yönetimi, farklı düzeylerde beceri, bilgi, deneyim veya farklı yaşam dönemlerini beraberinde getiren yaşlarına saygı göstererek, her neslin güçlü yanlarını ve potansiyelini kullanmayı kolaylaştırır (Vraňaková, Gyurák Babel'ová, & Chlpeková, 2021).

Sürdürülebilir çalışma hedefleri olan işletmelerin çalışanlarının iş yaşam dengesini koruması ve gözetmesi gerekmektedir. Günümüzde iş hayatında olan birçok çalışan haftalık 45 saatten daha uzun çalışma saatleri ile çalışmaktadır. Yüksek süreli çalışma saatleri çalışanların özel hayatlarına ve ailelerine zaman ayırmalarını güçleştirmektedir. Halen iş gücünün içerisinde olan bu kuşak ile iş gücüne yeni katılım sağlayan kuşak arasında çalışma koşullarına bakış açıları konusunda farklılıklar olduğu görülmektedir.

Organizasyonlarda çalışan iş gücünün birbirinden farklı yaş aralıklarında olması kuvvetle muhtemeldir. Bu iş görenleri aynı kültür ve aynı çalışma prensipleri altında toplamak ve yaş yönetimini doğru yapmak organizasyonun sürdürülebilirliğini etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Organizasyonlarda kuşak çeşitliliğinden kaynaklanan farklı istek ve ihtiyaçların doğru anlaşılıp yönetilmesi gerekmektedir.

4. YALOVA İLİNDE ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İK STRATEJİLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

4.1.1. Araştırmanın konusu, amacı ve önemi

Araştırmada, sürdürülebilir İK stratejilerinin Yalova ilindeki özel sektör işletmeleri tarafından nasıl algılandığı ve uygulandığı incelenmiştir.

Araştırmanın temel amacı, Yalova ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde sürdürülebilir İK stratejilerinin uygulanma düzeyini, etkinliğini ve işletmeler üzerindeki etkilerini bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmektir.

Bu araştırma, sürdürülebilir İKY konusunda yerel düzeyde yapılmış ilk çalışma olması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca bu çalışma, özel sektör işletmelerinin kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında İKY'nin stratejik rolünü vurgulamakta ve diğer özel sektör işletmeleri için de yol gösterici bilgiler sunmaktadır.

4.1.2. Araştırmanın yöntemi

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Pozitif bilimlerin genellemeye özgü nicel araştırma yönteminden farklı olarak nitel araştırma, insana özgü bireysel özelliklerin farklı ve derin doğasına odaklanır. Bu kapsamda genellemelerden ziyade bilginin derinliği ve özgünlüğünün önemli olduğu iddiasını savunan nitel araştırma, büyük örneklem yerine daha küçük çalışma gruplarından elde edilen derin ve özellikli verilere odaklanır. Bu yönü ile nitel araştırma, nicel araştırmanın insanı genellemeler içinde göz ardı edebilen doğasına bir eleştiri de getirmektedir (Baltacı, 2019).

Bu çalışma ile aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Yalova ilinde yer alan özel sektör işletmelerinde sürdürülebilir İK stratejilerinin etkinliği nedir?
2. Sürdürülebilir İK stratejilerinin bu işletmeler üzerindeki etkileri nelerdir?

4.1.3. Veri toplama yöntemi

Bu çalışmaya sektör farkı gözetmeksizin özel sektör işletmelerinde çalışmakta olan İK personel ve yöneticileri katılmıştır. Veri toplama amacıyla, görüşmeler yüz yüze yapılmıştır ve

görüşmeler 20 ile 40 dakika arasında sürmüştür. Katılımcı talepleri doğrultusunda görüşmelerde ses kaydı alınmamış araştırmacı tarafından katılımcı ifadeleri görüşme formlarına el yazısı ile not edilmiştir. Yapılan görüşmeler sırasında katılımcılara tarafımızdan hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat formundaki sorular sorulmuştur. Bu görüşme formları geliştirilmeden önce konu ile ilgili literatür taranmıştır. Çalışmanın amacına uygun bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme soruları hazırlandıktan sonra iki uzmanının görüşüne danışılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları 19 adettir. Soruların ilk 9 adedi katılımcı hakkında bilgi edinmeye yöneliktir. Diğer 10 soru ise katılımcının sürdürülebilir İK stratejilerine ilişkin fikirlerini ve deneyimlerini detaylı bir şekilde öğrenmeyi amaçlamaktadır. Katılımcılara sorulmak için hazırlanan görüşme soruları ekte mevcuttur.

4.1.4. Araştırma grubu ve katılımcı profili

Sosyal Güvenlik Kurumu, her ay düzenli olarak sigortalı istatistiklerini yayımlamaktadır. Bu istatistikler kapsamında illere ait detaylı sigortalı sayıları ve 4A sigortalı çalışanı olan işyeri sayıları elde edilmektedir. 2025 yılı mayıs ayı verilerine göre Yalova ilindeki özel iş yeri sayısı 8.957'dir. Özel işyerlerinde çalışan toplam sigortalı sayısı ise 78.303 kişidir (Sosyal Güvenlik Kurumu Veri Uygulaması, 2025).

Yalova ilindeki işgücü piyasasının mevcut durumu, 2023 yılında Yalova İŞKUR İl Müdürlüğü ve Yalova Ticaret ve Sanayi Odası iş birliğiyle gerçekleştirilen bir çalışma ile analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında, 17 farklı sektörde faaliyet gösteren işletmeler incelenmiş; bu çerçevede, 2 ila 9 çalışanı bulunan işyerleri arasından örnekleme yöntemiyle seçilen işyerleri, 20 ve üzeri çalışanı bulunan tüm işyerleri araştırmaya dahil edilmiştir. Bu doğrultuda toplam 598 işyeri ziyaret edilmiştir. Çalışma, 05 Haziran- 14 Temmuz 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup, ziyaret edilen işyerlerinde toplam 44.895 kişinin istihdam edildiği tespit edilmiştir. Bu çalışanların 35.262'si erkek, 9.633'ü ise kadındır. Ayrıca, incelenen 598 işyerinin 188'inde 20 ve üzeri çalışan bulunduğu belirlenmiştir (Yalova Ticaret ve Sanayi Odası & İşkur Yalova, 2023)

Yalova ilinde 2023 yılı Ekim dönemi SGK verilerine göre zorunlu 4A sigortalı istihdam eden işyeri sayısı 8 bin 991'dir. Bu işyerlerinde toplam 86 bin 360 kişi, 4A sigortalı çalışan olarak istihdam edilmektedir. 1 ila 9 arası çalışanı olan işyerlerinin ilimizdeki oranı yüzde 87,4 düzeyindedir. İlimizde 100 ve üzeri çalışanı olan işyeri sayısı 83 iken bu işyerlerinde toplam 41 bin 118 çalışan istihdam edilmektedir. (Yalova Ticaret ve Sanayi Odası & İşkur Yalova, 2023)

2023 yılı Ekim ayı verilerine göre, Yalova ilinde 9 ve üzeri çalışanı bulunan iş yerlerinin toplam iş yerlerine oranı %12,6'dır. Sosyal Güvenlik Kurumu'nun 2025 yılı mayıs ayı verilerine göre, Yalova'da toplam 8.957 özel sektör iş yeri bulunmaktadır. Bu doğrultuda, 10 ve üzeri çalışanı bulunan iş yerlerinin İK birimine ihtiyaç duyduğu varsayımıyla, Yalova'da yaklaşık 1.129 işletmenin İK birimine sahip olduğu tahmin edilmektedir.

Bu çalışmada, veri toplama sürecinde amaçlı örnekleme tekniği benimsenmiştir. İK alanında aktif olarak görev yapan profesyonellere ulaşmak amacıyla LinkedIn platformu etkin bir şekilde kullanılmıştır. Sürecin başlangıcında yaklaşık 15 farklı işletmede çalışan İK uzmanı tespit edilmiş, kendilerine birebir mesaj yoluyla ulaşılmış ve araştırmanın amacı ile yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Katılımcılardan, gönüllülük esasına dayalı olarak mülakata katılmaları talep edilmiştir. Fakat bazı sınırlılıklar sebebi ile 11 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılar, hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında; yaşları 24 ile 50 arasında değişmekte, eğitim düzeyleri ise lisans ve yüksek lisans seviyelerinde yoğunlaşmaktadır. Katılımcılar arasında hem kadın hem erkek çalışanlar yer almakta olup, çeşitlilik sağlanmasına özen gösterilmiştir. Bu demografik dağılım, bölgedeki İK uygulamalarını farklı bakış açılarından değerlendirme fırsatı sunmuştur. Katılımcıların demografik bilgileri aşağıdaki tablodaki gibidir.

KATILIMCI NO	CİNSİYET	YAŞ	MEDENİ DURUM	EĞİTİM DURUMU	ÇALIŞTIĞI SEKTÖR	KURULUŞUN BÜYÜKLÜĞÜ	MEVCUT GÖREVİNİZ	İK ALANINDAKİ DENEYİM SÜREİNİZ (YIL)	KURULUŞ-NUZDAKİ ÇALIŞMA SÜREİNİZ (YIL)
K1	KADIN	24	BEKAR	LİSANS	ÜRETİM	BÜYÜK	İK ÇALIŞANI	1	1
K2	KADIN	42	EVLİ	YÜKSEK LİSANS	FİNANS	BÜYÜK	İK YÖNETİCİSİ	12	9
K3	ERKEK	30	BEKAR	LİSANS	YAZILIM	KÜÇÜK	İK UZMANI	4	2
K4	KADIN	43	EVLİ	YÜKSEK LİSANS	OĞSB	KÜÇÜK	EĞİTİM VE İSTİHDAM UZMANI	5	5
K5	KADIN	28	BEKAR	LİSANS	TURİZM	KÜÇÜK	İK UZMANI	3	2
K6	ERKEK	45	EVLİ	YÜKSEK LİSANS	ÜRETİM	ORTA	İK YÖNETİCİSİ	15	10
K7	ERKEK	39	EVLİ	LİSANS	ÜRETİM	BÜYÜK	İK UZMANI	10	4
K8	KADIN	31	BEKAR	LİSANS	SAĞLIK	ORTA	İK YÖNETİCİSİ	6	3
K9	ERKEK	50	EVLİ	LİSANS	ÜRETİM	BÜYÜK	İK YÖNETİCİSİ	20	12
K10	ERKEK	38	EVLİ	LİSE	ÜRETİM	KÜÇÜK	İK SORUMLULUĞUNU YÖNETEN MUHASEBE UZMANI	8	5
K11	ERKEK	37	EVLİ	LİSANS	ÜRETİM	KÜÇÜK	OPERASYON DİREKTÖRÜ	3	1

Tablo 5 : Katılımcıların Demografik Bilgileri

4.1.5. Veri analiz yöntemleri

Bu araştırmada, katılımcılardan alınan cevaplar tematik analiz yöntemi ile MAXQDA 2024 programı kullanılarak sistematik olarak analiz edilmiştir. MAXQDA 2024 programında veri analizine, katılımcı ifadeleri kodlanarak başlanmış ve tümevarımcı bir yaklaşım izlenmiştir. Program aracılığı ile önce kodlar, daha sonra alt temalar ve ardından ana temalar oluşturulmuştur. Temalar geliştirilirken kodlar arasında kurulan hiyerarşik yapıya dikkat edilmiştir. Tüm bu aşamaların sonucunda sekiz ana tema ile bu ana temalarla benzer içerik taşıyan alt temalar oluşturulmuştur. Bu yöntem ile sürdürülebilir İK alanındaki yaklaşımlar ve katılımcıların yaşadığı zorlukların derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır.

4.1.6. Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını, Yalova'daki çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren özel sektör işletmeleri oluşturmakta olup, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası kuruluşlar araştırma dışında bırakılmıştır.

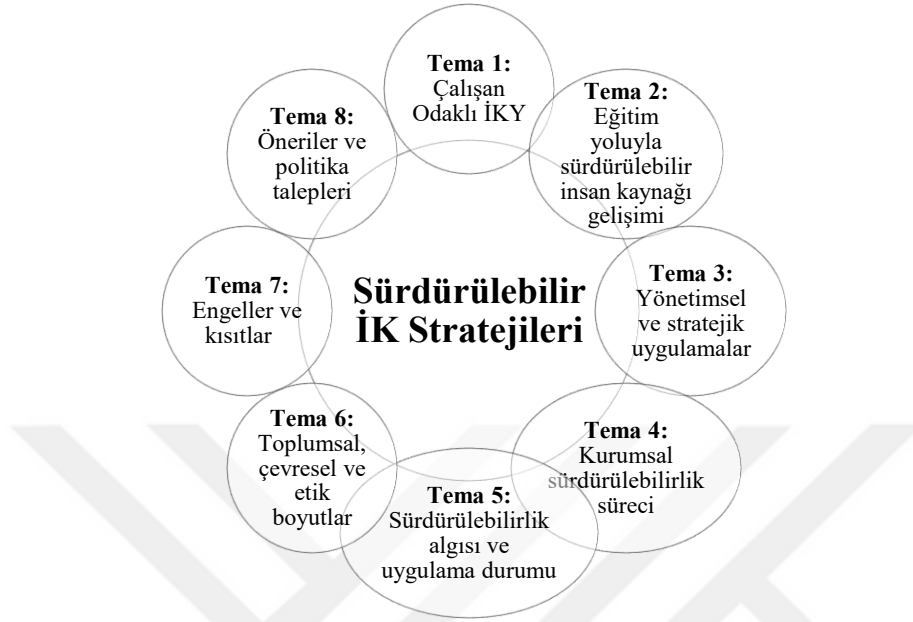
Çalışma kapsamında 15 kadar İK yöneticisi ile görüşme yapılması planlanmıştır. Ancak görüşme yapmak için randevu talep edildiğinde bazı katılımcı adaylarının vakit darlığı, sürdürülebilir İK sistemlerinin kurumlarında uygulanmadığı vb. gerekçeler ile görüşmeyi kabul etmemiştir. Bu sebeple çalışma kapsamında 11 katılımcıyla görüşme yapılmıştır.

Yalova'daki birçok işletmede İK birimlerinin bağımsız bir yapı olarak değil, genellikle muhasebe ya da idari işler departmanları altında yer aldığı gözlemlenmiştir. Bu durum, sürdürülebilir İK stratejilerine ilişkin bilgi ve uygulama düzeyinin sınırlı olmasına neden olmakla birlikte, araştırmanın saha gerçekliğiyle örtüşen önemli bir bulgusu olarak değerlendirilmektedir.

4.2. Bulgular ve Analiz

Bu çalışma kapsamında, Yalova ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde sürdürülebilir İK stratejilerine yönelik görüşlerin değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen nitel analiz sonucunda sekiz ana tema belirlenmiştir. Katılımcı görüşlerinden elde edilen veriler, tematik analiz yöntemiyle sistematik olarak incelenmiş ve sürdürülebilir İKY uygulamalarına dair kapsamlı bir bakış açısı ortaya konmuştur. Bu temalar sırasıyla: Çalışan odaklı İKY, eğitim yoluyla sürdürülebilir insan kaynağı gelişimi, yönetimsel ve stratejik uygulamalar, kurumsal sürdürülebilirlik süreci, sürdürülebilirlik algısı ve uygulama durumu, toplumsal, çevresel ve etik boyutlar, engeller ve kısıtlar ile öneriler ve politika talepleri şeklinde gruplandırılmıştır.

Her bir tema altında, katılımcıların deneyimlerinden ve kurumsal uygulamalardan yola çıkarak elde edilen bulgular detaylı bir biçimde ele alınmış ve mevcut literatürle karşılaştırmalı değerlendirmelere yer verilmiştir.



Şekil 6: Sürdürülebilir İK Stratejileri Temaları

4.2.1. Tema 1: Çalışan odaklı İKY

Çalışan odaklı İKY teması, performans, gelişim ve tutundurma; çalışan refahı ve psikolojik destek, yönetimsel ve stratejik uyum; katılım ve iletişim olmak üzere dört alt tema altında incelenmiştir. Bu alt temalar, sürdürülebilir İK uygulamalarının hem işlevsel hem de sosyal boyutlarını kapsamaktadır.

4.2.1.1. Performans, gelişim ve tutundurma

Performans, gelişim ve tutundurma sürdürülebilir İKY'nin temel taşlarıdır. Araştırma süresince görüşülen katılımcıların büyük bir kısmı, çalışan bağlılığı, performans değerlendirme sistemleri, çalışanların elde tutulması, verimlilik artışlarının sağlanması ve yetenek yönetimi adımlarının performans, gelişim ve tutundurmanın kalbi olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada “performans, gelişim ve tutundurma” temasının altında 8 ayrı kod tespit edilmiştir. Kodların frekans değerleri toplamı 36’dır. En çok tekrar eden üç kodun; “performans değerlendirme sistem güncellemeleri gerekliliği” (frekans değeri 7), “çalışan sadakati” (frekans değeri 7) ve “çalışanları elde tutma yöntemleri ile turnover azaltma” (frekans değeri 5) olduğu görülmüştür.

Çalışmaya katılan katılımcılara göre kurumsal sürdürülebilirliğin en kritik unsuru çalışanları elde tutmaktır. Bu bağlamda performans, gelişim ve tutundurma faaliyetlerinin alt kodu olarak belirlenen frekans değeri 3 olan doğru istihdam ve yine frekans değeri 3 olan yetenek yönetiminin çalışanları elde tutma sürecindeki önemi ortaya konulmuştur. Doğru işe doğru çalışan uygulamasının çalışanların verimlilik ve bağlılıklarını arttırdığı görülmüştür.

Katılımcı 7 sürdürülebilirliği “*Doğru kişiyi kuruma kazandırmak kadar elde tutmak da sürdürülebilirliktir.*” şeklinde tanımlamıştır.

MaxQDA analizinde “çalışanları elde tutma ve turnover oranı azaltma” kodu 5 farklı katılımcının yanıtlarında yer almıştır. Bu bulgu ile işletmeler için çalışanı elde tutmaya yönelik uzun vadeli politikalar üretmenin en az çalışan işe alım stratejileri kadar önemli olduğu görülmektedir.

Katılımcı 11 sürdürülebilir İKY kavramı size ne ifade ediyor sorusuna;

“İşletmenin mevcut insan kaynağını, uzun vadeli, düşük turn-over oranı ile sosyal, çevresel faktörleri de dikkate alan, etik bir şekilde yönetmek amacıyla uygun politikaların oluşturulması.” (Katılımcı 11) şeklinde yanıt vermiştir.

Bu veriler çalışan bağlılığını arttıran politikaların etik bir şekilde uygulanmasının sürdürülebilirlik ile doğrudan ilişki kurulabileceğini göstermektedir. Kariyer gelişim planları, etik bir şekilde yapılan performans değerlendirmeler, ödül uygulamaları çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırırken işletmenin turnover oranının düşmesini de sağlamaktadır.

Araştırma sonuçları, performans odaklı yaklaşımın tek başına sürdürülebilirlik için yeterli olmadığını gözler önüne sermektedir. Katılımcılar gelecek kuşaklara yönelik planlamalar yapılmasını işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayacak etmenlerden birisi olarak görmektedirler. Katılımcıların bu görüşü İKY’nin artık kısa vadeli operasyonel kararlar almaktan daha öteye geçmesi gerektiğini anlatmaktadır. İKY anlayışının insan sermayesi yönetimi bakış açısıyla geliştirilmesinin gerekliliği anlaşılmaktadır.

Çalışmada elde edilen bu veriler literatürde (Ehnert, 2009), (Pfeffer, 2010) ve (Zaugg, Blum, & Thom, 2001) gibi araştırmacıların savunduğu insan merkezli sürdürülebilir İK yaklaşımıyla da örtüşmektedir. (Ehnert, 2009) ‘da sürdürülebilir İKY’nin çok boyutlu değerler ürettiğini savunur. Bu değerlere çalışan gelişimi, organizasyonel bağlılık ve kurumsal süreklilik örnek olarak gösterilebilir. Çalışmada elde edilen bulgular, doğru işe yerleştirilen, gelişim süreci takip edilip desteklenen, adil ve etik bir şekilde performans sistemine dahil edilen çalışanların

kurumsal bağılıklarının arttığını göstermektedir. Artan kurumsal bağılılık sürdürülebilir İKY'ni de kalıcı kılacaktır.

4.2.1.2. Çalışan refahı ve psikolojik destek

Sürdürülebilir İK uygulamalarının etkinliği sadece ekonomik performans göstergeleri ile ölçülmez. Çalışanların sağlığı, refahı mutluluğu ve birlikte çalışma anlayışları gibi sosyal konuların çıktıları da sürdürülebilir İK uygulamaları etkileyen önemli unsurlardandır. Çalışmaya katılan katılımcılar bu alt tema altında yer alan ve en çok değinilen konuları; iş yaşam dengesi uygulamaları (frekans 5), çalışan refahını destekleyen politikalar (frekans 5), çalışan sağlığı ve mutluluğu (frekans 4) şeklinde belirtmişlerdir.

Katılımcı 1' sorulan “Kurumunuzda sürdürülebilir bir İKY politikasını hayata geçirmek için ne gibi adımlar atılıyor?” sorusuna;

“Şirketimiz kendi prensipleri doğrultusunda bünyesinde çalışanların ekonomik ve sosyal açıdan destekleyen politikalar gerçekleştirmektedir.” (Katılımcı 1) şeklinde cevap vermiştir.

Bu cevaptan da anlaşıldığı üzere, çalışanları ekonomik açıdan geliştiren politikalar (ki bu politikalar katılımcılar tarafından yan haklar (frekans 2) şeklinde ifade edilmektedir) ve çalışanları sosyal açıdan destekleyen politikaların (katılımcılar tarafından çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamaları (frekans 2) adı ile anılmaktadır) sürdürülebilirlik stratejileri içerisindeki önemi artmıştır. İşletmeler tüm dünyayı etkileyen Covid-19 pandemisinden sonra, çalışanları psikolojik refahını arttırmak, iş yükünün artmasıyla birlikte çalışanların stresle baş etmelerini sağlamak için sürdürülebilir İKY'ye yönelmişlerdir.

Katılımcı 8 bu süreci şöyle ifade etmiştir:

“COVID-19 sürecinden sonra çalışan refahına daha fazla odaklanıldı. Psikolojik danışmanlık hizmeti, stres yönetimi atölyeleri başladı.” (Katılımcı 8)

Yine katılımcı cevaplarından türetilen kodlar arasında yer alan çeşitlilik ve kapsayıcılık (frekans 2) ve kapsayıcı iş politikaları (frekans 1) çalışan refahının kurumsal temelde değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Kapsayıcı politikalar sayesinde sadece işletmede aktif olarak çalışan iş görenler değil, işe yeni dahil olacak kişilerinde işletmeye karşı aidiyet duygusu geliştirmesi sağlanır.

Çalışmada elde edilen bu bulgular, (Boudreau & Ramstad, 2007) ve (Gollan, 2000) gibi araştırmacıların sosyal sürdürülebilirlik boyutundaki çalışmalarını desteklemektedir.

(Boudreau & Ramstad, 2007) ve (Gollan, 2000) sürdürülebilir İKY'nin vazgeçilmez unsurlarını; çalışan mutluluğu, iş-yaşam dengesi ve kurumsal aidiyet olarak sıralamaktadırlar.

Katılımcı verilerine göre çalışma refahı sadece yan haklar ile sağlanamayacak kadar çok boyutlu bir yapıdır. Ve bu uygulamalar sürdürülebilir İK stratejileri için lüks olmaktan ziyade zorunluluk niteliği taşımaktadırlar.

4.2.1.3. Yönetimsel ve stratejik uyum

Başarılı bir sürdürülebilir İK sistemi yaratmak için, sürdürülebilirlik politikalarını kuruma entegre etmeli, yönetimin sürdürülebilirlik sürecinde aktif katılımını sağlamalı ve organizasyonda kültürel uyumun olmasına dikkat edilmelidir. Bu çalışmada ortaya çıkan “katılımcı yönetim sistemi”, “kurumsal kültür”, “organizasyonel uyum”, “kurumsal gönüllülük” ve “şeffaflık” kavramları bizi “yönetimsel ve stratejik uyum” ana temasına ulaştırmıştır.

Katılımcıların büyük bir kısmı (frekans 8) katılımcı yönetim sistemi aracılığıyla yönetim ve İK birimlerinin stratejik olarak iş birliği içinde hareket etmesinin zorunlu olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcı yönetim sistemlerinin işleyişi ile ilgili bir görüş şu şekildedir:

“Bu birim, projelerin teknik altyapısını kurmakta, eğitim ve gelişim programlarını yürütmekte ve farkındalık oluşturmaktadır. Ancak bu çabanın daha etkili sonuçlar üretmesi için üst yönetimin sahiplenmesi ve kurum genelinde bir vizyon birliği sağlanması kritik önemdedir. Çalışanların katılımı ise, ne ölçüde bilgilendirildiklerine ve sürece dâhil edildiklerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.” (Katılımcı 8)

Uzun vadeli kurum bağlılığını ve çalışan mutluluğunu arttırmanın yolu yönetim ve çalışanlar arasında kurulacak açık iletişim ve etik geri bildirim yöntemleri ile arttırılmış kurumsal gönüllülük faaliyetlerinden geçer. Maxqada 2024 ile yapılan analizde de “katılımcı yönetim sistemi” kodunun 8 frekans ile en yüksek frekansta bulunması bu durumun göstergesidir.

Çalışmaya katılan katılımcılar sürdürülebilir İK sürecinin sadece İK bölümünün çabası ile yürütülemeyeceğini belirtmişlerdir. Sürecin kalıcı olması için üst yönetim desteği ve yönlendirmesinin zorunlu olduğundan bahsetmişlerdir. Kurumsal kültüre entegre edilmeyen yukarıdan aşağıda dikte edilerek çalışanlara iletilen stratejilerin çalışanlar tarafında karşılık bulmadığı çalışma sonucundan ulaşılan bilgilerdendir.

Yönetimsel ve Stratejik uyum teması ile erişilen bulgular (Dietz & Searle, 2003) ve (Ehnert, 2009)'un sürdürülebilir İKY'deki uygulamaların stratejik olarak kurumsal planlamalar ile

entegre edilmesi anlayışıyla uyumaktadır. Bulgulardan elde edilen sonuçlar göstermiştir ki, kurumsal kültür, liderlik tarzı ve şeffaflık ilkeleri çalışan katılımını etkileyen unsurlardandır. Bu temayı oluşturan alt kodlardan olan organizasyonel uyum ve şeffaflık uygulamaları işletmenin yönetim anlayışıyla doğrudan alakalıdır. Bu kavramlar bize gösteriyor ki karar alma süreçlerine dahil olan iş görenler işletmede yönetsel ve stratejik uyumun sağlanmasına destek olurlar.

4.2.1.4. Katılım ve iletişim

Çalışanların sürece katılımı ve kurum içi iletişim yapısının niteliği sürdürülebilir İK uygulamalarının etki derecesini önemli oranda belirler. Katılım ve iletişim teması toplam 13 frekans değerinden oluşmaktadır. Bu temayı oluşturmamıza katkı sağlayan katılımcı cevaplarından türetilen kodlar ise aşağıdaki gibidir;

- Esnek çalışma–frekans değeri 3
- Çalışan desteği –frekans değeri 2
- Çalışan odaklılık–frekans değeri 2
- İç iletişim –frekans değeri 1
- Açık iletişim–frekans değeri 1
- Geri bildirim–frekans değeri 1
- Kapsayıcı iş politikaları–frekans değeri 1
- Çalışan memnuniyeti anketleri–frekans değeri 1
- İnsan odaklılık–frekans değeri 1

Katılımcılara göre katılım ve iletişim sistemleri çerçevesinde çalışanların görüşlerinin alınması ve iç iletişim politikalarının doğru kurularak açık iletişim yöntemi ile geri bildirimlerin sağlandığı bir sistem kurumsal güven ortamının yapı taşıdır. Sürdürülebilir İK sistemi yukarıdan aşağıya bakış açısı yerine karşılıklı katılımı yürütülmelidir.

Bazı katılımcılar çalıştıkları işletmede çalışan memnuniyet anketleri düzenlendiğini belirtmişlerdir. İşletmelerde memnuniyet anketleri ile çalışan algılarının ölçülmesi planlanmaktadır. Çalışan algılarını ölçmek ve çalışanları yönlendirmek sadece veri toplama işlemi ile gerçekleştirilemez. Çalışanlardan alınan veriler anlamlı hale dönüştürülmeli,

verilerden yola çıkarak çalışanlarla birlikte yürünebilecek bir eylem planı oluşturulmalı ve çalışanlara mutlaka geri bildirim verilmelidir.

Katılımcılara sorduğumuz; Kurumunuzda sürdürülebilir bir İKY politikasını hayata geçirmek için ne gibi adımlar atılıyor? Sorusuna Katılımcı 5 şu şekilde cevap vermiştir.;

“Eğitim planları, iç iletişim süreçleri ve geri dönüşüm politikaları oluşturulmaya başlandı.”
(Katılımcı 5)

Katılımcı 3 ise bu soruya “Çalışanlar için memnuniyet anketi düzenliyoruz. Eğitimlere bütçe ayırıyoruz” şeklinde cevap vermiştir.

Çalışan odaklı İKY temasının katılım ve iletişim kısmında katılımcılar tarafından en sık tekrar edilen alt kodlardan birisi esnek çalışmadır. Katılımcılar esnek çalışma kavramını sadece çalışma süreleri ile kısıtlı tutmuyorlar. Katılımcıların bakış açısına göre esnek çalışma karar alma süreçlerinin esnekleştirilmesi ve kişisel alanlarına daha fazla saygı duyulmasını kapsamaktadır.

Katılımcılara; sürdürülebilirlik açısından başarılı bulduğunuz İK uygulamaları nelerdir? sorusunu yönelttiğimizde ise;

Katılımcı 4: “Esnek ve hibrit çalışma modelleri.”

Katılımcı 2 ise: “Esnek çalışma sistemleri kapsayıcı işe alım politikaları.”

Şeklinde cevaplar vermişlerdir.

Bu bulgular ışığında (Boxall & Purcell, 2011) ve (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000) vb. araştırmacılar katılımcı yönetim sistemi üzerine yaptıkları araştırmaların çalışma sonuçları ile örtüştüğünü söyleyebiliriz. Yüksek performanslı çalışma sistemlerini (Boxall & Purcell, 2011) “çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve kurumsal performansa katkıda bulunma fırsatlarını artırmak için tasarlanmış bir dizi İK uygulamasından oluşur” şeklinde tanımlamaktadır. Literatürde çalışanların sürece dahil edildiği, açık iletişimin olduğu ve geri bildirim sistemlerin aktif olarak çalıştığı organizasyonlar yüksek performanslı çalışma sistemleri ile çalışan organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır.

Sürdürülebilir İKY’nin kültürel boyutlarından olan katılım ve iletişim, örgütsel etik, kurumsal adaptasyon ve psikolojik güven düzeylerini olumlu yönde etkiler. Katılım ve iletişim sisteminin, şeffaflık, çalışan görüşlerinin ciddiyle dinlenmesi ve yönetime katılım imkânı sunularak kurulması önem arz etmektedir.

4.2.2.Tema 2: Eğitim yoluyla sürdürülebilir insan kaynağı gelişimi

Eğitim ve gelişim faaliyetleri sürdürülebilirlik bakış açısıyla yapılandırıldığında; çalışanların çevresel, etik ve toplumsal bilinçlerinin artması beklenmektedir. Çalışmaya dahil olan katılımcılardan alınan veriler ışığında eğitim yoluyla sürdürülebilir insan kaynağı gelişimi ana temasını oluşturan üç alt tema olduğu görülmüştür. Bu alt temalar şunlardır;

- Eğitim stratejileri ve planlaması
- Yetkinlik gelişimi ve sürekli öğrenme
- Sürdürülebilirlik odaklı bilgilendirme faaliyetleri

4.2.2.1. Eğitim stratejileri ve planlaması

Maxqada 2024 ile yapılan analiz bizlere katılımcıların sürdürülebilir İKY çerçevesinde eğitim stratejileri ve planlaması alanındaki ilgilerinin arttığını fakat uygulama konusunda hala eksiklikler yaşandığını göstermektedir.

Eğitim stratejileri ve planlaması alt temasında yer alan aşağıdaki kodlar kurumsal sürdürülebilirlikte eğitim faaliyetlerinin önemine dikkatleri çekmektedir.

Kodlar:

- Eğitim planlaması: 9 frekans sayısı ile en yüksek frekansta yer almaktadır. Ve kurumların insan kaynağını geliştirmek için eğitim yöntemine başvurduklarını açıkça göstermektedir.
- Eğitim yoluyla güçlendirme: Bu kod 4 frekans sayısı ile eğitim planlamasından hemen sonra gelmektedir. Katılımcılar sürdürülebilirlik bakış açısıyla verilen eğitimlerin iş görenlere sorumluluk bilinci aşılmasını ve onları çevresel/sosyal anlamda daha duyarlı bireyler olmaya hazırlaması gerektiğini belirtmişlerdir.
- Eğitime ayrılan bütçenin arttırılması: (Frekans: 2) Bazı katılımcılar eğitim planlarının hayata geçmemesini veya planlananından daha az bir kısmının uygulamada olmasının temel nedenini bütçe yetersizliğine bağlıyor. Eğitime ayrılan bütçenin az olduğu işletmelerde sürdürülebilirlik kısa vadeli performans öncülleri yanında ikinci planda kalmaktadır. (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000) ve (Boxall & Purcell, 2011) 'a göre yüksek performans temelli çalışma sistemlerinin temel ayağı sürekli eğitimidir. Sürekli eğitim sistemlerine kısa vadede para harcayan işletmelerin uzun vadede verimlilikleri ve çalışan sadakatleri yükselecektir.

- Eğitim Eksikliği: Yapılan çalışmada frekans değeri diğer alt temalardan daha az olduğu görülmektedir. Katılımcılardan toplanan veriler eğitim eksikliği kavramının genellikle küçük ölçekli işletmelerde iş görenin sürdürülebilirlik konusundaki eğitimlere ulaşamamasını yansıtmaktadır.

4.2.2.2.Yetkinlik gelişimi ve sürekli öğrenme

Katılımcı yanıtlarından yola çıkarak yetkinlik gelişimi ve sürekli öğrenme alt teması (frekans 3) oluşturulmuştur. Bu alt tema kapsamında katılımcılar işverenlerin iş başı eğitimleri (oryantasyon) ve yaşam boyu öğrenme ilkelerini hayata geçirerek çalışanların bireysel gelişiminin sürdürülebilirliğe katkı sağladıklarını bildirmişlerdir. Yetkinlik gelişimi ve sürekli öğrenme programları kapsamında, işverenlerin devlet ve üniversiteler ile iş birliği yapması ve girişimcilere yönelik verilen sürdürülebilirlik eğitimlerinin artırılması katılımcılar tarafından yapılan önerilerdendir.

Yetkinlik gelişimi ve sürekli öğrenme yaklaşımı literatürde (Watkins & Marsick, 2003) tarafından yedi boyutta incelenmiştir.

1. Sürekli öğrenme fırsatları
2. Sorgulama ve diyalogu teşvik
3. Takım öğrenmesi
4. Öğrenmeyi yakalayan sistemlerin oluşturulması
5. Süreç liderliği ile güçlendirme
6. Kuruluşu çevreyle ilişkilendirme
7. Öğrenme için stratejik liderlik

Watkins & Marsick (2003) 'e göre yetkinlik gelişimi ve sürekli öğrenme sistemi sürdürülebilirliğin kurumsal alt yapısı ile ilişkilidir.

4.2.2.3.Sürdürülebilirlik ve bilinç odaklı eğitimler

Katılımcılar, sürdürülebilirlik bilincinin tüm çalışanlara aşılmasının öneminden bahsetmişlerdir. Bir katılımcı sürdürülebilirlik bilincinin çalışanlara aşılabilmesi için şöyle bir öneride bulunmuştur;

"Eğitimde sürdürülebilirlik bilinci ilkokuldan itibaren verilmelidir."(Katılımcı 8)

Eğitim yoluyla sürdürülebilir insan kaynağı gelişimi konulu ana temadan edinilen bulgular sürdürülebilir İK literatüründe yer edinen eğitim yoluyla farkındalık geliştirme ilkesi ile paralellik göstermektedir. Bu ilke sürdürülebilir İK literatüründe önemli bir yere sahiptir. (Ehnert, 2009) ve (Ehnert, 2014) bu ilkedan bahsetmiştir. Bu ilke sosyal, çevresel ve etik sorumluluklarını anlayan çalışanlar yetiştirecek eğitim politikalarının gerekliliğine işaret etmektedir.

4.2.3. Tema 3: Yönetimsel ve stratejik uygulamalar

Sürdürülebilir İKY'nin kurumsal strateji ile entegre edilmesi, yönetim tarafından sahiplenilmesi ve yasal mevzuatlara uygun halde yürütülmesi uygulamaların başarılı olma oranını üst seviyelere taşıyacaktı. Katılımcı görüşleri yönetimsel ve stratejik uygulamalar temasını üç alt başlıkta incelememizi sağlayan bulgular sunmuştur. Bu alt başlıklar sırasıyla; Stratejik yönelim ve planlama, yönetsel sorumluluk ve katılım, kurumsal çerçeve ve mevzuat uyumu şeklinde belirlenmiştir.

4.2.3.1.Stratejik yönelim ve planlama

Çalışma sonuçları göstermiştir ki kurumsal geleceğin vazgeçilmez unsuru sürdürülebilir İKY'dir. Katılımcıların belirttiği stratejik zorunluluk, strateji entegrasyonu, strateji olarak kurumsal sürdürülebilirlik, uzun vadeli planlama ve uzun vadeli yaklaşım şeklindeki ifadeler İK yönetim sürecinin kısa vadeli hedeflerden uzun vadeli hedeflere doğru bakış açısını geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Sürdürülebilir İKY organizasyonlar için bir seçim olmaktan çıkmış ve stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir

Katılımcı 6 bu konuda;

“İK stratejilerini gelecek kuşakları da hesaba katarak şekillendiriyoruz.” (Katılımcı 6) demiştir.

Katılımcı ifadelerinden elde edilen bulgular (Boxall & Purcell, 2011), ve (Boudreau & Ramstad, 2007) gibi araştırmacıların literatüre kazandırdıkları modellerle örtüşmektedir. (Boxall & Purcell, 2011) hazırladığı modelde; insan kaynağının stratejik olarak elde tutulması ve geliştirilmesini sürdürülebilir İK bakış açısı ile incelemektedir. Sürdürülebilirlik adımlarını işletme stratejisi ile birleştiren şirketler sadece riskleri değil fırsatları da uzun vadede yönetebilirler.

4.2.3.2.Yönetmelik sorumluluk ve katılım

Etkin bir sürdürülebilir İK uygulama sistemi ancak yönetimin desteği ve liderliği ile mümkündür. Sadece İK bölümünün çabası aktif bir sistem kurmak için yeterli değildir. Yöneticiler bu süreçte aktif rol almalı ve İK bölümünü stratejik olarak yönlendirmelidir. Katılımcılar bu tema altında aşağıda belirtilen kodlara değinmişlerdir.

- Yönetici eğitimi
- Yönetim desteği ihtiyacı
- Yönetimin sürdürülebilir İK sistemine desteği
- Yönetimin aktif sorumluluğu
- Yönetim ve İK birimin sürdürülebilir İK sürecini birlikte yürütmesi

Katılımcılardan elde edilen veriler yönetimin destek olduğu organizasyonların diğer organizasyonlara göre daha başarılı bir sürdürülebilir İK süreci yönettiğini göstermektedir. Temanın altında bulunan “Yönetimin sürdürülebilir İKY’ye destek vermesi” (Frekans 2) ve “aktif sorumluluk” (frekans 1) gibi kodlar yönetimin sürece vermesi gereken desteğin çalışanların yaptığı işi onaylamanın çok üzerinde olduğudur. Yönetim sürdürülebilir İKY sürecinde karar alma süreçlerinde İKY çalışanları ile birlikte aktif rol almalıdır. Sürdürülebilirliğin organizasyonda içselleştirilmesi için yönetim ve İKY çalışanları sürdürülebilirlik sürecini birlikte yönetmelidirler. Ayrıca katılımcıların talep ettiği yöneticilere özel sürdürülebilirlik konusunda eğitimler de kurumsal bilincin oluşmasındaki ihtiyacı göstermektedir. Yönetimsel ve stratejik uygulamaların başarıya ulaşması yönetimin destekleyici rolden çıkarak sürdürülebilirlik sürecinin bir parçası olabilmesi ile pozitif ilişkilidir.

4.2.3.3.Kurumsal çerçeve ve mevzuat uyumu

Katılımcı bulgularına göre kurumların sürdürülebilir İKY’ye geçiş süreci sadece gönüllülük esasına dayanmamalıdır. Gönüllülük esasına dayanan uygulamaların tüm işletmeler için geçerliliği yoktur. Eğer sürdürülebilir İK’nın tüm işletmelerde uygulanabilirliği isteniyorsa bu süreç mevzuatlar, denetimler ve devletin politika zorunlulukları gibi dışsal düzenleyiciler ile desteklenmelidir. Birçok katılımcı sürdürülebilir İKY uygulamalarının yaygınlaşması ve kalıcı hale gelmesi için yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir.

Bu görüşler sürdürülebilir İK uygulamalarının yaygınlaştırılmasını üst yönetim iradesinden çıkarılıp yasal bir çerçevede düzenlenmesi gerekliliğini göstermektedir. Yönetimsel ve stratejik uygulamalar ana teması altında bulunan toplumsal ve çevresel sorumluluk şeklinde kodlanan katılımcı ifadeleri; çalışan refahı, cinsiyet eşitliği, çevresel ve sosyal duyarlılık ve etik İK uygulamalarının ülke politikalarına entegre edilmesinin gerekliliğine işaret etmektedir.

Kısıtlı kaynakları sebebiyle kısa vadeli finansal öncelikleri olan küçük ve orta ölçekteki işletmelerin sürdürülebilir İKY uygulamalarında diğer işletmelere oranlara daha geri planda kalmaktadırlar. Devletin özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeleri rehberlik, denetim ve teşvik mekanizmalarıyla desteklemesi kritik öneme sahiptir. Katılımcılardan elde edilen bulgularla oluşturulan kod sisteminde bulunan “devlet politika zorunluluğu” ve “denetim” kodları bu ihtiyacı yansıtmaktadır.

Ehnert (2014) de sıkça vurguladığı gibi, sürdürülebilirlik sistemi tek başına gönüllülük temelinde işlemez. Bu süreç normatif ve yapısı yasal çerçeveler ile belirlenmiş kurumsal bir dönüşüm gerektirir.

Yönetimsel ve stratejik uygulamalar teması kapsamında elde edilen bulgular sürdürülebilir İKY’nin şirket içi bir stratejiden çok daha fazlası olduğunu gösterir. Sürdürülebilir İKY sistemi; şirket içi stratejiler ile birlikte yönetim ve mevzuat uyumu ile şekillenen sistematik bir yapıdır.

4.2.4.Tema 4: Kurumsal sürdürülebilirlik süreci

Araştırma bulgularına göre sürdürülebilir İK yönetim süreci özel sektör işletmelerinde, işletmenin ölçeğine, sürdürülebilirlik uygulamalarının başlama zamanlarına ve işletmelerin stratejik yaklaşımlarına göre farklılıklar gösterirler. Kurumsal sürdürülebilirlik süreci teması çalışma kapsamında toplanan veriler ile 5 alt tema halinde incelenmiştir. Bu alt temalar kurumsal büyüklük, başlangıç noktası ve zamanlamalar, kurumsal strateji ve yönetim yaklaşımları, sürdürülebilirlik algısı düzeyi ve değerlendirme şeklinde sıralanabilirler.

4.2.4.1. Kurumsal büyüklük

Çalışmaya katılan katılımcıların 5’i küçük ölçekli bir kuruluştaki, 2’si orta ölçekli bir kuruluştaki ve 4’ü büyük ölçekli kuruluştaki çalışmaktadır. Çalışmada kuruluşların büyüklükleri aşağıdaki esaslar çerçevesinde belirlenmiştir;

Küçük ölçekli kuruluş 10 ile 49 arası çalışan

Orta ölçekli kuruluş 50 ile 249 arası çalışan

Büyük ölçekli kuruluş ise 250 ve üzeri olan çalışan

Küçük ölçekli bir çalışan sürdürülebilir İKY ile ilgili:

“Açıkçası çok detaylı bilmiyorum ama çalışanları elde tutmakla ilgili olabilir.”
(Katılımcı 10) görüşünü paylaşmıştır.

Bulgular, işletme ölçeği büyüdükçe sürdürülebilir İKY’nin bilinç ve uygulanabilirliğinin arttığını göstermektedir. Küçük ölçekli kuruluşlarda İK görevini yapan çalışanların genellikle çoklu görevleri olduğu (ik-muhasebe/ik-operasyon) görülmüştür.

4.2.4.2. Başlangıç noktası ve zamanlamalar

Araştırmacı başlangıç noktası ve zamanlamalar teması ile çalışmaya katılan katılımcıların çalıştıkları işletmelerin sürdürülebilirlik sürecine başlayıp başlamadıkları ve eğer başladılar ise işletmelerin bu süreci ne zaman başlattığını bulmayı amaçlamaktadır. Ayrıca bu süreci başlatmaya etki eden tetikleyicileri de öğrenmeyi hedefler.

Görüşme yapılan katılımcılardan yalnızca birinin çalıştığı işletmede sürdürülebilirlik süreci henüz başlamamıştır. Diğer on katılımcının görev aldığı işletmelerde ise bu süreç farklı zamanlarda hayata geçirilmiştir.

- İşletme açılışından beri faaliyetler var – frekans değeri 1
- 2018 yılında başlayan- frekans değeri 1
- 2019 yılında başlayan- frekans değeri 1
- 2020 yılında başlayan- frekans değeri 2
- 2022 yılında başlayan- frekans değeri 3
- 2025 yılında başlayan- frekans değeri 2

Covid-19 pandemisi ile birlikte çalışma yaşamında esnek uygulamalar yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu dönüşüm sürecinin kırılma noktası olmuştur. Sürdürülebilirlik sürecinin daha fazla işletmede uygulamaya konulmasında pandemi süreci etkili olmuştur.

Katılımcılar çalıştığı işletmelerin sürdürülebilirlik sürecini başlatan tetikleyicileri şu şekilde sıralamışlardır;

Stratejik planlama yöntemi ile başlayan süreç (frekans değeri 3)

Yatırımcı yönlendirmeleri ile (frekans değeri:4)

Denetimlerin yoğunlaşacağı düşüncesi ile (frekans değeri 2)

Covid-19 pandemisi ile başlayan süreç (frekans değeri :1)

İşletmelerin sürdürülebilirlik sürecine geçişini etkileyen unsurlar incelendiğinde, sürdürülebilirliğin işletmenin içsel planlaması sebebiyle olabileceği gibi bu sürecin şekillenmesine dışsal baskıların da sebebiyet verdiği söylenilebilir.

Katılımcı 8 bunu şu sözlerle aktarmıştır:

“COVID-19 sürecinden sonra çalışan refahına daha fazla odaklanıldı, bu durum sürdürülebilir İK sürecinin de başlangıcı oldu.” (Katılımcı 8)

4.2.4.3. Kurumsal strateji ve yönetim yaklaşımları

Bu tema altında yer alan kodlar katılımcıların çalıştıkları işletmelerde sürdürülebilirliğin nasıl bir yere konumlandırıldığını gösterir. İşletmelerde sürdürülebilir İKY sisteminin merkezi bir strateji ile üst yönetim tarafından stratejik liderlik anlayışı ve tüm birimlerin ortak sorumluluk olarak yürütmeleri önemlidir. Süreci bu şekilde yönetmek tüm organizasyonun sürdürülebilirlik kavramını içselleştirmesini sağlar.

Kurumsal strateji ve yönetim yaklaşımları ana temasında dikkat çeken kodlardan birisi ise yerel düzeyde İK güçlendirme ihtiyacıdır. Bu ifade sürdürülebilir İK yönetim sistemi kurma konusunda özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin yerel kuruluşlar tarafından desteklenen ihtiyacını gözler önüne serer.

4.2.4.4. Sürdürülebilirlik algısı düzeyi ve değerlendirme

Katılımcıların kurumsal sürdürülebilirlik algısı düzeyi incelendiğinde bulgular katılımcıların büyük bir kısmının sürdürülebilirlik sürecini gelişme aşamasında gördüğünü göstermektedir. Katılımcıların çalıştığı işletmelerin sürdürülebilir İKY sürecine yorumları aşağıdaki gibidir;

Katılımcı 1:8 puan

Katılımcı 2:8 puan

Katılımcı 4:7 puan

Katılımcı 6:7 puan

Katılımcı 8:7 puan

Katılımcı 3:6 puan

Katılımcı 7:6 puan

Katılımcı 9: 6 puan

Katılımcı 5:5 puan

Katılımcı: 10:3 puan

Katılımcı 11:1 puan

Katılımcılara sorduğumuz; “Kurumunuzun sürdürülebilir İKY uygulamalarını 10 üzerinden puanlayacak olsanız kaç puan verirdiniz?” sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtlar sürecin gelişim aşamasında olduğunu ortaya koymaktadır.

4.2.4.5. Toplumsal ve tematik dönüşüm vurguları

Kurumsal sürdürülebilirlik teması altında katılımcılar “sürdürülebilirliğe çevre odaklı bir başlangıç yapmak”, “genç nesil duyarlılığının” farkına varmak ve “kadın istihdamının sürdürülebilirliği” konularına değinmişlerdir. Ve bu alt kodlar toplumsal ve tematik dönüşüm vurguları alt temasını oluşturmamıza sebebiyet vermiştir.

Bazı katılımcılar genç neslin sürdürülebilirlik beklentisinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı 5 şu değerlendirmeyi yapmaktadır:

"Sürdürülebilirlik evet çok önemli. Özellikle genç nesil bu konulara duyarlı. Her firma uygulamaya geçmeli." (Katılımcı 5)

4.2.5. Tema 5: Sürdürülebilirlik algısı ve uygulama durumu

Bu tema kapsamında katılımcılardan elde edilen bulgular sürdürülebilir İKY’nin bireysel bilinç, örgütsel algı ve stratejik vizyon sahibi olmak ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir.

4.2.5.1. Bireysel ve kurumsal farkındalık düzeyi

Katılımcılar sürdürülebilir İKY sistemlerinin günümüzde bir zorunluluk olduğunu ve bu sistemleri doğru yönetebilmek için sürdürülebilirlik bilinci kazanarak sürdürülebilirliğe yönelik genel farkındalık düzeyinin arttırılmasını önermektedirler.

Katılımcı 4’ün yorumu bu durumu şu şekilde özetlemektedir:

“Kesinlikle, sürdürülebilirlik, özel sektör kuruluşları için artık bir "seçenek" değil, rekabet avantajı ve uzun ömürlülüğün temel koşulu haline gelmiştir. Bu yalnızca çevresel etkilerle sınırlı bir kavram değil; aynı zamanda insan kaynağının verimliliği, sağlığı, mutluluğu ve bağlılığıyla da doğrudan ilişkilidir.” (Katılımcı 4)

Kurumsal farkındalık düzeyinin artması sürdürülebilir İKY'nin başarıya uğramasında kritik rol oynamaktadır (Ehnert, 2009).

4.2.5.2. Uygulama düzeyi ve stratejik yorumlar

Katılımcıların verdiği cevaplardan yola çıkarak oluşturulan kodlar; sürdürülebilirliğin rekabet avantajı (frekans sayısı 3), yetenek yönetimi riski (frekans sayısı 2), sürdürülebilir değer yaratımı (frekans sayısı 1) ve sürdürülebilirliğin ekonomik-sosyal-çevresel boyutu şeklindedir. Bu kodlar bize katılımcı algılarının sürdürülebilir İK sürecini stratejik bir zorunluluk olarak gördükleri bilgisini verir.

Katılımcı 6 bunu şöyle ifade etmiştir:

“Sürdürülebilirlik rekabet avantajı sağlar, işletmelerin buna kayıtsız kalması mümkün değil.”
(Katılımcı 6)

Katılımcıların sürdürülebilirlik algıları literatürdeki yorumlar ile benzerlik göstermektedir. Literatürde yer edinmiş yazarlardan birisi olan (Boudreau & Ramstad, 2007) ‘de sürdürülebilir İKY'nin stratejik yönetim ile değerlendirilmesi gerekliliğinden bahseder.

Sürdürülebilirlik algısı ve uygulama durumu temasını incelediğimizde katılımcıların görüşlerinin sürdürülebilir İKY'nin kavramsal bir ihtiyaç olmaktan çok öte toplumsal bir zorunluluk olduğu görülmektedir. Katılımcılar sürdürülebilir İKY'de uygulamaya geçiren işletmelerin süreçte, bilgi eksikliği, uygulama farklarından kaynaklı problemler yaşandığı ve kültürel dirençlerle savaştıklarını beyan etmektedirler.

4.2.6. Tema 6: Toplumsal, çevresel ve etik boyutlar

Bir işletmede kurulması planlanan sürdürülebilir İKY sistemi ekonomik ve yönetsel faydayla birlikte toplumsal sorumluluk, çevresel hassasiyet ve etik değerlere de önem vermelidir.

4.2.6.1. Çevresel sorumluluk ve duyarlılık

Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu çalışmaya katılan katılımcıların algısını şekillendiren ana boyutlardan biridir. Katılımcılardan elde edilen bulgular göstermektedir ki çalışmaya katılan 11 katılımcının 7'si sürdürülebilirlik kavramını çevresel etkileri en aza indirmek olarak yorumlamaktadır. Katılımcı görüşlerinden elde edilen aşağıdaki kodlar ve frekans oranları İKY uygulamalarında çevreyle uyumlu politikaların geliştirilmeye başlandığını ve başlangıçta sürdürülebilirlik uygulamalarının işletmelere çevresel amaçla dahil edildiğini göstermektedir.

- Çevresel duyarlılık (Frekans:3)

- Yeşil İKY (Frekans:2)
- Çevresel hedefler (Frekans 2)

Katılımcı 10, bu konuda şu ifadeyi kullanmıştır:

"Sürdürülebilirlik konusunda firmamızda henüz net bir adım atılmadı, sadece bazı çevreye duyarlı uygulamalar var."(Katılımcı 10)

Katılımcılardan elde edilen bu bulgular literatürde genişçe yer bulan yeşil İKY anlayışıyla da örtüşmektedir. Yeşil İKY, çevre dostu eğitimleri çalışanlarına sunar.

4.2.6.2. Sosyal sorumluluk ve katkı

Sürdürülebilir İKY konusunda katılımcıların farkındalık düzeyleri sosyal konularda da artış göstermektedir. Katılımcıların çalışma boyunca dile getirdiği, sosyal sorumluluk, sosyal politikaların gücü, sosyal konuların anlaşılması gibi ifadeler onların sürdürülebilir İKY'nin sosyal boyutu konusundaki farkındalıklarını yansıtmaktadır.

Katılımcı 7 bu konuda şu yorumu yapmıştır:

"Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri İK politikalarıyla entegre edilmeli."(Katılımcı 7)

4.2.6.3. Etik ve değer odaklı yaklaşımlar

Sürdürülebilir İKY süreci çevresel ve sosyal konuları etik ve ahlaki bir bakış açısı ile incelemeyi gerektirir.

Katılımcı 8 sürdürülebilir İKY'yi aşağıdaki gibi tanımlamaktadır;

"İnsan odaklılık, çevre duyarlılığı ve etik İKY bir arada düşünmek."(Katılımcı 8)

Toplumsal, çevresel ve etik boyutlar temasından elde edilen bulgular, katılımcıların sürdürülebilirliğe sadece çevresel açıdan bakmadıklarını göstermektedir. Katılımcılar için sürdürülebilirlik, etik ve sosyal bakış açılarını da içine alan çok katmanlı bir yapıdır. Çalışmada görülmüştür ki sürdürülebilirlik işletmenin büyüklüğü değiştikçe daha geniş perspektiflerden bakılabilen bir çalışma alanıdır.

4.2.7. Tema 7: Engeller ve kısıtlar

Araştırma sonuçlarına göre özel sektör işletmeleri sürdürülebilir İKY uygulamalarını hayata geçirirken teknik, sistemsal, kültürel, çevresel ve ekonomik zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

Engeller ve kısıtlar teması katılımcı yorumlarından yola çıkarak 4 ana başlık altında değerlendirilmiştir. Bu başlıklar;

1. Yapısal ve sistemsal engeller
2. Kurum politika, yönetim ve destek eksikliği
3. Kültürel ve davranışsal engeller
4. Çevresel ve ekonomik baskılar

Şeklindedir.

4.2.7.1. Yapısal ve sistemsal engeller

Katılımcıların görüşleri işletmelerin en sık karşılaştığı problemin, kurumsal yapının sürdürülebilir İKY'ye uygun olmadığıdır.

Katılımcılar kurumsal yapının sürdürülebilir İKY sistemine uygun olmamasının en sık karşılaştıkları engel olduğu bilgisini aşağıdaki kodları tekrar ederek paylaşmışlardır.

- Uygulama eksikliği
- Yönetim mesafesi
- Personel sayısı problemi
- İK'nın operasyonel yükü
- Performans baskısı
- Strateji kurma ve uygulama arasındaki ayrım
- Sistemin uygulanabilir olmaması
- Teknolojik altyapı eksikliği

Yapısal ve sistemsal engeller teması hakkında bazı katılımcı yorumları ise şöyledir;

Katılımcı 10: "Yönetim biraz mesafeli, çalışanlar da konuya uzak."

Katılımcı 4: "Veri ve ölçümle altyapısı eksik."

Katılımcı 11: "Teknolojik Altyapı Eksikliği – Bu alanda da rekabet; piyasada birçok dijital İK uygulaması sunan firma oluşturdu fakat kapsamlar çok genel ve gelişime kapalı. İşletme dinamiklerine uyarlanması güç."

Bu katılımcıların ortak özellikleri küçük ve orta ölçekli özel işletmelerde çalışıyor olmalarıdır. Yapısal ve sistemsel engellerin küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde daha yoğun olduğu görülmüştür. Bu durum (Ehnert, 2009)'in vurguladığı “organizasyonel kapasite” tanımıyla uyduğu görülmektedir.

4.2.7.2. Kurumsal politika, yönetim ve destek eksikliği

Yönetim ve destek eksikliği sürdürülebilir İK uygulamalarının içselleştirilememesine sebebiyet vermektedir. Katılımcılar tarafından belirtilen aşağıdaki kodlar bu sorunu açık biçimde ortaya koymaktadır:

Sürdürülebilirlik bilgi eksikliği (Frekans 3),

Çalışan katılımı eksikliği (Frekans 2),

Ölçek bazlı uygulama farklılıkları (Frekans 2),

Ortak katılım eksikliği (Frekans 1),

KOBİ’lerde sosyal destek eksikliği (Frekans 1),

Maddi teşvik eksikliği (Frekans 1),

Politika eksikliği (Frekans 1).

Katılımcılar özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için kamu desteklerinin yetersiz olduğunu belirtmektedirler. Sürdürülebilir İKY sürecini işletmelerinde nasıl kurgulayacağını bilmeyen işletmeler için adım adım sistemin nasıl kurulabileceğinin öğretildiği bir kamu desteği talep etmektedirler. (Wilkinson & Dundon, 2010) bu noktada “destekleyici sistem eksikliğini ve “çalışan katılımı eksikliğini” sürdürülebilirliğin önündeki en kritik engellerden biri olarak tanımlamaktadır.

4.2.7.3. Kültürel ve davranışsal engeller

Özel sektör işletmelerinde sürdürülebilir İKY sisteminin başarısı çalışanların ve yöneticileri davranış/algılarıyla doğrudan ilişkilidir.

Araştırma neticesinde katılımcıların özel sektör işletmelerinin sürdürülebilir İKY süresince karşılaştıkları kültürel ve davranışsal engelleri aşağıdaki gibi sıraladıkları görülmüştür.

- Motivasyon eksikliği,
- Geleneksel çalışma sistemlerine olan bağlılık,

- Orta kademe direnci,
- Zihniyet değiştirme zorluğu,
- Kùltürel direnç,
- Değişime direnç.

Kùltürel ve davranışsal engeller konusunda katılımcı 11’in yorumu dikkat çekicidir:

“En büyük engel çalışan direnci. *Çalışan geleneksel kùltürden kendi faydasına olsa dahi zaman zaman uzaklaşmıyor.*” (Katılımcı 11)

4.2.7.4. Çevresel ve ekonomik baskılar

Çalışmada elde edilen veriler, makro düzeydeki baskıların da işletmelerin sürdürülebilirlik yolculuklarını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Ülke genelinde finansal zorluklar yaşanması, artan rekabet, çalışabilir durumdaki iş gücünün sürdürülebilirlik konusunda eğitimlerinin yetersiz olması gibi durumlar, işletmelerin bireysel sürdürülebilirlik sürecini olumsuz etkilemektedir.

Katılımcı 11: çalıştığı işletmede karşılaştığı en büyük zorlukları şöyle ifade etmiştir.:

“*İşçilik Maliyetleri, Genel maliyetler ve işçilik maliyetlerin rekabet ortamında zorluk yaratmasından kaynaklı (Çin-Agresif Pazar Stratejileri, Kur seviyesinin yurtdışı rekabeti zorlaştırması) norm kadroların yeterli oluşturulamaması.*” (Katılımcı 11)

Çevresel ve ekonomik baskılar başlığında elde edilen bulgular (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000)’in “yüksek performanslı sistemlerin hayata geçirilmesi için öncelikle dışsal ekonomik dengelerin desteklenmesi gerektiği” görüşü ile paralellik göstermektedir.

Sürdürülebilir İKY sürecinde üretilen politikaların kalıcı olabilmesi dönüşümün en üst yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar tüm iş görenler tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

4.2.8. Tema 8: Öneriler ve politika talepleri

Sekizinci ve son temada; katılımcıların sürdürülebilir İKY uygulamalarının geliştirilmesi amacıyla tarafımıza ilettikleri öneriler ve politika talepleri sistematik olarak sunulmuştur. Katılımcı görüşleri üç alt tema altında toplanmıştır. Bu temalar; kamu politikaları ve devlet müdahaleleri, kurumsal farkındalık ve uyum stratejileri ile kobilere yönelik özel destek ve uygulama talepleridir.

4.2.8.1.Kamu politikaları ve devlet müdahaleleri

Katılımcıların büyük kısmına göre, devletin zorunlu düzenlemeler ve teşvikler ile sürdürülebilir İK sürecinin kurulmasını sağlaması önem taşımaktadır. Devlet kamu politikaları niteliğindeki uygulamalar ile özel sektör işletmelerinin sürdürülebilir İKY süreçlerini kurmalarını sağladıktan sonra düzenli aralıklarla işletmeleri bu konuda denetlemelidir.

Katılımcıların bu düşünceleri çalışma boyunca tekrar ettikleri aşağıdaki kodlar ile açıklanabilir;

- Devlet politika zorunluluğu (frekans sayısı 2)
- Denetim (frekans sayısı 2)
- Devletin sürdürülebilirlik politikası (frekans sayısı 1)
- Devlet teşviği (frekans sayısı 1)

Katılımcı 9:

“Devletin sürdürülebilir İK uygulamalarını teşvik edici yönergeleri olmalı.” (Katılımcı 9)

Katılımcı 10:

“Yerel belediyelerin bu konuda bilgilendirici faaliyet yapması faydalı olur” (Katılımcı 10)

Katılımcılar yerel yönetimlerin de sürdürülebilir İKY stratejileri konusunda eğitim ve düzenlemeler sağlayarak işletmelere destek olmalarını talep etmektedirler.

4.2.8.2. Kurumsal farkındalık ve uyum stratejileri

Özel sektör işletmelerinin sürdürülebilirlik uygulamalarının kurumsal ölçekte başarılı olması, sürdürülebilir İKY'nin tüm işletme yönetim sistemleri ile bütünleştirilmesi ile doğrudan ilintilidir. Çalışmada katılımcıların kurumsal farkındalık ve uyum stratejileri ile ilgili talepleri aşağıdaki kodlar ile belirlenmiştir.

- İş sağlığı güvenliği sistemleri ve kariyer planlaması sisteminin entegre edilmesi, (frekans sayısı :4)
- Kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri ile İK'nın entegre edilmesi, (frekans sayısı :1)
- Kurumun politikalarının çalışanlara anlatılması, (frekans sayısı :1)
- Kurumsal duyarlılığın geliştirilmesi, (frekans sayısı :1)
- Dijitalleşme süreçlerinin hızlandırılması (Kağıtsız sistemler vb.), (frekans sayısı :1)

- Tüm işletmelerin sürdürülebilirlik sistemlerine geçmesi. (frekans sayısı :1)

Katılımcı 5:

“Yöneticilere yönelik sürdürülebilirlik eğitimi verilmeli.” (Katılımcı 5)

Katılımcı bulguları ile artık sürdürülebilirlik uygulamalarının raporlama düzeyinden kurum içi strateji ve operasyon düzeyine geçilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

4.2.8.3. KOBİ'lere yönelik özel destek ve uygulama talepleri

Çalışmaya katılan katılımcıların büyük bir kısmı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal kısıtlar ve rekabet süreçlerindeki zorlanmalar sebebiyle büyük ölçekli işletmelere oranla sürdürülebilirlik sürecinde dezavantajlı olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların Kobilere yönelik özel destek ve uygulama talepleri aşağıdaki gibi kodlanmıştır;

- KOBİ'ler için sürdürülebilirlik rehberi ihtiyacı, (frekans 4)
- İşletme büyüklüğüne göre sürdürülebilirlik modeli değişmeli, (frekans 3)
- KOBİ'ler için de sürdürülebilirlik kritik önemli olmalı (frekans 1)

Katılımcı 11:

“Küçük işletmelere özel rehberler hazırlanmalı.” (Katılımcı 11)

Katılımcı bulguları özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sürdürülebilir İKY sürecini yönetmek için bir rehber ihtiyacı duyduğunu göstermektedir. Ayrıca işletme büyüklüklerine göre uygulanan sürdürülebilir İK politikalarının değişiklik göstermesini talep etmektedirler. Büyük ölçekli bir işletmeden beklenen sürdürülebilir İK sürecine uyum puanı ile orta ve küçük işletmelerden beklenen uyumun aynı olmaması beklenmektedir. Küçük işletmeler ve orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilir İK sürecinde daha aktif rol alabilmesi için, devlet eliyle bu sürecin yönetilmesi işletmelerin yönlendirilmesi gerekli durumlarda teşviklerin verilmesi ve sonrasında da uygulamaların denetlenmesi önemlidir.

5. TARTIŞMA

“Özel sektör işletmelerinde sürdürülebilir İK stratejilerine yönelik görüşlerin değerlendirilmesi: Yalova ili örneği” adlı çalışmada araştırmacı Yalova’da faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinin sürdürülebilir İKY stratejilerine bakış açılarını ve sürdürülebilir İKY’nin işletmelerde uygulanma düzeyleri ile uygulanma niyetleri ve bu süreç sırasında karşılaşılan zorlukları nitel bir yaklaşım ile incelemeyi hedeflemiştir.

Elde edilen bulgular, küçük ve orta ölçekli işletmelerde sürdürülebilir İK stratejilerinin sistematik bir yapıya ulaşmak için zamana ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Yalova ilindeki özel sektör işletmelerinde sürdürülebilir İKY sürecine geçen işletmelerin süreci başlatma sebeplerinin ise genellikle dışsal etkenler (yatırımcı talepleri, denetim, piyasa baskısı vb.) olduğu görülmektedir.

Gollan (2000) ve Boudreau & Ramstad (2007)’nin çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını gözeten sürdürülebilirlik anlayışı ile katılımcıların çalışmada sık sık önemine değindiği “çalışan refahı”, “çalışan bağlılığı” ve “iş yaşam dengesi” uygulamaları birbiri ile doğrudan örtüşmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulardan birisi de organizasyonda etkin iç iletişim ile katılımcı yönetim anlayışının olması ve geri bildirim mekanizmalarının düzgün çalışmasının organizasyonun sürdürülebilir İKY’de başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden olduğudur. Bu sonuçlar (Wilkinson & Dundon, 2010) tarafından literatüre kazandırılmış çalışan katılımının stratejik karar alma süreçlerine etkisine ilişkin görüşleriyle paralellik göstermektedir.

Eğitim ve bilgilendirme uygulamalarına ilişkin bulgular da (Watkins & Marsick, 2003)’in “örgütsel öğrenme” konulu görüşleri ile desteklenmektedir.

Yalova ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinin sürdürülebilir İK stratejilerinin önemi konusunda farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcılar sürdürülebilir İKY stratejilerini işletmelerinde uygulama niyetlerindedirler. Fakat sürdürülebilir İK stratejilerini uygulamaya geçirme konusunda bazı engel ve kısıtlar vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir;

- İşletmenin organizasyonel büyüklüğü
- Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kaynaklara erişim konusunda problemler yaşaması,
- Yöneticilerin ve çalışanların kültürel direnç göstermeleri,

- İşletmelerin sürdürülebilir İK stratejilerini hayata nasıl geçirebilecekleri konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olmamaları.

Çalışmadan elde edilen bulgular, sürdürülebilir İK stratejilerinin başarıya ulaşması için kurum genelinde içselleştirilmesi yönündedir. Küçük işletmeler ve orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilir İK sürecinde daha aktif rol alabilmesi için, devlet eliyle bu sürecin yönetilmesi işletmelerin yönlendirilmesi gerekli durumlarda teşviklerin verilmesi ve sonrasında da uygulamaların denetlenmesi önemlidir.



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında sürdürülebilir İK stratejilerine ilişkin iki temel araştırma sorusu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, bu sorulara yönelik önemli bulgular sunmaktadır:

Araştırma soruları şu şekildedir;

- Yalova ilinde yer alan özel sektör işletmelerinde sürdürülebilir İK stratejilerinin etkinliği nedir?
- Sürdürülebilir İK stratejilerinin bu işletmeler üzerindeki etkileri nelerdir?

Birinci soruya ilişkin bulgular; Araştırma sonuçları Yalova ilindeki özel sektör işletmelerinde sürdürülebilir İK stratejilerinin uygulanabilirliğinin sınırlı düzeyde olduğunu, ancak geliştirilmesi gereken pek çok alan bulunduğunu ortaya koymaktadır. Stratejilerin çoğu işletmede farkındalık düzeyinde kaldığı, kurumsal kültüre yerleşmesi için ise daha yapısal ve uzun vadeli uygulamalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Özellikle kurumsal farkındalık, üst yönetim desteği, çalışanların sürdürülebilirlik bilinci ve sistematik eğitim programları, stratejilerin etkin biçimde uygulanabilmesi için kritik faktörler olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca büyük ölçekli işletmelerin daha fazla kaynağa ve uzmanlığa sahip olmaları nedeniyle bu stratejileri daha başarılı şekilde hayata geçirebildikleri, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ise kaynak yetersizliği nedeniyle uygulamada zorluklar yaşadıkları tespit edilmiştir.

İkinci soruya ilişkin bulgular ise; sürdürülebilir İK stratejilerinin işletme performansını artırmakla kalmayıp, çalışan bağlılığı, kurumsal sorumluluk bilinci ve toplumsal fayda gibi alanlarda da olumlu etkiler sağladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, işletmelerin performans değerlendirme sistemlerini sosyal, çevresel ve etik faktörleri de dikkate alacak şekilde yeniden yapılandırmaları gerektiği vurgulanmıştır. Bu stratejilerin uygulanması, işletmelerin uzun vadeli dayanıklılığını ve işveren markası değerini güçlendirmektedir.

Araştırmanın genel sonuçları, Yalova'daki özel sektör işletmelerinde sürdürülebilir İK stratejilerinin geliştirilebilecek pek çok yönü olduğunu göstermektedir. Katılımcıların görüş ve analizlerinden geliştirilen öneriler sadece yerel bağlamla sınırlı kalmayıp benzer büyüklükteki şirketler için de yol gösterici niteliktedir.

Kurumsal farkındalık ve yönetim desteği, sürdürülebilir İK stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasının ön koşuludur. Üst yönetimin sürdürülebilir İKY stratejilerini çevresel stratejiler ile sınırlı tutmaması önem arz eder. Sürdürülebilir İKY stratejileri İKY'nin stratejik

bir parçası olarak görülmelidir. Üst yönetim İK bölümünü sürdürülebilir İK stratejilerinin hayata geçirilmesi konusunda desteklemeli ve yönlendirmelidir.

Çalışanların sürdürülebilirlik bilincinin yükseltilmesi işletmenin eğitim ve çalışan yetkinlik geliştirme programlarını sistematik ve uzun soluklu bir şekilde düzenlemesi ile sağlanabilir. Katılımcıların da sıklıkla vurguladığı sürdürülebilirlik konusundaki eğitimlerin az olması problemi çalışanların sürdürülebilirlik bilincinin artmasının önündeki büyük engellerdendir. Özel sektör temsilcileri vizyonlarının temeline sürdürülebilirlik bakış açısını oturtmalıdır. Çalışanlarına verdikleri oryantasyonlar da dâhil olmak üzere tüm kurum içi eğitimler sürdürülebilirlik bakış açısı ile yeniden düzenlenmelidir. Sürdürülebilir İKY stratejileri konusunda başarılı olan diğer özel sektör işletmelerinden destek alabilirler. Üniversitelerde düzenlenen konferans ve çalıştaylara katılarak sürdürülebilirlik bilinçlerini arttırabilirler.

Özel sektör işletmelerinin sürdürülebilir İK stratejilerini temel alarak değerlendirme ve performans analiz sistemlerini gözden geçirmeleri önerilir. İş görenler sadece işletmeye sağladıkları kar ve üretkenlikleri ile değil; sosyal, çevresel, ekonomik ve kurumsal bağlılık gibi etkenlerle de değerlendirilmelidir.

Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için devlet tarafından teşvikler verilmelidir. Verilen teşvikler neticesinde sürdürülebilir İK stratejilerini hayata geçirme oranları düzenli yapılan denetimler ile neticelendirilmelidir. Katılımcılar sürdürülebilir İKY stratejilerinin geniş kaynaklara sahip olmaları ve yeterli bilgi donanımına sahip personel istihdam etmeleri sebebiyle büyük ölçekli işletmelerde daha kolay uygulandığını belirtmişlerdir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler kısıtlı kaynaklar ve önceliklerinin işletmeyi ayakta tutmak olması sebebiyle sürdürülebilirlik politikalarını hayata geçirme konusunda zorlanmaktadır. Bu sebeplerle küçük ve orta büyüklükteki işletmelere; yerel yönetimler başta olmak üzere kalkınma ajansları ve meslek kuruluşlarının destek vermesi ve onlara süreç boyunca rehberlik etmesi beklenmektedir.

Bu çalışmada Yalova ilinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinin sürdürülebilir İK stratejileri nitel analiz yöntemi ile incelenmiştir. Gelecekte bu konuda çalışma yapmak isteyen diğer araştırmacılar için önerilerimiz şunlardır;

Yalova ilinde daha önce böyle bir çalışma yapılmadığı için katılımcıların süreç hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığı tespit edilmiştir. Çalışma sadece İK alanında çalışan profesyoneller ile gerçekleştirilmiştir. Ve sadece onların sürece yönelik bakış açıları değerlendirilmiştir. Gelecek çalışmalarda iş görenlerin de dâhil olacağı farklı bir araştırma

grubu ile çalışma yapılabilir. Sürdürülebilir İK stratejilerinin tüm işletme çalışanlarına etkisi ve örgütün bu süreci nasıl yönettiği tespit edilebilir.

Çalışma Yalova ilinin sosyo ekonomik ve sektörel dinamikleri neticesinde sonuçlar vermiştir. İleride yapılacak olan çalışmalar farklı illerde gerçekleştirilebilir ve sonuçların bölgesellik gösterip göstermediği incelenebilir.

Araştırma nitel bir analizle sınırlıdır. İlerleyen çalışmalarda nitel-nicel karma yöntemler kullanılarak sürdürülebilirlik stratejilerinin algı düzeyi ve uygulanış stilleri hakkında daha genel sonuçlara ulaşılabilir.

Ayrıca sürdürülebilir İK stratejilerinin işletme performansına etkileri, çalışan bağlılığına etkileri ve işveren markası oluşturma süreci gibi alt temalar da araştırabilir. Kamu politikaları ve mevzuatların işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerine etkileri de incelenebilecek diğer konular arasındadır.

KAYNAKLAR

- Acar, S. (2021). Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Yönüyle İncelenmesi: Bıst Sürdürülebilirlik Endeksi Örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 347-368.
- Afşar, N. (2023). Kobi'lerde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: İzmir İli Organize Sanayi Bölgeleri Örneği. *Kobi'lerde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: İzmir İli Organize Sanayi Bölgeleri Örneği*, 99. İzmir.
- Ağcasulu, H. (2021). Elton Mayo: Hawthorne Deneyleri ve İnsan İlişkileri Okulu İllüzyonu. H. Ateş (Dü.) içinde, *Dünden Bugüne Kamu Yönetimi Düşünürleri* (s. 111-137). Ankara: Savaş Yayınevi.
- Akgemci, T., & Koçyiğit, N. (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *HUMANITAS - Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(17), s. 17-32.
- Alanlı, A. (2022). İnsan Kaynakları Yönetimin Tarihsel Gelişimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 1(1), s. 53-72.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY, USA: ILR Press (bir Cornell University Press markasıdır).
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice* (10 b.). London And Philadelphia: Kogan Page.
- Arslan, M. L. (2012). İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı:Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. *Öneri Dergisi*, 10(37), s. 89-101.
- Aybas, M. (2014). Değişim Çağında İşin Yeniden Tasarımı ve İKY'de Yeni Eğilimler. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(7), 85-105.
- Balaban, Ö., & Palaz, P. (2018). İnsan Kaynakları Yöneticileri Perspektifinden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Sakarya İktisat Dergisi*, 7(4), s. 77-96.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Birleşmiş Milletler Eğitim, B. v. (tarih yok). *Birleşmiş Milletler*. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü : <https://sdgs.un.org/un-system-sdg-implementation/united-nations-educational-scientific-and-cultural-organization-unesco> adresinden alındı
- Birleşmiş Milletler Türkiye*. (2015). Birleşmiş Milletler Türkiye: <https://turkiye.un.org/tr/sdgs> adresinden alındı
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3 b.). Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İş Gören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), s. 79-93.
- Çetinel, F. G. (2003). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Tarihsel Bir Perspektif. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), s. 175-200.
- Dietz, G., & Searle, R. (2003). Trust, HRM and the employment relationship. *Open University*, s. 1-25.
- Dil Şahin, M., & Mısırdalı Yangıl, F. (2017). Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İşletmelerin Misyon ve Vizyon Bildirgelerinin Sürdürülebilirlik Kapsamında İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(IASOS Özel Sayısı), 135-151.
- Doğan, S. (2009). İşletmelerde Çalışan İlişkileri Yönetiminin Önemine İlişkin Bir Araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 11(2), s. 69-96.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,(1), s. 60-87.
- Dolgun, U. (2024). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ekin Yayınevi.
- Dorenbosch, L. (2014). Striking a Balance Between Work Effort and Resource Regeneration. I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink içinde, *Sustainability and Human Resource Management* (s. 155-180). Berlin: Springer.
- Düzgün, M. S., & Marşap, A. (2018). Performans Değerlendirme Ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 25(3), s. 787-810.
- Ehnert, I. (2009). Sustainability and Human Resource Management: Reasoning and Applications On Corporate Websites. *European Journal of International Management*, 4(3), 419-438.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Berlin: Physica-Verlag A Springer Company.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management; A Conceptual and Exploratory Analysis*. Berlin: Springer.
- Ehnert, I. (2014). Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable Mapping and Coping with Paradoxes and Tensions. I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink içinde, *Sustainability and Human Resource Management* (s. 247-271). Berlin: Springer.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Camen, M. M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the

- world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), s. 88-108.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), s. 90-100.
- Erkmen, B. (2024). Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Oluşumuna Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü. *Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Oluşumuna Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü*, 173. Trabzon.
- Esen, D. (2018). Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi:Türkiye Bağlamında Bir Araştırma. *Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi:Türkiye Bağlamında Bir Araştırma*. İzmir.
- Esen, D. (2018). Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 8(1), s. 85-104.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative. *Article in Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 221-234.
- Fayol, H. (1949). *General and Industriel Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons. Ltd.
- Ferecov, R. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8.
- Fırat, Z. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Güvenliğine Yaklaşımı. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 4(1), s. 1-6.
- Gedik, Y. (2020). Sosyal,Ekonomik ve Çevresel Boyutlarla Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan Ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(3), s. 196-215.
- Gollan, P. J. (2000). Human Resources, Capabilities and Sustainability. Dunphy, Dexter, Benveniste, Jodie, Griffiths, Andrew , . . . Philip içinde, *Internationalisation de la gestion des ressources humaines* (s. 55-77).
- Göç, K. (2021). Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanırlığı:Türkiye Örneği. *Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanırlığı:Türkiye Örneği*, 1-313.
- Green, F. (2001). It's Been AHard Day's Night:The Concentration and Intensification of Work in LateTwentieth-Century Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 39(1), 53-80.
- Güner, U. (2020). *Çevresel Sürdürülebilirlik*. E-kitap. <https://books.google.com.tr/books?id=g9rNDwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=tr&pg=PT3#v=onepage&q&f=false> adresinden alındı

- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi:İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), s. 397-418.
- Harry, W. (2014). The Relevance of the Vision of Sustainability to HRM Practice. I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink içinde, *Sustainability and Human Resource Management* (s. 401-419). Berlin: Springer.
- Hirsig, N., Rogovsky, N., & Elkin, M. (2014). Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises. I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink içinde, *Sustainability and Human Resource Management* (s. 127-152). Berlin: Springer.
- İrmiş, A., & Bayrak , S. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(2), s. 177-186.
- Işık, M. (2018). Özel Sektörde İnsan Kaynakları Planlaması: Isparta İli Örneği. *İş ve Hayat*, 4(8), s. 207-224.
- Jarlstrom, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, s. 703-724.
- Jerome, N. (2013). Impact of Sustainable Human Resource Management and Organizational Performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1287-1292.
- Karaboğa, T., & Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve Yönetim Alanına Katkıları Üzerine Bir İnceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*(7), s. 53-68.
- Karacan, E., & Erdoğan, Ö. N. (2011). İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(21), s. 102-117.
- Karavardar, G. (2012). Çalışan İlişkileri Ve Bilgi Paylaşımı:Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), s. 141-152.
- Kavi, E. (2019). *Etik Boyutlarıyla İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b.). Bursa: Dora.
- Kayır, A. G. (2023). Çalışanlarda Hissedilen Enerjinin Yenilikçilik Algısına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of New Tourism Trends*, 4(1), 1-14.
- Kayra, F. (2024). Taylor'dan Ötesi Bir Miras Olarak Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: Derinlemesine Bir Bakış. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1), s. 73-109.
- Kelly, G. (2010). *Environet Solutions*. <https://www.environet.ie/>: <https://www.environet.ie/news/sustainability-%E2%80%93-what-can-it-mean-your-business> adresinden alındı
- Kesen, M. (2016). İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 554-573.

- Koç, S., & Akbıyıklı, R. (2016). Frederick Winslow Taylor ve Henri Fayol'un Yönetim Modellerinin Günümüz İnşaat Yönetim Prensipleri İle Karşılaştırılması-Sakarya İli İncelemesi. *İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi*, 5(2), s. 14-20.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Maraslıoğlu, B., & Özgener, Ş. (2023). Paradoksal Lider Davranışı ve Farklı Proaktif Davranışların Role Dayalı Performans Üzerindeki Etkileri: Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Rolü. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 1-101. Nevşehir: Yüksek Öğretim Kurumu.
- Mariappanadar, S. (2014). The Model of Negative Externality for Sustainable HRM. I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink içinde, *Sustainability and Human Resource Management* (s. 181-203). Berlin: Springer.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Okakın, N. (2008). Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlişkisi Üzerine Bir Çalışma. *Öneri Dergisi*, 8(30), s. 1-8.
- Osranek, R., & Zink, K. J. (2014). Corporate Human Capital and Social Sustainability of Human Resources. I. Ehnert, W. Harry, K. J. Zink, S. O. Idowu, & R. Schmidpeter (Dü) içinde, *Sustainability and Human Resource Management* (s. 105-126). Berlin: Springer Heidelberg New York Dordrecht London.
- Öğünç, H. (2021). BİST 100 Endeksindeki Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının Sektörler Açısından İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 24(2), 340-351.
- Parker, S. K., & Williams, H. M. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*(154), s. 171-187.
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), s. 34-45.
- Polat, M., & Zaim, H. (2013). İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(64-65), s. 35-59.
- Prins, P. D., Beirendonck, L. V., Vos, A. D., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness. *Management Revue*, 25(4), 263-284.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, Massachusetts, ABD: Harvard University Press.

- Sosyal Güvenlik Kurumu Veri Uygulaması. (2025). *Sosyal Güvenlik Kurumu*. <https://net.sgk.gov.tr/SgkVeriV2/> adresinden alındı
- Stankeviciute, Z., & Savaneviciene, A. (2013). Sustainability As A Concept For Human Resource Management. *Ecomics and Management*, 18(4), s. 837-846.
- Şen, H., Kaya, A., & Alpaslan, B. (2018). Sürdürülebilirlik Üzerine Tarihsel ve Güncel Bir Perspektif. *Ekonomik Yaklaşım*, 29(107), 1-47.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), s. 257-273.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Tekin, A. (2022). Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yeri Üzerine Bir Araştırma. *Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yeri Üzerine Bir Araştırma*, 85. Ankara.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7 b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Tozkoparan, G., & Taşoğlu, J. (2011). İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ile ilgili işgörenlerin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), s. 181-209.
- Tunçer, P. (2022). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3 b.). Bursa: Ekin.
- Tüyen, Z. (2020). İşletmelerde Sürdürülebilirlik Kavramı ve Sürdürülebilirliği Etkileyen Etmenler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 91-117.
- United Nations Global Compact. (2000). <https://unglobalcompact.org/>: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> adresinden alındı
- Vraňaková, N., Gyurák Babel'ová, Z., & Chlpeková, A. (2021). Sustainable Human Resource Management and Generational Diversity: The Importance of the Age Management Pillars. *Sustainability and Human Resources Management*, 13(15), 1-18.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. E. F. Holton III, & T. T. Baldwin içinde, *Improving Learning Transfer in Organizations* (s. 161-182). San Francisco: Jossey-Bass.
- WCED, W. C. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford, UK: Development: Our Common Future. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> adresinden alındı
- Wilkinson, A., & Dundon, T. (2010). Employee involvement and voice. A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell içinde, *The Sage Handbook of Human Resource Management* (s. 195-214). London: Sage Publications.

- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W., & Fairfield, K. D. (2007). HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of the World's Best. *Human Resource Planning*, 30(1), s. 10-20.
- Yalova Ticaret ve Sanayi Odası, & İşkur Yalova. (2023). *2023 yılı Yalova İşgücü Piyasası Araştırma Sonuçları*. Yalova: İşkur Yalova ve Yalova Ticaret ve Sanayi Odası.
- Yavuz, V. A. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı Ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri/Concept Of Sustainability And Sustainable Production Strategies For Business Practices. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63-86.
- Yeo, G. B., & Neal, A. (2004). A Multilevel Analysis of Effort, Practice, and Performance: Effects of Ability, Conscientiousness, and Goal Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 231-247.
- Yücesan, E., & Çağlar, H. N. (2019). İşveren ve Çalışanlar İçin Maaş Dışı Yan Hakların Önemi. *T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, s. 1-54.
- Yüksel, M. (2023). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kavramsal Bir Bakış. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), s. 231-243.
- Zaugg, R., Blum, A., & Thom, N. (2001). *Sustainability in Human Resource Management*. Bern: IOP.

EKLER

Mülakat Soruları

İK Yöneticileri ve Uzmanları için Mülakat Formu
1. Cinsiyetiniz:
2. Yaşınız:
3. Medeni Durumunuz:
4. Eğitim Durumunuz: ▪ Lise ▪ Lisans ▪ Yüksek Lisans ▪ Doktora
5. Çalıştığınız Sektör:
6. Kuruluşunuzun Büyüklüğü: - Mikro (1-9 çalışan) - Küçük (10-49 çalışan) - Orta (50-249 çalışan) - Büyük (250 ve üzeri çalışan)
7. Mevcut Göreviniz: - İK Yöneticisi - İK Uzmanı - Diğer:
8. İK Alanındaki Deneyim Süreniz (yıl):
9. Kuruluşunuzda Çalışma Süreniz (yıl):
10. “Sürdürülebilir İKY” kavramı size ne ifade ediyor?
11. Kurumunuzda sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetlere ne zaman başlamayı planlıyorsunuz?
12. Kurumunuzda sürdürülebilir bir İKY politikasını hayata geçirmek için ne gibi adımlar atılıyor?
13. Kurumunuz içinde sürdürülebilir İKY için hangi aktörler (yönetim, İK, çalışanlar, devlet) daha fazla sorumluluk alıyor? Neden?
14. Kurumunuzda sürdürülebilir İKY uygulamaları konusunda karşılaştığınız en büyük engeller nelerdir?
15. Kurumunuzun sürdürülebilir İKY uygulamalarını 10 üzerinden puanlayacak olsanız kaç puan verirdiniz?
16. Sürdürülebilirlik açısından başarılı bulduğunuz İK uygulamaları nelerdir?
17. Sizce sürdürülebilirlik özel sektör kuruluşları için önemli bir kavram mı? Tüm firmalar sürdürülebilir İKY’ye geçmeli mi? Bu konu ile alakalı ne düşünüyorsunuz?
18. Türkiye’deki özel sektör kuruluşlarının sürdürülebilir İKY’de daha etkili olabilmesi için neler yapmalarını önerirsiniz?
19. Bu konuda eklemek istediğiniz başka bir görüş, öneri ya da örnek var mı?

Tablo 6 : Mülakat Soruları

ÖZGEÇMİŞ

İlk ve orta öğrenimini Bursa-Orhangazi’de tamamladı. 2011 yılında Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü’ne başladı ve 2015 yılında başarıyla mezun oldu. Mezuniyetinin ardından İK asistanlığı, muhasebe asistanlığı, muhasebe yardımcı elemanlığı, gelirler personeli ve giderler sorumlusu gibi çeşitli pozisyonlarda görev aldı. Yaklaşık sekiz yıllık özel sektör deneyiminin ardından akademik kariyerine yönelmeye karar verdi. 2023 yılında Yalova Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri programında tezli yüksek lisans eğitimine başladı. Halen özel sektörde muhasebe uzmanı olarak çalışmaktadır.

TEZDEN TÜRETİLMİŞ/TEZ KONUSU İLE İLGİLİ YAYIN VE ESERLER

Özdemir, E., Yüksel Oktay, E. (2025, Mayıs 29-30). Özel sektör işletmelerinin sürdürülebilirliğinde insan kaynakları yönetiminin değişen rolleri (Özet metin). *16.Uluslararası Bilimsel Çalışmalar Kongresi*, Online.

https://kongre.akademikiletisim.com/files/ubcak16/ubcak16_ozet_kitabi.pdf

DİĞER YAYIN VE ESERLER

Özdemir, E., Yüksel Oktay, E. (2024, Ekim 16-18). Özel sektörde muhasebe alanında çalışan kadınların çalışma hayatında yaşadıkları problemler (Özet metin). *Uluslararası Kadın Çalışmaları Konferansı*, Fırat Üniversitesi, Elazığ.