

TC
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

**SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:
TÜRKİYE BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA**

Dilek ESEN

Danışman
Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

İZMİR-2018

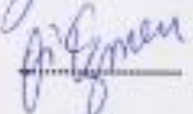
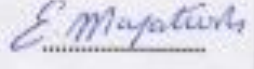
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : DİLEK ESEN
Öğrenci No : 2013800686
Tez Başlığı : Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye Bağlamında Bir Araştırma

Savunma Tarihi : 21.12.2018

Danışmanı : Prof.Dr.Pinar SÜRAL ÖZER

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Pinar SÜRAL ÖZER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Ethem DUYGULU	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Ömür Nazcan ÖZMEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Nazih Metin ÖZMUTAF	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Evrım MAYATÜRK AKYOL	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	

DİLEK ESEN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği (/ oy çokluğu) ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye Bağlamında Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Dilek ESEN

DECLARATION

I hereby declare that this doctoral thesis titled as “Sustainable Human Resources Management: A Study in Turkey Context” has been written by myself in accordance with the academic rules and ethical conduct. I also declare that all materials benefited in this thesis consist of the mentioned resources in the reference list. I verify all these with my honour.

Date

.../.../.....

Dilek ESEN

TEŞEKKÜR

Uzun ve meşakkatli bir süreç olan doktora sürecinin ilk aşamasından son aşamasına kadar hep desteğini hissettiğim, akademik birikimi, hoşgörüsü ile bana ışık tutan danışmanım, Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme kurulumda yer alan ve daha iyisini yapabilmem adına akademik tecrübe ve özverileriyle çok kıymetli katkılar sunan hocalarım, Prof. Dr. Ömür TİMURCANDAY ÖZMEN ve Prof. Dr. Ethem DUYGULU’ya teşekkür ederim.

Ayrıca çok kıymetli zamanlarından çalıp, bilime katkı vermek adına, araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden, bilgi, birikimleri ve tecrübeleri ile katkı sağlayan değerli hocalarıma ve İKY uzmanlarına teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca Delphi çalışması sürecinde önemli katkılar sağlayan merhum Dr. Öğretim Üyesi Tamer KEÇECİOĞLU hocamızı saygıyla anıyorum.

İsimlerini tek tek burada sayamadığım, bu sürece ulaşmamda katkısı ve emeği olan tüm hocalarıma, çalışma arkadaşlarıma ve başım sıkıştığında bana akademik ve manevi anlamda her daim destek vermeye hazır olduklarını bildiğim dostlarıma teşekkür ederim.

Son olarak, her türlü sıkıntıyı birlikte üstlendiğimiz akademik ve manevi anlamdaki büyük destekçim, eşim Dr. Öğr. Üyesi Murat ESEN’e ve tabi ki disiplinli çalışmam konusunda en büyük motivasyon kaynaklarım, oğullarım, Rüzgar ve Tuna’ya teşekkür ederim.

ÖZET

Doktora Tezi

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye Bağlamında Bir Araştırma

Dilek ESEN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Bu çalışma, Sürdürülebilir İKY'nin kavramsal çerçevesi ve boyutlarını tartışarak, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin Sürdürülebilir İKY ile ilgili çalışmalarına ilişkin genel bir çerçeve sunmak üzerine kurgulanmıştır. Bu amaçla, Sürdürülebilir İKY'nin, anlamı ve içeriği, ön plana çıkan İKY boyutları ile işletme uygulamalarındaki mevcut durum sorgulanmıştır.

Araştırma nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem desenlerinden, açıklayıcı desen yöntemine uygun yürütülmüştür. Verilerin toplanması üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, örneklem kapsamında yer alan işletmelerin yayınladıkları sürdürülebilirlik raporları, İKY bağlamında Maxqda programı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu aşamanın örnekleme, kurumsalsürdürülebilirlik.com portalında ve BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan 93 işletmenin sürdürülebilirlik raporundan oluşmaktadır.

İkinci aşamada, akademisyenlerin ve İKY uzmanlarının katılımıyla, üç turda gerçekleştirilen Delphi tekniği çalışması yapılmıştır. Bu aşamanın örnekleme, sürdürülebilirlik çalışmaları yapan ya da sürdürülebilirlik konusunda farkındalığı olan kurumlarda görev yapan 11 İKY uzmanı ile uzmanlık alanı Yönetim ve Organizasyon olan 11 akademisyenden oluşmaktadır. Delphi tekniği çalışmasından elde edilen veriler betimsel ve istatistiki tekniklerle analiz edilmiştir.

Üçüncü ve son aşamada ise öncül araştırma aşamalarının bulgularından yararlanılarak geliştirilen, Sürdürülebilir İKY soru formu aracılığıyla, Sürdürülebilir İKY'nin işletme uygulamaları içindeki mevcut durumu sorgulanmıştır. Bu aşamanın örnekleme sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmeler ile BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan kurumlarda görev yapan 131 İKY uzmanından oluşmaktadır.

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak, Sürdürülebilir İKY'nin beş alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar “çalışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğu”, “sürdürülebilir istihdam politikaları”, “kağıtsız-dijital süreçler”, “esneklik uygulamaları”, “çevreye duyarlılık” olarak adlandırılmıştır. Sürdürülebilir İKY, değer zinciri anlayışla ve ekonominin dışında ekoloji ve toplum gibi makro konularla birlikte yordanması gereken bir kavram olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilirlik Raporları, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi.

ABSTRACT
Doctoral Thesis
Doctor of Philosophy (PhD)

Sustainable Human Resources Management: A Study in Turkey Context

Dokuz Eylul University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Business Administration Program

This study attempts to indicate a general framework about the Sustainable Human Resources works of businesses in Turkey by discussing its conceptual aspect. For this purpose, the meaning and content of sustainable HR, its prominent aspects and current situation of the applications in businesses are questioned.

The study has been carried out with the explanatory design, which is a mixture of qualitative and quantitative methods. The data is collected in 3 stages. In the first stage, the content analysis of the sustainability reports of sample businesses are carried out by using Maxqda within the context of HRM. The samples of this stage consist of the sustainability reports of 93 businesses taking place on kurumsalsurdurulebilirlik.com and BIST Sustainability Index.

In the second stage, with the participation of academicians and HRM experts Delphi method has been implemented and carried out in 3 rounds. The samples of this stage consist of 11 HRM experts working in businesses having a sustainability awareness and 11 academicians whose professions are Administration and Organization. The data obtained from Delphi method study have been analyzed by descriptive and statistical techniques.

In the third and last stage, the current situation of the applications of Sustainable HRM has been questioned by using Sustainable HRM questionnaire

developed with the findings of the prior studies. The samples of this stage are businesses publishing sustainability reports and 131 HRM experts working in institutions taking place on kurumsalsurdurulebilirlik.com and BIST Sustainability Index.

Depending on the findings of this study, it has been determined that there are five sub-dimensions of Sustainable HR. These dimensions are “working conditions, the development and happiness of the employee”, “the sustainable employment policies”, “moving from paper based to digital processing”, “flexibility applications”, “environmental awareness”. The Sustainable HR has been evaluated as a concept which is required to be speculated together with macro subjects such as society and ecology by a value chain understanding.

Keywords: Sustainability, Human Resources Management, Sustainability Reports, Sustainable Human Resources Management.

**SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: TÜRKİYE
BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	x
KISALTMALAR	xiv
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
EKLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

**SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL
ÇERÇEVESİ**

1.1.SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLE İLİŞKİLİ

KONULAR	4
1.1.1.Sürdürülebilirlik Kavramı	4
1.1.2.Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar	9
1.1.2.1.Devamlılık	10
1.1.2.2.Strateji	11
1.1.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	14
1.1.3.Sürdürülebilir Gelişme	16
1.1.4.Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Üçlü Temel Modeli	20
1.1.4.1.Ekonomik Açıdan Sürdürülebilirlik	23
1.1.4.2.Ekolojik Açıdan Sürdürülebilirlik	24
1.1.4.3.Toplumsal Açıdan Sürdürülebilirlik	27

1.1.5.Sürdürülebilirlikle İlişkili Kuram ve Yaklaşımlar	29
1.1.5.1. Sistem Yaklaşımı	29
1.1.5.2.Kaynak Tabanlı Yaklaşım	33
1.1.5.3.Kurumsallık Kuramı	35
1.1.5.4.Paydaş Kuramı	36
1.1.5.5.Diğer Kuram ve Yaklaşımlar	38
1.2. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	40
1.2.1.Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	43
1.2.2.İnsan Kaynakları Yönetiminde Sürdürülebilirliğin Mantıksal Temelleri	45
1.2.3.Uluslararası ve Ulusal Literatürde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi	51
1.2.3.1.Uluslararası Literatürde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi	52
1.2.3.2.Ulusal Literatürde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi	61
1.2.4.Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkilendirilen Konular	65
1.2.4.1.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	66
1.2.4.2. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri	68
1.2.4.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yeşil Yakalı Çalışanlar	73
1.2.4.4.Sürdürülebilir İş Sistemleri	76
1.2.4.5. Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi	79
1.2.4.6. Endüstri 4.0	80
1.2.5.Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Örgütsel Faktörler	81
1.2.5.1.Örgüt Stratejisi	83
1.2.5.2.Örgüt Kültürü	84
1.2.5.3.Üst Yönetimin Desteği ve Liderlik	85
1.2.5.4.Örgütsel Öğrenme	86
1.2.5.5.Değişim Yönetimi	87
1.2.6.Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri	88
1.2.7.İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri İçinde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi	96
1.2.7.1.İnsan Kaynaklarının Seçimi ve İşe Alınması	97
1.2.7.2.İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi	99
1.2.7.3.İnsan Kaynaklarının Performansının Değerlendirilmesi ve Ücretlendirme	101

1.2.7.4.İnsan Kaynaklarının Hakları, İş Güvenliği ve Sağlığı	102
1.2.8.Uygulamadan Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Örnekleri	104

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE BAĞLAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN UYGULAMADAKİ TANIMINA VE BOYUTLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. TEMEL ARAŞTIRMA SORUNSALI	113
2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE ÖZGÜNLÜĞÜ	114
2.3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	114
2.3.1. Araştırmanın Aşamaları	114
2.3.1.1. I. Aşama: Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İncelenmesi	115
2.3.1.1.1. Amaç ve Önem	116
2.3.1.1.2. Evren ve Örneklem	116
2.3.1.1.3. Yöntem ve Teknik	117
2.3.1.1.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik	120
2.3.1.1.5. Ön Kabuller ve Kısıtlar	122
2.3.1.1.6. Bulgular ve Yorumlar	122
2.3.1.2. II. Aşama: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Delphi Tekniği Çalışması	127
2.3.1.2.1. Amaç ve Önem	127
2.3.1.2.2. Evren ve Örneklem	127
2.3.1.2.3. Yöntem ve Teknik	129
2.3.1.2.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik	134
2.3.1.2.5. Ön Kabuller ve Kısıtlar	135
2.3.1.2.6. Bulgular ve Yorumlar	136
2.3.1.3. III. Aşama: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Nicel Bir Araştırma	147
2.3.1.3.1. Amaç ve Önem	147
2.3.1.3.2. Evren ve Örneklem	147

2.3.1.3.3. Yöntem ve Teknik	150
2.3.1.3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik	151
2.3.1.3.5. Ön Kabuller ve Kısıtlar	155
2.3.1.3.6. Bulgular ve Yorumlar	156
2.3.1.3.6.1. Tanımlayıcı istatistikler	156
2.3.1.3.6.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetim Boyutları	166
2.3.2. Araştırmanın Aşamalarına Yönelik Genel Değerlendirme	175
SONUÇ ve ÖNERİLER	176
KAYNAKÇA	183
EKLER	

KISALTMALAR

İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
BİST	Borsa İstanbul
GRI	Global Reporting Initiative



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Sürdürülebilirlik Tanımları	s.8
Tablo 2: Stratejik İKY ile Sürdürülebilir İKY'nin Karşılaştırılması	s.68
Tablo 3: Yeşil İKY Uygulamaları	s.74
Tablo 4: Sürdürülebilirlik ve İKY Konularıyla İlişkili Kavramların Karşılaştırılması	s.78
Tablo 5: GRI G4 Standardı: İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş	s.119
Tablo 6: Kodların ve Temaların Frekansları	s.125
Tablo 7: Delphi Panelinde Yer Alan Katılımcıların Unvana Göre Dağılımı	s.129
Tablo 8: I. Delphi Turunda Kullanılan Madde Havuzu	s.132
Tablo 9: Sürdürülebilir İKY Soru Formunda Yer Alması Planlanan Maddelere İlişkin Katılımcı Görüşleri	s.137
Tablo 10: Sürdürülebilir İKY Boyutlarına Katılım Yüzdeleri	s.140
Tablo 11: Katılımcıların Yorumuyla Sürdürülebilir İKY'de Ön Plana Çıkan Kavramlar	s.143
Tablo 12: II. ve III. Delphi Turuna İlişkin İstatistikler	s.145
Tablo 13: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	s.149
Tablo 14: Sektörler ve Kurum Yapısına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	s.150
Tablo 15: Sürdürülebilir İKY Soru Formuna İlişkin KMO ve Bartlett's Testi	s.152
Tablo 16: Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu Tekrarlanan KMO ve Bartlett's Testi	s.153
Tablo 17: Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları	s.154
Tablo 18: Sürdürülebilir İKY Soru Formuna İlişkin Madde-Toplam Korelasyonu	s.155
Tablo 19: Sürdürülebilir İKY'yi Tanımlayıcı Maddelerin Önem Düzeyi Algılamalarına İlişkin Bulgular	s.158
Tablo 20: Sürdürülebilir İKY Uygulamalarının İşletmelerdeki Varlık Durumlarına İlişkin Bulgular	s.160
Tablo 21: Sürdürülebilirlik Stratejisi ile Sürdürülebilir İKY Stratejisinin Varlığı, İKY'nin Katkısı ve Bu Katkının Önemsenme Düzeyine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	s.162

Tablo 22: Sürdürülebilir İKY Uygulamalarında Karşılaşılan İtici ve Kısıtlayıcı Güçlere İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	s.163
Tablo 23: Sürdürülebilir İKY Uygulamalarında Karşılaşılan İtici ve Engelleyici Güçlerin Önem Düzeylerine Göre Sıralanması	s.165
Tablo 24: Sürdürülebilir İKY'nin Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri ...	s.168
Tablo 25: Sürdürülebilir İKY Boyutlarının Önem Algısının, Sürdürülebilirlik Stratejisinin Varlığına Göre t-Testi Sonuçları	s.168
Tablo 26: Sürdürülebilir İKY Boyutlarının Önem Algısının, Sürdürülebilir İKY Stratejisinin Varlığına Göre t-Testi Sonuçları	s.169
Tablo 27: Sürdürülebilir İKY Boyutlarının Önem Algısının, Sürdürülebilirlik Stratejisinin ve Sürdürülebilir İKY Stratejisinin Birlikte Varlık Durumlarına Göre Çoklu Regresyon Testi Sonuçları	s.170
Tablo 28: İKY Biriminin Sürdürülebilirlik Stratejisinin Belirlenmesinde Sağladığı Katkı Düzeylerine Göre, Sürdürülebilir İKY Boyutlarının Önem Algısı	s.171
Tablo 29: İKY Biriminin Sürdürülebilirlik Stratejisinin Belirlenmesinde Sağladığı Katkının Üst Yönetim Tarafından Önemslenme Düzeyine Göre, Sürdürülebilir İKY Boyutlarının Önem Algısı	s.174

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sürdürülebilirliğin Temelleri	s.8
Şekil 2: Sürdürülebilirliğin Üç Düzeyi	s.18
Şekil 3: Sürdürülebilir Gelişme Üçgeni	s.20
Şekil 4: Sürdürülebilirliğe Bütünsel Yaklaşım	s.21
Şekil 5: Basit Sistemlerde Sürdürülebilirlik	s.31
Şekil 6: Doğrusal Sistemlerin Sürdürülebilirlik İlişkisi	s.31
Şekil 7: Karmaşık Sistemlerde Sürdürülebilirlik	s.32
Şekil 8: Sürdürülebilirlik Üzerinde Etkili Olan Paydaşlar ve Paydaşların Etkileri	s.37
Şekil 9: Sürdürülebilirlik Piramidi	s.47
Şekil 10: Zaugg , Blum ve Thom'un Sürdürülebilir İKY Modeli	s.89
Şekil 11: Gollan'ın İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliğinin Etkileri ve Faktörleri Modeli	s.90
Şekil 12: Prins'in Sürdürülebilir İKY'nin Çerçevesi Modeli	s.91
Şekil 13: Jerome'un Sürdürülebilir İKY ve Örgütsel Performans Modeli	s.92
Şekil 14: Prins ve diğerlerinin Sürdürülebilir İKY'de ROC (Respect, Openness, Continuity) Modeli	s.93
Şekil 15: Kramar'ın Sürdürülebilir İKY Modeli	s.94
Şekil 16: Araştırmacı Tarafından Önerilen Sürdürülebilir İKY Kavramsal Modeli	s.96
Şekil 17: Delphi Tekniği Süreci	s.131

EKLER LİSTESİ

EK 1: Araştırmanın Örnekleminde Yer Alan İşletmeler	ek s.1
EK 2: Delphi Paneline Davet Mektubu	ek s. 3
EK 3: I Delphi Soru Formu	ek s.4
EK 4: II. Delphi Soru Formu	ek s.7
EK 5: III. Delphi Soru Formu	ek s.11
EK 6: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Soru Formu	ek s. 13



GİRİŞ

Sürdürülebilirlik düşüncesinin, diğer pek çok alanda olduğu gibi, insan kaynakları yönetimi (İKY) alanına transfer edilmesiyle sürdürülebilirlik ve İKY kavramları bir arada kullanılmaya başlanmıştır. Literatürde sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisini anlatmak için “İnsan Kaynağı(İK)’nın Sürdürülebilirliği”, “İK’nın Sürdürülebilir Yönetimi”, “Yeşil İKY” gibi kavramların kullanıldığına yönelik örneklerle rastlanmıştır olmakla birlikte, daha geniş bir alanda kabul gördüğü ve daha kapsayıcı olduğu düşünüldüğü için “Sürdürülebilir İKY” kavramının kullanılmasına karar verilmiştir.

Sürdürülebilir İKY, özellikle ulusal literatürde, yeni bir konu ve İKY uygulamaları için yeni bir yönetim anlayışı olduğundan, kavramın ifade biçimi, tanımı, uygulamaları, çıktıları, öğeleri vb. konular için henüz genel kabullerin oluşmadığı ifade edilebilir. Bu doğrultuda araştırmada, Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY’nin anlamı, içeriği, ön plana çıkan İKY boyutları ve işletme uygulamalarındaki mevcut durumu sorgulanmıştır.

Sürdürülebilir İKY’nin ortaya çıkmasında ekonomik, ekolojik, toplumsal, örgütsel ve bireysel düzeyde pek çok faktörün etkili olduğu ifade edilebilir. Bu faktörlerin ortaya çıkmasında etkili olan nedenler; ekolojik değişimler ve beraberinde yaşanan kaynak kıtlığının insanlar üzerindeki etkileri, işgücünün yaşlanması, modern toplumların yaşam tarzlarının örgütlü yaşam biçimine dönüşmesi, nitelikli İK’nın tükenmişlik sendromu vb. sorunları, yeterince nitelikli bulunmayan İK’nın işsizlik sorunları, kadın çalışanlar ve dezavantajlı gruplar için eşit hakların ve fırsat eşitliğinin sağlanmasına yönelik taleplerin artıyor olması, küreselleşen pazardaki farklılıkları yönetebilen yönetim anlayışına duyulan gereksinimin artması, iş-özel yaşam dengesi, çalışan refahı ve mutluluğu gibi konuların temel gereksinimler olarak değerlendirilmesine yönelik talebin ve farkındalığın artması vb. sayılabilir. Sürdürülebilir İKY, yelpaze bir kavram olduğundan dolayı, bu anlayışın temelinde sadece ekonomiye değil topluma, ekolojiye fayda yaratan ve paydaşların mutluluğunu ve refahını uzun vadede başarıya dönüştüren bir anlayış hakimdir.

Sürdürülebilir İKY, makro, mezo ve mikro olmak üzere farklı analiz düzeylerinde ele alınabilmektedir. Makro düzeyde Sürdürülebilir İKY, sosyal gelişmenin ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında etkili olan ekolojik, toplumsal,

ekonomik çıktıların, Sürdürülebilir İKY stratejileri ve uygulamaları ile olanaklı olmasını ifade etmektedir. Sürdürülebilir örgütlerin geliştirilmesi üzerinde etkili olan sürdürülebilir iş ve İKY sistemleri mezo düzeyde değerlendirilmektedir. Mikro düzeyde ise birey düzeyindeki sürdürülebilirliğin, İKY sistemi, örgütsel, toplumsal, ekonomik ve ekolojik sürdürülebilirlik üzerindeki etkisiyle ilgilidir.

Sürdürülebilir İKY, yalıtılmış bir çevrede ele alınması olanaklı olmayan bir uygulama biçimidir. Sistem yaklaşımı gereği, Sürdürülebilir İKY kurumun stratejisinden, kültüründen, üst yönetimin liderliğinden, değişim yönetimi, öğrenen örgüt vb. gibi örgütsel uygulamalardan etkilendiği gibi, insan kaynağının sürdürülebilirlik çabalarına sistemli bir şekilde destek olarak, örgütsel süreçlerin tamamı üzerinde etkili olabilmektedir. Bunun yanı sıra Sürdürülebilir İKY, çeşitli konularla birlikte irdelenebilmektedir. İstihdam edilebilirlik, bireysel sorumluluk, iş-yaşam dengesi, kariyer geliştirme, çalışma yeri ile ilgili düzenlemeler, çalışanların gelişimi, esnek çalışma uygulamaları, farklılıkların yönetimi, gönüllü olarak toplumsal projelere katılım, çalışanların (fiziksel ve psikolojik) sağlığı, Yeşil İKY, yaşlanan işgücü, ekolojik paydaşlar, işgücü pazarı, çalışma yerinin inovasyonu, adalet ve eşitlik, şeffaf İKY uygulamaları, karlılık ve öznel-iyi oluş vb. sözü edilen konular arasındadır. Bu konular, uzun yıllardır İKY literatüründe yer bulan konular olmalarına rağmen, Sürdürülebilir İKY ile birlikte İKY uygulamalarının, birey/toplum, ekonomi ve ekoloji ile olan ilişkisi bütüncül bir anlayışla ele alınmıştır. Böylece Stratejik İKY anlayışı ile insan kaynağını rekabet üstünlüğü sağlamada stratejik önemde bir kaynak olarak ekonomik çıktılarınla ilişkilendiren bakış açısının yönü, birey/toplum ve ekolojiyi de içine alarak genişlemiştir.

Başarıyla yürütülen Sürdürülebilir İKY çabalarının yaratacağı sonuçların Üçlü Temel Model'i ile uyumlu olması beklenmektedir. Bu çıktılar, bireysel çıktılar, örgütsel-ekonomik çıktılar, toplumsal çıktılar ve ekolojik çıktılar olarak adlandırılabilir.

Bu açıklamalar ışığında, *Sürdürülebilir İKY, bireysel/örgütsel, ekonomik, toplumsal ve ekolojik boyutları eş zamanlı biçimde dikkate alan, İK strateji, politika ve uygulamaları geliştirmek suretiyle kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkı sağlayan uygulamalar* şeklinde ifade edilebilir.

Başka bir ifade ile *Sürdürülebilir İKY*, çalışanların tükenişe gitmelerini engelleyen, onların daha geniş çevreleri hakkında bilinçlerini yükselten ve katkılarını sadece içinde çalıştıkları kuruluşa değil, üzerinde yaşadıkları dünyaya da vermelerine destek olan *İKY uygulamalarının*, değer zinciri anlayışıyla toplum, ekoloji ve ekonomi üzerinde pozitif değer yaratmasını amaçlayan yönetim anlayışıdır.

Çalışmanın ilk bölümünde, sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir İKY kavramsal olarak tartışılmıştır. Bu kapsamda öncelikli olarak sürdürülebilirlik konusu, sürdürülebilirlikle benzerlik taşıyan kavramlar, sürdürülebilir gelişme, kurumsal sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlikle ilgili kuramlar ele alınmıştır. Ardından Sürdürülebilir İKY konusu mantıksal temelleri, ilişkilendirilen konular, etkileyen faktörler, modelleri ve İKY'nin fonksiyonları başlıkları altında detaylıca işlenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise nitel araştırmalara dayalı olarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmış ve geliştirilen Sürdürülebilir İKY soru formu aracılığıyla, işletme uygulamaları içinde Sürdürülebilir İKY ile ilgili mevcut durumun tespit edilmesi amacıyla nicel araştırmaya yer verilmiştir. İkinci bölüm, üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, Türkiye'de sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmelerin sürdürülebilirlik raporları, İKY konuları kapsamında incelenmiş ve işletme uygulamaları içinde, İKY ve sürdürülebilirlik ilişkisinin birlikte ele alındığı konuların ve ön plana çıkan konu başlıklarının içerik analizi ile ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. İkinci aşamada, Sürdürülebilir İKY kavramının ve içeriğinin konu ile ilgili akademisyenler ve İKY uzmanları tarafından nasıl anlaşıldığının ve geliştirilmesi planlanan Sürdürülebilir İKY soru formunda yer alacak maddeler ile ilgili nihai kararın verilebilmesi için Delphi tekniği çalışması yapılmıştır. Delphi tekniği çalışması, ilgili alanda uzman 11 akademisyenin ve 11 İKY uzmanının görüşlerine başvurularak, üç turda tamamlanmıştır. Üçüncü aşamada ise, ilk iki aşamadan elde edilen bulguların katkısıyla hazırlanan Sürdürülebilir İKY soru formu aracılığıyla toplanan veriler analiz edilerek, Türkiye'de Sürdürülebilir İKY uygulamalarının mevcut durumuna ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilen Sürdürülebilir İKY soru formunun alt boyutlarının kendi içindeki ve diğer değişkenlerle olan ilişkileri ve etkileri sınanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİYLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir İKY ile ilişkili olan, benzerlik taşıyan ve konunun açıklığa kavuşturulmasında önemli yere sahip olan kavramlar, konular, fonksiyonlar ve modeller tartışılmaktadır.

Sürdürülebilir İKY düşüncesi, sürdürülebilirlik temelinde şekillendirildiği için öncelikli olarak sürdürülebilirliğin anlaşılmasına önemli yere sahip ana başlıklar ve sürdürülebilirlik konusuna yer verilmektedir. Sürdürülebilirlik düşüncesinin tartışılmasının ardından, sürdürülebilirliğin İKY alanına transfer edilmesinin gerekçeleri, kavram olarak Sürdürülebilir İKY, Sürdürülebilir İKY ile ilişkilendirilen konular, Sürdürülebilir İKY etkileyen faktörler, vb. olmak üzere Sürdürülebilir İKY ile ilgili detaylı tartışmalar ikinci ana başlık altında yer almaktadır.

1.1.SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLE İLİŞKİLİ KONULAR

Bu kısımda, sürdürülebilirlik kavramına, literatürde sürdürülebilirlikle ilişkilendirilen konulara ve sürdürülebilirlikle ilgili teorilere yer verilmektedir. Sürdürülebilirlik kavramının tarihsel süreç içindeki gelişiminin ardından, araştırmacı tarafından sürdürülebilirlikle ilişkili olduğu düşünülen, “devamlılık”, “strateji”, “kurumsal sosyal sorumluluk” kavramlarının sürdürülebilirlikle olan benzerlik ve farklılıkları tartışılmaktadır. Sürdürülebilir gelişme, kurumsal sürdürülebilirlik, Üçlü Temel Modeli ve sürdürülebilirlikle ilişkili kuram ve yaklaşımlara yer verilmektedir.

1.1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik sözcüğü köken olarak Latince “sustenere” kelimesinden gelmektedir. “Sustenere” geniş anlamda “düşmekten, yıkılmaktan korunmak için desteklenmek”; dar anlamda da “yaşamsal garanti” anlamında kullanılmaktadır (Hülsmann ve Grapp, 2005:2). "Uzun dönem" (long-term), "devamlı" (durable), "etki

yaratmak" (sound), "sistematik" (systematic) kavramlarının da sürdürülebilirlikle eş anlamda kullanıldığı görülmektedir (Filho, 2000:9).

“Sürdürülebilirlik” kavramının tarihsel süreç içindeki gelişiminin Aristotel'in "household" kavramına dayandığı görülmektedir. "Household" kavramı, yaşam için gerekli olan şeyleri üretmek ve yeniden üretmek anlamında kullanılmaktadır (Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013: 839). 12. yüzyılda ormancılık sektöründe, ağaç tüketimi ile yeniden üretimi arasındaki dengeleme gereksinimini vurgulamak için kullanılmıştır (Filho, 2000:9).

1970 ve 1980’li yıllara kadar sanayileşme, üretim ve ekonomilerin gelişmesi konuları öncelikli konular arasında yer almıştır. Dönemin hakim düşüncesine göre, birinci öncelik ekonomik kalkınmaya verilmeli, sanayileşmenin yaratmaya başladığı çevre sorunlarına çözüm ise daha sonra ele alınmalıdır. Bu döneme hakim olan bu anlayışa “tepki ve tedavi” yaklaşımı adı verilmektedir (Özer, 1995:22). “Tepki ve tedavi” yaklaşımının kabulünde “klasik iktisat” anlayışının da etkisi bulunmaktadır.

Ancak 1970’li yıllarda çevre sorunların yerel ölçekli olmaktan çıkıp ülke sınırlarının ötesine taşması, insanların çevre sorunları nedeniyle yaşam kalitelerinin bozulmasına karşılık tepkisel eylemler içinde yer almaları nedeniyle geniş kitleler harekete geçmiştir. Bilim insanları da bu yıllarda, aşırı kaynak tüketiminin ve çevre kirliliğinin yaşamı nasıl tehdit ettiğine dair tahminlerde bulunup raporlar düzenlemiştir. Sürdürülebilirlik kavramı uluslararası toplantılarda kullanılmaya başlanmıştır (Özer, 1995:22).

Bu gelişmelerin ardından sürdürülebilirlik kavramı ilk kez Club of Rome tarafından yayımlanan “Büyümenin Sınırları” adlı raporda yer almıştır. Bu raporda, 21. Yüzyıldan itibaren nüfus artışı, doğal kaynakların tükenmeye başlaması gibi insanoğlunu bekleyen tehlikelerden söz edilmektedir (Meadows ve diğerleri, 1972: 157-169). 1972 yılında 113 ülkenin katılımı ile Stockholm’da gerçekleştirilen BM Konferansı’nda ilk kez çevrenin korunması ve geliştirilmesi konusu tartışılmıştır. Uluslararası boyutta düzenlenen bu konferans, ekolojik sorunların küresel boyutu ve kapsamı bakımından bir dönüm noktası olmuş, ekonomik ve toplumsal gelişmenin ekolojik çevre ile bağlantısını vurgulayarak birçok ülkenin çevre politikaları üzerinde etki yaratmıştır (Özmehmet, 2012:6). Bu dönemde “tepki ve tedavi yaklaşımı” stratejisi yerini “tahmin ve önleme” stratejisine bırakmıştır. Bu strateji, ekolojik

sorunların, ortaya çıkmadan önce tahmin edilmesini ve önlenmesini ifade etmektedir (Özer, 1995:22).

1980 yılında ise sürdürülebilirlik kavramı, stratejik yönetimde önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir. Değerli, nadir, taklit edilmesi ve yerine geçmesi zor kaynaklara sahip olmanın, örgütlere sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlayacağının önemi vurgulamıştır (Kazlauskaitė ve Buciuniene, 2008:79; Barney, 1991:99). 1983 yılında Birleşmiş Milletler bünyesinde, Gro Harlem Brundtland başkanlığında, "Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu" kurulmuştur. Komisyon üyeleri 4 yıl için dünya üzerinde çevre ve ekonomik kalkınma konularında incelemelerde bulunarak, bir rapor hazırlamışlardır. "Sürdürülebilir gelişme" kavramının ilk ortaya çıkışı da bu komisyonun, 1987 yılında hazırladığı "Ortak Geleceğimiz" adlı rapora dayanmaktadır (Tıraş, 2012:63). Bu raporda sürdürülebilir gelişme, varolan gereksinimlerin, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini kaybetmelerine neden olmadan karşılayabilmeleri şeklinde tanımlanmıştır (WCED, 1987). Bu tanımlamada kuşaklar arasındaki adalet algısına (Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013: 839) ve toplumsal boyuta vurgu yapılmaktadır.

Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, 1992 yılında Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinde Türkiye'de dahil olmak üzere, toplam 178 devletin katılımı ile düzenlenmiştir. Bu konferansta, sürekli ve dengeli kalkınmayı sağlamak ve insanlar için kaliteli yaşam çevreleri oluşturmak için devletlerin sürdürülebilir olmayan üretim ve tüketim kalıplarını azaltması ve ortadan kaldırması gerektiğinin altı çizilmiştir (Özmehmet, 2012:8). Rio Konferansı ile birlikte sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir gelişme konularının kapsamı, ekoloji, ekonomi, kentleşme ve yönetim gibi alanları da içine alacak şekilde genişletilmiştir (Bozlağan, 2005:1020).

1997 yılında, Birleşmiş Milletler Çevre Programı ve Birleşmiş Milletler Küresel İşbirliği Sözleşmesi gibi Birleşmiş Milletler programları ile uyumlu çalışan Küresel Raporlama Enstitüsü (GRI)'nün kurulmuş olması sürdürülebilirliğe ilişkin küresel standartların oluşturulmasına ve tanınmasında önemli bir etkiye sahiptir. GRI'nın öncelikli amaçlarından biri, küresel bağlamda sürdürülebilirlik raporlaması rehberi geliştirerek, işletme faaliyetlerini finansal raporlama gibi rutin ve

karşılaştırılabilir bir hale getirmektir. Bu girişimin ilk kılavuzu 1997 yılında “GRI” adıyla yayınlanmış olup, 2013 yılında en son “GRI G4” adıyla yayınladıkları kılavuz dahil, toplam altı kılavuz yayınlanmıştır (GRI, <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>). Bu kılavuzlarda yer alan standartlar devletler, iş dünyası, yatırımcı çevreleri gibi paydaşlar tarafından kabul görmüş standartlardır.

Sürdürülebilir orman(cılık), sürdürülebilir balık(cılık) kavramlarıyla başlayan, daha sonra Brundlant Komisyonunun raporu ile ekolojik, Brezilya’daki Rio konferansı ile birlikte ekonomik ve toplumsal konuları içerek şekilde genişleyen sürdürülebilirlik kavramı, halen farklı alanlarda kullanılarak genişlemeye devam etmektedir. Sürdürülebilirlik kavramının 4 farklı bakış açısıyla ele alındığı da görülebilmektedir. Bunlar (Sutton, 2004:6):

a) **Esasa dayanan tanımlar:** Kaynak ve varlıkların gelişmelerinin devam etmesi anlamında kullanılan tanımlardır.

b) **Stratejiye dayanan tanımlar:** X’in başarılmasının y’ye bağlı olması anlamında kullanılmaktadır. Sürdürülebilirliğin başarılabilmesinin, ekoloji, ekonomi ve toplumsal konuların entegrasyonuna bağlı olması gibi.

c) **Çıktı odaklı tanımlar:** X’in y ile sonuçlanması anlamında kullanılmaktadır. Sürdürülebilir gelişmenin, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneklerinin yok edilmeden karşılanması gibi.

d) **Başarılmak istenen amaçlara doğru hareket etme anlamına dayanan tanımlar:** Sürdürülebilirliğin, barışın sağlanması, açlığın yok edilmesi, insan gereksinimlerinin karşılanması, öznel-iyi oluşun sağlanması, mutluluğun artması v.b. konuları kapsamı gibi.

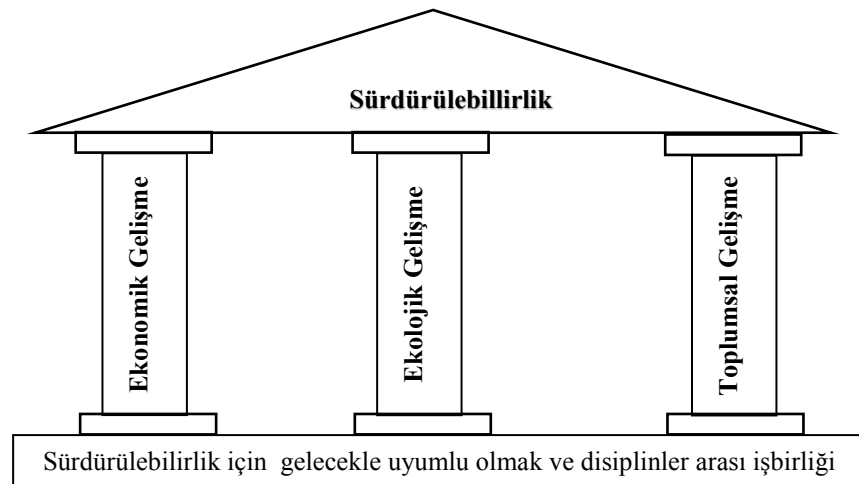
Yaşamın farklı alanlarıyla ilişkilendirilmekle beraber genellikle üçlü temelde (ekolojik, ekonomik, toplumsal) şeklinde ele alınan sürdürülebilirlik kavramına ilişkin literatürde yer alan çeşitli tanımlamalar Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1:Sürdürülebilirlik Tanımları

Kaynak	Sürdürülebilirlik Tanımı
Ehnert ve Harry, 2012:225	Kurumsal kaynakların tüketimi ve yeniden üretimi arasında mantıksal bir denge oluşturma anlayışıdır.
SHRM, BSR ve Aurosoorya, 2011:8	Örgütlerin çalışanlarının yaşam kalitelerine destek sağlayacak şekilde finansal performansları ve toplumsal çevreye duyarlılıkları arasında denge kurmalarıdır
Exel, 2011:38	Sürdürülebilirlik, ekonomik, sosyal ve ekolojik risk ve fırsatları yöneterek uzun ve kısa dönemde kazançlı olmayı sağlamaktır.
Filho, 2000:9-10	1. Doğal kaynakların gelecek nesiller tarafından da ulaşabilir olmasını sağlayacak şekilde, uzun dönemli sistematik kullanımıdır. 2. Şehirlerin, ekolojik kaynakları tahrip etmeden, ekonomik ve sosyal olarak gelişimine olanak veren gelişmelerdir. 3. Etik olarak kabul edilebilir, ahlaken dürüst, sosyal olarak adil ve ekonomik bir çeşit gelişmedir. 4. Ekolojik göstergelerin ekonomik göstergeler kadar önemli olduğu gelişmedir.
Pfeffer, 2010:34	Sürdürülebilirlik doğal kaynakları koruma ve doğal kaynakların gereksiz tüketiminden kaçınma çabalarıdır. Ayrıca, kullanılan ürünlerin yenilenebilir ve geri dönüştürülebilir olması, yaşamı ve yaşamın devamı sağlayacak eko sistemin desteklenmesi de sürdürülebilirlik kapsamında değerlendirilebilir. Gezegeni, hayvan türlerini korumak ve bunun dışında kültürel sürdürülebilirliği sağlamak için küreselleşmenin yok olmakla yüz yüze bıraktığı toplumsal değerlerin, sanatın, kültürün, yöresel tatların korunması da sürdürülebilirliğin beklentileri arasındadır.

Tablo 1 incelendiğinde yazarların, sürdürülebilirliği, kurumların ekonomik, ekolojik, toplumsal ve insan sermayesi temelinde gelişmesi şeklinde yorumladığı görülmektedir. Ekonomik, ekolojik ve toplumsal gelişmenin bir arada sağlanması sürdürülebilirlik için gerekli şartlar arasındadır. Bu gerekçe ile sürdürülebilirlik kavramı 3'lü bir temele yerleştirilmektedir (Şekil 1).

Şekil 1: Sürdürülebilirliğin Temelleri



Kaynak: Turner, 2014: 4.

Sürdürülebilirlik insan toplumlarının öznel iyi oluşu, doğal kaynakların yeterliliği ve ekosistemin korunması ile ilgilidir (Vehkamaki, 2005:1). Miletî'ye göre (1999:31-33), sürdürülebilirlik kavramının temel ilke hedefleri ise şu şekilde özetlenebilir:

- a) Yaşam kalitesinin korunması ve artırılması.
- b) Ekonomik verimliliğin artırılması.
- c) Sosyal ve nesiller arası eşitliğin sağlanması.
- d) Ekolojik çevre kalitesinin korunması ve artırılması.
- e) Afet esnekliği ve etki azaltma anlayışlarının birleştirilmesi.
- f) Karar üretme ve alma sürecinde katılımcı ve uzlaşmacı bir yaklaşım sergilenmesi.

Ehnert ve Harry (2012:225) sürdürülebilirliği şu metaforla değerlendirir: “Sürdürülebilirlik, nasıl balık tutulacağını öğretmez. Balığın kendi kendine büyümesi ve üremesi için neye gereksinimi olduğunu anlamaya çalışır.” Başka bir anlatımla ekolojik sürdürülebilirlik için, doğal kaynakları korumanın yanı sıra yeni kaynaklar yaratmak; ekonomik sürdürülebilirlik için istikrarın yanı sıra ekonomik büyüme; toplumsal sürdürülebilirlik için ise yetkinlikleri artırmanın yanında, değer üretmek gerekir.

Sürdürülebilirlik paradigmasını anlamak için sürdürülebilirliğin iki özelliğini anlamak gerekir (Lütteken ve Hagedorn, 2016:2):

a) Sürdürülebilirlik, “insan merkezli”dir. Yaşam-destek hizmetlerinin ve kaynaklarının sağlanması konusunda doğanın bozulmadan kalması anlamında “doğayı koruma merkezli”dir.

b) Toplumların yaşam ve öznel-iyi oluş gereksinimlerinin karşılanmasını sağlamak anlamında davranış ve değerlendirme standartları oluşturmada normatif bir içeriğe sahiptir.

1.1.2. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kavramlar

Sürdürülebilirlik kavramın daha net anlaşılabilmesi için benzer olduğu düşünülen ve literatürde sürdürülebilirlik ile sıkça ilişkisi kurulan “devamlılık, strateji ve kurumsal sosyal sorumluluk” kavramları tartışılmıştır. “Kurumsal sosyal

sorumluluk” kavramının sürdürülebilirlikle olan ilişkisi pek çok araştırmada yer almaktadır. Ancak “devamlılık” ve “strateji” kavramlarının sürdürülebilirlikle olan ilişkisini doğrudan sorgulayan kaynak yok denecek kadar azdır. Araştırmacı tarafından için bu iki kavramın sürdürülebilirlikle ilişkisi merak konusu olduğundan, bu kısımda detaylı bir şekilde tartışılması uygun bulunmuştur.

1.1.2.1.Devamlılık

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre devamlılık kavramı, “devamlı olma durumu, süreklilik” şeklinde tanımlanmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramının özünde devamlılık kavramı yer almaktadır. Sürdürülebilirlik ancak, ekolojik, ekonomik ve toplumsal düzenin devamlılığı ile sağlanabilecektir.

Devamlılık kavramı, yönetim uygulamalarında “ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Politikası”, şeklinde somutlaştırılmıştır. ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Politikası, işletmelere iş sistemlerinin devamlılığı için en iyi uygulama önerileri sunan ve rehberlik eden kodlardan oluşmaktadır (Oh, 2016). Hızla gelişen teknolojiler, iç ve dış paydaşların katılımını gerektiren karmaşık süreçler; yeni iş fırsatları ve olanaklar oluşturma yanında, iş süreçlerini kesintiye uğratabilecek birçok tehdidi ve zaafiyeti de beraberinde getirmektedir. Günümüzün rekabetçi koşullarında; kuruluşların uzun süreli kesintilere ve yavaş tepki sürelerine karşı alternatif bulunmayan süreçlere ve sistemlere dayanma gücü bulunmamaktadır. Bu bağlamda iş sürekliliği; kuruluşların, günlük işleyişlerini etkileyebilecek her türlü tehdide karşı uygulaması gereken süreçler, kurallar, karar ve faaliyetler bütünüdür. Bu açıdan bakılırsa, iş sürekliliği çerçevesi kuruluşların zor zamanlarında yardımına koşan bir “B Planı” niteliğindedir (Cantürk, 2016).

Sürdürülebilirlik ile iş sürekliliği arasındaki en önemli ilişki, iş sürekliliğinin yaşamsallığından kaynaklanmaktadır. Bir kesintiden ötürü piyasadan silinen ya da itibarını yitiren bir kuruluşun sürdürülebilirliğinden söz edilemez. Bu nedenle sürdürülebilirliğin ön koşulu iş sürekliliğidir. Uluslararası alanda sürdürülebilirlik çalışması yürüten her kuruluşun iş sürekliliği planı vardır. Ulusal bağlamda da yeni gelişen sürdürülebilirlik çalışmalarının beraberinde iş sürekliliği kavramını da getirmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır (<http://www.tbd.org.tr>, 2016:69).

Ancak araştırmacıya göre, ISO 22301 gibi İş Sürekliliği Yönetimi Politikaları sürdürülebilirlik ile devamlılık arasındaki ilişkinin küçük bir örneğini oluşturmaktadır. Devamlılık ve sürdürülebilirlik konusu arasındaki benzerlikler, temellerini aldıkları kuramlardan da beslenebilmektedir. Sürdürülebilirlik konusu gibi devamlılık konusunun da sistem yaklaşımı, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, kurumsallık kuramı gibi yaklaşım ve kuramlardan beslendiği ifade edilebilir. Kaynakların kıt olması ve kesintiye uğraması gibi durumların örgütlerde yaşamsal tehdit oluşturabileceği varsayımı kaynak bağımlılığı teorisinden beslenmektedir. Örgütün makro ya da mikro çevresinde meydana gelen değişimlerden etkilenmesi ise sistem yaklaşımının öğeler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisinin bir sonucu olarak yorumlanabilir. Ayrıca uluslararası örgütlerin ortaya koyduğu standartların gereğini yerine getirmek ve bu ilkelere uygun davranmak örgütlerin meşruluğunu, dolayısıyla tanınırlığını, marka imajını, kurumsal itibarını arttıracığından kurumsallık kuramından destek bulmaktadır.

ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Politikaları gibi, devamlılık ile ilgili uygulamaların, sürdürülebilirlik konusuyla karşılaştırıldığında daha mikro düzeyde, kesintili olarak ve kendi içinde bütünlük taşıyan uygulamalar olduğu anlaşılmaktadır. İş sürekliliği beklenmeyen, öngörülemeyen durumlara karşı geliştirilmiştir (www.iabs.net/IABS%20Abstract/2008-01). Oysa sürdürülebilirlik arzu edilen ve beklenenin gerçekleştirilmesi için yürütülen çabalardan oluşmaktadır. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için gereksinim duyulan alanlardaki değişim çabaları ile devamlılık çalışmalarının yoğunlaşması gerekecektir.

1.1.2.2.Strateji

Strateji, işletmelerin makro ve mikro çevresindeki değişkenleri analiz ederek, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak ve uzun süreli olarak yaşamını devam ettirmek için geliştirdiği uzun süreli planlardır. Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce inovasyonu, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Satı ve Işık, 2011:542).

Sürdürülebilirliğin de amaçlarından birisi değişen çevre şartları altında işletmelerin varlıklarını uzun süre devam ettirebilmeleridir. Bu nedenle sürdürülebilirlik de bir çeşit strateji olarak değerlendirilebilir. Sürdürülebilirlik ve strateji arasındaki ilişki ise özetle sürdürülebilirliğin “yaşamsal bir strateji” olması şeklinde özetlenebilir (Çetinkaya ve diğerleri, 2011:25). Sürdürülebilirlik, maliyetleri korumak için “alt düzey bir strateji”, yeni pazarlara ulaşmak için “üst düzey bir strateji”, çalışanları, müşterileri ve toplumun değerlerini elde etmek, korumak ve geliştirmek için bir “yetenek stratejisi” şeklinde farklı şekillerde konumlandırılabilir (Werbach, 2009:9).

Ancak araştırmacıya göre, sürdürülebilirlik ya da sürdürülebilir gelişmenin kapsamı sadece işletmelerle sınırlı değildir. Strateji ve sürdürülebilirlik kavramlarının kullandığı değişkenler ve parametreler birbirleriyle benzerlikler ve farklılıklar taşıyabilmektedir:

a) Çevre: Strateji kapsamında çevre işletmenin makro ve mikro çevresi olarak değerlendirmektedir. Sürdürülebilirlik ya da sürdürülebilir gelişme kapsamında bakıldığında ise çevre olgusu, canlı türlerinin devamlılığından, karbon ayak izi, farklılıkların yönetimi gibi pek çok konuyla ilişkili olup, çok daha fazla detaylandırılmaya uygun bir konudur.

b) Değişen çevreye uyum: Strateji ve sürdürülebilirlik konuları kapsamında çevre sürekli değişmekte ve değişen çevreye uyum sağlanması yaşamsal devamlılık için gerektirir. Ancak sürdürülebilirlik konusu, insanoğlunun ürettiğinden daha fazlasını tükettiği vurgusunu yaparak çevrenin bozulmakta ve tükenmekte olduğuna vurgu yapmaktadır.

c) Uzun süreli yaşam: Strateji ve sürdürülebilirlik kapsamının en önemli odak noktalarından biri uzun süreli yaşamdır. Ancak strateji işletmeyi merkeze alırken, sürdürülebilirlik ya da sürdürülebilir gelişme evrenin, ekonominin, toplumsal yaşamın, bireysel yaşam kalitesinin uzun süreli devamlılığı üzerine odaklanır.

d) Yaşamsal devamlılık için önkoşul: İşletmeler stratejilerini belirlemeden, rekabet edemezler dolayısıyla varlıklarını devam ettiremezler. Dolayısıyla strateji belirlemek işletmeler için yaşamsal önkoşuldur. Ancak işletmelerin sürdürülebilirlik ile ilgili stratejilerinin, politikalarının veya uygulamalarının olmaması onların yaşamı üzerinde henüz doğrudan etkili olmamaktadır. Dünyada varolan kaynaklar tükenme

tehlikesi ile karşı karşıya olduğundan, işletmelerin de içinde yer aldığı evrenin sürdürülebilirliği için uzun vadede bu uygulamalara ihtiyaç yaşamsal devamlılık için bir önkoşul haline dönüşmeye başlamıştır.

e) Nadir ve kıt olan kaynakların değeri: Strateji konusu kapsamında nadir ve kıt olan kaynaklar değerli olacak, işletmelere bu yolla da rekabette sürdürülebilir bir üstünlük sağlayacaktır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı ilk olarak Porter (1985:11) tarafından kullanılmıştır. Porter (1985:11) sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temelini uzun dönemde, ortalamanın üzerinde performansa bağlayarak, sürdürülebilirliği uzun dönem kavramına, dolayısıyla takvim zamanına bağlamaktadır. Barney (1991:102)'de, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü “bir işletmenin, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı zamanda uygulanamayan ve faydaları kopyalanamayan, değer yaratan bir stratejiyi uygulaması” olarak tanımlamaktadır. Eğer üstünlük, rakiplerin taklit etme girişimlerine rağmen hala var olmaya devam ediyorsa sürdürülebilirdir.

Strateji literatüründe, sürdürülebilirlik konusunun gerçek anlamından daha dar kapsamda ele alındığı görülmektedir. Sürdürülebilirliğin Barney'in görüşünde olduğu gibi zaman temeline ya da taklit edilemezliğe bağlanması sürdürülebilirliğe sadece stratejik odaklı ve çıktı odaklı bakış açısının ürünüdür. Oysa ki, sürdürülebilirlik kavramı, esas odaklı ve hareket odaklı anlamları da içermektedir (bkz. Tablo 1. Sürdürülebilirlik Kavramı)

Stratejik bakış açısı nadir ve kıt kaynakları elde etmek gerektiğini ve bu sayede finansal performans çıktılarının olumlu anlamda etkileneceğini ifade ederken; sürdürülebilirlik bakış açısı, nadir ve kıt kaynaklarının devamlılığını sağlamak gerektiğini ve bu sayede bireysel, toplumsal, ekolojik pozitif çıktıların sağlanacağını ifade etmektedir.

f) Çıktılara Odaklanma: Stratejik uygulamaların sonucunda işletmelerin ekonomik başarısının artması beklenirken, sürdürülebilirlik uygulamalarının sonucunda işletmelerin ekolojik, toplumsal, ekonomik açıdan pozitif değer yaratmaları beklenmektedir.

Werbach'a göre (2009:21) evrene ait kaynaklar kıt, kıymetli ve azalmaktadır. İnsan nüfusu ise çeşitlenmekte, dağılmakta ve artmaktadır. Bu durumda örgütler iç çevrelerine ve dış çevrelerine karşı şeffaflığı arttırmalı, bilgi ve yetenek havuzlarını

arttırmakla ilgilenmeli ve ekonomik, ekolojik, toplumsal ve kültürel sistemleriyle daha istekli şekilde ilişki kurmalıdırlar. Bu durumda sürdürülebilirlik konusunda işletmeleri strateji geliştirmeye iten ilkeler Werbach (2009:21-33) tarafından şu şekilde özetlenmektedir:

- a) Doğal kaynakların hızla azalması ve pahalılaşması.
- b) Kitlemel demografik değışimlerin yaşanması.
- c) İnsan kaynağının en önemli yenilenebilir kaynak olması.

d) Her örgütün faaliyetlerini yürüttüğü çevrenin son yıllarda daha hızlı değışeceğinin beklenmesi sonucu oluşması öngörülen kaotik dış dünyanın, içsel uyum ve esnekliğı gerektirmesi.

e) Sadece gerçek anlamda, şeffaf olan işletmelerin varlıklarını sürdürebilecek olmaları.

1.1.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin iş faaliyetleri içerisine sosyal ve ekolojik konuları dahil etmesi ve paydaşları ile gönüllülük esasına dayalı olarak etkileşimde bulunmalarıdır (Lourenço ve diğerleri, 2012:842). Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) kurumsal sosyal sorumluluğı, iş dünyasının etik davranması, işgücünün ve ailelerinin, yerel halkın ve toplumun genelinin yaşam kalitesini artırarak, ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak üzere taahhüdü olarak tanımlamaktadır (Moir, 2001: 18). Bu durumda ekolojik koruma, işyerinde güvenlik ve sağlık tedbirlerinin alınması ile yerel topluluklar, tedarikçiler ve tüketicilerle ilişkilerin düzenlenmesi, insan kaynaklarının yönetimi gibi pek çok konu kurumsal sosyal sorumluluğun ilgilendiğı alanlardır (Branco ve Rodrigues, 2006:111).

İşletmelerin yalnızca karlılık sağlama düşüncesi içinde olduğu 1950’li yıllarda, işletmelerin karlı olması tüm sektörün, ekonominin ve nihayetinde toplum yararına bir durum yaratmaktaydı. Ancak 1960’lı yıllarda, Vietnam Savaşı ve “Bebek Patlaması” ile beraber otorite sorgulanmaya başlanmış, kapitalist düzene başkaldırı başlamıştır. Akarsuların kirlenmesi, yangınların çıkması ve daha önce yaşanan ekolojik ve toplumsal olumsuzluklar, insanların geniş evrende küçük bir dünya üzerinde birlikte seyahat ettiğı konusunda aydınlanma yaratmıştır. Kirlilik ve nüfus artışı tüm halkın

ilgisini çeken konular haline gelmiştir. 1970’lerde ekolojik ve tüketimle ilgili konularda örgütlü hareketler başlamıştır. 2006 yılına kadar da Çernobil ve diğer nükleer kazalar, ExxonValdez’in yağ saçılması, Texaco’ya karşı ırkçılık suçlaması, Nike’in çocuk işçi skandalı, Hewlett-Packard’ın tele kulak çetesi, güvensiz Çin malları gibi uzayan listeler karşısında tüketicilerin farkındalıkları artıp, daha fazla koruma önlemine gereksinim duyulmuştur. Geline bu noktada işletmelerden, farklılıklara saygı duymak, çalışanları korumak, çocuk işçileri önlemek, halk sağlığını sağlamak, insan haklarını korumak, açlığın önüne geçmek, teknolojiyi geliştirmek, paydaşları cesaretlendirmek gibi konularda aktif rol almaları beklenmektedir (Savitz, 2011:19-20).

Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlikle çabalarının ortak paydası “ekonomik, toplumsal ve ekolojik gelişme”, “doğanın korunması”, “doğal kaynakların ekonomik kullanımı”, “paydaşların refahı”, “etik davranış” vb. gibi konulardır. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlikle ilgili çalışmaları gönüllülük esasına göre yürütülmektedir. Her iki uygulamanın sonucunun uzun vadede alınması beklenmektedir.

Bu durumda kurumsal sosyal sorumluluk ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişki, öncelik-sonralık ilişkisine benzetilebilir. Kurumsal sürdürülebilirlik açısından işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarına uygun davranmaları ön koşul olarak kabul edilebilir. Başka bir ifadeyle, kurumsal olarak sosyal sorumlu davranan işletmeler, sürdürülebilir ekonominin, toplumunun ve ekolojinin yaratılmasında aktif rol alırlar. Wilson ise (2003:2) kurumsal sosyal sorumluluğun, kurumsal sürdürülebilirliğe katkısını toplumsal ahlak, etik ve değerlere bağlamaktadır. Panapanaan ve diğerleri (2003: 146) ise kurumsal sosyal sorumluluğu ara bir amaç olarak görürlerken, işletme sürdürülebilirliğini nihai amaç olarak değerlendirmişlerdir.

Kurumsal sosyal sorumluluk düşüncesi ve sürdürülebilirlik uygulamaları eylem boyutuyla ve elde edilen çıktılar açısından birbirlerine benzerler. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk düşüncesinin hareket noktası “paydaşlara hizmet etmek” iken; sürdürülebilirlik düşüncesinin hareket noktası “varolan kaynakların devamlılığı” ve “varolan uygulamaların olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması ya da olumlu yönde değişimi”nin sağlanmasıdır.

1.1.3. Sürdürülebilir Gelişme

İnsanlığın kendi kendisini yok etmemesi için tek çıkar yolun, ekonomik kalkınma ile çevrenin korunması arasındaki hassas dengenin ekolojik, ekonomik ve toplumsal gelişmeyi sağlayacak biçimde kurulması olduğu anlaşılmıştır (Akgül, 2010:142). Bu da ancak sürdürülebilir gelişme sayesinde olanaklı olacaktır.

Sürdürülebilir gelişme, ekolojiyi koruyan, toplumsal eşitliği sağlayan ve geliştiren gelişmeler ile bunların çıktıları arasındaki dengeye dayanmaktadır (Lourenço ve diğerleri, 2012:841). Brundtland Komisyonu, sürdürülebilir gelişmeyi, mevcut gereksinimlerin, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama yeteneklerini ortadan kaldırmadan giderilebilmesi ve tüm bunların ekonomik, ekolojik ve toplumsal boyutların birlikte ele alındığında sağlanabilmesi şeklinde tanımlamaktadır (WCED, 1987:43). Sürdürülebilir gelişme kavramı iki düşünceye dayanmaktadır. Bunlardan birisi “ihtiyaç” diğeri ise “şimdiki ve gelecekteki gereksinimlere yanıt verebilmek”tir (Dumitrana ve diğerleri, 2009:44). Başka bir ifadeyle sürdürülebilir gelişmenin amacı, sosyal sorumluluğu yüksek ekonomik büyüme, eşitlikçi sosyal ilerleme ve etkili çevresel koruma aracılığıyla hem içinde bulunduğumuz toplum için hem de gelecek nesiller için daha kaliteli bir yaşamı güvence altına almaktır (Cavagnaro and Curiel, 2012:1).

Birleşmiş Milletler’in 2003 yılında yayınladığı rapora göre, ekolojik ve ekonomik çıktılarına dayanan sürdürülebilir gelişme göstergeleri dört kategoride toplanmaktadır. Bunlar (Dumitrana ve diğerleri, 2009, 46-47):

a) Kirlilik, enerji ve materyal göstergeleri: Endüstriyel sevide enerji ve materyal kullanımı, bunların kayıpları ve kirliliği gösterir.

b) Çevre koruma ve yönetim masrafları: Doğal kaynakların yönetimi ve çevre koruma için sanayi, hükümet tarafından yapılan harcamaları gösterir.

c) Doğal kaynakların varlığı: Hem para ile ilgili kurumları hem de ormanlar, akarsular, araziler, ekosistem gibi fiziksel birimleri gösterir.

d) Doğal sermayenin azalması durumu için ayrılan amortisman.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilirlik Komisyonu’nun 2007 yılında yayınladığı sürdürülebilir gelişme göstergeleri ise aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilmiştir, (United Nations, 2007:11-14):

- a) Açlık: Gelir adaletsizliği, açlık sınırı, besin güvenliği, içme suyu, enerjiye ulaşım, yaşam koşulları.
- b) Hükümet: Rüşvet ve suç oranları.
- c) Sağlık: Ölüm oranı, yaşam ömrü, sağlık hizmetlerine ulaşım, çocukların besine ulaşabilme durumları, sağlık riskleri ve bulaşıcı hastalıklar.
- d) Eğitim: Eğitim düzeyi, okur-yazarlık oranı.
- e) Demografik değişkenler: Nüfus doğum-ölüm oranı, turizm.
- f) İçilebilir su : İçilebilir su miktarı ve kalitesi.
- g) Biyoçeşitlilik: Ekosistem, hayvan türleri.
- h) Ekonomik gelişme: Makro ekonomik performans, istihdam, bilgi ve iletişim teknolojileri, araştırma ve geliştirme, turizm.
- i) Küresel ekonomik ortaklıklar: Ticaret, dışsal finans kaynakları.
- j) Üretim ve tüketim alışkanlıkları: Malzeme tüketimi, enerji kullanımı, atık yönetimi.
- k) Doğal tehlikeler: Doğal tehditlere açıklık, felaketlere hazırlık.
- l) Atmosfer: İklim değişikliği, ozon tabakası, hava kalitesi.
- m) Toprak: Toprak kullanımı, tarım, ormanlar.
- n) Okyanuslar, denizler ve karalar: Sahil bölgesi, denizcilik.

Ancak bunların yanı sıra, sürdürülebilir gelişme için insan sermayesinin de temel öge olarak eklenmesi yerinde olacaktır. Sürdürülebilir gelişme için işletmeler düzeyinden insan kaynakları ile ilgili göstergeler Dumitrana ve diğerlerine göre (2009:47-52) şu şekildedir:

- a) Ekonomik ve finansal göstergeler: İşgören devir hızı, işgücü maliyetleri, çalışanların sayısı, insan sermayesinin değeri, insan sermayesine yapılan yatırımın geri dönüş oranı, insan sermayesinin arttırılmış değeri gibi ögelerden oluşmaktadır.
- b) Yapısal göstergeler: Çalışanların yapmış oldukları üretim, çalışanların yönetimi, çalışanların bölümlere göre dağılımı, kadın ve erkek çalışanlar, yaşlara göre dağılım, ortalama maaşa göre dağılım gibi konuları kapsamaktadır.
- c) Planlama ve işe alım.
- d) İnsan kaynakları ödemeleri: Çalışanlara hizmetleri karşılığında yapılan maaş ve diğer tüm ödemeleri kapsamaktadır. Bunların içerisinde ödülleri ile ilgili yapılan harcamalar da yer almaktadır.

e) Eğitim ve gelişme.

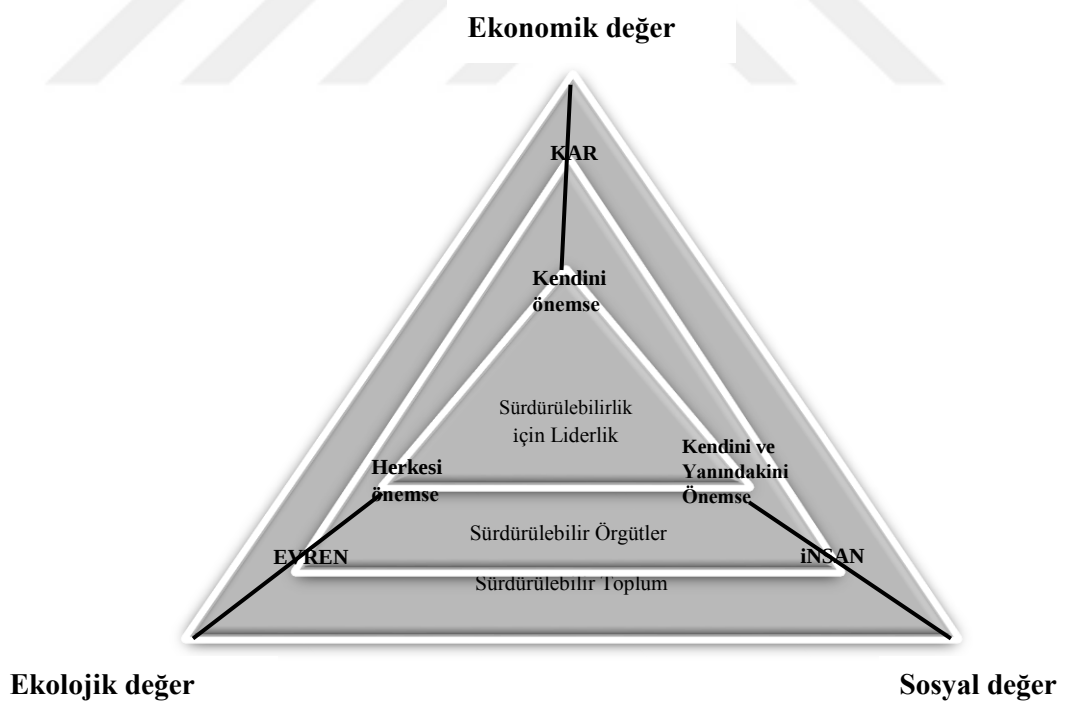
f) Performans değerlendirme: Performans sosyal bilimlerde iki anlamda kullanılabilmektedir. Bunlardan birisi sosyal performans kavramıdır. Sosyal performans, işletmelerin amaçları için işbirliği yapmayı ve çalışanların işleri yaparken hissettikleri doyum duygusunu gösterir. İnsan sermayesi ise, çalışanların iş amaçlarını başarması ile ilgilidir.

g) Örgüt iklimi ile ilgili göstergeler: Rotasyon, çalışanların işyerinde harcadıkları zaman, işe devamsızlık, çatışmalar, personelin doyumunu, bağlılığı gibi konuları içermektedir.

h) Profesyonel risk göstergeleri: İş kazalarının yaşanması sıklığı, kayıp gün sayısı gibi konularla ilgilidir.

Sürdürülebilir gelişme ile ilgili analizlerin üç düzeyde ele alınması gerekir (Ardichvili, 2013:457; Cavagnaro ve Curiel 2012:2) Bu düzeyler Şekil 2’deki model üzerinde özetlenmiştir.

Şekil 2: Sürdürülebilirliğin Üç Düzeyi



Kaynak: Cavagnaro ve Curiel, 2012:2.

Şekil 2’de yer alan düzeylerin her biri, bir üçgen ile temsil edilmiştir. En dıştaki üçgen, “Sürdürülebilir Toplumu” temsil etmektedir. Sürdürülebilir toplumlar,

ekonomik büyümeden sorumlu, toplumsal ilerlemeye önem veren, etkili ekolojik korumayı gerçekleştiren toplumlardır. Ancak, sürdürülebilir toplumlar, sürdürülebilir örgütler ve sürdürülebilir bireyler olmadan başarılamaz.

Ortakdaki üçgen, sürdürülebilirliğin “Örgütsel Düzeyini” temsil etmektedir. Örgütler, üç boyut üzerinde değer yaratmak durumundadır. Bunlar: karlılık, insan ve evrendir (Cavagnaro ve Curiel, 2012:2). Sürdürülebilir gelişme için toplumsal sürdürülebilirlik yeterli bir koşul değildir. Çünkü modern yaşam biçimi, örgütlü yaşamdır. Sanayileşme sürecinden bu yana, insan yaşamının büyük bir kısmı örgütlerin içinde geçmektedir. İnsanlar, ekonomik güvenliklerini, sosyal statülerini örgütte oynadıkları rollerden ve işgal ettikleri pozisyonlardan almaktadırlar. Bireylerin öznel iyi oluşları üzerinde iş yaşamında karşılaşılan koşulların etkisi oldukça fazladır (Cavagnaro ve Curiel, 2012:111).

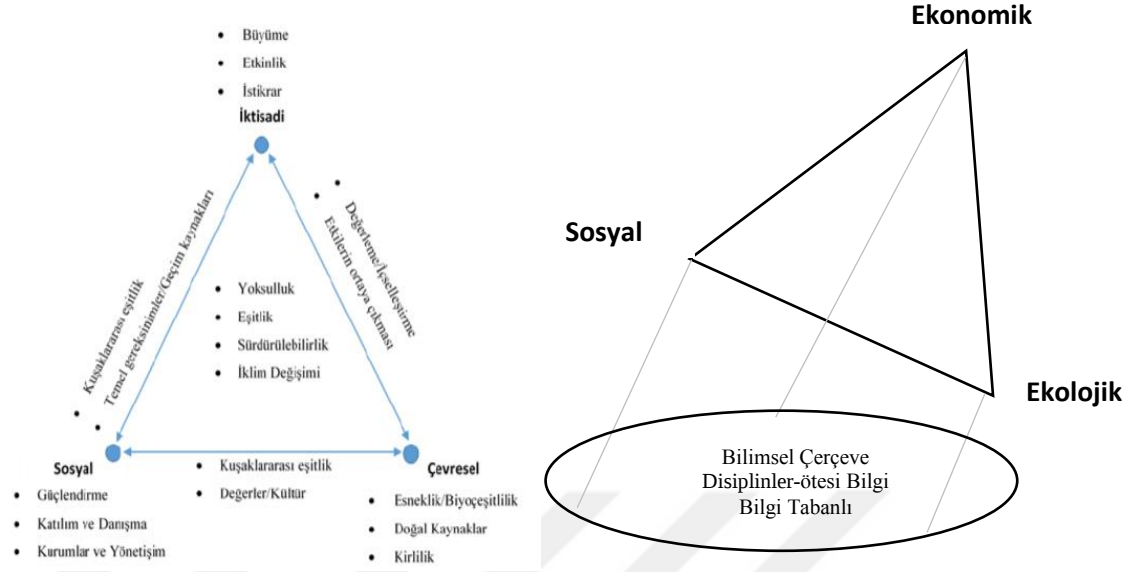
Örgütlerin bireyler üzerinde yarattığı etkilerin yanı sıra, çevre, toplum, ekonomik yaşam üzerinde yarattığı etkiler de oldukça kapsamlıdır. Bu nedenle, sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir gelişme konusu değerlendirilirken örgütlerin en önemli dinamiklerden biri olarak yerini alması son derece önem taşımaktadır.

En içte yer alan üçgen ise, bireysel düzeydeki sürdürülebilirliği temsil etmektedir. Cavagnaro ve Curiel’e göre (2012:2), her bir bireyin temel nitelikleri maddenin çekirdeği olarak görülmelidir. “Beni dikkate al”, kişisel yaşama verilen değer ile ilgilidir. “Beni ve kendini dikkate al”, ilişkilere verilen değer ile ilgilidir. “Hepimizi dikkate al”, yaşayan tüm varlıklara ve evrene verilen değer ile ilgilidir. Bu, her bir bireyi sürdürülebilirliğe eşsiz katkı sağlayabilecek potansiyel bir lider yapar.

Bireysel düzeydeki sürdürülebilirlik, bazı kuramcılar ve uygulamacılar tarafından “insan sermayesi” şeklinde ele alınmakta ve bu kavram gelişmenin temel ögesi olarak görülmektedir (Dumitrana, 2009:45). “İnsan sermayesi” kavramını ilk kullananlardan biri olan Becker (1993’dan aktaran: Dumitrana, 2009:46), insan sermayesinin akademik eğitim, devam eden uygulamaya yönelik eğitim ve sağlık öğelerinden oluştuğunu; bunların kazanç ve ekonomik verimlilikle sonlandığını ifade etmektedir.

Muhasinghe (2003:8) tarafından sürdürülebilir gelişme üçgeni aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Şekil 3:Sürdürülebilir Gelişme Üçgeni



Kaynak: Munasinghe, 2003: 8.

Bu üçlü sarmalın oluşturulabilmesi için, disiplinler ötesi bilgi anlayışına ve sürdürülebilirlikle ilgili bilimsel çerçeveye (sustainomics) gereksinim duyulmaktadır. Ekonomik, toplumsal ve ekolojik disiplin boyutları arasındaki sinerji ve bunların dengelenmesi ile sürdürülebilir gelişme sağlanabilir.

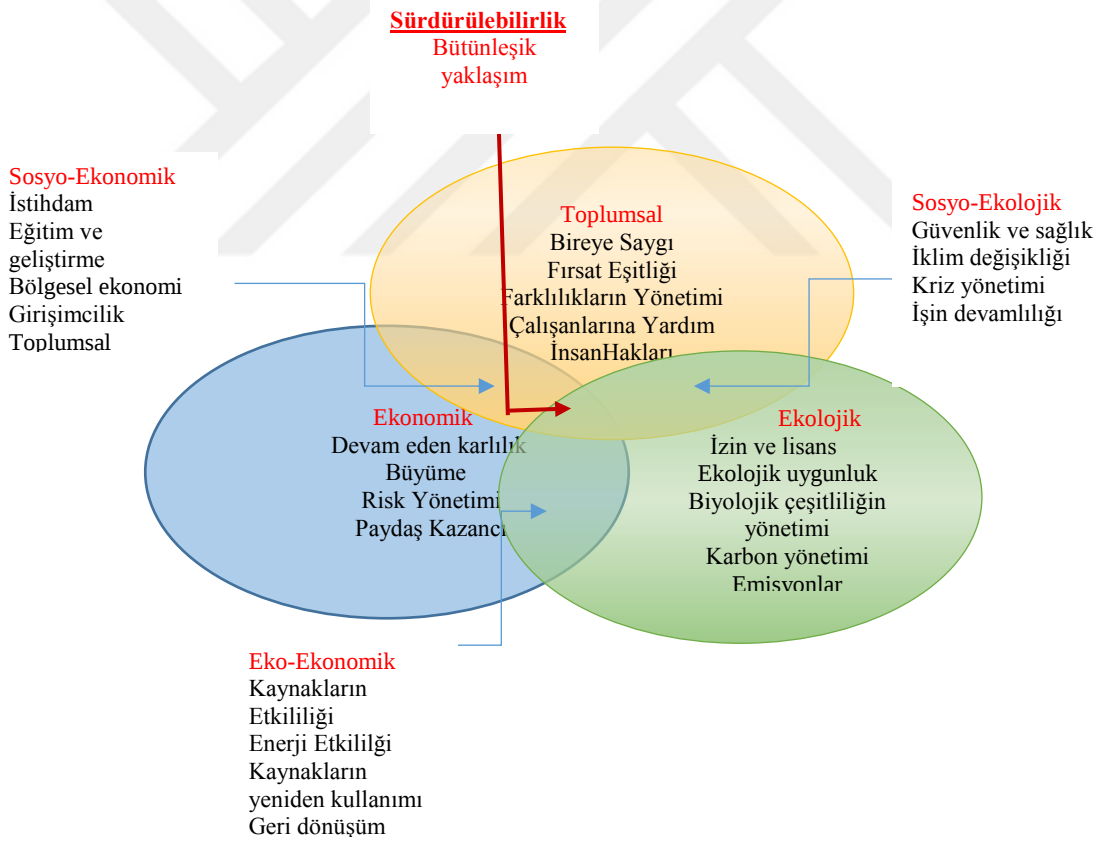
1.1.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Üçlü Temel Modeli

Sürdürülebilirlik düşüncesinin iş düzeyine aktarılmasıyla kurumsal sürdürülebilirlik düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, ekolojik ve toplumsal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte işletme faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesidir. (BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, 2017, <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurolebilirlik-endeksi>). Dyllick ve Hockerts (2002:131) kurumsal sürdürülebilirliği, işletmenin doğrudan gereksinimleri ile hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, toplum gibi paydaşların dolaylı gereksinimlerinin, gelecekteki paydaşların gereksinimlerini karşılama yeteneğinden ödün vermeksizin karşılması şeklinde ifade edilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik, kazan (ekonomik) –kazan (ekolojik) –kazan (toplumsal)

düşüncesine dayanmaktadır (Hahn ve Figge, 2011:330). Kurumsal sürdürülebilirlik gelişmenin amacı, işletmenin insanın refahını ve ekolojik kısıtlamaları dikkate alarak ekonomik performansını etkili bir şekilde başarmasıdır (Sharma, 2002:14; Shrivastava, 1995:940).

Kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili üç anahtar öge dikkati çekmektedir. Bunlar ekonomik sürdürülebilirlik, ekolojik sürdürülebilirlik ve toplumsal sürdürülebilirliktir. Sürdürülebilirlik için gerekli koşul, işletmelerin ekonomik sermayelerinin yanında ekolojik ve toplumsal sermayelerini de yönetmeleri gerektiğidir (Dyllick ve Hockerts, 2002:131-132). Üç boyutun sürdürülebilirlik için eşit önemde olması, literatürde “Üçlü Temel Modeli (Triple Bottom Line)” şeklinde ifade edilmektedir (Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013: 839). Bu modele ifadesi Şekil 4’te verilmektedir.

Şekil 4:Sürdürülebilirliğe Bütünsel Yaklaşım



Kaynak: <http://www.environet.ie/news/sustainability-%E2%80%93-what-can-it-mean-your-business> 3 Mayıs 2016

Şekil 4’te gösterildiği gibi sürdürülebilirlik ancak toplumsal, ekonomik ve ekolojik boyutlara ilişkin çabaların kesiştiği noktada bütünleşik bir yaklaşımla değerlendirilebilmektedir.

Kurumsal sürdürülebilir gelişme, önceleri işletmelerin, hissedarlarına karşı değerleri en üst düzeye çıkarmak şeklindeki ekonomik beklentilerle ilişkili bir olgu olarak anlaşılmıştır (Chow, Chen, 2012:519). Ekolojik sermayenin ve ekolojinin ekonomik faaliyetler içindeki önemi ise ancak, ekolojik çevrenin yok olmasının ortaya çıkarttığı zararlar ile anlaşılmaya başlanmıştır. Sadece ekonomik ya da maddi anlamında doyurucu bir noktada olmanın ve daha iyi bir yaşam kalitesinin, tek başına ekonomik büyüme ile yeterli olabileceği anlayışı, artık gerilerde bırakılmış durumdadır (Cavagnaro ve Curiel, 2012:2-9). İklimde gözlemlenen değişikliklerin yanı sıra yerkürenin tamamında yaşanan değişiklikler de oldukça çarpıcıdır. Son yarım yüzyıldır, dünya yüzey toprağının dörtte birini ve orman alanlarının üçte birini kaybetmiştir. Şu anki zararlar ilgili verilere göre, dünya mercan resiflerinin %70’ini kaybedecek, deniz altı canlılarından %25’i geriye kalacaktır. Son otuz yılda, dünya kaynaklarının ve doğal yaşamın üçte biri tüketilmiştir. Ekosistemde yılda % 6 oranında içme suyu kaybedilmektedir (Hawken ve diğerleri, 1999:4).

Üçlü Temel Modeli’ne göre, ekolojik bozulmamışlık, ekonomik zenginlik ve toplumsal eşitlik birbirleriyle ilişkilidir ve kurumsal sürdürülebilir gelişme için gerekli koşulları sağlamaktadır (Bansal, 2005:199). Sürdürülebilirlik, ekonomik başarıdan tamamen farklı bir şey değildir. Sürdürülebilirlik, rakipler tarafından taklit edilmesi zor, uzun süreli etki yaratan, genellikle görülmeyen ancak ekonomik başarıyı inşaa eden kaynak ve süreçler ortaya çıkartır (Boudreau, 2003:11). Ekonomik kapasite örgütlerin yaşaması için gerekli olsa da, sürdürülebilirlik ekonomik sonuçların arkasındaki başarıyı tanımlamaktadır (Boudreau ve Ramstad, 2005:130).

Toplumsal gelişme, toplumsal refah, toplumların daha sağlıklı olması gibi kurumsal sosyal sorumluluk yoluyla, ekonomik gelişme, ürün ve hizmetlerdeki etkililik ve etkinliği geliştirmek gibi kurumsal değer yaratmak yoluyla, ekolojik gelişme ise ekolojinin daha iyi konuma getirilmesi gibi ekolojik yönetim ile işbirliği yapılması yoluyla gerçekleştirilebilir (Bansal, 2005:199-200; Sharma, 2002:4).

Ancak, Üçlü Temel Modeli’nde yer alan her bir boyut oldukça kapsamlı olduğundan bu boyutların daha ayrıntılı açıklanması uygun bulunmuştur. Ekonomik,

ekolojik ve toplumsal boyutların bütünleşik sürdürülebilirlik çabası içindeki katkıları ve önemi alt başlıklar altında tartışılmıştır.

1.1.4.1.Ekonomik Açıdan Sürdürülebilirlik

Ekonomik sürdürülebilirlik, genel olarak adil ücret, paydaşlara eşit değerin verilmesi, işletme sahipliği olanaklarının genişletilmesi, yatırımcılarla daha katılımcı ilişkiler kurmak, maliyetlerin azaltılması gibi konular etrafında toplanır (Avota ve diğerleri, 2015:125-126). Ekonomik sürdürülebilirlik, kaynaklarla ilgili stoklar varlığını sürdürürken, gelir ve tüketim akışının en üst düzeyde tutulması amacına hizmet eder (Munasinghe, 2003:9). İşletmelerin ekonomik açıdan sürdürülebilir olması için, sadece ekonomik anlamdaki sermayesini yönetmesini değil; finansal sermaye, makineler, stoklar gibi somut sermayesi ile itibar, icatlar, örgütsel rutinler gibi soyut sermayesini de yönetmesi gerekmektedir. Ekonomik sürdürülebilir işletmeler, paydaşlarına ortalama bir kar sağlamanın ötesinde sürekli üretim yaparken, her zaman yeterli nakit akışının sağlanmasını garanti altına alan işletmelerdir (Dyllick ve Hockerts, 2002:133).

Ekonomik açıdan sürdürülebilirlik, dünya kaynaklarının sınırlı olması sebebiyle ekonomik faaliyetler açısından kaynak kullanımında duyarlılığı gerektirmektedir (Yavuz, 2010:65). Bunun için de maliyetlerle, ekolojik yararlar arasındaki dengeyi gözetmek gerekecektir. Bu denge durumu, ekonomik faaliyetler devam ettirilirken, doğal kaynak kullanımına dikkat edilmesi, kaynakların yenilenebilir kapasitesinin korunması, yenilenemeyen kaynakların dikkatli kullanımı, olanaklıysa bunların yerine yenilenebilir kaynakların kullanılması süreçlerini kapsamaktadır. Ekolojik çevrenin kaynaklar açısından kendini yenileyememesi ve sürekli aşınması, uzun vadede ekonomik maliyet artışına neden olacak ve giderek ekonomik sürdürülemezlik sonucunu doğuracaktır (Akgül, 2010:156).

Ekonomik sürdürülebilirliğin, temelleri büyüme, gelişme, verimlilik ve birikimli büyüme (trickle down-damlama) üzerine kurgulanmaktadır (Kahn, 1995'den aktaran: Basiago, 1999:149). Ekonomik gelişme, önceki yıllarda işletmenin finansal performansına dayandırılmıştır. Ancak sonraki yıllardaki araştırmalar, ekonomik

gelişmenin işletmenin sadece finansal sonuçlarına dayandırılması yerine, ekonomik başarılarına odaklanması gerektiğini ifade etmiştir (Baumgartner, Ebner, 2010'dan aktaran: Chow, Chen, 2012:521). Ekonomik açıdan başarılı olmanın ya da uzun süreli rekabetçiliğin tek yolu ise değer yaratmaktır. İşletmeler değer yaratmak için şunları yapabilirler:

a) Ürün ve hizmetlerinin etkililiği ve etkinliği geliştirilebilir (Bansal, 2005:200).

b) Satışları arttırmak (Chirstmann, 2000), üretim süreçlerini geliştirmek (Porter ve Van der Linde, 1995) gibi gelir attirıcı faaliyetlerde bulunulabilir (Seth, 1990).

c) Paydaşlarla aktif işbirlikleri yapılabilir (Ulaga, 2003).

d) Müşterileri doyuma ulaştıracak yeni ve farklı mal ve hizmetler sunulabilir (Porter, 1985).

Bunlar, doğrudan gelirlerle ilişki olumlu finansal sonuçlar yaratmasa da, paydaşlar için değer yaratarak, işletmenin uzun dönemde ekonomik başarılar kazanmasını sağlayabilir (Bansal, 2005:200).

1.1.4.2.Ekolojik Açıdan Sürdürülebilirlik

Doğal kaynakların kısıtlılığı altında büyüme ve tüketimin en üst düzeyde sürdürülebilmesine odaklanan ekonomik sürdürülebilirliğin aksine, ekolojik sürdürülebilirlik bir ekonominin varlığının önkoşulu olan insan yaşamının sürmesi için gerekli yaşam desteğini sağlayan ekolojik çevrenin nitelik ve niceliği üzerinde durmaktadır (Yeni, 2014:192). Ekolojik açıdan sürdürülebilirlik, yenilenemeyen kaynakların aşırı kullanımından kaçınarak ve yenilenebilir kaynakların yatırım yoluyla ikâme edilmesi, böylece kaynakların korunması yoluyla sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır (Harris, 2000:5-6). Sürdürülebilirliğin ekolojik boyutu, doğal çevrenin korunması, biyoçeşitlilik, yenilenebilir kaynakların kullanımı konusunda sorumluluk ve yenilenemeyen kaynakların sınırlı kullanımı ile ilgilidir (Avota ve diğerleri, 2015:125-126).

Kurumsal sürdürülebilirlik ancak sürdürülebilir bir çevre ile birlikte gerçekleşebilir. Ekolojik açıdan sürdürülebilir işletmeler, doğal çevrelerin ürettiğinden daha az tüketen ya da doğal çevrede tükettiklerinden daha fazlasını yerine koyan

işletmelerdir (Dyllick ve Hockerts, 2002:133). Ekolojik sürdürülebilirlik, doğal kaynakların sürekliliğinin sağlanması anlamına gelmektedir. Biyo-çeşitlilik, insan sağlığı, hava, su ve toprak kalitesi, hayvan ve bitki yaşamlarının korunması ekolojik sürdürülebilirlik konusu kapsamında değerlendirilmektedir (Kaypak, 2011:26). İşletmelerin mal ve hizmetlerini üretirken, faaliyetlerini toprak, su ve hava gibi doğal çevreye en az zarar verecek şekilde yürütmeleridir (Chow, Chen, 2012:522). Kısaca ekolojik sürdürülebilirlik, ekolojik sistemlerin bozulmadan yaşayabilmesi şeklinde yorumlanmaktadır (Munasinghe, 2003:9).

Ekonomik faaliyetler söz konusu olduğunda doğayı bir çeşit sermaye olarak görmek gerekir. Klasik yaklaşımda bir üretim faktörü olarak doğa, sermaye dışında bir konu olarak görülse de, yeni yaklaşımlarda doğanın, sermayenin bir unsuru olduğu görüşü benimsenmektedir. Buna da “doğa sermayesi” adı verilmektedir. Doğa sermayesi kavramı ise, geleceğe yönelik ekosistem ürünlerini sağlayacak ekosistem stokları olarak ifade edilmektedir (Yavuz, 2010:68)

İnsanoğlunun modern yaşam tarzı, nüfusun hızla artması, sanayileşme başta hava, su, toprak kirliliği olmak üzere dünyadaki tüm doğal kaynakların olumsuz yönde etkilenmesine neden olmakta ve insanların zarar verme gücü doğal çevreye baskın gelmektedir. Burada “çevrebilimsel esneklik” kavramı devreye girmektedir. Çevre bilimsel esneklik, ekosistemin ortaya çıkan bir değişimi, rahatsızlığı soğurma ya da popülasyonlar ve diğer değişkenler arasındaki ilişkileri bozulmadan devam ettirebilme yeteneğidir. Buna göre, ekosistemin bulunabileceği birden fazla denge durumu vardır. İnsan etkinlikleri ise ekosistemlerin esnekliğinin azalmasına neden olarak durağan durum değişikliklerine yol açmaktadır. Yeni durağan durum ise insanlar için kaynak krizine yol açabilmektedir (Gunderson, 2000:425).

Ekolojik sürdürülebilirliğin sağlanmasında, devletlerin, pazarların ve işletmelere önemli görevler düşmektedir. Devletler, ekolojik standartlarla ilgili kurallar, girdilerin ve yaşam kalitesinin korunması için gerekli yasal düzenlemeler koyarak, düzenleyici bir rol üstlenebilmektedirler. Örneğin ABD’nin aksine Alman ve Japon hükümet yönetiminde, atık maddelerin geri dönüşümleri ile ilgili inovasyon çalışmaları, ekoloji konusunda hükümet ve endüstri işbirliği, ekoloji ile ilgili sıkı yasal düzenlemeler görülmektedir (Wilkinson ve diğerleri, 2001:1492-1493). Ancak gelişmekte olan ülkelerin ekonomik anlamda büyüme ile ekolojiyi koruma arasındaki

kaygıları, “zaten kıt olan kaynakları çevre yönetimine mi yoksa ekonomik kalkınmaya mı harcayalım” şeklinde yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Henüz sanayileşmenin başında olmaları ve yavaş ilerlemeleri onların bir ekolojik sorununun varlığına inanmalarını zorlaştırdığı gibi, ekolojik korumanın öneminin anlaşılmasına da neden olmaktadır (Kaypak, 2011:27).

Ancak, ekonomi destekleyici olmadığı takdirde hükümetlerin dünyanın ekolojisiyle ilgili sorunları tek başına çözmesi beklenemez. Bunun yanı sıra ekolojik sürdürülebilirlik için, hükümetlerin ulusal sürdürülebilir kalkınma stratejisi belirlemesi, bu stratejilerin de çevre ve kalkınma politikalarıyla uyumlu olması gerekmektedir (Kaypak, 2011:27).

Akgül’e göre (2010:156) ekolojik sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için aşağıda ifade edilen koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar:

- a) Kaynak tüketimi en az düzeye indirilmelidir.
- b) Hammaddeler geri dönüştürülmüş maddelerden ya da yenilenebilen kaynaklardan elde edilmelidir.
- c) Atıkların % 100 geri dönüşümünün sağlanmasıdır.
- d) Enerji kaynakları korunmalı, enerji kaynakları tamamıyla yenilenebilir ve çevreyi kirlletmeyen alternatiflere dayandırılmalıdır.
- e) Çevrenin geliştirilmesinde ve yapılandırılmasında, biyolojik canlılığa ve çeşitliliğe zarar vermeyecek yöntemler kullanılmalıdır.

Endüstriler, ekolojik çevre üzerinde en çok etkiyi üretim eylem ve süreçleri ile kullandıkları üretim teknolojileri aracılığıyla yaratmaktadırlar. Enerji tüketimi, kirlletici gazların emilimi, ürün teslim sistemleri, geri dönüşüm, üretim etkililiği, kullanılan hammadde türü çevre üzerinde önemli etkiye sahip unsurlardır (Wilkinson ve diğerleri, 2001:1496). Üretim süreçlerinin sonucunda ozon tabakasının incelmeye, hava kalitesinin bozulması, ormansızlaşma, çölleşme, kuraklık, tarım arazilerinin verimliliğini yitirmesi, tehlikeli atık miktarının artması, suların kirlenmesi gibi sonuçlarla yaygın şekilde karşılaşilmektedir (Yavuz, 2010:74). Bu noktada yapılacak inovasyon çalışmaları ise ekolojik sürdürülebilirlik için oldukça önemlidir (Wilkinson ve diğerleri, 2001:1496). Hawken ve arkadaşları’na göre (1999:148-158), işletmeler, tüm iş yapma sistemlerini bütünüyle değiştirmelidir ya da eski endüstriyel teknolojilerini ekolojiye zarar vermeyecek yeni teknolojilerle değiştirmelidir.

1.1.4.3. Toplumsal Açidan Sürdürülebilirlik

Toplumsal olarak sürdürülebilirlik, eğitim, sağlık gibi toplumsal hizmetlerin yeterliliğinin yanı sıra, söz konusu hizmetlerin coğrafya, cinsiyet gibi değişkenler ve benzeri yönlerden adil dağılımın sağlanmasını içerir (Harris, 2000:5-6). Toplumsal sürdürülebilir işletmeler, içinde faaliyetlerini sürdürdükleri toplumlara, bireysel ortaklarının insan sermayesini arttırdığı kadar, toplumun da sosyal sermayelerini arttırarak değer katan işletmelerdir. Toplumsal açıdan sürdürülebilirlik, toplumsal ve kültürel sistemlerin bozulmadan varlığını devam ettirebilmelerinin yollarını ve bunların beklenmeyen durumlara karşı koyabilme yeteneği ile ilgilenir (Munasighle, 2003:10). Toplumsal sürdürülebilirliğin amacı, insan sağlığının korunması, bireysel gelişim ve eğitim, toplumsal değerlerin korunması, fırsat eşitliği, öznel-iyi oluşu arttıran çalışma yeri, sağlık ve güvenlik uygulamaları, yüksek çalışma etiği gibi değerlerin korunmasıdır (Avota ve diğerleri, 2015:125-126).

Toplumsal sürdürülebilirlik iki temelde gelişmektedir. Bunlardan birisi insan sermayesinin, diğeri ise sosyal sermayenin sürdürülebilir olmasıyla sağlanabilir. İnsan sermayesi, işletmede yer alan insan kaynaklarının yetenek, tecrübe, yetkinlik, bilgi ve beceri gibi beşeri öğelerinin tümüdür (Edvinsson ve Malone, 1997: 34). İnsan sermayesi öncelikli olarak, çalışanların ve iş ortaklarının becerileri, motivasyonu ve tanınırlığı ile ilgilenir, yönetim uygulamalarının çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkilerini konusunda sorumlu davranır. İş yeri çevresinin çalışanın öznel iyi oluşunu arttıracak şekilde dizayn edilmesi, farklılıkların yönetimi, yüksek iş etiği, tedarikçilerle işbirliğinin desteklenmesi de insan sermayesinin arttırılması kapsamında ele alınabilir(Avota ve diğerleri, 2015:126).

Sosyal sermaye ise, en az iki kişi arasında, güvene dayalı bir şekilde kurulabilen iletişim olanağıdır (Temple, 2002:23). Sosyal sermaye konusunda yapılan değerlendirmeler genel olarak; iletişim ağı, sosyal normlar ve güven öğeleri çerçevesinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca daha makro bir bakış açısıyla, kamu hizmetlerinin kalitesi, iyi eğitim sistemi, altyapı hizmetlerini ya da kültürü destekleyen girişimcilik gibi konuları içerdiği ifade edilebilir. (Dyllick ve Hockerts, 2002:134). Toplumsal sürdürülebilir işletmeler tüm paydaş grupları tarafından dürüst ve güvenilir olarak görülmekte (Zadek ve diğerleri, 1997:13) ve paydaşlar işletmenin

değer yaratma sistemine kapsamlı bir şekilde katılmaktadırlar (Dyllick ve Hockerts, 2002:134).

Güven ve davranışsal normlar gibi toplumsal değer ve kurumları güçlendirmek, eğitim yoluyla insan sermayesini geliştirmek, geleneksel olarak sosyal sermayenin de gelişmesini sağlayacaktır. Kültürel çeşitliliği ve sermayeyi korumak, toplumsal birleşmeyi ve ağ ilişkilerini güçlendirmek, yıpratıcı çatışmaların önüne geçmek bu yaklaşımın bütünleştirici öğelerdir (Munasighle, 2003:10).

Sürdürülebilirliğin toplumsal boyutlar açısından amaçları, insan sağlığını korumak, kişisel gelişimi ve eğitimi sağlamak, sosyal değerleri, eşitliği, dayanışmayı devam ettirmektir (Hansmann ve diğerlerinden aktaran: Avota ve diğerleri, 2015:126).

Toplumsal sürdürülebilirlik, toplumsal gelişme ile olanaklı olabilir. Toplumsal gelişmede, toplumsal eşitsizliği ve bölünmeleri azaltmak, yaşam kalitesini geliştirmek, çeşitli paydaşlarla ilişkileri güçlendirmek şeklinde gerçekleşir. Paydaşlar tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, bölgesel topluluklar, hükümet vb.den oluşur. Toplumsal gelişme, sosyal sermayeyi, toplumsal altyapıyı, toplumsal adalet ve eşitliği içermelidir. Toplumsal adalet ve eşitlik, demokrasi, özgürlük, insan hakları gibi fikirlerle vücut bulur (Chow ve Chen, 2012:521).

İnsan Kaynakları Yönetim Topluluğu'nun (SHRM), İşletmeler için Sosyal Sorumluluk (BSR) Topluluğu'nun ve Aurosoorya'nın 2011 yılında ABD'de 15'i çok uluslu olmak üzere toplam 18 işletme üzerinde yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, işletmelerin sürdürülebilirliğe yatırım yapmak konusundaki motive edici nedenleri şu şekilde sıralanmıştır (bkz SHRM, BSR and Aurosoorya Raporu, 2011: 17):

- a) Topluluğa katkı (%39)
- b) Rekabetçi finansal avantaj (%13)
- c) Ekolojik etmenler (% 12)
- d) Operasyonel maliyetleri düşürme (%10)
- e) Güvenlik ve sağlıkla ilgili etmenler (% 8)

Bu araştırma sonucuna göre, işletmeleri sürdürülebilirliğe yönlendiren en önemli itici güç “topluluğa katkı” olarak ifade edilmiş olmasına rağmen, Pfeffer'in tespitine göre (2010:35) sürdürülebilirlik konusunun en fazla irdelenen kısmı ekoloji ile ilgili olup, toplumsal çevre ile ilgili konular ikinci planda kalmaktadır. Pfeffer bu iddiasını Google scholar arama motorundaki sonuçlarla desteklemiştir. Buna göre

Pfeffer'in 2010 yılı itibariyle yapmış olduğu aramaya göre, "ekolojik sürdürülebilirlik" anahtarı için 20800 sonuç, "ekolojik sürdürülebilirlik" anahtarı için 53000 sonuç, "toplumsal sürdürülebilirlik" anahtarı için 12900 sonuç, "insan kaynaklarının sürdürülebilirliği" için 569 sonuç ortaya çıkmaktadır.

Pfeffer'in yapmış olduğu inceleme araştırmacı tarafından da yapılarak Google Scholar arama motoruna Türk Dili'nde "çevresel sürdürülebilirlik", "ekonomik sürdürülebilirlik", "toplumsal sürdürülebilirlik" anahtarları girilmiştir. En fazla sonuç 21.900 olup "ekonomik sürdürülebilirlik" boyutu için çıkmıştır. "Çevresel sürdürülebilirlik" anahtarı için 19.000 sonuç, "toplumsal sürdürülebilirlik" için ise 18.500 sonuç elde edilmiştir (30.04.2018). Araştırmacı tarafından yapılan bu inceleme de Pfeffer'in iddiasını destekler nitelikte görülmektedir.

Pfeffer (2010:35) şu soruyu sormaktadır: "Sadece araştırma konusu yapmanın dışında, işletmeler neden önceliklerini insanlardan ziyade kutup ayıları ya da süt şişeleri üzerine odaklamaktadır?" Daha sonra bu sorunsal örnek olaylarla açıklamaya çalışmaktadır. Pfeffer, Wal-Mart'ın raf ömrünü daha uzun tutan, maliyetleri belirli oranlarda aşağılara çekmelerini sağlayan, daha az enerji tüketimini sağlayacak süt şişelerine verdiği önemin, diğer büyük perakende işletmelerinin çalışanlarına ve onların sağlığına verdiği değerden %15 oranında daha az olduğu ifade etmektedir. Ancak sadece Wal-Mart'ın değil BP'nin de ekolojik sürdürülebilirlik çalışmalarını desteklerken, çalışanları ile en az ilgilenen işletmelerden biri olduğu ifade edilmektedir.

1.1.5. Sürdürülebilirlikle İlişkili Kuram ve Yaklaşımlar

Bu kısımda sürdürülebilirlik düşüncesinin gelişmesinde etkili olan kuramlar ele alınmıştır. Bu kuramlar, sistem yaklaşımı, kaynak tabanlı yaklaşım, kurumsallık kuramı, paydaş kuramı, sosyal kimlik kuramı ve sinyal kuramıdır.

1.1.5.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem, birbirinden bağımsız ve karşılıklı etkileşim içindeki öğelerin, biraraya geldiklerinde bir bütünü oluşturduğu yapılardır. Bu yapı içsel faktörler ile dışsal

faktörlerin bir arada görülmesini sağlayan bir çerçeve sunmaktadır (Richard ve diğerleri, 1964:367).

Sistem yaklaşımı, Biyolog Von Bertalanffy tarafından 1920'li yıllarda disiplinlerarası bir çalışma alanı olarak geliştirilmiş ve bu yaklaşımın tam formülasyonunu, 1937 yılında Chicago Üniversitesi'nde bir felsefe seminerinde "Genel Sistem Teorisi" adı altında oluşturmuştur (Koçel, 2013:247). Sistem yaklaşımı, "parçaların" birbiri ile sıkı bir ilişki içinde olduğunu ve parçalar arasındaki ilişkilerin doğrusallığını açıklamaya çalışır (Von Bertalanffy, 1968: 16-18). Amacı tüm disiplinleri anlamlı biçimde bir araya getirmek ve bunlar için kavramsal bir bakış açısı sunmaktadır (Johnson vd., 1964:369).

Bu yaklaşımın temel vurgusu yaşayan organizmanın kendisini oluşturan parçalardan ayrı olarak bir bütünü meydana getirdiğidir. Bu anlayışla organizma dışarıdan enerji ve bilgi alır ve açık olan sistem içinde varlığını devam ettirebilir. Bu organizma, dış çevredeki değişikliklerden etkilendiği gibi kendisi de dış çevrede değişikliklere yol açabilecek, bu sayede bir süre sonra dinamik dengeye ulaşabilecektir. Organizma için yapılan bu açıklamayı işletme alanına transfer etmek olanaklıdır. Bu yaklaşıma göre, işletmeler müşteriler, insan kaynakları, rakipler, diğer işletmeler, tedarikçiler, hükümet ve diğer kuruluşlardan oluşan bir çevre ile dinamik bir ilişki içinde olan, insan tarafından üretilmiş bir sistemdir (Johnson vd., 1964:371).

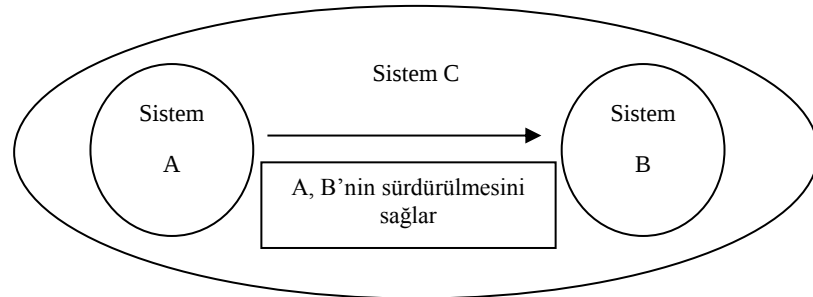
Sistem yaklaşımının en önemli vurgusu, işletmelerin bir çevre içinde yer aldığı ve bu çevreden bağımsız düşünülmemeyeceğidir. İşletmeler çevreden girdi almakta, bunları işlemekte, yine çevreye çıktı olarak sunmaktadırlar. Dolayısıyla işletmeler bu süreçte, başka sistemlerin hem alt sistemi olarak düşünülebileceği gibi diğer sistemlerin üst sistemleri şeklinde de değerlendirilebilir.

Sistem yaklaşımı bakış açısıyla sürdürülebilirlik Manderson (2006:92) tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: "Bir ya da daha çok sistemin yeteneklerini, diğer sistem ya da sistemlerin değişen gereksinimlerinin karşılanmasını sürdürmek için değiştirmesidir."

Basit bir sistem yaklaşımı örneğine göre, bir sistem başka bir sistemin gereksinimlerini karşılayarak o sistemin sürdürülmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla bu ilişkide bir sistemin sürdürülebilirliği diğer sisteme bağlı olmaktadır. Karmaşık sistemlerde pek çok ilişki sayesinde sürdürülebilir hale gelen sistemler, sonuçta pek

çok başka sisteminin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır (Manderson, 2006:88-89-90). Bu ilişkiler sistemi Şekil 5-6-7’de gösterilmektedir.

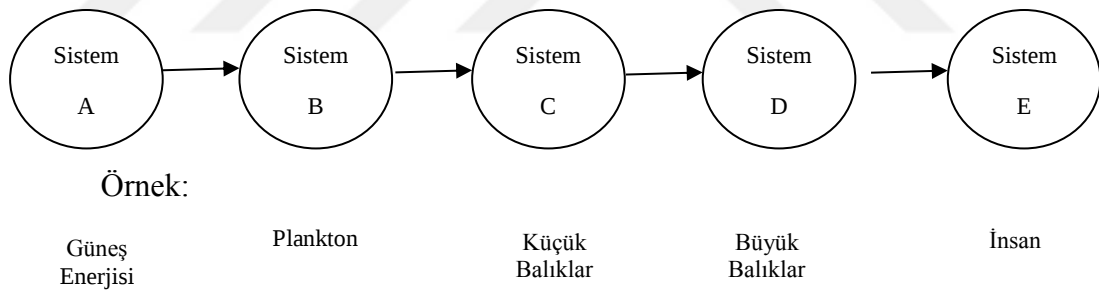
Şekil 5:Basit Sistemlerde Sürdürülebilirlik



Kaynak: Manderson, 2006:88

Şekil 5’te basit sistemlerde sürdürülebilirlik örneği görülmektedir. Sistem A ve Sistem B, üst sistemleri olan Sistem C’nin alt ögelerini oluşturmaktadırlar. Bağımsız bir öge olan Sistem A, Sistem B’nin sürdürülebilirliğinin sağlanması konusunda Sistem B’yi etkilemektedir.

Şekil 6: Doğrusal Sistemlerin Sürdürülebilirlik İlişkisi



Örnek:

Güneş Enerjisi

Plankton

Küçük Balıklar

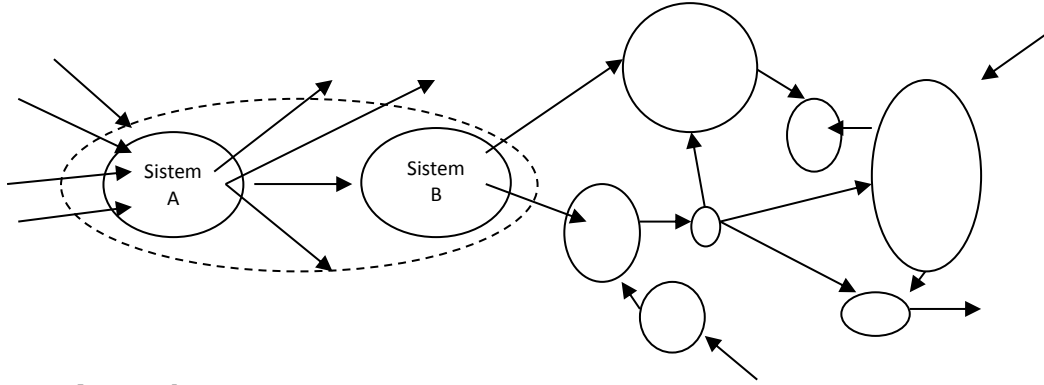
Büyük Balıklar

İnsan

Kaynak: Manderson, 2006:89

Şekil 6’da doğrusal sistemlerde öğelerin birbirleri arasındaki ilişkileri ve genel olarak sistemin bütününe olan etkileri görülmektedir. Buna göre, öğelerden birinde meydana gelen bir değişim tüm sistem üzerinde etkili olacaktır. Karmaşık sistemlerin sürdürülebilirlik ilişkisi ise Şekil 7’de gösterilmektedir.

Şekil 7:Karmaşık Sistemlerde Sürdürülebilirlik



Kaynak: Manderson, 2006:88-89-90

Şekil 7’den de görüleceği üzere karmaşık sistemlerde, etkili olan pek çok değişkenin varlığından bahsetmek olanaklıdır. Karmaşık sistemlerde, öğeler bazen başka bir sistemin girdisi niteliğinde olabilirken, başka bir sistemin çıktısı şeklinde de ifade edilebilir.

İşletmeler karmaşık sistemlerin bir ögesidir ve işletmelerin sürdürülebilirliği çok boyutlu pek çok faktörün etkileşimini gerektirmektedir. Bu boyutlar içinde, ekoloji, ekonomi, toplum, devlet, sivil toplum kuruluşları, diğer örgütler, sosyo-demografik çevre gibi makro öğeler etkili olabileceği gibi mezo ve mikro öğelerde işletmelerin sürdürülebilirliğini etkilemektedir. Kurumların stratejileri, vizyonu, misyonu, kültürü, politikaları, uygulamaları, liderleri, yöneticileri, çalışanları ya da insan kaynakları gibi fonksiyonel iş birimlerinin etkileşimi ve ortaya çıkardığı sinerji ile birlikte kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının yürütülmesi olanaklı olacaktır.

Günümüz koşullarında sistem içinde yer alan pek çok öge alarm vermektedir. Ekolojik çevre belki de bunlardan en önemlisidir. Yaşanan iklim değişiklikleri, hayvan nesillerinin tükenmesi, küresel ısınma, içilebilir su kaynaklarının azalması, karbon salınımının artışı, insan nüfusunun ve yarattığı tahribatın giderek artması sistemin işleyişindeki dengeleri bozma noktasına gelmiştir. Sürdürülebilirlik çabalarının temelinde de yaşanan bu değişimler bulunmaktadır. Ancak sistem yaklaşımı gereği, sistemin hiçbir ögesi birbirinden ayrı düşünülemeyeceğinden sürdürülebilirlik çabaları da üçlü temel modelinde bulunan tüm boyutlarla (ekonomik, toplumsal, ekolojik) ve bunların içindeki mikro, mezo değişkenlerle birlikte ele alınmalıdır.

1.1.5.2.Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Kaynaklar, firmaların eylemlerini yerine getirmelerini sağlayan, başka bir ifadeyle işletmelerin girdileri çıktılarına dönüştürmek için kullandığı kaynak ve varlıklardır. Kaynaklar, somut kaynaklar (fiziksel ve finansal varlıklar) ve soyut varlıklar (kurumsal ün, çalışanların bilgisi, deneyimi, becerileri ve bağlılığı) şeklinde iki grupta sınıflandırılabilir (Branco ve Rodrigues, 2006:116). Başka bir sınıflandırmaya göre kaynaklar dört başlık altında toplanabilir (Hawken ve diğerleri, 1999:4):

- a) Doğal Kaynaklar: Ekosistem.
- b) Finansal Kaynaklar: Nakitler, yatırımlar, finansal araçlar.
- c) Fiziksel Kaynaklar: Altyapı, makineler, araçlar, fabrikalar.
- d) İnsan Kaynağı: İşgücü, zeka, kültür ve örgütün bir türüdür.

İşletmelerin ekonomik faaliyetlerini uygun bir şekilde yerine getirebilmesi için dört tipte sermayeye gereksinimi vardır. Ancak kaynaklar, kendi kendilerine üretken olmazlar. Bu yüzden işletmelerin, yetkinliklerini de kaynaklarla beraber değerlendirmek gerekir. Yetkinlikler, işletmelerin kaynakları toplama, birleştirme ve yönetme kapasiteleridir (Branco ve Rodrigues, 2006:116). Yetkinlikler örgütsel öğrenmenin çıktılarıdır. Örgütün tamamına aittir ve bireysel üyelerin ve örgütsel birimlerin öğrenmeleri üzerine inşa edilir. Böylece yetkinlikler, çalışanların deneyim ve öğrenmelerinin genişletilmiş ve firmanın yeteneklerine entegre edilmiş hali olarak görülebilir (Mathews, 2002; 2003'den aktaran Branco ve Rodrigues, 2006:117). Başka bir ifade ile yetkinlikler, işletmelerin kaynaklarını yönetmek ve yeniden üretmek için geliştirdikleri becerilerdir (Barney, 1995'den aktaran:Bansal, 2005:200). İşletmelerin taklit edilmesi nispeten zor olan soyut kaynak ve kabiliyetleri ise “entelektüel varlıkları” (telif hakkı, patent, tescilli tasarımlar ve ticari markalar), “örgütsel varlıkları” (kültür, insan kaynakları yönetim politikaları, örgüt yapısı) ve “itibar varlıkları”dır (Branco ve Rodrigues, 2006:117).

Kaynak tabanlı yaklaşım, örgütler ve çevreleri arasındaki, çok yönlü değişim ilişkilerini ve kaynakların kıtlığı ile nasıl baş edileceğini açıklamaya çalışmaktadır (Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013:841). Başka bir ifade ile örgütün davranışlarını dışsal isteklere karşı bir yanıt olarak algılamaktadır (Kim ve Wright, 2010:156).

Öncülüğünü Pfeffer ve Salancik'in yaptığı bu yaklaşıma göre, örgütler tümüyle kendi kendilerine yeterli değildir. İhtiyaç duydukları bütün kaynakları ve işlevleri içsel olarak sağlayamazlar (Üsdiken, 2010: 80). Bu nedenle, örgütlerin hayatta kalma yetkinliklerinin temel olarak, örgütün müşteriler, hükümet, tedarikçiler ve yasal otoriteler gibi dışsal kaynaklardan elde etmek zorunda olduğu kritik kaynaklara bağlıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978:24-27). Ancak , çevre örgütler için belirsizdir ve kıt kaynakları barındırmaktadır. Çevreyi örgüt için önemli hale getiren, kaynak temin etmek için kurulan ilişkilerin bağımlılık hali yaratabilmesinden kaynaklanır. Bu bağımlılığın iki belirleyicisinden biri, kaynağın örgütün faaliyetlerini yürütmesi için ne denli önemli olduğu ile ilgilidir. Bağımlılığa yol açan diğer durum ise, bu kaynağın temin edileceği seçeneklerin sınırlılığıdır. Seçenekler sınırlı ise bağımlılık artacaktır (Üsdiken, 2010:86).

İnsan kaynaklarının strateji ve kaynak ile bağlantısı kaynak tabanlı bakış açısına dayanır. Kaynak tabanlı bakış açısı da endüstriyel örgüt ekonomilerinin yapı-yönetim-performans paradigmasının etkileşimini geliştirir (Ehnert, 2009:90). Kaynak tabanlı bakış açısı, insanları bir yetenek havuzu olarak görmektedir ve bu da rekabetçi avantajın kaynağını oluşturmaktadır (Wright ve McMahan, 1992'den aktaran Ehnert, 2009:90).

Sürdürülebilirlik yaklaşımı da kaynak tabanlı bakış açısından hareket ederek, örgütlerin yaşamının, kaynakların varlığına bağlı olduğunu ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik ile ilgili farkındalığın, ekolojik, ekonomik ve toplumsal boyut bağlamında üçlü temelde değerlendirilmesi sürecinde kaynak bağımlılığı bakış açısının önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu kaynakların tükenmemesi, yenilenebilir olması ve kaynaklar üzerinde örgütlü yaşam neticesinde insan eliyle yaratılan zararın etkilerini en az düzeye çekmek için sürdürülebilirlik çabalarının merkezinde yer almaktadır. Eğer kaynak yoksa yaşam da yoktur. Bunun için kaynakların (ekolojik, ekonomik, toplumsal, örgütsel, bireysel) sürdürülebilir olması gerekir. Kaynak tabanlı bakış açısının kısıtlılığı, sürdürülebilirlik açısından insan kaynaklarının kökeni ile ilgilenmemesi ve insan kaynaklarının nasıl geliştirileceğinin açıklanmamış olmasıdır (Ehnert, 2009:90-91).

1.1.5.3.Kurumsallık Kuramı

Kurumsallık kuramının öncülerinden olan Meyer ve Rowan (1977:340-341), örgütlerin biçimsel yapısının, verimlilik ve etkinlik gibi işe dönük ölçütler ve örgüt içi eşgüdüm ve denetim gerekleri yerine, kurumsal çevrelerinin yarattığı söylemleri yansıttığını öne sürmektedir. Bu kurama göre; örgütler ve onları oluşturan bireyler, kısmen kendilerini var eden değerler, normlar, kurallar, inançlar ve genel kabul gören davranış kalıplarından örülmüş bir ağ ile çevrilidirler. Bu ağ, örgütlerin ve bireylerin eylemlerini şekillendiren rasyonel bir çevre sunmaktadır (Hasselblad ve Kallinikos, 2000:698). Bu rasyonel çevrede oluşan, kültür ve değerlerin etkisiyle de, çevreye uyum sağlayan işletmeler arasındaki eşbiçimlilik artacaktır. Resmi düzenlemeler (zorunlu baskılar), toplumsal kurallar (normatif baskılar) ya da paylaşılan değerler (öykünmecilik baskılar) örgütlerin varolan kurumsal çevreye uymalarını sağlayacak olan uygulamalardır (DiMaggio ve Powel, 1983':150-154).

Bu kurama göre, örgütlerin toplumda giderek artan bir öneme sahip oldukları açıktır. Bunun temel nedenlerinden biri, toplumun sahip olduğu varlıkların ve değerlerin büyük bir kısmının örgütler tarafından yönetilmesi veya kontrol edilmesidir (Pfeffer, 1997:4).

Günümüzde sürdürülebilirlik uygulamaları kurumsal çevrelerin yarattığı bir çabadır. Ekolojik çevrenin tükeniyor olması ve bunun işletmeler üzerinde yarattığı baskı; sektörde lider olan işletmelere öykünmecilik yaklaşım; paydaşların işletmeler üzerinde yarattığı normatif baskılar; işçi-işveren ilişkileri, iş yapma usulleri, üretim biçimi ile ilgili geliştirilen resmi düzenlemeler işletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili çalışmalarının nedenlerinden bazılarıdır. Bu çalışmalar sayesinde işletmeler daha meşru hale gelebilecektir. Ayrıca, Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu gibi küresel çapta tanınan kurumlar, kurumsal kuram çerçevesinde eşbiçimlilik mekanizması oluşturarak konuya olan ilgi ve ilgili paydaşların sayısının artmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Henüz sürdürülebilirlikle ilgili uygulamalar gönüllülük esasına göre yürütülmekte olsa da, ilerleyen yıllarda bu uygulamaların zorunlu hale dönüştürüleceği ve sürdürülebilirliğin işletmeler üzerinde yaratacağı kurumsal baskının artacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak, evren ve popülasyonda yer alan

işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamaları açısından daha eşbiçimli hale geleceği ngrlenmektedir.

1.1.5.4. Paydaş Kuramı

Paydaş Kuramı'nın öncülüğünü Freeman 1984 yılında yayınladığı “ Stratejik Yönetim: Paydaş Kuramı” isimli çalışmasıyla yapmıştır. O güne kadar işletmelerin hisse sahiplerinin haklarını en üst düzeyde tutmak için çalışması öncelikli amaç olarak algılanmışken, bu çalışma ile işletme üzerinde etkili olan pay sahiplerinin de haklarının gözetilmesi gerektiğinin farkına varılmıştır. Paydaşlar; işletmeyi etkileyebilecek ya da işletmeden etkilenebilecek olan herkestir (O'Donavan, 2002: 344). Freeman'ın (1994:411) Paydaş Kuramı, alışanlar, müşteriler, tedarikçiler, sivil toplum kuruluşları, hükümet vb. gibi pay sahiplerinin tümünün beklentilerine, zamanla değişen gereksinimlerini dikkate alan bir anlayışı ifade etmektedir. Paydaş Kuramı, işletmenin faaliyet çevresindeki değişikliklerin izlenmesi ve işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çevreyle iyi ilişkiler kurulması gerektiğini savunmaktadır (Joyce, 2005: 130).

Paydaş kuramı genel olarak, işletmelerin paydaşlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılaması ve yönetmesi gerektiğini ifade eder. Başka bir ifade ile işletme karlılığının sadece hissedarlara değil, aynı zamanda diğer tüm paydaşlara da sunulması gerekmektedir. Paydaşlarla kurulan güçlü ilişkiler sayesinde, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşacak, aksi takdirde ilişkiler zayıfladığa işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi de zorlaşacaktır. Bu anlayış, “paydaş kuramı”nın temel felsefesini de öne çıkarmaktadır (Aktan ve Br 2007: 14). Paydaş kuramı altında yatan en önemli unsur, yöneticilerin ilgili paydaşlarını tanımlayabilmesini ve bulundukları işletmenin izlemesi gereken etkili paydaş yönetimini sağlamasıdır (Reinig ve Tilt 2009: 177).

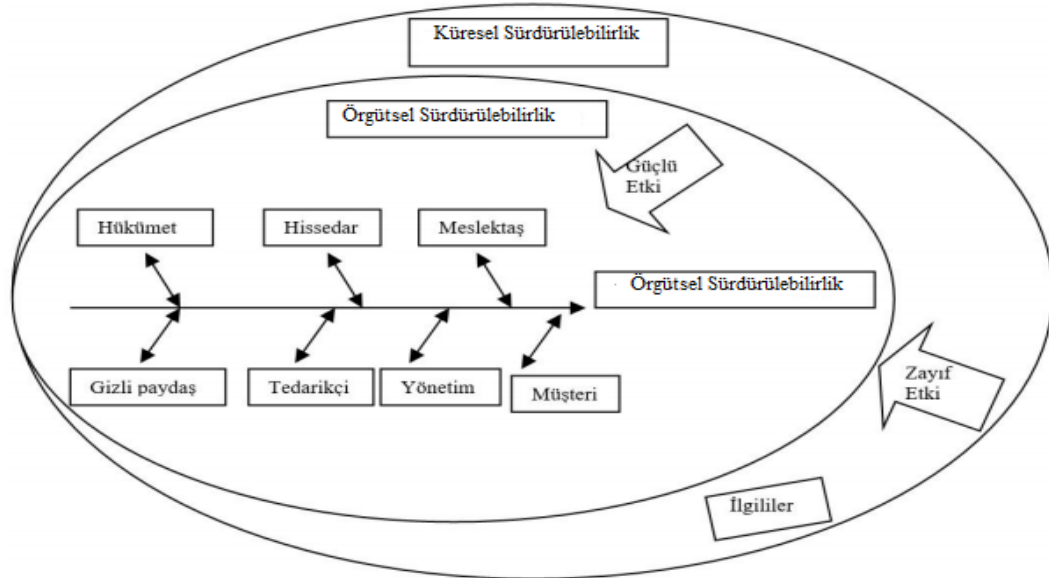
Bu kuramı benimseyen işletmeler faaliyet raporlarında verilecek bilgiler arasına ekolojik konuları da dahil etmelidirler. Yöneticiler paydaşlarına güven vermeli ve işletme faaliyetlerini meşrulaştırmalıdır. Işletmenin varlığı ve devamlılığı, paydaşların işletme faaliyetlerini desteklemesine ve onaylamasına bağlıdır (O'Donavan, 2002: 344). Işletme ancak bu şekilde rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü

elde edebilir ve bu rekabet üstünlüğü ile uzun vadede değer yaratabilir (Dyllick, Hockerts, 2002: 131-132).

Paydaş kuramı, “Betimsel”, “Araçsal” ve “Normatif” Paydaş Kuramı olmak üzere üç grupta incelenebilir (Ertuğrul, 2008: 202). Betimsel ve Araçsal Paydaş Kuramı Sosyal Bilim dalıyla ilişkilidir. Bu bakış açısına göre, yöneticiler paydaşları sahip oldukları yasal haklarından dolayı onları dikkate almak zorundadır. Normatif Paydaş Kuramının temeli ise İş Etiğine dayanmaktadır (Donaldson ve Preston, 1995:70). Freeman’a göre (1999:233); “dünyanın gerçekten ne olduğu” Betimsel Kuram; “dünyanın nasıl olması gerektiği” Normatif Kuram, “araçlar ve sonuçlar” ise Araçsal Kuramı ifade etmek için kullanılabilir.

Sürdürülebilirliğe paydaş kuramı bakış açısıyla yaklaşmak, açık bir sistem olarak işletmelerin paydaşlar, örgütsel sistem ve alt sistemler, toplumsal sistem ve bu sistemlerin hayat bulduğu çevre arasındaki etkileşim ve iletişim bakış açısının bir sonucudur (Benn ve Bolton, 2011:218). İşletme faaliyetlerinin sürdürülebilirlik uygulamaları çerçevesinde devam edebilmesi için, farklı değer ve bakış açısına sahip paydaşların dikkate alınması gerekmektedir (Kramar, 2014:1071). Garvare ve Johanson (2010:741) küresel ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde etkili olan paydaşları ve paydaşların etkilerini aşağıdaki modelle ortaya koymuşlardır (Şekil 8).

Şekil 8: Sürdürülebilirlik Üzerinde Etkili Olan Paydaşlar ve Paydaşların Etkileri



Kaynak: Garvare ve Johanson, 2010:741.

Şekil 8’de sunulan modele göre, örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde güçlü etkiye sahip olan paydaşlar, hükümet, hissedarlar, meslektaşlar, gizli paydaşlar, tedarikçiler, yönetim ve müşterilerdir. Bu paydaşların katılımı ve örgüt ile etkileşimi örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel sürdürülebilirlik ise küresel bağlamda ve geniş çerçeve içinde yer alan diğer paydaşların etkileri ile küresel sürdürülebilirlik üzerinde etkili olmaktadır.

Buna göre işletmelerde sürdürülebilirlik çabalarının hem betimsel, hem normatif hem de araçsal kuramların bir sentezi olduğu ifade edilebilir.

1.1.5.5.Diğer Kuram ve Yaklaşımlar

Bu kısımda özellikle Sürdürülebilir İKY ile ilişkilendirilen kuramlara kısaca yer verilecektir. Bu teoriler sosyal kimlik kuramı ile sinyal kuramıdır.

a) Sosyal kimlik kuramı: İnsanlarda, gruplara aidiyet ve kendi grubunu diğer gruplardan daha üstün algılama eğilimi vardır. Bunun altında yatan neden ise, insanların kendi öz-değerlendirmelerinde daha pozitif olmaları yönündeki motivasyonlarıdır (Brehm ve Kassin, 1993: 102). Bireylerin üyesi oldukları grubu diğer gruplardan üstün görmeleri ve üstün gördükleri gruplarla sıkı sıkıya özdeşim kurmaları sosyal kimlik kavramı ile açıklanmaktadır. Tajfel’e göre (1982:2) sosyal kimlik, bireyin benlik algısının, sosyal grup/gruplara üye olmanın sağladığı bilgiden ve bu grupların bireye kazandırdığı değer ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır. Sosyal kimlik kavramının tanımlanması, ilgili süreçlerin açıklanması ile ilgili kapsamlı çalışmalar sosyal kimlik kuramı adı altında yapılmaktadır (Demirtaş, 2003: 124).

Sosyal kimlik kuramının öncülüğünü 1970’li Tajfel ve Turner yapmışlardır. Tajfel ve Turner, bireylerin belirli bir grubun üyesi olduklarında, kimliklerinde ve güdülerinde, yargılamalarında ve algılamalarında ne gibi değişiklikler olduğunu sorgulamışlardır. Kurama göre, bireyler için anlamlı olan grup üyeliliği, kişisel kimliğin yerini sosyal kimliğin alması ile sonuçlanmaktadır (Kelly, 1993:60). Sosyal kimlik kuramının temel varsayımları kısaca şu şekilde özetlenebilir:

a) Bireyler, kendilerini üyesi oldukları grupları dikkate alarak tanımlar ve değerlendirirler. Sonuç olarak da kendilerini bu grupla özdeşleştirerek sosyal kimliklerini oluştururlar (Turner, 1987: 30).

b) Birey üyesi olduğu grubu diğer gruplarla karşılaştırarak, kendi grubunun konumuna ilişkin fikir geliştirir (Turner, 1975:30).

c) Bireyler, kendi gruplarını diğer gruplarla karşılaştırırken kendi gruplarını olumlu anlamda kayırma eğilimine sahiptir (Doosje ve Ellemers, 1997:70).

d) Bireyin sosyal kimliğinin olumlu olup olmaması üyesi olduğu grubun özelliklerine bağlıdır (Condor, 1990:245).

Sosyal kimlik kuramı bir kişinin kendisiyle ilgili öz algısının, çalıştığı işletmede dahil olmak üzere, farklı sosyal örgütlere üyeliklerinden etkilendiğini ifade etmektedir. Bu bakış açısıyla, çalışanların öz benlik algılamaları da işverenlerinin imaj ve ününden etkilenmektedir (Greening ve Turban, 2000:258).

İşletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili yaptığı çalışmalar, çalışanların kimliklerini etkileyeceği gibi çalışanların da bu konuya verdikleri önem işveren seçiminde etkili olabilir. App ve diğerlerine göre (2012:268), Sürdürülebilir İKY, çalışanlar için değer yaratacak ve bu da çalışanların kendileriyle ilgili algılamalarını etkileyecektir. Böyle bir farklılık da örgütü diğer rakiplerinden ayırt etmede pozitif bir ayrıcalık yaratacaktır.

b) Sinyal kuramı: Sinyal kuramı, birey ve örgüt gibi iki grubun farklı bilgilere erişim konusundaki davranışlarını tanımlamak için kullanılan bir kuramdır. Sinyal kuramının temel olarak iki grup arasındaki bilgi asimetrisinin azaltılmasını amaçlar. Temel öğeleri, sinyali gönderen kişi/kurum, sinyal, sinyali gözlemleyen ve yorumlayan alıcı, geri bildirim ve sinyalin gönderildiği çevreden oluşmaktadır (Connelly ve diğerleri, 2011,39;44).

Spence tarafından 1973 yılında geliştirilen kuram, hiyerarşik düzeyde iki farklı grubun farklı düzeyde bilgiye sahip olması temeline dayanmaktadır. Asimetrik bilgi problemi olarak adlandırılan bu bilgi farklılığı, doğru karar verebilmek için yeterli bilginin olmadığı durumlarda ortaya çıkabilir. Bu durum ise iki tarafın birbirleri hakkında gerçek değerlerini tespit edip doğru eylemi gösterememesi ile sonuçlanmaktadır (Erçetin, Büyükgöze, 2017:71).

Sinyal kuramına göre, işgören adayları örgüt hakkında bütüncül bilgiye sahip olmadıklarından, örgüt ve çalışma koşulları ile aldıkları sinyalleri yorumlayarak örgüt hakkında bilgi sağlayacaktır. Tüm örgütsel eylemler örgüt tarafından gönderilen sinyaller şeklinde algılanmakta (App ve diğerleri, 2012:267) ve işgören adaylarında, örgütte çalışmanın nasıl olacağına dair algı oluşturmaktadır (Greening ve Turban, 2000: 259).

Örneğin, bir firmanın farklılıkların yönetimi ve tam gün çocuk bakım hizmeti vermesi politikası işletmeye azınlıkların ve kadın işgören adaylarının ilgi duymasını sağlayacaktır (Greening ve Turban, 2000: 259).

Sinyal kuramı, sürdürülebilirlik çabalarının işletme ve paydaşları arasındaki bilgi asimetrisini azaltmada nasıl yardımcı olabileceğini açıklamada kullanılabilir (Lülfes ve Hahn, 2014:43).

1.2. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İKY ile ilgili çalışmalar dönemselsel olarak personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi 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. Günümüzde ise insan stratejik bir kaynak olmanın ötesinde yenilenebilen (yenilenmesi gereken), yaratıcı, eşsiz bir varlık olarak görme anlayışı kabul görmeye başlamıştır.

Sürdürülebilir İKY'ne ilginin artmasında, son 30 yıldır yaşanan ekolojik sorunlar ve insanlar arasındaki eşitsizliğin artmasının yanı sıra (Vehkamaki, 2005:8), işletmelerin uluslararasılaşması ya da küreselleşmesinin neden olduğu faktörler, işgücünün değişen demografik yapısı, yaşlanan işgücü, işgücü pazarındaki gelişmeler, yoğun çalışmanın artması gibi örgütsel nedenler de etkili olmaktadır (Ehnert, 2009:94-95).

İşgücüne yönelik artan “psikososyal risk” faktörleri de İKY’de sürdürülebilirlik çalışmaları için bir gereklilik teşkil etmektedir. Psikososyal riskler, iş sağlığı ve güvenliği alanında “yeni ve gittikçe artan” riskler olarak ifade edilmektedir (AİSGA, 2007). AB’ne üye 13 ülke ile, Amerika Birleşik Devletleri ve Uluslararası Çalışma Örgütü’nde görev yapan ve konuda uzman kişiler tarafından

yapılan analiz sonucunda bu riskler beş ana grupta tanımlanmıştır (AİSGA, 2007). “Yeni nesil iş sözleşmeleri ve iş güvencesinin olmaması”, “yaşlanan işgücü”, “işin yoğunlaşması”, “işin duygusal yükünün ağır olması” ile “iş ve iş dışı yaşam dengesizliği” sözü edilen risklerdir (Van Stolk ve diğerleri, 2012: 15).

Özellikle işletmeler için sürdürülebilir rekabette kritik bir önem taşıyan insan kaynakları, daha üretken olmak ve geliştirilmek yerine "tüketilmiş" ve "sömürülmüş"tür (Kira, 2002, 2003; Müller-Christ, 2001; Thom and Zaugg, 2004'den aktaran: Ehnert, 2009: 3). Bunun sonucu olarak, yüksek kaliteli çalışanlar artan iş stresi, iş-aile çatışmaları, sağlık sorunları ve tükenmişlik gibi sorunlarla karşılaşmakta; daha düşük nitelikli çalışanlar da işsizlik sorunu ile baş etmek zorunda kalmaktadır (Docherty ve diğerleri, 2002a; Thom and Zaugg, 2004'den aktaran: Ehnert, 2009:3).

Bunun yanı sıra, yeterli sayıda yüksek nitelikli/yetenekli ve motive edilmiş çalışanları doğru zamanda doğru yerde bulundurmada yaşanan zorluk, İK yöneticileri için artarak devam etmektedir (Scherer, 1999; Thom and Zaugg, 2004'den aktaran Ehnert, 2009:5). Bu noktada söz konusu olan, insan kaynaklarının kıtlığı değil, işletmelerin arzuladığı nitelik ve becerilere sahip insan kaynağının kıtlığıdır (Ehnert, 2009:6). Avrupa ülkelerinde demografik değişimler, küreselleşme ve teknik gelişmeler nedeniyle özel beceri ve yetkinliklerin aranması veya istihdam ilişkilerindeki yeni anlayışlar nitelikli insan kaynağı bulmada ve onların istihdamını sürdürmede karşılaşılan zorlukların nedeni olarak gösterilmektedir. Bu noktada yaşanan sorunun diğer bir nedeni de nitelikli insan kaynağının sadece bir işletme için çalışmaya istekli olmaması ya da insan kaynağının işveren tercihinde daha seçici davranmasıdır (Gerders, 2006'dan aktaran Ehnert, 2009:6). Bu nitelikteki potansiyel insan kaynakları, iş yaşam dengesini sorgulamakta ya da işverenlerinden daha yeni imkânlar sunmasını beklemektedir. Örneğin genç yetenekler bugün işverenlerinden daha fazla "sürdürülebilirlik" ya da "sosyal sorumluluk" bekleyip, işle ilgili eylemlerinin kendileri ya da toplum üzerinde yan etki ya da karşılık etkisi yaratmasını istememektedir (Price Waterhouse Coopers, 2007'den aktaran Ehnert, 2009:6). “Yan etki ya da karşılık etkisi” yüksek performans hedefleri, olumsuz çalışma koşulları, artan iş stresi vb. örgütsel uygulamaların insan kaynakları üzerinde onların sağlığı, iş özel yaşam dengesi, refahı vb. üzerinde istenmeyen sonuçlar yaratan uygulamaları anlatmak için kullanılan bir kavramdır.

İşgücü pazarı, “saticılar” pazarından “alıcılar” pazarına doğru değişmektedir (Petkovic, 2007, Grobe, 2003’den aktaran: App ve diğerleri, 2012:263). Sürdürülebilirlik bakış açısıyla, işletmeler bugün sadece bu yetenekli insan kaynaklarını işletmeye çekmek ve işletmede tutmak düşüncesinden çok arzulanan yeteneklerin işletmedeki varlığını devam ettirmek ve onların zaman içinde sağlıklı ve üretken kaynaklar olarak işletmede kalmaları sağlamak düşüncesindedirler (Ehnert, 2009:6; App ve diğerleri, 2012:263).

İnsan kaynağının, işverenden beklentilerinin artmasında işletme uygulamalarının yarattığı "yan etki ve karşılık etkisi"nin önemi büyüktür. Artan rekabetçi baskılar ve paydaş baskıları gibi nedenlerle, küçülme, maliyetleri kısma stratejileri çalışanlar ve örgütsel çevre üzerinde "yan etki ve karşılık etkisi" oluşturabilmektedir. Mariapanadar (2003:906-907) çalışmasında, örgütlerin ekonomik kaygılar, maliyetleri azaltmak ve karlarını arttırmak gibi ekonomik kaygılar düşüncesiyle küçülmeye gittiklerini göstermektedir. Çünkü çalışanlar, uzun süreli yatırımlar olarak görülmek yerine maliyet unsuru olarak görülmektedir. 1997 yılında, Mayıs ayında Avusturalya’daki işgücünün yaklaşık %11,5’i işten çıkartılmıştır. 1998 Haziran ayında 242.600 kişi 12 ay ve daha uzun süredir işsiz olduğunu belirtmiştir. Çok ironik bir şekilde Amerikan şirketleri de 1990 yılından beri küçülmekte; fakat, uzun dönemli başarı için inovasyonun önemini vurgulamaktadır. Amabile ve Conti (1999’dan aktaran Mariapanadar, 2003:909), büyük yüksek teknoloji işletmelerde küçülmeden önce, küçülme sırasında ve sonrasındaki yaratıcılığı araştırmıştır. Sonuç olarak, küçülme sırasında ve hatta küçülme çalışmalarının bitmesinin ardından uzun süreli olarak yaratıcılığın azaldığını ortaya koymuştur. Bu arzulanan sonuçların farkında olan nitelikli yetenekler daha iyi şartlarda çalışmak konusunda talepte bulunmaktadır (Ehnert, 2009:7-8).

Sürdürülebilir İKY’de etkili olan bir başka değişken de ekonomilerin bilgi-temelli bir anlayışa doğru evrilmesidir. Bilgi-temelli ekonomilerde yüksek nitelikli ve becerili yeteneğe duyulan talep yükselmektedir. Çünkü yüksek nitelikli ve becerili yetenekler sürdürülebilir rekabetçi avantaj için vazgeçilmezdir.

Sürdürülebilirlik ile İKY ilişkisini anlatmak için literatürde, “yeşil İKY” (Tang ve diğerleri, 2017; Jose ve diğerleri, 2016), “İK’nın sürdürülebilirliği” (Wirtenberg ve diğerleri, 2007), “İK’nın sürdürülebilir yönetimi” (Ehnert, 2009), “sürdürülebilir İKY”

(Mariappanadar, 2003; Kramar, 2014; Ehnert, 2014; Maria ve diğerleri, 2016; Jerome, 2013; Barbara, 2014; Mejias ve diğerleri, 2015) ifadelerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Çalışmada, sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisini anlatmak için literatürde daha geniş kabul gördüğü için “Sürdürülebilir İKY” kavramı kullanılmıştır.

1.2.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Sürdürülebilir İKY, varolan şartlar altında, ekolojik, demografik ve toplumsal baskıların karşılanabilmesi ve arzu edilen insan yeteneklerinin geliştirilebilmesi için insan kaynakları uygulamalarının temel oluşturduğu ifade eder (Wilkinson ve diğerleri, 2001:1492; Kramar, 2014:1076). Sürdürülebilir İKY, örgütlerin açık sistem olduğunu (Ehnert, 2009:172) ve insan kaynaklarının en az onların tüketildiği kadar hızlı bir şekilde yenilenmesi ve geliştirilmesi gerektiğini savunur (Kramar, 2014:1077).

Sürdürülebilir İKY, örgütlerin, insan kaynakları politika ve uygulamaları yoluyla, sahip oldukları yetenek ve kapasitelerine ait değerlerinin yeniden yaratılması ve zenginliklerinin yenilenmesi sayesinde örgütlerin değer yaratabilme kapasitesidir. Bu da, sürekli öğrenme yoluyla çalışanların bilgisine yatırım yapılması, bu bilgilerin de çalışanların katılımı ve bağlılığı ile geliştirilmesi yoluyla başarılabilir (Wilkinson ve diğerleri, 2001:1498).

Sürdürülebilir İKY, insan kaynaklarının işe alım, seçim, işe yerleştirme, gelişme süreçlerinin uzun dönemle uyumlu olması ve eylemlerinin sosyal sorumluluk ve ekonomiklik ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilmesidir (Thom ve Zaugg, 2004’den aktaran:Jerome, 2013:1288).

Sürdürülebilir İKY, varolan ve planlanmış insan kaynakları stratejilerinin eş zamanlı olarak hem örgütsel amaçların hem de uzun süren çalışma zamanında insan kaynaklarının yenilenmesi amacını başarırken, bu stratejilerin örgüt bazında ve insan kaynakları temelinde yaratabileceği olumsuz etkileri kontrol etmektir (Ehnert, 2009:74). Kramar (2014:1084) ise Ehnert’in sözü geçen tanımını, İKY ile ilgili stratejilerin doğal kaynaklar, insanlar ve toplum üzerinde yaratabileceği negatif etkileri üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile insan kaynakları yöneticilerinin oynadığı önemli rolü kabul ederek en aza indirmek şeklinde genişletmiştir.

Sürdürülebilir İKY yazını üç grupta sınıflandırılabilir. Bu üç grubun da ortak özelliği sürdürülebilirlik için uzun dönemli ve eskimeyen sonuçlardan söz etmeleridir. Her ne kadar araştırmacılar sürdürülebilirliği ve onun İKY ile olan ilişkisini farklı yollardan anlatsalar da, bu grupların sınıflandırılması, bu anlayışların çıktılarına göre yapılmaktadır.

Bir grup yazar, ekonomik çıktılar ve “*sürdürülebilir rekabetçi avantaj*” yaratma üzerinde durur. “Yetenek üretimi” olarak bilinen bu grup İKY politikalarının içsel etkilerine odaklanır (Wilkinson ve diğerleri, 2001; Ehnert 2009; Clarke 2011). Buna göre Sürdürülebilir İKY, “kısa süreli kurumsal amaçlara odaklanmak yerine uzun süreli iş başarılarına” ve pozitif işgören çıktılarına odaklanmalıdır (Wilkinson ve diğerleri 2001:1498-1499).

İkinci grup, “*toplumsal ve ekolojik sağlığı iyileştirme*” adıyla anılır. Bu grup, ekonomik, ekolojik ya da toplumsal konularla ilgili daha geniş performans çıktılarına odaklanır (Mariappanadar, 2003; Orlitzky ve diğerleri, 2003; Collison ve diğerleri, 2007). Buna göre İKY uygulamaları, ekolojik ve toplumsal/insani çıktılarına pozitif katkı sağlayarak arzulanan ekonomik amaçların başarılmasını sağlar (Mariappanadar, 2003; Orlitzky ve diğerleri, 2003; Branco ve Rodrigues, 2006). Bu dışsal çıktılar aile, toplumun iyi oluşu, çalışan sağlığı, hükümet politikaları ve harcamaları gibi insani ve toplumsal konular ile ilgilidir (Mariappanadar, 2012:5). Dinamik çevrede örgütlerin faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütebilmeleri için örgüt tarafından aranan yetenekli insan kaynaklarının korunması, finansal amaçların başarılması ve insan kaynaklarının çalışanlar ve aileleri üzerindeki zarar verici etkilerin en aza indirilmesi de dışsal odaklı bir bakış açısının ürünüdür (Mariappanadar, 2014:315). Ayrıca, etik yatırımlar yapan işletmelerin diğer işletmelere göre daha iyi finansal performansa sahip olduğu gösterilmektedir (Collison ve diğerleri, 2007).

Üçüncü grup, “*iletişimciler*” adıyla anılır ve ekolojik ve toplumsal çıktıları da içeren yönetim uygulamaları ile İKY uygulamaları arasında bağlantı kurar (Kramar, 2014:1076). Her ne kadar üç grubun sürdürülebilir İKY konusuna odaklanması bütüncül bir görüntü sunmasa da, her üç grup yazar için insan kaynağının gelişimi İKY sürecinde temel çıktıdır (Kramar, 2014:1080).

Sürdürülebilir İKY, İKY görüşünden şu özellikleri nedeniyle farklılaşmaktadır (Kopens, 2007’den aktaran: Prins ve diğerleri, 2014:266):

a) Örgüt içindeki içsel paydaşlara yani çalışanlara yönelik saygıya dayalı yenilenmiş bir bakış açısı (saygı): Kendini geliştirme, sezme kabiliyeti, demokratik iletişim, çalışanların katılımı, özerklik, bağlılık.

b) Ekolojik farkındalık ve İKY yönelik dışarı-sı-ıçeridedir bakış açısı (açıklık): Yeşil İKY uygulamaları, adil ücret, insana yaraşır çalışma yeri, marjinal grupların hakları.

c) Uzun dönemli yaklaşım, bireysel istihdam edilebilirlik, ekonomik ve toplumsal sürdürülebilirlik (devamlılık): Yetenek yönetimi.

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sürdürülebilirliğin Mantıksal Temelleri

Sürdürülebilir İKY ile ilgili literatürde bir tanım birliği olmadığından konuya ilgi duyanlar için yanıtlanması gereken en temel sorulardan birisi “Sürdürülebilir İKY’nin neyi ifade ettiğidir. Sürdürülebilir İKY, yeni şışede eski şarap mıdır?, moda mıdır? yoksa bir konsept midir? (Savaneviciene and Stankeviciute, 2014:92). Ehnert ve diğlerleri (2014:4), Sürdürülebilir İKY’yi, yeni bir paradigma ve İKY için bir anlayış olarak, De Prins ve diğlerleri (2014:266), kuramgeliştirme, araştırma ve uygulamada gelecek vadeden bir alan olarak, Kramar, (2014:1085), İKY’nin amaçlarını genişleterek insan kaynağını yönetmek için kullanılan yeni bir yaklaşım, Ehnert (2011:226) ise Stratejik İKY’den daha geniş bir anlayış olarak ifade etmektedir.

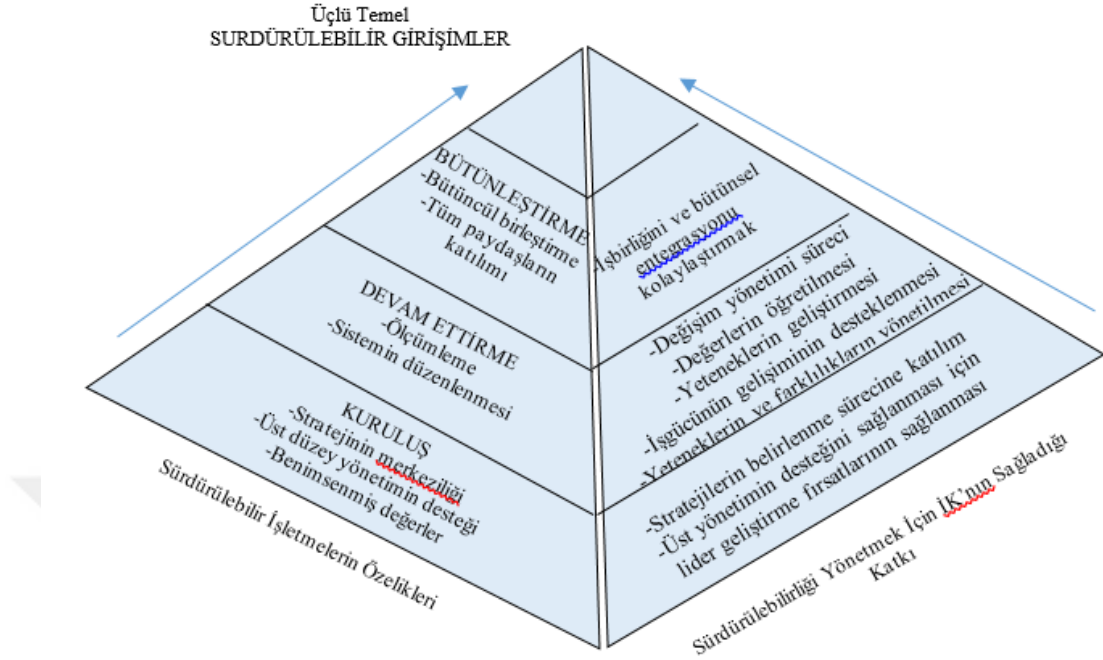
Sürdürülebilirliğin neden İKY işlevleri ile ilgili olduğunu ve İKY’de sürdürülebilirliğin önemini Ehnert ve Harry (2012:223) iki farklı bakış açısıyla açıklamaktadır. Tartışmaların bir boyutu, makro bakış açısı olup, örgütlerin toplumsal ve ekonomik çevreleri üzerindeki katkıları üzerinde durmaktadır. Bu bakış açısı genellikle toplumsal ve ekolojik sürdürülebilirlik tartışmalarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu düşünceye göre, örgütlerin toplumsal ve ekolojik çevreye sürdürülebilirlik açısından katkı sağlamaları İKY uygulamaları ile gerçekleşmektedir. Tartışmaların diğler boyutu ise İKY sistemindeki içsel öge ve ilişkilere odaklanıp, sürdürülebilirliği bireysel ve İKY düzeyinde (mikro düzeyde) tartışır. Bu bakış açısındaki tartışmalar insan kaynaklarının kıtlığına, yaşlanan işgücüne, iş kaynaklı sağlık problemlerinin artmasıyla ilişkilendirilmekte ve İKY sisteminin sürdürülebilirliğini örgütler için

"yaşamsal strateji" olarak görmektedir. (Zaugg, 2009'dan aktaran Ehnert ve Harry, 2012:223).

İster makro, ister mikro düzeyde ele alınsın sürecin temelindeki unsur “insan” unsurudur. Dolayısıyla süreç “insan”la yani bireysel sürdürülebilir davranışla (Lülfes ve Hahn, 2014:43) başlayıp, “insan”la bitecektir (Cavagnaro ve Curiel, 2012:1). Kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütmek; başka bir anlatımla büyük değişimleri gerçekleştirmek, küçük değişimlerle yani bireysel düzeyde yapılan değişimlerle gerçekleştirebilecektir (Prigge, 2011:44). Sürdürülebilir gelişmenin temel amacı şimdiki ve gelecekteki kuşaklar için daha kaliteli bir yaşamı güvence altına almak için ekonomik büyümeyi sürdürmek, eşitlikçi toplumsal yaşam sunmak, ekolojik koruma sağlamaktır. Bu üç boyut sürdürülebilir toplumları beraberinde getirir. Sürdürülebilir toplumlar da örgütler ve bireyler bu projelerin bir parçası olmadan başarılamaz (Cavagnaro ve Curiel, 2012:1).

Taylor, Osland ve Egri (2012'den aktaran Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013:840) sürdürülebilirlik ile İKY arasındaki ilişkiye ilişkin iki önemli tartışma sunmaktadır. Birincisi, İKY, sürdürülebilir amaçların başarılması için çalışanların düşünce ve eylemlerine doğrudan yardım eder. İkincisi ise sürdürülebilirlik ilkeleri İKY sistemi içinde yer bulur ve bu da çalışanların uzun dönemli fiziksel, toplumsal ve ekonomik öznel iyi oluşlarına neden olur. Bu görüşe benzer bir görüş Wirtenberg ve arkadaşlarının (2007:18) yaptığı çalışma ile de desteklenmektedir. Bu çalışmada insan kaynaklarının, işletmelerin sürdürülebilirliğine olan katkısı, “kurulma” aşamasından “bütünleştirilme” aşamasına kadar her aşamada yer aldığı bir piramit üzerinde gösterilmiştir. Bu piramit insan kaynakları liderlerinin, işletme yöneticileri tarafından geliştirilebilecek sürdürülebilir iş stratejilerinin gelişmesinde, etkili olmasında yani “kurulmasından”, tüm paydaşları kapsayacak şekilde “bütünleştirilmesine” kadar kısa ve uzun dönemde etkili olabileceğini göstermektedir (Wirtenberg, 2007:18). Wirtenberg’in çalışması Şekil 9’da ifade edilmiştir.

Şekil 9: Sürdürülebilirlik Piramidi



Kaynak: Wirtenberg, 2007:18.

İK'nın bu sürece olumlu anlamda katılımı ise üç aşamalı bir süreç şeklinde gerçekleşebilir. Bunlar (SHRM, BSR ve Aurosoorya Raporu, 2011:64):

- Tepki verme aşaması: Sürdürülebilirlik uygulamaları İK için zorunlu, gerekli, önemli ve ilgili olarak görülmelidir.
- Öğrenme aşaması: İK rollerini ve yapmaları gerekenleri öğrenmelidirler.
- Uygulama aşaması: İK farklılıklarını ortaya koyarak çalışmalıdırlar. Özellikle bu aşamada İK'ları neyi nasıl yapmalarını gerektiğini bilmedikleri için başarısız olmaktadır. Bu noktada İK ile iletişim çabaları devreye girmeli, İK'na liderlik edilmeli ve İK'nın alışkanlıklarını, davranışlarını değiştirmelerine yardım edilmelidir.

Ehnert'in (2009:62-67) görüşü sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisini anlamak için faydalı olabilecek bir yol sunmaktadır (Kramar, 2014:1072). Sürdürülebilirlik ve İKY arasındaki ilişki, sürdürülebilirliğin şu anlamları ile ifade edilmektedir:

- Sürdürülebilirliğe Normatif-Sorumluluk Odaklı Yaklaşım (Responsibility Oriented):** Sürdürülebilirliği ahlak, etik değer olarak yorumlamaktadır (Savaneviciene ve Stankeviciute, 2014:91). Açık sistem yaklaşımını esas alan sorumluluk odaklı yaklaşım Brundtland komisyonunun tanımını esas alır.

Brundtland Raporu'nun, kurumsal düzeyde 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. Dünya nüfusunun %25'ini oluşturan endüstriyel toplumlar, küresel kaynakların %75'ini tüketmektedir (Hülsmann ve Grapp, 2005:3). Sürdürülebilirlik, hem kuşaklar arası hem de kuşakların kendi içlerindeki sorunlara çözüm bulmak için vardır. Ancak Müller-Christ ve Hülsmann (2003'den aktaran Ehnert, 2009:63)'a göre "adalet", "gereksinim", "yaşamın kalitesi" gibi anlamlar ifade eden normatif anlayışın yeterli olmayıp sürdürülebilirlik açısından ekonomiyle uyumlu bir anlayış haline gelmesi gerektiğini savunmaktadır (Ehnert, 2009:62-63).

b) Sürdürülebilirliğe Etkililik ve İnovasyon Odaklı Yaklaşım (Efficiency and Innovation Oriented): 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, 2009:64-65). Bu düşünce iki şekilde gerçekleştirilebilir. Birincisi, inovasyon gibi uygulamalarla kaynaklardan faydalanma düzeyini en üste çıkarmak ya da başka bir ifade ile en az kaynak ve enerji kullanarak maliyetleri korumaktır. İkincisi ise, kaynakları daha etkili kullanmaktır (Hülsmann ve Grapp, 2005:3). Örneğin "eko-etkililik"te amaç, işle ilgili eylemlerin doğal çevre üzerindeki etkisini en aza indirmektir. "Sosyo-etkililik" ise işle ilgili eylemlerin, mesleki kazalar, işle ilgili hastalıklar gibi toplum üzerinde yaratabileceği olumsuz etkilerin en aza indirilmesini anlatmaktadır (Ehnert, 2009:65). Sürdürülebilir kurumsal sosyal sorumluluğa, ekonomik çıktılar ve sürdürülebilir çıktılar açısından odaklanır. İnovasyonlar yoluyla tüketimi azaltıp, kaynakların etkililiğini arttırmaya çalışır. İnovasyonlar ise şunlarla ilgili olabilir (Hülsmann ve Grapp, 2005:3); "Teknolojiler, süreçler ve ürünler", "İş koordinasyonları ile örgütsel formlar", "Politik çerçeve ve altyapı şartları".

c) Esas Odaklı Yaklaşım (Substance Oriented): Karar alma sürecinin etkilerini hesaba katarak, kaynakların 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 aktaran: Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013:841). Bu prensip, kaynaklar yeniden üretilebilir ya da geri dönüşümü yapılabilirse uygulanabilir (Müller ve diğerleri, 2003'den aktaran: Hülsmann ve Grapp, 2005:3). Kaynakların tüketilmesi ve yeniden üretimi örgütlerin gelecekte de hayatta kalmasını sağlayacaktır. İnsan kaynakları bağlamında, insan kaynaklarının tüketimi ve yenilenmesini dengelemek iki yolla olur: İnsan kaynaklarının yenilenmesini (regeneration) başlatmak ve üniversiteler, eğitim sistemleri gibi bu kaynakların geliş noktalarını araştırmak.

İnsan Kaynakları Yönetim Topluluğu (SHRM), İşletmeler için Sosyal Sorumluluk (BSR) Topluluğu ve Aurosoorya'nın (2011:24-25), ABD'de 15'i çok uluslu olmak üzere toplam 18 işletme üzerinde yaptıkları çalışmada "örgütün sürdürülebilirlik stratejilerini yürütmekten kim sorumludur?" sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, örgütün sürdürülebilirlik stratejilerini yürütmekten sorumlu birimler; "üst düzey yönetim takımı, yönetim kurulu başkanı, çalışanlar, yönetim kurulu, atanmış sürdürülebilirlik bölümü, insan kaynakları bölümü, halkla ilişkiler bölümü, finans bölümü" şeklindedir. İşletmenin sürdürülebilirlik stratejisini uygulamadan sorumlu öncelikli birimler ise sırasıyla, "üst yönetim takımı, İnsan kaynakları bölümü, yönetim kurulu başkanı, çalışanlar, atanmış sürdürülebilirlik bölümü, yönetim kurulu" şeklindedir.

Sözü geçen rapora (SHRM, BSR ve Aurosoorya Raporu, 2011:34) ve Schroeder'a göre (2012:78-81) insan kaynakları yönetimi ve yöneticileri örgütlerin sürdürülebilirlik çalışmalarını şu yollarla etkileyebilmektedir:

a) Birçok örgüt sürdürülebilirlikle odaklı eylemlere odaklandığını iddia etmelerine rağmen, üst düzey yöneticiler genelde sürdürülebilirliğin "yapılması gereken" olarak görülmek yerine, "yapılması iyi olan" bir şey olarak görüldüğünü ifade etmektedirler. Halbuki sürdürülebilirlik, bir defalık örgütsel bir niyet olmanın ötesinde, bir düşünme, davranma ve işgörme biçimi olmalıdır (SHRM, BSR ve Aurosoorya Raporu, 2011:32). İşletmelerde ise sürdürülebilirlik çalışmalarını açıkça sahiplenen birileri olmadığından insan kaynakları profesyonelleri bu boşlukları doldurup, önemli konularda liderlik gösterebilmelidirler. İnsan kaynaklarının sürdürülebilirlikle ilgili farkındalıklarının artırılmasında ve insan kaynaklarıyla olan iletişimin güçlendirilmesi doğrultusunda hareket etmelidirler.

b) İnsan kaynakları yöneticilerinin sürdürülebilirlik çalışmalarını pozitif yönde etkileyebilmeleri için, liderlik konusunda gerekli özelliklerle donatılmış olmaları gerekir. Bu noktada insan kaynakları yöneticilerinin sürdürülebilirlik liderleri ve değişim yönetimi uzmanları gibi davranmaları önem taşımaktadır.

c) İnsan kaynakları yöneticileri kendi kültürleri içerisinde sürdürülebilirliğin ne anlama geldiğini tanımlamaya yardımcı olmalıdır. Çalışanların hem sosyal hem de teknik becerilerinin gelişmesine yardım ve rehberlik etmelidirler.

d) İnsan kaynakları yöneticileri sürdürülebilirliğini zorunluluk olmaktan daha faydalı bir şey olduğunu göstermelidir.

e) İnsan kaynakları yöneticileri, sürdürülebilirliğin çevre dostu uygulamaların da ötesinde açlık, aids, su gibi diğer toplumsal ve insani konularla olan ilgisini de vurgulamalıdır.

f) Örgütsel eğitim ve liderlik gelişimi programları sürdürülebilirlikle işbirliği halinde yürütülmelidir.

g) Özellikle, performans yönetimi, ödüller ve takdir edilme, istihdam şartları ve seçim süreci gibi konularda sürdürülebilirlik konusunu destekleyecek politika ve prosedürler geliştirmelidirler.

h) İnsan kaynakları sosyal sorumluluk çerçevesinde istihdam etmelidirler.

ı) Örgütün sürdürülebilirlik amaçları ile ilgili süreçleri ölçülmeli ve bunlarla ilgili mevcut durumu yansıtacak çalışmalar yapılmalıdır.

Bu durum işletmenin kültürünü ve davranışını, işe alımda kullandığı mesajı, işbaşı eğitim yöntemini, müşterileri ile etkileşim kurma yöntemini, işletmenin marka değerini etkileyecektir. Bu ve bu gibi nedenlerle de insan kaynakları örgütlerin sürdürülebilirlik eylemleriyle yakından ilgilenmelidir. Bu konuda insan kaynakları profesyonelleri stratejik konularda liderlik etme yeteneği gösterebilmelidir. Örgütler sürdürülebilirlik konusunda bir gündeme sahip değilse, insan kaynakları sürdürülebilirliği öncelikli bir konu olarak değerlendirmeli ve bu konunun sahibi gibi davranıp, stratejiler oluşturmalı, eğitim programları geliştirmeli, çalışanların iletişimlerine liderlik etmelidir (SHRM, BSR ve Aurosoorya Raporu, 2011:32).

Mazur (2014:164)'e göre İKY uygulamaları, işletmelerdeki sürdürülebilirlik çalışmalarına şu alanlarda destek vererek katkı sağlayabilir: “Liderliğin gelişimi, eğitim ve gelişme, değişim yönetimi, işbirliği ve takım çalışması, yetenek yönetimi,

farklılıkların yönetimi ve çokkültürlülük, hükümet ve etik, değer yaratma ve içselleştirme, sağlık ve güvenlik, insan kaynaklarının bağlılığı.”

Herrmann Şirketler Grubunun kurucusu ve başkanı ekolojik sürdürülebilirliğin başarısında insan kaynaklarının temel bir rol oynadığını savunmaktadır. Kendi işletmelerinde uyguladıkları ve ekolojik sürdürülebilirliği destekleyecek insan kaynakları uygulamalarından bazılarını şu şekilde örneklendirmektedir(Herrmann, 2011:56):

a) Takım deposu (team depot): Sosyal sorumluluk ile ilgili 65.000 saatten fazla gönüllü projeler oluşturup, sürdürülebilirlik, ekolojik yönetim projeleri gibi konularda çalışmalar yapılmaktadır.

b) Yeşil takımlar: Bu takımlar, eko ürünler ve ekolojik konularda uzmanlık yapan takımlardır. Çalışanların bilgilerini iletmeleri, ekolojik duyuruların saklanması, israfların önlenmesinde yol gösterici rol oynarlar.

c) Eko seçenekli eğitimler: Eko seçenekli ürünler konusunda detaylı eğitim programları düzenlenir ve bunlar sonuçta tüketiciler de sürdürülebilirlik seçenekleri hakkında eğitim almış olurlar.

d) Uzaktan çalışma: İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların evlerinden bir ağ üzerinden çalışmasına sağlayan pilot bir program geliştirmiştir.

1.2.3. Uluslararası ve Ulusal Literatürde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilir İKY konusuna duyulan ilgi uluslararası literatürde 2000’li, ulusal literatürde ise 2010’lu yıllardan itibaren artarak devam etmektedir. Konu ile ilgili çalışmalar uluslararası literatürde oldukça hızlı bir gelişme gösterirken, ulusal literatürdeki çalışmalar henüz oldukça sınırlı olup, konuya olan ilginin arttığı gözlemlenmektedir.

Yapılan çalışmalar genel olarak kavramsal ya da nitel boyutta olup, nicel çalışmaların sayısı nispeten daha sınırlıdır. Sürdürülebilir İKY, bir grup yazar tarafından İKY’nin fonksiyonları bağlamında ele alınırken (Tang ve diğerleri, 2017:11; Jerome 2013:1290; Jepsen and Grop, 2015:163), bir grup yazar sürdürülebilirliği belirli başlı konular etrafında tartışmışlardır. Bu konular kapsamında, istihdam edilebilirlik, bireysel sorumluluk, iş-yaşam dengesi (Zaugg,

Blum ve Thom 2001:3-4; Esfahani ve diğerleri 2017:204-205; Prins ve diğerleri, 2014:266), kariyer geliştirme, çalışma yeri ile ilgili düzenlemeler (Gollan, 2005:60), çalışanların gelişimi, esnek çalışma uygulamaları, farklılıkların yönetimi, gönüllü olarak toplumsal projelere katılım, çalışanların (fiziksel ve psikolojik) sağlığı, yeşil İKY (Romp, 2011:17; Prins ve diğerleri, 2014:266), yaşlanan işgücü, ekolojik paydaşlar, işgücü pazarı, çalışma yerinin inovasyonu (Prins ve diğerleri, 2014:266), adalet ve eşitlik, şeffaf İK uygulamaları, karlılık ve öznel-iyi oluş (Jarlström ve diğerleri, 2016:7-10) gibi konular yer almaktadır.

Literatürde yer alan çalışmalar, öncelikli olarak uluslararası bağlamda kapsam bir biçimde tartışılacak, daha sonra ulusal bağlamda yer alan çalışmalara yer verilecektir.

1.2.3.1. Uluslararası Literatürde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Uluslararası bağlamda yer alan çalışmaların araştırmacı tarafından üç ana başlık altında ifade edilmesi uygun görülmüştür. Bunlardan birinci grup içinde yer alan araştırmalar, Sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisini kurmaya, sürdürülebilirliğin İKY için önemi, Sürdürülebilir İKY'nin diğer kavramlardan farklılığını ve Sürdürülebilir İKY kavramını tartışmak üzerine kurgulanmış olan araştırmalardır (Zaugg ve diğerleri, 2001; Gollan, 2000; Wilkinson ve diğerleri, 2001; Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013, Kramar, 2014; Jepsen ve Grop, 2015). Bu çalışmaların, ekolojik yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk, insan kaynakları ilişkileri, nitelikli insan kaynağı konusunda yaşanan sınırlılıklar gibi konulardan etkilendiği düşünülmektedir.

Ina Ehnert, Sürdürülebilirlik ve İKY konularının ilişkilendirilip, yeni bir kavram ve yaklaşım olarak tartışılmasında önemli katkı sağlayan pek çok çalışma yapmıştır (Ehnert, 2006, 2009, 2011, 2012, 2014). Ehnert 2006 yılında yaptığı kavramsal çalışmada, sürdürülebilirliğin uzun süredir yönetim konusuyla olan ilişkisini ele almış ve Sürdürülebilirlik ile İK arasında ilişki kurulmaya başlandığı konusuna dikkat çekmiştir. Araştırmacı bu çalışmada, Sürdürülebilir İKY'nin, İK konularını farklı yönleriyle incelediğini ve bu bakış açısının geleneksel İKY'den avantajlı olduğundan söz etmiştir. Çalışmada, Sürdürülebilir İKY için yeni bir kavramsal model geliştirilmiştir.

Öncü çalışmalar arasında sayılabilecek Zaugg ve diğerlerinin (2001:1-25) çalışması, İK uygulamalarında Sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisini anlamak için yapılan ilk deneysel çalışmadır. Bu çalışma Berne Üniversitesi'nde yürütülen bir proje kapsamında, sekiz Avrupa ülkesi kapsamında yürütülmüş bir çalışmadır. Sonuç olarak, işletmelerin Sürdürülebilir İKY'yi genel olarak nasıl konumlandıkları ve Sürdürülebilir İKY'nin fonksiyonel bağlamdaki uygulamaları ortaya koyulmuştur.

Daha sonra Zaugg (2009'dan aktaran: Ehnert ve Harry, 2012:228) bu çalışmayı kavramsal ve nitel bir durum çalışması şeklinde sistematik bir içerikle zenginleştirmiştir. Zaugg çalışmasında, ekonomik, toplumsal ve insan kaynağının sürdürülebilirliğine odaklanmış; ancak ekolojik sürdürülebilirliği kapsam dışında bırakmıştır.

Benzer bir şekilde Gollan (2000:1-11) çalışmasında, İKY'ye ilişkin gelişmelerin farklı bir yöne gittiğinden ve insan yönetimine olan ilginin kaynak yönetimi bakış açısından uzaklaşarak, insanı daha merkeze alan, insana değer veren ve onun kapasitesini geliştiren uygulamalara doğru dönüşmesi gerekliliğinden hareket etmiştir. Gollan, 2005 yılında yaptığı kavramsal çalışmada, insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine, "yüksek performanslı çalışma sistemleri" paradigmasıyla odaklanmıştır. Sonuç olarak, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin, insan kaynakları için daha güvenli istihdam ilişkileri yaratarak, işlerini zenginleştirerek, iş yeri ergonomisi sağlayarak vb., insan kaynağının devir hızını düşürdüğünü, işe devamsızlığı azalttığını, performansı geliştirdiğini vb. belirtilerek yüksek performanslı çalışma sistemlerinin örgüt için pozitif değer yarattığını ifade etmiştir.

Müller-Chirst ise çalışmalarında (2001'den aktaran: Ehnert ve Harry, 2012:226), Sürdürülebilir İKY konusunu sürdürülebilir kaynak yönetimi yaklaşımına odaklanarak, ekonomik, ekolojik ve insan kaynağının sürdürülebilirliği kapsamında değerlendirmişlerdir.

Bu araştırmalarla birlikte sürdürülebilirlik düşüncesinin insanın yönetimi için önemli bir konu olduğu fikri "sürdürülebilir iş sistemleri" adı verilen, merkezinde ise örgütsel davranış ve endüstriyel ilişkileri barındıran yayınlarla da gelişim sağlamıştır. Bu alanda çalışan araştırmacılar, çalışmalarında, insan kaynaklarının yenilenmesi, sağlığı ve gelişimi üzerinde etkili olan ekonomik, toplumsal ve ekolojik açıdan sürdürülebilirlikle ilgilenen iş sistemlerinin nasıl sürdürülebilir ve geliştirilebilir

olduğunu deneysel ve kavramsal yöntemlerle araştırmışlardır (Docherty ve diğerleri, 2002, 2009; Kira, 2002).

Stankeviciute ve Savanevicene (2013:837-846), kavramsal çalışmalarında sürdürülebilirliğin İKY için anlamını, önemini ve uygulamalarını açıklığa kavuşturmaya çalışmışlardır. Araştırmacılar, sürdürülebilirlik konusunun, üzerine fikir birliğine varılmış bir içeriği olmadığından bahsederek, İKY için sürdürülebilirliğin mantıksal temellerini normatif, etkililik odaklı ve esas odaklı olmak üzere üç başlık altında ifade etmeyi uygun bulmuşlardır. Sürdürülebilirlik ve İKY'nin ilişkisinin kurulmasında sürdürülebilir iş sistemleri, sürdürülebilir kaynak yönetimi söylemlerinin etkili olduğundan bahsedilmiştir.

Kramar (2014: 1089), Stratejik İKY ile Sürdürülebilir İKY'ni karşılaştırmalı olarak incelemiş ve Sürdürülebilir İKY'nin insan kaynaklarını yönetmenin yeni bir yolu olup olmadığını sorgulamıştır. Araştırmacı Sürdürülebilir İKY'ni açık sistem yaklaşımına uygun bir şekilde ele almış ve Sürdürülebilir İKY'nin yaratacağı çıktıların bireysel, örgütsel, toplumsal ve ekolojik boyutlarda etkili olacağını savunmuştur. Araştırmadan elde edilen çıkarıma göre, Sürdürülebilir İKY, insan yönetimine yeni ve bütüncül bir yaklaşım getirmektedir ve Stratejik İKY'den daha kapsamlıdır.

Jepsen ve Grob (2015: 160-178), çalışmalarında sürdürülebilirliği işe alım ve seçim fonksiyonları çerçevesinde tartışmıştır. Araştırmacılar, Sürdürülebilir İKY literatürünün daha çok stratejik açıdan tartışıldığına, uygulamacılar için operasyonel düzeyde konunun işlenmediğine dikkat çekmektedir. Literatürde yer alan bu boşluğu kapatmak için araştırmalarını üç aşamada tamamlamışlardır. Birinci aşamada bilimsel makalelerde ve iş ve İK alanındaki popüler dergilerin sürdürülebilirlik ve İK ile ilgili kısımları işe alım ve seçim başlıkları altında taranmıştır. İkinci aşamada yazarlar, Avusturalya'da en iyi sürdürülebilirlik ilkelerine sahip olduğu bilinen 15 kurumun İK uzmanları ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yürütmüşlerdir. Üçüncü aşamada ise uzmanlık alanı İK ve sürdürülebilirlik olan 8 katılımcı ile Delphi tekniği çalışması yapılmıştır. Sonuç olarak araştırmacılar, uygulamacılar için işe alım ve seçim aşamasında kullanılmak üzere, “kağıtsız süreçlerin kullanılması”, “yolculuğu azaltan teknolojinin kullanılması”, “yeşil görüşmeler” vb. olmak üzere toplam on öneride bulunmuşlardır.

Sürdürülebilir İKY literatürünün gelişimine katkı sağlayan ikinci grup araştırmaların öncelikli amacı, Sürdürülebilir İKY ile toplumsal ve örgütsel birimlerle ilgili kavram ya da konuların ilişkisini sorgulamak ve tartışmaktır (Mariappanadar, 2003; Mariappanadar ve Kramar, 2014; Wilkinson, Hill ve Gollan, 2001; Pfeffer, 2010). Bu grupta Sürdürülebilir İKY, yetenek yönetimi (Boudreau, 2003; Boudreau ve Ramstad, 2005; App ve diğerleri, 2012), işveren markası (Stefaine ve diğerleri, 2012:263-278), örgütsel performans (Jerome, 2013), inovatif işletmelerde Sürdürülebilir İKY, İK esnekliği ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki (Esfahani ve diğerleri, 2017), Sürdürülebilir İKY'nin örnek işletmeler çerçevesinde incelenmesi (Mejias ve diğerleri, 2015; Wirtenberg ve diğerleri, 2007), insanın sürdürülebilir olmasının önemi (Pfeffer, 2010), vb. konularla ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Mariappanadar, (2003:906-923), kavramsal olarak ele aldığı çalışmada Sürdürülebilir İK stratejisini, Sürdürülebilir İK süreci modelini tanımlamış ve işletmelerin küçülmeye gitmesinin yaratacağı olumsuz sonuçların Sürdürülebilir İKY stratejileri ile çözülebileceğini ifade etmiştir. Araştırmacı, Sürdürülebilir İKY süreçlerinin etkilerinin işletme, toplum ve hükümet olmak üzere üç öge üzerinde etkili olacağını iddia etmiştir.

Mariappanadar ve Kramar (2014: 206-224) çalışmalarında, Sürdürülebilir İKY'nin yüksek performanslı çalışma sistemleri, örgütsel performans ve insan kaynakları üzerindeki olumsuz etkileri bağlamında tartışmıştır. Araştırmacılar bu çalışmayı beş Asya Pasifik ülkesinde (Avustralya, Japonya, Yeni Zelanda, Filipinler, Tayvan) faaliyet gösteren işletmelerin İKY uygulamalarını ortaya koymak amacıyla, "Cranet Soru Formunu" kullanarak, nicel yöntemle yürütülmüştür. "Cranet Soru Formu" altı bölümden oluşmaktadır. Bunlar: İKY'nin örgütlenmesi ve eylemleri, istihdam uygulamaları (insan kaynakları sayısı, esneklik politikaları, işe alım uygulamaları), insan kaynaklarının gelişimi (değerlendirme, gelişim, eğitim, kariyer), temel hak ve faydalar, insan kaynakları ilişkileri ve iletişim, örgütsel detaylar (sektör, örgütsel performans) olarak ifade edilmiştir. 663 veri kullanarak gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre, yüksek performanslı çalışma sistemleri örgütsel performans, insan kaynakları ve örgütsel karlılık üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Buna rağmen tüm yüksek performanslı çalışma sistemleri aynı etkiyi her zaman yaratmamaktadır. Uzaktan (tele) çalışma ve sıkıştırılmış çalışma haftaları insan

kaynakları ve örgütsel karlılık üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta iken; esnek çalışma ve evden çalışma gibi uygulamalar aynı etkiyi yaratmamaktadır.

Wilkinson, Hill ve Gollan (2001:1492-1502) nitel yöntemle yürüttükleri çalışmalarında, sürdürülebilirlik konusunu hükümetler, işletmeler ve pazar şartları açısından tartışmış, daha sonra Sürdürülebilir İKY kavramını ele alarak, istihdam ilişkilerinde kısa dönemli etkilerden ziyade uzun dönemli sürdürülebilirlik ilişkilerinin önemsenmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır.

Pfeffer'in (2010:34-45) "Building Sustainable Organizations: The Human Factor" adlı çalışmasında, sürdürülebilirlik çalışmalarında insana ve insan kaynağına verilen önem eleştirel bir dille tartışılmıştır. Bu nitel ve eleştirel çalışmada Pfeffer, işletmelerin fiziksel öge ve nesneler ile maddi kaynaklara insan kaynaklarından daha fazla değer verdiğini; ancak sürdürülebilirlik çabaları için İK'nın daha çok önemsenmesi gerektiğinden söz etmiştir. Bu süreçte sağlık sigortalarının, iş yaşamındaki sağlığın, işten çıkartmaların, çalışma saatlerinin, iş-aile çatışmalarının, iş stresinin, iş dizaynının ve adaletsizliğin önemli sonuçlar yarattığına vurgu yapılmıştır.

Boudreau (2003: 1-30) ile Boudreau ve Ramstad'ın (2005:130-136), nitel yöntemle tasarladıkları çalışmalarında, İKY politika ve uygulamalarında geleneksel yöntemlerin terk edilmesinin ve Stratejik İKY politikalarına alternatif bir yöntem olan sürdürülebilirliğin benimsenmesinin gerekliliğinden bahsedilir. Boudreau'ya göre sürdürülebilirlik için iki önemli değişimin başarılması gerekmektedir. Bunlardan bir tanesi, geleneksel İKY paradigmasının örgütsel yetenekler için bir "karar verme bilimine" dönüşmesidir. İkincisi ise, geleneksel finansal çıktılara verilen değer in sürdürülebilirlikle yer değiştirmesidir. Sürdürülebilirliğe verilen önem ve İKY'nin karar verme bilimine doğru değişen paradigması sayesinde, İKY yetenek avcılığına doğru değişmektedir.

App ve diğerlerinin (2012:262-278), Sürdürülebilir İKY ile işveren markası ilişkisini tartıştıkları kavramsal çalışmalarında, "Sürdürülebilir rekabetçi avantaj yaratmada sürdürülebilirlikle İKY'nin ilişkisi nedir?", "Sürdürülebilir İKY işveren markasını nasıl destekler?", Mevcut ve muhtemel İK'nın farklı kariyer aşamaları, farklı potansiyel beklentileri karşısında Sürdürülebilir İKY işveren markasıyla nasıl bütünleştirilebilir?" sorularını sormuşlardır. Sonuç olarak araştırmacılar, Sürdürülebilir İKY'nin yüksek nitelikli İK'nı kuruma çektiğini ve kurumda

kalmalarını sağladığını iddia etmektedir. Sürdürülebilir İKY özellikle, çift kariyerli eşler, tek ebeveynli aileler, iş yaşamında kadınlar gibi farklı konulardaki ihtiyaçlara yanıt vererek çekici işveren markası oluşturmaktadır.

Stefanie ve diğerleri (2012: 263-278) çalışmalarında, Sürdürülebilir İKY'nin işletmelere nitelikli insan kaynaklarını kendilerine çekmede ve devamlılıklarının sağlanmasında yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacılara göre, Sürdürülebilir İKY, sinyal teorisi ve sosyal kimlik teorisi ile desteklenmektedir. Sürdürülebilir İKY, sürdürülebilir rekabetçi ilerlemenin bir kaynağıdır ve işveren markası yaratır.

Jerome (2013:1287-1297), kavramsal çalışmasında, Sürdürülebilir İKY ile örgütsel performans arasında ilişki olduğundan bahsetmektedir. Araştırmacı bu ilişkiyi geliştirdiği model ile ifade etmektedir (bkz. Sürdürülebilir İKY Modelleri).

Esfahani ve diğerleri (2017:195-215) çalışmasında, inovatif işletmelerde psikolojik sermaye, İK esnekliği ve Sürdürülebilir İKY arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar, Sürdürülebilir İKY'ni ifade etmek için Zaugg ve diğerlerinin (2001) modelini benimsemişlerdir (bkz. Sürdürülebilir İKY Modelleri). Bu modelde Sürdürülebilir İKY, “iş-yaşam dengesi”, “bireysel sorumluluk”, ve “istihdam edilebilirlik” başlıkları çerçevesinde ifade edilmiştir. Araştırmacılar değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için kendi geliştirdikleri soru formlarını kullanmışlardır. Sürdürülebilir İKY değişkenini ölçmek için üç başlıkta toplam 44 maddelik bir soru formu geliştirmişler, 146 örneklem ile araştırmalarını sonuçlandırmışlardır. Elde ettikleri bulgulara göre, psikolojik sermayenin ve İK esnekliğinin, Sürdürülebilir İKY üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu sonucuna varmışlardır.

Mejias ve diğerleri (2015:59-72) çalışmalarında, INDITEX isimli işletmeyi model işletme olarak seçmişler ve bu işletmenin 2002-2012 yılları arasında yayınladıkları raporları inceleyerek bir örnek olay çalışması yapmışlardır. Sürdürülebilir İKY'nde etkili olduklarını düşündükleri “katılım”, “çoklu beceri ve işlerin yeniden dizaynı”, “çalışma koşulları ve düzenlemeleri”, “sosyal haklar”, “araçlar, yapı ve işe alım” olarak belirledikleri beş konunun yıllar bazındaki gelişimini tartışmışlardır. Sonuç olarak, sürdürülebilirlik uygulamalarının İKY ile

bütünleştirilmesinin, İK eşitliği, gelişimi ve öznel iyi oluşu gibi pozitif işgören çıktılarını sağlanacağı ifade edilmiştir.

Wirtenberg ve diğerleri (2007:10-20) Dünya'nın en sürdürülebilir 9 işletmesi şeklinde ifade ettikleri işletmelerin İK yöneticileri ve sürdürülebilirlik yöneticileri ile 12 yarı yapılandırılmış görüşme yapmışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında, sürdürülebilir işletmeler oluşturmak için İK'nın rollerini ortaya koymak ve mevcut uygulamalar bağlamında sürdürülebilirlik çalışmalarına katkı sağlamaları anlamında İK'nın yeterli desteği sağladığı ya da zayıf kaldığı alanları tespit etmişlerdir. Sonuç olarak, İK'nın sürdürülebilir işletmeler yaratmak için "liderlik gelişimi", "eğitim ve gelişme", "değişim yönetimi", "işbirliği ve takım çalışması", vb. gibi konularda önemli destek sağlayacağı ifade edilmiştir.

Sürdürülebilir İKY yazını için üçüncü grubu oluşturan araştırmalarda, İKY'ye biçilen rol, işletmeleri sadece ekonomik ya da toplumsal açıdan değil, aynı zamanda ekolojik açıdan da sürdürülebilir ve sorumlu kılmak düşüncesiyle genişlemektedir (Daily ve Huang, 2001; Jabbour ve Jabbour, 2016; Masri ve Jaaron, 2017, Tang ve diğerleri, 2017 gibi).

Bu noktada Daily ve Huang'ın (2001:1559-1552) çalışmaları, 2000'li yılların başında yapılan bir çalışma olmasına rağmen, Sürdürülebilir İKY'ni kavramsal açıdan incelemek yerine, çevresel yönetim anlamında sürdürülebilirliğin başarılmasında anahtar rol üstlenen İK işlevlerini tanımlamıştır. Buna göre, "üst yönetimin desteği", "İK için çevresel eğitim programları", "İK'nın güçlendirilmesi", "takım çalışması" ve "2ödüllendirme sistemi", Çevre Yönetim Sistemi bağlamında sürdürülebilirliği başarmayı sağlayan İK fonksiyonlarıdır.

Jabbour ve Jabbour (2016: 1824-1833) çalışmalarında, Yeşil İKY ile Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi arasındaki ilişkiyi tartışmışlardır. Araştırmacılar, İKY ile tedarik zinciri uygulamaları arasında ilişki kuran araştırmaların bulunduğu; ancak her iki konu için ortak nokta olan "yeşil uygulamalar" kısmı ile ilgili literatürde boşluk olduğundan bahsederek iki kavramın ilişkisini belirtmeye yönelik kavramsal boyutta bir çalışma yapmışlardır. Araştırmacılar, sonuç olarak Yeşil İKY uygulamalarının Yeşil Tedarik Zinciri uygulamalarını nasıl destekleyeceğine yönelik önerilerde bulunmuşlardır.

Masri ve Jaroon (2017:474-489), Filistin üretim işletmelerinde çevresel sürdürülebilirlik üzerinde etkili olan Yeşil İKY uygulamalarını tespit etmeye yönelik deneysel bir çalışma yapmışlardır. Araştırmacılar hem nitel hem de nicel yöntemi kullanarak yürüttükleri çalışmalarında öncelikli olarak İK yöneticileri ile 17 yarı yapılandırılmış görüşme yürütmüşlerdir. Bu görüşmelerin ardından tanımladıkları Yeşil İKY fonksiyonları ile ilgili geliştirdikleri ölçme aracını 90 üretim işletmesine göndererek veri toplamışlardır. Sonuç olarak Yeşil İKY uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif etki yarattığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tang ve diğerleri (2017:1-22) araştırmalarında, Yeşil İKY uygulamaları için ölçek geliştirmeyi ve bu ölçeğin geçerlilik çalışmalarını yapmayı amaçlamışlardır. İlk aşamada Çin’de en az 3 yıllık iş tecrübesine sahip, 74 yüksek lisans öğrencisinin katılımı ile verilere ulaşılmıştır. Elde edilen veriler ve literatür incelemesi neticesinde 19 maddelik soru formu oluşturulmuştur. Araştırmacılar açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde 18 maddeye indirdikleri ölçeklerinin geçerli ve güvenilir olduğunu ifade etmişlerdir.

Sürdürülebilir İKY ile ilgili lisansüstü çalışmalar kapsamında Rompa’nın yüksek lisans çalışması dışında başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Rompa (2011), çalışmasında nicel ve nitel yöntemleri bir arada kullanmıştır. Nitel yöntem, Hollanda’da faaliyet gösteren 9 işletmede çalışan 2 kurumsal sosyal sorumluluk uzmanı ve 9 İK direktörü olmak üzere toplam 11 yarı yapılandırılmış görüşme şeklinde uygulanmıştır. Bu görüşmelerde İKY ile ilgili sürdürülebilirlik uygulamalarının görüşmecilerin algısıyla ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

Sonraki aşamada, Belçika ve Hollanda’da çalışan 205 İK uzmanının ve girişimcinin katılımı ile araştırmanın nicel verileri toplanmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen soru formu iki ayrı kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda 60 madde bulunmakta ve İK profesyonellerine “Sürdürülebilir İKY’den ne anladıkları” konusunda 5’li likert tarzında geliştirilen sorulara katılım düzeylerini belirtmeleri istenmektedir (Örneğin: “...’nın bir Sürdürülebilir İKY örneği olduğuna kesinlikle katılıyorum”). İkinci kısımda ise 92 madde bulunmakta ve İK alanında çalışan uygulayıcıların yanıtlılandırımları için “Sürdürülebilirliğin İK’nın hangi alanlarında uygulandığı, örgütlere uyumun nasıl sağlandığı, bu süreçte İK’nın rolünün ne olduğuna, vb.” sorular sorulmuştur. Daha sonra katılımcıların, İK politikalarına ilişkin

verilen 50 örneği, Sürdürülebilir İKY özelliği taşıyıp taşıyamama durumuna göre 1 ile 5 puan arasında puanlamaları istenmiştir. Son olarak ikinci grupta araştırmaya katkı sağlayanlara kendi örgütlerinde bu uygulamaların varlık durumunu “Var”, “Yok”, “Kısmen var” seçeneklerinden birine yanıt vererek belirtmeleri istenmiştir.

Sonuç olarak, Sürdürülebilir İKY’yi hayata geçirmek isteyen işletmelerin, insan kaynaklarının gelişimine, sürdürülebilirlikle ilgili özel alanlarla ilgili insan kaynaklarının eğitim, görev, strateji gibi gelişim alanlarına, insan kaynaklarının çevre dostu ve daha az karbon ayak izi bırakacak şekilde davranmasına, özellikle çalışma saatlerinde esneklik olmak üzere esnek uygulamalara ve son olarak insan kaynaklarının iş-yaşam dengesi, gönüllü çalışmalar, öznel iyi oluşu, farklılıkların yönetimi gibi tüm paydaşlar için katkı sağlayacak uygulamalara odaklanması gerektiği konusuna dikkat çekilmiştir.

Sürdürülebilir İKY ile ilgili kitap çalışmaları incelendiğinde, 2009 yılında Ehnert'in yazarlığını yaptığı, “Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective” göze çarpmaktadır. Bu kitapta sırasıyla, Sürdürülebilirlik ve İKY konusu, Sürdürülebilirlik düşüncesinin Stratejik İKY ile olan ilişkisini, Stratejik İKY’ni sürdürülebilirlik yaklaşımı ile teorileştirilmesini, Paradoks teorisini, Sürdürülebilir İKY’nin kavramsal modelini ve Avrupa’da faaliyet gösteren KOBİ’lerin internet sitelerinin incelenmesiyle yapılmış olan bir örnek olay çalışmasına ver vermiştir.

Sürdürülebilir İKY alanında yapılan diğer bir kitap çalışması Ehnert, Harry ve Zink'in (2014) editörlüğünü yaptığı "Sustainability and Human Resource Management" isimli çalışmadır. Bu kitapta beş bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisi işlenmiştir. İkinci bölümde, ekonomik, ekolojik ve toplumsal olarak sürdürülebilir işletmelerde İKY'nin rolü sorgulanmıştır. Üçüncü bölümde Sürdürülebilir İKY sistemlerini geliştirmede İKY'nin rolü tartışılmıştır. Dördüncü bölümde, Dünya'nın farklı bölgelerindeki sürdürülebilirlik ve İKY konusu işlenmiştir. Beşinci bölümde ise Sürdürülebilir İKY'nin geleceği konusuna yer verilmiştir.

Bahsi geçen iki kitap çalışması, Sürdürülebilir İKY alanındaki önemli eserler olarak kabul edilebilir. Bu konuda yapılan başka kitap çalışmaları olmasına rağmen konuyu sınırlandırmak adına kısaca sadece bu iki çalışmaya yer verilmiştir. Konunun

güncelliğine dikkat çekmek adına, önemli bilimsel dergilerin Sürdürülebilir İKY ile ilgili yayınlamış oldukları çağrı metinleri ve özel sayılara ilişkin bilgi verilmesinin uygun olduğu düşünüldüğünden kısaca bu çalışmalardan da söz edilecektir.

“The International Journal of Human Resource Management” dergisi 2015 yılında “Yeşil (Çevresel) İKY” konusunda yayın çağrısında bulunmuş ve 2016 yılının 27. sayısında bu konuyla ilgili hazırlanmış araştırmaların yer aldığı özel bir sayı yayınlamıştır. Nitel ve nicel yöntemler olmak üzere çeşitli yöntemlerle farklı ulusal bağlamlarda ve farklı değişkenlerle Yeşil İKY uygulamalarının ele alındığı sekiz çalışmanın yer aldığı bu sayı konu ile ilgilenen araştırmacılar için önemli bilgiler sunmaktadır.

Buna benzer bir çağrı 2015 yılının Haziran ayında “Asia Pacific Journal of Human Resource Management” dergisi tarafından Robin Kramar ve Sugumar Mariapanadar editörlüğünde yapılmıştır. Bu çağrıda Sürdürülebilir İKY’nin gelişmekte olan bir alan olduğuna dikkat çekilerek, Stratejik İKY’nin İK üzerinde yarattığı negatif etkiler, kurumsal sosyal sorumluluk ve Sürdürülebilir İKY ilişkisi, Sürdürülebilir İKY uygulamaları ve İK’nın öznel iyi oluş çıktıları, İKY sistemlerinin Sürdürülebilir İKY uygulamalarını şekillendirmedeki rolü vb. gibi konu başlıklarına dikkat çekilmiştir.

Dergilerin yapmış olduğu özel sayı çağrıları da göstermektedir ki, Sürdürülebilir İKY konusuna ilgi her geçen gün artmaktadır. Bu kısımda Sürdürülebilir İKY ile ilgili temel araştırmalara yer verilmiş olup, konunun asıl amacının dışına çıkmamak adına, yapılan tüm araştırmalara burada yer verilmesi olanaklı olmamıştır. Ancak incelenen araştırmalar göstermektedir ki, Sürdürülebilir İKY ile ilgili yapılan çalışmalarda niceliksel ve deneysel alanındaki çalışmaların sayısının arttırılmasına ihtiyaç vardır.

1.2.3.2. Ulusal Literatürde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Ulusal literatürde Sürdürülebilir İKY ile ilgili çalışmalar genel olarak Sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisinin anlaşılmasına, Sürdürülebilir İKY’nin açıklanmasına yönelik kavramsal çalışmalardır. Yapılan incelemeler sırasında, Sürdürülebilir İKY’nin ekolojik boyutunun bir parçası olan Yeşil İKY ile ilgili

Çalışmaların literatürde ve sosyal medya organlarında daha fazla yer bulduğu dikkat çekmiştir. Sürdürülebilir İKY ile ilgili nicel bir çalışmaya rastlanmamış olup, literatürde yer alan araştırmalara kısaca yer verilmiştir.

Uluslararası alışma Örgütü’nün 2005 yılında yaptığı vaka çalışması, yeşil işler ve sürdürülebilir kalkınma kavramları çerçevesinde Türkiye’de faaliyet gösteren seçilmiş işletmelerin “yeşillendirme” ve “sürdürülebilirlik” çabalarına odaklanmış ve yüz yüze görüşmeler neticesinde uygulamadan örneklere yer verilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin hemen hemen hepsinin, sürdürülebilirliği kurumdaki tüm birimleri ilgilendiren bir konu olarak gördükleri, sürdürülebilirlik çabalarının üst yönetim tarafından sahiplenilmesinin önemli olduğu düşüncesi elde edilen sonuçlardan bazılarıdır.

Özutku, etinkaya ve Ağca (2015:55-72) alışmalarında, sürdürülebilirlik raporlarında ön plana çıkan İKY konularını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemini kullanarak, sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili kısımlarını içerik analizi yöntemi ile incelemişlerdir. Çalışmada yüksek performanslı çalışma sistemlerinin, Sürdürülebilir İKY için zemin oluşturduğu varsayımından hareket ederek, Shih ve diğerlerinin (2006) yaptığı çalışma ile Jiang ve Liu (2015: 127)’nun çalışmalarını model almışlardır. Modelde yer alan değişkenler, İK alışmaları, adayların seçilmesi, çalışanların yetkinliklerini arttıran yetiştirme programları, bilgi paylaşımı ve kararlara katılım, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ile iş güvencesi değerşkenleridir. Elde edilen bulgulara göre, adaylara uygun seçme ve yetiştirme programları, bilgi paylaşımı, çalışanların katılımını sağlayan uygulamalar, performans değerlendirme, terfi fırsatları araştırma örnekleminde yer alan işletmeler tarafından uygulanmaktadır.

Kesen (2016: 554-573), çalışmasında sürdürülebilirliğin işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini literatür incelemesi yaparak tartışmıştır. Sürdürülebilir İKY, işletmelerin yaşamının devamlılığı için önemli bir dinamik olarak ele alınmış ve bu süreçte İK yöneticilerine önemli görevler düştüğünden bahsedilmiştir. İşletmelerin sürdürülebilir olmasında, sürdürülebilir liderlik, değerşim yönetimi, kariyer yönetimi, örgütsel adalet, örgütsel etik, örgüt kültürü, performans değerlendirme, örgütsel iletişim, çalışan motivasyonu ve yetenek yönetimi gibi İK konularının önemli faktörler olduğu çıkarımında bulunulmuştur.

Uslu ve Kedikli (2017:66-81) “Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İKY Yönetimine Genel Bakış” adlı çalışmalarında, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarının başarısında Yeşil İKY’nin önemini anlatmak ve özellikle ulusal bağlamda Yeşil İKY literatürünün gelişmesine katkı sağlamayı amaçlamışlardır. Çalışmada, ulusal literatürdeki çalışmaların yenilebilir enerji kaynaklarının doğurduğu yeni iş alanlarına ve teknolojilerine, çevreye verilen zararın en aza indirilmesine ve çevresel sürdürülebilirlik üzerinde yoğunlaştığına, ancak yeşil kültürün nasıl adapte edileceğine dair literatürde boşluk olduğuna değinilmektedir.

Kılıç ve Vatansever (2017:1-31), çalışanların, sürdürülebilirliğin çevre ile ilgili kısmı olan, “yeşil” tutum ve davranışlarını, çalışanların genel yaşam değerleriyle ilişkilendirerek araştırmışlardır. Elde edilen bulgular arasında, kurumlarında çevre dostu uygulamalar olduğunu ifade edenlerin, çevre konusunda daha aktivist oldukları tespit edilmiştir. Bu durum yazarlar tarafından, çalışanların aktivist uygulamalarında kurumsal uygulamaların aracılık ettiği şeklinde yorumlanmıştır. Yöneticilerin henüz sürdürülebilirlik konusunu yeterince önemli bulmadıkları ve gündemlerinde tutmakları da elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Pekdemir’in (2017) editörlüğünü yaptığı “İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri” isimli kitapta yer alan, “Sürdürülebilirlik Çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetimi” başlıklı kısım Koçoğlu (2017:179-203) tarafından kaleme alınmıştır. Bu çalışmada, insan faktörü, sürdürülebilirliğin işletme politikalarında yer almasını sağlayabilecek yegane unsurlardan biri olarak değerlendirilmiştir. Konu, sürdürülebilirlik çerçevesinde İK kavramı, sürdürülebilirlik çerçevesinde İK fonksiyonları, sürdürülebilirlik çerçevesinde İK bölümlerinin görev ve sorumlulukları başlıklarıyla irdelenmiş ve son olarak Sürdürülebilir İKY’na dair uygulamadan örnekler verilmiştir.

Lisansüstü çalışmalar bağlamında, sürdürülebilirlik konusu, iletişim (sürdürülebilir iletişim), pazarlama (sürdürülebilir pazarlama, sürdürülebilir tüketim davranışı), turizm (sürdürülebilir turizm), mimari (sürdürülebilir mimari, sürdürülebilir konut), kamu yönetimi (sürdürülebilir kampüsler), işletme (sürdürülebilir yönetim) gibi pek çok disiplinle harmanlanarak tartışılmış olmasına rağmen, İKY ile Sürdürülebilirliği ilişkilendiren lisansüstü düzeyde bir çalışmaya 2018 Temmuz ayına kadar rastlanamamıştır. Ancak 2018 Temmuz ayı itibarıyla,

“Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimine Yansımaları” isimli bir yüksek lisans tez çalışması tespit edilmiştir (Dinler, 2018). Bu çalışmada Türkiye Fortune 50 listesinde yer alan işletmeler arasından 2016 yılında ve düzenli olarak sürdürülebilirlik raporu yayınlayan 11 işletme çalışma kapsamında seçilmiştir. İnsan kaynaklarının sürdürülebilirliğine ilişkin neler yapıldığı ve İKY’nde sürdürülebilirlik uygulamalarının neler olduğunun tespit edilebilmesi için, kapsam dahilindeki işletmelerin sürdürülebilirlik raporları, Ehnert’in (2009) çalışmasında kullandığı İKY ile ilişkili sürdürülebilirlik kategorileri kullanılarak içerik analizi ile incelenmiştir. Sonuç olarak Türkiye’de en fazla içeriğin “yeteneği cezbetme ve çalışanların tercih ettiği bir şirket olarak tanınma” ile “çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması” kriterleri altında toplandığı tespit edilmiştir.

Ulusal bağlamda Sürdürülebilir İKY literatürü henüz çok kısıtlı olmasına rağmen, bu alana olan ilginin hızla artacağı ve yayın sayısının da her geçen gün katlanarak artacağı tahmin edilmektedir. İstanbul Üniversitesinin 23-24 Kasım 2017 tarihinde “Endüstri 4.0 ve Sürdürülebilirlik” konulu 2. Yönetim ve Organizasyon Çalıştayı’nda kabul edilen çalışmalardan biri Çiğdem Vatansever, Nevin Kılıç ve Gülesra Dinler tarafından hazırlanan “Çalışanların Sürdürülebilirlik Davranışları ve Çalışma Yaşamı İçin İnsan Kaynakları: İki Kesit” adlı çalışmadır. Bu çalıştayda kabul edilen bildiriler, “İşletme Yönetimi” dergisinin özel sayısında basılacaktır (Nisan 2018 tarihi itibarıyla yayınlanmıştır).

Ayrıca 10-12 Mayıs 2018 tarihinde gerçekleşecek olan 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde Çiğdem Vatansever ve Gülesra Dinler tarafından hazırlanan “Sürdürülebilirliğin İnsan Kaynaklarına Yansımaları” isimli çalışma kabul edilen bildiriler arasında yer almaktadır. Bu çalışmada, Türkiye’de İKY’nin sürdürülebilirlikteki rolünü tanımlanması ve tartışılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Fortune 100 listesinde yer alan işletmeler araştırma kapsamına alınmış ve son üç yıl üst üste güncel sürdürülebilirlik raporu yayınlayan 11 işletmenin (Arçelik, Doğuş Holding, Erdemir, Ford Otosan, THY, Tofaş, Aselsan, Unilever, İçdaş, Turkcell, Anadolu Efes) web siteleri incelenerek, İK veya Sürdürülebilirlik sayfalarına erişim sağlanmış ve buradaki verilerle içerik analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, sürdürülebilirlik raporlarında en çok verinin, yeteneğin cezbedilmesi ve çalışanların üzerindeki negatif etkilerin azaltılması olarak yer alan iş

sağlığı ve güvenliği konularına ait olduğu tespit edilmiştir (Vatansever ve Dinler, 2018:796-798).

İnternet tabanlı uygulamalar, bloglar ve iş ağı portallarında Sürdürülebilir İKY konusuna, önemine, gerekliliğine dikkat çeken yazıların ve makalelerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu konuyla ilgili görüşlerin, önerilerin, örneklerin paylaşıldığı platformlardan bazılarının erişim adresi aşağıda listelenmiştir:

a) “Sürdürülebilir İKY” <http://ressourceshumainesbleu.blogspot.com.tr/2017/12/surdurulebilir-insan-kaynaklari-yonetimi.html> (İsmail Orhan Sönmez, 2017)

b) “Sürdürülebilir İKY Kurs Programı” <https://denge.consulting.tr/about-us/> (Denge Danışmanlık Şirketi)

c) “İK Yeşil Yakalılara Hazır mı?” (Yeşim Sarıer Aksu, İK Blog, <http://www.kariyer.net/ik-blog/ik-yesil-yakalilara-hazir-mi/> 2013)

d) “Yeşil İK” (Yüksel Erdoğan, <http://yukselebilirlik.blogspot.com.tr/2014/04/yesil-ik-yesil-yaka-yesil-meslekler-ne.html>, 2014)

e) “Yeşil İşler, Yeşil Yakalılar” (Cengiz Çatalkaya, <http://www.cengizcatalkaya.com/yesil-isler-ve-yesil-yakalilar/>, 2009)

f) “İnsan Kaynaklarında Yeşil Yakalılar Dönemi” (KİGEM-Kişisel Gelişim Merkezi, <http://www.kigem.com/insan-kaynaklarinda-yesil-yakalilar-donemi.html>)

Sonuç olarak ulusal bağlamda Sürdürülebilir İKY’ye duyulan ilginin her geçen gün arttığı göze çarpmaktadır. Ancak literatürde bu alanda boşluk olduğu, özellikle de nicel araştırmalarla desteklenecek çalışmalara ihtiyaç olduğu açıktır.

1.2.4.Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkilendirilen Konular

Çalışmanın bu kısmında, yazında Sürdürülebilir İKY konusu ile taşıdığı benzerlikler açısından ilişkisi bulunan ya da Sürdürülebilir İKY anlayışının gelişmesinde öncül olabilecek konular ele alınacaktır. Bu konular arasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri, Sürdürülebilir İş Sistemleri ve Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi yer almaktadır.

1.2.4.1.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik İKY, örgütün tüm düzeyinde bulunan insan kaynağının yönetimini ilgilendiren, örgüte rekabet avantajı sağlamaya yönelik stratejilerin uygulanması ile ilgili karar ve faaliyetler toplamıdır. Buna göre, insan kaynaklarının yönetimi ile ilgili kararlar işletme stratejisinin bir parçasıdır ve uzun süreli faaliyetleri kapsar (Budak, 2013:25-26). Stratejik İKY, örgütsel performansı geliştirecek stratejilerin oluşturulmasını ve bu stratejilerin örgütsel performansa etkisinin ölçülmesini kapsamaktadır (Kramar, 2016:1072). Bu kapsamda insan kaynakları rekabetçi avantaj kaynağı olarak görülmekte ve insan kaynaklarına örgütsel amaçların başarılması noktasında odaklanılmaktadır. Bu bakış açısının amacı, örgütsel performansı en üst düzeylere çıkartmak, örgütün vizyonuna, misyonuna, amaçlarına katkı sağlamaktır (Wright, 1998:188; Schuler ve Jackson, 2006:13).

1980-1990'lı yıllarda örgüt içi faktörlerin öneminin farkına varılmasıyla beraber, Stratejik İKY konusuna duyulan ilgi artmıştır (Ehnert, 2009:89). Bu yıllarda stratejik İKY;

- a) İKY ve finansal performans arasındaki bağlantı,
- b)İKY ve strateji arasındaki uyum,

c) Kaynak bağımlılığı bakış açısıyla İKY ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj konuları üzerine yoğunlaşmıştır (Prins ve diğerleri, 2014:267). Stratejik İKY'nin amaçları ise, sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlama ve hayatta kalma, maliyetler açısından işgücü verimliliği, örgütsel esneklik (kısa sürede yanıt verebilme ve uzun dönemli atiklik), sosyal tanınırlık (işgören vatandaşlığı) şeklinde ifade edilmektedir (Boxall ve Purcell, 2003'den aktaran: Ehnert, 2009:89).

Stratejik İKY ile İKY arasındaki farklılıklar şu şekilde ifade edilebilir (Becker ve Huselid, 2006:899; Huselid ve Becker, 2011:424):

a) Stratejik İKY bireysel performanstan ziyade örgütsel performansa odaklanmaktadır.

b) Stratejik İKY, bireysel İKY uygulamaları yerine İKY sistemlerini ön planda tutmaktadır. Çünkü İKY uygulamaları rakiplerce taklit edilebilmesine rağmen, zamanla oluşan İKY sistemleri işletmeye özgü bir nitelik taşımaktadır.

c) Stratejik İKY ile İKY analiz düzeyleri açısından birbirinden farklılaşmaktadır. Stratejik İKY'nin analiz düzeyi gruplar ve işletmeler iken, İKY'nin analiz düzeyi örgüt içindeki bireylerdir.

Stratejik İKY yaklaşımına göre, örgüt sadece hissedarlara karşı sorumludur (Kramar, 2014:1073). Yani bir anlamda Stratejik İKY, “işverenler ne ister” düşüncesi üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak, Sürdürülebilir İKY ile ilgili tartışmalar artmaya başlayınca, “işverenler ne ister” düşüncesinin “çalışanlar ne ister”, “toplum/dış paydaşlar ne ister” sorunsalı kadar gerekli olmadığına farkına varılmıştır (Prins ve diğerleri, 2014:267). Bu durum aynı zamanda Stratejik İKY yazının, kamu sektörü işverenleri, hukuk, ekonomik, toplumsal ve ekolojik politikalar gibi, İKY uygulama ve politikaları üzerinde etkili olan dışsal faktörlerin öneminin göz ardı edildiğini de göstermektedir (Kramar, 2014:1074).

Bazı yazarlara göre (Ehnert, 2009; Harry, 2014), Sürdürülebilir İKY konuları, Stratejik İKY'nin devamı niteliğindedir. Bazı yazarlar ise (Kramar, 2014:1069; Wilkinson, 2001:1492-1502) Sürdürülebilir İKY'nin yepyeni bir içerikte olduğu konusunda hemfikirdirler. Kramar'a göre (2014:1076) Sürdürülebilir İKY, insan kaynakları yönetimine yeni ve bütüncül bir yaklaşım getirmekle beraber, Stratejik İKY'den daha geniş bir kapsama sahiptir. Ancak Stratejik İKY ile Sürdürülebilir İKY arasında pek çok farklılığın olduğu açıktır.

Stratejik İKY, “performans odaklı” bir yaklaşım sergilerken; Sürdürülebilir İKY “sürdürülebilirlik odaklı” bir yaklaşım sergilemektedir (Prins ve diğerleri, 2014:267). Stratejik İKY sadece finansal çıktılar üzerine odaklanırken, Sürdürülebilir İKY, örgütsel uygulamaların ekoloji, ekonomi ve toplum üzerindeki sonuçları ile ilgilenir. Sürdürülebilir İKY, örgüt için finansal çıktıları başarırken, paydaşların öznel iyi oluş çıktılarını da odaklanmayı sürdürmektedir (Mariappanadar, 2014:314).

İnsan kaynaklarını rekabetçi avantaj sağlamada ve arzulanan finansal sonuçların elde edilmesinde bir yatırım aracı olarak değerlendiren Stratejik İKY anlayışı, insan kaynakların tüketilmesi ve tükenmesiyle ilgilenmemektedir. Ancak Sürdürülebilir İKY anlayışı, insan kaynakları yönetiminin bu zorluklarla başa çıkması sağlamak ve İKY uygulamalarının yüksek düzeyde stres, işten kaynaklanan sağlık problemlerinin üstesinden gelmek amacıyla, insan kaynaklarını yönetmenin yeni yollarını aramaktadır.

Ehnert, (2009:59-50) Stratejik İKY ile Sürdürülebilir İKY uygulamalarının karşılaştırılması Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2:Stratejik İKY ile Sürdürülebilir İKY'nin Karşılaştırılması

	Sürdürülebilir İKY	Stratejik İKY
Araştırma problemi ve neden-sonuç varsayımı	-Birçok Avrupa ülkesinde motivasyonu yüksek ve yetenekli işgücünün azlığı -Stresten kaynaklı nedenlerle işgören azlığı -İnsan kaynaklarının geliştirilmek ve ilerletilmek yerine tüketildiğine ilişkin varsayım - Değişen iş değerlerinin daha fazla talep eden bir işgücüne neden olduğu varsayımı.	-Yetenek kıtlığı -İK’yı örgüt içinde konumlandırmanın dışsalılıkları ve çalışan sayısını azaltma, küçülme. - Sosyal meşruluğu, etiği arttırmak -İK uygulamalarının daha “sürdürülebilir” olması gerektiğine dair varsayım.
Yaklaşımın temel amaçları	-Örgütsel amaçlar: uzun dönemli, motivasyonu yüksek, becerikli insan kaynağının tedariki ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj -Çalışanlar için amaçları: öznel iyi oluş, istihdam edilebilirlik, kişisel sorumluluk ve iş-yaşam dengesi.	-Yüksek yeteneklerin uzun süreli tedariki, sürdürülebilir İK stratejisi - İK’nın devamlılığı (retaining)
Analiz birimi	-Bireysel olarak çalışanlar, sistem düzeyinde İKY.	-İşgücü; bireysel olarak çalışanlar.
Yaklaşımın öğeleri ve özellikleri	-Uzun dönemli uyum, stratejik, proaktif - Etki ve çıktı uyumlu -Katılımcı -Paydaş uyumlu -Esnek -Kazan-kazan anlayışına uygun	- Uzun dönem uyumu, İK çevresinin dışsalılığı gibi birbirleriyle rekabet eden farklı karakterdeki yaklaşımlar.

Kaynak: Ehnert, 2009: 49-50’den uyarlanmıştır.

Tablo 2’den görüleceği üzere, Ehnert Stratejik İKY ile Sürdürülebilir İKY konularının araştırma problemleri ve neden sonuç varsayımları, amaçları, analiz birimi, yaklaşımın öğeleri ve özellikleri çerçevesinde farklılıklarını ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak İKY yazınında güncel olarak yer alan sürdürülebilirlik konusu bir strateji olarak düşünülebilir; ancak Stratejik İKY’den farklı bir bakış açısına sahiptir.

1.2.4.2. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri

İş yaşamında rekabetçi koşulların ve karşılaşılan zorlukların artmasıyla beraber örgütsel etkililiğin ve verimliliğin artırılması konusu yönetim stratejileri içinde

önemli bir yer bulmuştur. Bu durum, yazında “yüksek performanslı çalışma sistemleri” (Becker ve Huselid, 1998'den aktaran, Gollan, 2005:19), “yüksek katılımlı” (Gollan ve Davis, 1999:69-91), “yüksek bağlılıklı” (Kim ve Wright, 2010:153-174), “sofistike” çalışma uygulamaları kavramlarıyla anılan yeni bir terminolojinin yaratılmasına neden olmuştur. Yazında bu kavramların aynı anlamı ifade edecek şekilde kullanıldığına rastlanmakla beraber (Gollan ve Davis, 1999; Kim ve Wright, 2010); bu kavramlara farklı anlamlar yüklendiği de görülmektedir. “Yüksek katılımlı” yönetim, İKY uygulamalarına insan kaynaklarının karar alma süreçlerine katılımlarının nasıl sağlanacağına odaklanmaktadır (Boxall, Macky, 2009:5). “Yüksek bağlılıklı” yönetim ise insan kaynaklarının bir dizi pozitif tutum ve davranışlarının gelişmesini sağlayan istihdam uygulamalarından ortaya çıkmaktadır. Yüksek katılımlı çalışma uygulamaları ile yüksek bağlılıklı istihdam uygulamaları birleştirildiğinde sonuç yüksek performanslı çalışma sistemleri olarak ortaya çıkar (Marler, 2012:8).

“Yüksek performanslı çalışma sistemleri”, işletme performansını arttıran bir dizi insan kaynakları uygulamalarına verilen isimdir (Shih ve diğerleri, 2006:742). Yüksek performanslı çalışma sistemleri insan kaynağını, entelektüel varlıklar olarak ele almakta ve insan kaynağının öğrenme, gelişme ve kararlara katılmasıyla sürdürülebilir rekabetçi avantaj yaratacağını düşünmektedir. Bu uygulamalar insan kaynağının işletmenin finansal performansına katkı sağlaması için gerekli ortamı hazırlamaktadır (Becker ve Huselid, 1998:53-101). Bu anlayışta, örgütsel amaçları başarmak için çalışan ve yönetim işbirliği gerekmekte ve işgören ilişkileri politikaları, örgüt planlama ve uygulama sürecine dahil edilmektedir (Gollan ve Davis, 1999:71-2). Yüksek performanslı çalışma sistemleri düşüncesinin temel varsayımı, insan kaynaklarını minimize edilmesi gereken maliyet kalemleri olarak görmekten ziyade, insan kaynaklarının rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar olarak görülmesine dayanmaktadır (Becker, Huselid, 1998:93).

Yüksek performanslı çalışma sistemleri başarının ödüllendirilmesi, eğitim, insan kaynaklarının kararlara katılımı, insan kaynaklarının bilgi, yetenek, motivasyonlarının arttırılması, esnek çalışma düzenlemeleri, iş güvenliği, performans değerlendirme, çalışanların güçlendirilmesi, açık iş tanımları, takım çalışması, kendi kendini yöneten takımlar gibi uygulamaları içerir (Pfeffer, 1998; Coms ve diğerleri,

2006;Shih ve diğerleri, 2006; Yen ve diğerleri, 2015; Gollan, 2015:22-24). Bazı yazarlara göre (Kim ve Wright, 2010:154; Huselid ve Becker, 1997:3), Stratejik İKY konusu dahilinde ele alınan yüksek performanslı çalışma sistemleri, artan rekabet nedeniyle iş yeri etkililiğini ve örgütsel verimliliği arttırmaya yönelik stratejiler olarak kullanılmaktadır.

Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin uygulama sonuçlarına bakıldığında, yazında iki farklı görüşün hakim olduğu görülmektedir. Buna göre çoğunluk, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin uygulama çıktılarının pozitif sonuçlar doğuracağını ifade ederken (Delery, 2011; Combs ve diğerleri, 2006:502); Mariappanadar, (2014) yüksek performanslı çalışma sistemlerinin uygulama çıktılarının olumsuz sonuçlara yol açtığı kanısındadır.

Huselid ve diğerleri, (1997), Gollan ve Davis, (1999:69), çalışmalarında, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin işgören devir hızı, verimlilik, kurumsal finansal çıktılar, örgütsel bağlılık gibi değişkenler üzerinde ekonomik açıdan ve istatistiki olarak anlamlı etkileri olduğunu ifade etmektedir. Kim ve Wright (2010:154), yüksek performanslı çalışma sistemlerinin örgütsel bağlılık ve performans arasında daha güçlü bir bağ oluşturabilmesi için; çalışanların işverene güvenmesi ve yasal yapının çok katı olmaması gerektiğini ifade etmektedir.

Stratejik İKY kuramı üzerinde çalışan akademisyenler yüksek performanslı çalışma sistemleri ile ilgili düzenlemelerin çalışanların bilgi, beceri ve ustalıklarını arttırarak çalışanların güçlendirilmesiyle sonuçlanacağını ifade etmektedir (Becker ve Huselid, 1998; Delery ve Shaw, 2001'den aktaran Combs ve diğerleri, 2006:502). Tüm bunlar ise iş doyumunda artış, düşük işgören devri, yüksek verimlilik ve daha etkili karar alma gibi tüm örgüt performansını geliştirecek uygulamalarla sonuçlanmaktadır (Becker ve diğerleri, 1997'den aktaran: Combs ve diğerleri, 2006:502). Evans ve Davis'e göre (2005'den aktaran: Combs ve diğerleri, 2006:502) yüksek performanslı çalışma sistemleri örgütlerin içsel sosyal yapılarının esneklik ve etkililiği arttıracak şekilde çalışmasını da sağlamaktadır. Bu durum da çalışanlar arasındaki işbirliğini ve iletişimi arttırmaktadır. Tüm bu süreçler, iş doyumunun artmasına ve çalışanların etkili kararlar alarak, daha verimli olmalarını sağlamaktadır (Combs ve diğerleri, 2006:504).

Mariappanadar (2014:313-239) ise yüksek performanslı çalışma sistemlerinin faydalı sonuçlar yaratmanın da ötesinde çalışanlar ve onların öznel iyi oluşları üzerinde zararlı olabilecek etkiler yaratabileceğini savunmaktadır. Yazara göre, yüksek performanslı çalışma sistemlerine yönelik üç yaygın görüş vardır. Bu görüşlerden birincisi “iki taraflı kazancı” simgelemektedir. Buna göre hem çalışanlar öznel iyi oluşları anlamında vb., hem de örgütler örgütsel performans vb. anlamında bu uygulamalardan kazançlı çıkmaktadır.

Diğer bir bakış açısı olan “çatışan çıktılar” yaklaşımına göre, yüksek performanslı çalışma sistemlerinden en yüksek kazancı örgütsel performans şeklinde aktörler olarak işverenler sağlamakta; ancak çalışanlar bu sistemden yararlanamadığı gibi öznel iyi oluşları anlamında zarar da görebilmektedir. Bu anlayış, yüksek etkili ve etkin performansı başarabilmek için çalışanların yeteneklerini, becerilerini ve motivasyonlarını en üst düzeye çıkartma çabalarının çalışanların sosyal, psikolojik ve sağlıkla ilgili öznel iyi oluş çıktılarını ve ailesi ile ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği görüşündedir. Hatta sürdürülebilir insan kaynakları anlayışı da aslında bu olumsuz etkiler üzerine kurgulanmıştır (Mariappanadar, 2014:314).

Yüksek performanslı çalışma sistemlerine ilişkin üçüncü bir görüş ise, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin, örgütsel performansı en üst düzeye çıkartmaya çalışırken, kişisel, sosyal ve sağlık anlamında çalışanlara zarar verdiğini, fakat kurumsal düzeyde çalışanlar üzerindeki bu olumsuz etkileri en aza indirecek çalışmaların yapılması gerektiğine dikkat çekmektedir (Mariappanadar, 2014:313).

Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin, yaratacağı örgütsel sonuçlar ile ilgili tartışmalar iki model üzerinde belirginleşmektedir. Bunlardan birisi “en iyi uygulama-en iyi uyum (best practice-best fit)”, diğeri ise “kara kutu” adıyla anılmaktadır. “En iyi uygulama-en iyi uyum” yaklaşımına göre, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin etkililiği durumsal faktörlere bağlıdır. Başka bir ifade ile yüksek performanslı çalışma sistemlerinin başarılı olabilmesi, bunların işletme stratejileri ile uyumlaştırılmasına bağlıdır. Ancak bu anlayış, genellikle örgütle ilgili durumsallık faktörlerine odaklanıp, firmanın potansiyel ekolojik etkilerini ihmal etmektedir. (Delery ve Doty, 1996’dan aktaran: Kim ve Wright, 2010:155). Gollan ve Davis’in (1999:74) yüksek performanslı çalışma sistemleri modelinde ise bu anlayışa örgütsel kültür ve ekolojik faktör değişkenleri de eklenmektedir.

“Kara kutu” modelinde ise firmanın performansını yüksek performanslı çalışma sistemleri yoluyla etkileyen nedensel mekanizmalar anlaşılmalı. Buradaki popüler bakış açısı “sosyal değişim kuramı”dır. Bu kurama göre, insanlar kendilerine yapılan iyiliğe karşılık verme eğilimindedirler. Örneğin iş yeri şartları açısından bakıldığında, eğer çalışanlar işveren tarafından kendilerine bir iyilik yapıldığını düşünüyorlarsa, daha fazla çalışmaya yönelik psikolojik sözleşme geliştirebilir ya da yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve performans geliştirebilirler (Kim ve Wright, 2010:156).

Shih ve diğerleri (2006:743-745), evrenselci bakış açısı mantığını benimseyerek her endüstri kolu için performansı arttıracak farklı uygulamalar yerine, tüm iş kollarında performansı arttıracak iş düzenlemelerini öneren bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, yüksek performanslı çalışma sistemleri en az iki kategoriye içermektedir. Bunlardan birincisi “iş yapılandırılması” adı altında toplanmakta; çalışanların yeteneklerini, işin çalışan için anlamını ve motivasyonu konularını kapsamaktadır. Diğerisi ise, “iş güvenliği”dir. Bunların tamamı bir araya geldiğinde ve birbirleriyle etkileşime girmekte ve konfigürasyonel bir bakış açısı sunmaktadır. Nihai olarak yazar, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin işletme performansını finansal performans ve insan kaynaklarının etkililiğini arttırmak yoluyla etkilediğini ve bunun da ancak örgütsel bağlamla birlikte ele alınması gerektiğini ifade etmektedir (Shih ve diğerleri, 2006:746).

Yüksek performanslı çalışma sistemleri ile Sürdürülebilir İKY arasındaki ilişki, örgütsel bağlılık, insan kaynaklarının öznel iyi oluşu, başarının ödüllendirilmesi, eğitim, insan kaynaklarının kararlara katılımı, insan kaynaklarının bilgi, yetenek, motivasyonlarının artırılması, esnek çalışma düzenlemeleri, iş güvenliği, performans değerlendirme, çalışanların güçlendirilmesi konuları açısından benzerlik taşımaktadırlar. Ayrıca Sürdürülebilir İKY ile yüksek performanslı çalışma sistemlerinin çıktıları da insan kaynakları üzerinde olumlu etkiler yaratmasının beklenmesi açısından birbirine benzerlik taşımaktadır. Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin yaratacağı olumsuz etkileri, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin “karanlık yüzü” olarak adlandırılan Mariappanadar, (2014:313), Sürdürülebilir İKY’nin önemini, bu uygulamaların yarattığı olumsuzlukları en aza indirmek olduğunu iddia etmektedir.

1.2.4.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yeşil Yakalı Çalışanlar

2008 yılına kadar, İKY ile çevre yönetimi arasındaki ilişkiye bir isim verilememiştir. Bu konuda Renwick ve diğerleri (2008:42) yılında bir çalışma yaparak bu ilişki için “Yeşil İKY (Green Human Resource Management)” kavramını kullanmışlardır.

Küresel dünyada yaşanan olumsuz ekolojik değişimler, örgütlerin çevre dostu (organizational greening) olması konusunda yapılan çalışmaların sayısını arttırmıştır. Bu durumda, örgütler çevre dostu uygulamaların yürütülmesi için eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi uygulamalar yolu ile İK’nın desteğine ihtiyaç duymuştur. İKY uygulamalarının çevre yönetimi konusundaki yerini, önemini ve gerekliliğini belirten çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların vurguladıkları önemli noktalar şöyledir (Jabbour ve Jabbour, 2016:1826):

- a) İK uygulamaları çevre yönetim sistemlerinin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde kritik öneme sahiptir.
- b) İnsanların temel bakış açısı, daha gelişmiş ekolojik uygulamaların uyum sağlaması üzerine kurgulanmıştır.
- c) Ekoloji üzerinde daha az olumsuz etkiye sahip ürün geliştirmek için İK’nın desteğine gereksinim vardır.

Yeşil İKY, İKY’nin bakış açısının ve çabalarının çevre yönetimi ile ilgili konuları yansıtması ile ilgilidir ve odaklandığı nokta örgütlerin operasyonel süreçlerinde ekolojik çevreye verdiği zararın engellenmesidir (Tang ve diğerleri, 2017:2). Başka bir ifade ile Yeşil İKY, Sürdürülebilir İKY’nin ekolojik çevre boyutu ile ilgili çabaları kapsar.

Yeşil İKY, geleneksel İKY uygulamalarının çevre dostu uygulamalara adaptasyonu ile İKY işlevlerinin her birisi için her aşamada gerçekleştirilebilir. Yazında sıkça rastlanan Yeşil İKY fonksiyonları, yeşil seçim ve işe alım, yeşil eğitim, yeşil performans değerlendirme, yeşil ödeme ve ödüllendirme, yeşil bağlılık olarak ifade edilmektedir (Renwick ve diğerleri, 2013; Tang ve diğerleri, 2017:3-7; Masri ve Jaaron, 2017:474). Yeşil İKY ile uygulamalar Tablo 3’de detaylarıyla yer almaktadır.

Tablo 3: Yeşil İKY Uygulamaları

Yeteneklerin Gelişimi	İnsan Kaynaklarının Motivasyonu	Çevreci Fırsatlar
Seçim/ İşe Alma -Çevreci işveren markası oluşturma -İş tanımlarında yeşil tanımlamaların yer alması -İşe alma ve oryantasyon süreci içinde yeşil konular -Çevreye değer veren insan kaynakları adayı -Çevresel Farkındalığı yüksek adayların işe kabulü Eğitim ve Geliştirme -Çevre yönetimi konusunda insan kaynaklarına eğitim verilmesi -Yeşil yaka ve çalışan katılımının sağlanabilmesi için çevre yönetimi kapsamında karma eğitim -Bilgi yönetiminin yeşil uygulamalarla gerçekleştirilmesi -Çevre yönetiminde çalışanların zımnı bilgisini kullanma -Yöneticiler için eğitim atölyeleri -Yöneticilere yeşil yönetici tarzı ve tutumunun kazandırılması	Performans Yönetimi/ Performans Değerlendirme -Yeşil performans ölçütlerinin ve araçlarının belirlenmesi -Yeşil konularda tüm çalışanlar arasında iletişim ağının kurulması -Tüm çalışanların ortak yeşil hedef, amaç ve sorumluluk belirlemeleri -Yeşil sonuçların başarıyla elde edilmesi için özel amaçların belirlenmesi -Çevre yönetimi amaçlarına Fayda sağlamayan performans yönetimi sistemlerinin belirlenmesi Ücret ve Ödül Sistemi -Çevre yönetimi konulu çalışanların önerilerinin ödüllendirilmesi -Çalışanların çevre yönetimi Becerilerini ödüllendiren sisteminin kurulması -Çevreci faydalar (taşıma ve seyahat) yaratmak -Finansal teşvikler (bisiklet kredileri, düşük emisyonlu araçların kullanımı vb.) sağlamak -Parasal tabanlı çevre yönetimi ödüllendirme sistemi -Çevre yönetimi ürünleri için aylık idari bonuslar -Üst düzey yöneticiler için “yeşil hedefler” içeren ödüllendirme sistemleri -Firmanın yeşil çaba ve hedeflerinin piyasaya ve topluma tanıtılmasına yönelik ödüllendirme sistemi	Çalışan Katılımı -Çalışan Katılımı uygulamaları; öneri ve tavsiye planları, problem çözmek için yetkilendirilen gruplar, düşük karbon emisyonu şampiyonları, çevreci faaliyetlerde bulunan takımlar vb. Yetkilendirme ve Katılım -Çalışanların çevre yönetimiyle ilgili iyileştirme önerilerinin teşvik edilmesi -Çalışanların çevre yönetimi konusunda motivasyonlarının artırılması -Çevre yönetimi konusunda çalışan katılımının sağlanabilmesi için yöneticilerin özendirici davranış göstermeleri Destekleyici Örgüt Kültürü Örgüt İklimi -Çevre yönetimi ile ilgili örgüt kültürünü desteklemek Çalışan Katılımı ve Çevre Yönetiminde Sendika Görevleri -Sendika üyeleri için çevre yönetimi programları -Ortak yönetim/sendika eğitim programları -Yeşil sendika temsilcileri

Kaynak: Renwick ve diğerleri, 2013:9.

Tablo 3’den de görüleceği gibi, Yeşil İKY uygulamaları, İK fonksiyonlarının çevreye dost uygulamalarının bütünleştirilmesiyle gerçekleşmektedir. Seçim ve işe alma ile eğitim ve geliştirme işlevlerine çevre dostu uygulamaların uyumunun sağlanması İK’nın yetenek gelişimi ile sonuçlanmaktadır. Performans değerlendirme ile ücret ve ödül sistemine çevre dostu uygulamaların uyumunun sağlanması İK’nın motivasyonunu arttırmaktadır.

Yeşil yakalı çalışanlar, yaptığı işe ve statülerine bakılmaksızın daha çevreci, daha enerji verimliliği odaklı ve sürdürülebilir bir dünyanın gereksinimi olan çalışmalarda görev alan çalışanlardır (Çelik, 2016). Küresel ısınmanın artması, doğal

kaynakların hızla tükenmesiyle beraber çevre bilinci artmış, insanlar fosil yakıtlardan, geri dönüşümü olmayan, çevreye zarar veren ürünlerden uzaklaşıp, yenilenebilir enerji kaynaklarına ve dönüştürülebilir ürünlere yönelmişlerdir. Çevresel ve toplumsal bağlamda yaşanan bu değişimin örgütsel düzeydeki yansımalarından biri de “yeşil meslekler” ve “yeşil yakalılar” olarak anılan yeni bir meslek grubunun ve statünün ortaya çıkması şeklinde olmuştur. Yeşil yakalı olarak adlandırılan bu iş ve meslek grubu çalışanlarının amacı, sürdürülebilirlik felsefesini anlayarak içselleştirmeleri ve kurumlarının sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına liderlik etmeleridir.

Çevre mühendisi, şehir plancısı, peyzaj mimarı, çevre hukukçusu, rüzgar türbini kuranlar, organik tarımla uğraşan çiftçiler vb. pek çok (Ercoşkun, 2010:25) meslek yeşil meslekler olarak anılabildiği gibi, İK’nın yetkinlik ölçümlerinde sürdürülebilirlik kavramını da değerlendirilmeye başlaması, yeni kuşak çalışanların artan bilinciyle birleşince, tüm çalışanların yeşil yakalı olmasının öneminin farkına varılmasına neden olmuştur. Uzmanlar, gelecekte eko-kuşakların istihdamda yer alacağı ve Y kuşağının sürdürülebilirlik farkındalığının artarak devam edeceğini, yeşil yakalı çalışanların kurumların tamamına yayılacağı konusunda ortak fikre sahiptirler (Aksu, Yeşim, 2013).

Günümüzde karbon vergisi uygulanan ülkeler, Danimarka, Finlandiya, İrlanda, Hollanda, Norveç, Slovenya, İsveç, İsviçre, İzlanda, Lihtenştayn, Birleşik Krallık ve Avrupa Birliği’nin 27 ülkesidir. Mevcut hedef, 2025’e kadar 2005 emisyonlarının yüzde 21’i oranında azaltım sağlamaktır (<http://karbonvergisi.com/karbon-vergisi-uygulayan-ulkeler/>). Ülkeler karbon vergilerini uygulamaya ve yeşil işlere yönelik teşvikleri arttırmaya başlayınca yeşil işlerin daha pek çok sektörü de içine alacak şekilde genişleyeceği düşünülmektedir.

Yeşil işler kapsamında değerlendirilebilecek, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin görevleri şu şekilde sıralanabilir: İnsan kaynaklarında çevre duyarlılığı yaratmak ve şirket kaynaklarının daha tasarruflu kullanılmasını sağlamak, gereksiz kaynak tüketimini engellemek, ortak araç uygulamasını getirmek, insan kaynaklarının çevre ile ilgili projelere katılımını özendirmek, ofis ve çevrenin doğaya uygun ve doğaya zarar vermeyecek şekilde düzenlenmesinde rehberlik etmek (Çatalkaya, 2009).

Soyak Holding, yeşil yakalı çalışan programını başlatmıştır. Soyak Holding yönetimi tarafından (2014) hazırlanan “Yeşil Yakalı Çalışan İyi Niyet

Bildirgesi”ndeki maddelerden bazıları şunlardır: “Yeşil yakalı çalışanlar, asansör kullanımını azaltır, iş seyahatleri yerine video/tele konferans tercih eder, her yıl bireysel karbon ayak izini ölçer ve bir önceki yıla oranla düşüş sağlar, karbon ayak izinde düşüş sağlayamıyorsa, her yıl kendi namına, 1 adet fidan dikilmesini sağlar, ofis/oda kullanılmadığı zamanlarda elektrikleri söndürür, ısıtma/soğutma sistemlerini kapatır”.

Sürdürülebilirlik felsefesinin bir yansıması olan Yeşil İKY ve yeşil yakalı çalışanlar, İKY’nin sürdürülebilirliği konusunun ekolojik çevre ayağına karşılık gelmektedir. Ancak İKY’nin sürdürülebilirliği konusunun kapsamı sadece ekolojik çevre ile ilgili olmayıp, toplumsal, örgütsel ve bireysel bağlamdaki çabalar ve çıktılar da İKY’nin sürdürülebilirliği kapsamında değerlendirilmektedir.

1.2.4.4.Sürdürülebilir İş Sistemleri

Çalışma yerlerinde görülen Tayloristik kütle üretiminin yerini post-bürokrasiyle, bilgi ve iletişim hizmetleri almaktadır. Örgütlerde halen bürokratik yapılar görülse de sosyal, teknolojik, yasal ve ekonomik değişimler yeni işyeri düzenlemeleri ile ilgili ihtiyaçları ortaya çıkartmaktadır. Bu değişimlerle paralel olarak insan kaynaklarının çalışmaya ilişkin algıları, mevcut işlerde iş yoğunluğunun arttığı algısı ve insan kaynaklarının demografik yapısının farklılaştığı algısı güçlenmektedir. Bu doğrultuda sürdürülebilir iş sistemlerini geliştirmek daha öncelikli hale gelmektedir (Docherty ve diğerleri, 2009:13).

Sürdürülebilir iş sistemleri, çalışma kalitesini (insan kaynaklarının sağlığı, öznel-iyi oluşu ve kişisel gelişimi); örgüt kalitesini (verimlilik, etkililik, geleceğin iş yaşamının ihtiyaçlarını karşılama yeteneği), çevre ile iletişimin kalitesini (doğa ve toplum) sürekli olarak aynı yüksek düzeyde tutan çalışma sistemidir. Sürdürülebilir iş sistemleri, bilinçli çabalarla ve eşzamanlı olarak, birey, örgüt ve toplum düzeyindeki gelişmeler için çaba harcar. Bireyler, sağlıklı kalmak ve devam eden öğrenmelerden keyif almak ister. Örgütler, ekonomik büyüme için pazar payını yükseltmek ya da elinde tutmak isterler. Toplumsal düzeyde de istihdam edilebilirliğin devamlılığı çok önemlidir. Tüm bunlar da bir araya geldiğinde sürdürülebilir iş sistemleri dinamik ve kompleks bir hale gelir (Eijnatten, 2014:53).

Sürdürülebilir iş sistemleri, önceleri sistem anlayışı, daha sonraları ise sosyo-

teknik sistemler anlayışı çerçevesinde ele alınan modelin, zaman içinde değişime uğraması ile birlikte ortaya çıkmıştır. Sistem anlayışında girdileri alma, işleme ve çıktı olarak çevreye sunmak gibi doğrusal bir anlayış hakimdir. Sosyo-teknik sistem anlayışında ise bu doğrusal anlayış, insanın sosyal bir varlık olması nedeniyle pek çok değişkenden etkilenerek doğrusallığını kaybetmektedir. Sürdürülebilir iş sistemleri de tüketilen kaynakların yeniden üretilmesi anlayışıyla insan kaynaklarının, sosyal ve ekolojik sermayenin sürdürülebilir şekilde kullanımından yola çıkan bütüncül bakış açısına sahiptir (Fischer, Zink, 2012:3900-3905).

Sürdürülebilir iş sistemlerinin temelindeki konu iş yoğunluğudur. Yoğun çalışma sistemleri de İK'nın fiziksel, bilişsel, sosyal, duygusal olarak tükendiğini ifade etmektedir. Sürdürülebilir iş sistemleri ise İK'nın tükenmişliğini, yoğun iş sistemlerinin negatif etkilerini önlemeye yöneliktir. Bununla beraber sürdürülebilir iş sistemleri iş yaşamının kalitesi ve örgütsel performans arasındaki dengeye de liderlik eder (Ehnert, 2009:51). Bu anlayış, sürdürülebilirliği sosyal bir sorumluluk olarak görmekte ve insan kaynaklarının sömürülmesine engel olup, insan kaynaklarının gelişimine öncelik tanımaktadır (Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013: 838).

Sürdürülebilir iş sistemleri dört alanla ilişkilidir. Bunlar (Eijnatten, 2014:54):

a) İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Canlandırılması: Sürdürülebilir iş sistemlerinin özü, tüketilmekte olan kaynakların yeniden canlandırılmasıdır. Bu nedenle, insan kaynaklarının becerileri, bilgisi, işbirliği, güven duygusu, motivasyonu, istihdam edilebilirliği, eğitimi gibi konularla ilgilenir.

b) Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Rekabetçi Performans: Sürdürülebilir iş sistemleri çalışma yeri şartlarının geliştirilmesine ve örgütsel performansa eşit derecede önem gösterir.

c) Yenilenme ve Öğrenme İçin Sürdürülebilir Değişim Süreci: Sürdürülebilir iş sistemleri durağan koşullarda üretilemez. Bu yüzden örgütsel değişim nasıl yapılandırılmalı ve buna nasıl rehberlik edilmeli soruları sorulmalıdır. Bu eylemlerden sorumlu olanlar örgütlerdir (Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013:842).

d) İstihdam Edilebilirliği Geliştirmek: Sürdürülebilir iş sistemleri, istihdam edilebilirlik düzeyini arttırarak işletmelere mikro-ekonomik bağlamda katkı sağlar.

Tablo 4'te Sürdürülebilir İKY ile sürdürülebilir iş sistemlerinin farklılıkları ayrıntıları ile ortaya koyulmuştur.

Tablo 4: Sürdürülebilirlik ve İKY Konularıyla İlişkili Kavramların Karşılaştırılması

Yaklaşımı Bulguları	Sürdürülebilir İş Sistemleri	Sürdürülebilir İKY	İKY'nın Sürdürülebilir Yönetimi
Analiz birimi	Mikro	Mikro ve makro	Makro
Sürdürülebilirlik anlamının dayandığı kaynaklar	Brundland Komisyonu Raporu tanımı Heterojen Uzun dönemle uyumlu	Brundland Komisyonu Raporu tanımı ve strateji araştırması Uzun dönemle uyumlu	Ekoloji ve strateji araştırmaları Kaynakların tüketiminin kaynakların üretimiyle bölünmesi Uzun dönemle uyumlu
Sürdürülebilirliği açıklama türü	Sosyal sorumluluk	Sosyal sorumluluk, bireysel sorumluluk ve ekonomik rasyonellik	Ekonomik rasyonellik
Sürdürülebilirlikte n kim sorumludur?	Genellikle işletmeler	Toplum, işletmeler ve bireyler	---
Temel teorik dayanak	Paydaş teorisi; Kaynak tabanlı sosyo-ekonomi; stres teorisi, sağlık psikolojisi	Paydaş teorisi, kendiliğinden örgütlenme teorisi, Sürdürülebilir İKY	Açık sistem teorisi, birlikte evrim teorisi, ekoloji
Yaklaşımın ana amacı	Çalışanların sağlığı ve gelişimi İK'nın tükenmişliğine ve iş kaynaklı sağlık problemleri gibi negatif yan etkilere yönelik artan farkındalık	Yetenekli ve motive olmuş İK'nın uzun süreli tedariki Sürdürülebilir rekabetçi avantaj İK'nın öznel iyi oluşu, istihdam edilebilirliği	Yetenekli ve motive olmuş İK'nın uzun süreli tedariki İK'nın kaynak olarak yaşadığı işlev bozukluğuna yönelik artan farkındalık
Temel uygulamalar	Günümüz İK üzerinde oluşan olumsuz etkilerin kontrol edilmesi İK'nın iş yoğunluğu ve anlam karmaşası ile mücadele etmesi için destek vermek İKY'nin rolü 'koruyucu' olmak	Günümüz İK üzerinde oluşan olumsuz etkilerin kontrol edilmesi İK'nın bireysel sorumluluk ve kararlara katılım konusunda güçlendirilmesi İKY'nin rolü "koruyucu" olmak	Etkililik ve sürdürülebilirlik arasındaki ikiliğini dengelemek İK'nı anlama ve İK'na yatırım yapmayı tekrar düşünme 'Gelişim, yeniden yapılanma, yenilenme' için gerekli olan özel şartlara saygı duymak. Örneğin İK'nın gelişimi ve yapılanması için zaman sağlamak
Sınırlılıklar	Sınırlı deneysel araştırmalar, normatif tanımları merkeze almak	Sınırlı deneysel araştırmalar, Uzun-dönemli araştırmaların azlığı En iyi uygulamalar yaklaşımı	Deneysel araştırmanın olmaması, Sadece rasyonel karar almayı merkeze almak.

Kaynak: Ehnert, 2006:11

Tablo 4'e göre, Sürdürülebilir İKY ile sürdürülebilir iş sistemleri birbirleriyle birtakım benzerlikler taşımalarına rağmen, analiz birimi, dayandığı kaynaklar, sürdürülebilirliği açıklama türü, kimin sorumlu olduğu, teorik dayanak, ana uygulamalar, temel amacı ve sınırlılıklar itibariyle farklılıklar göstermektedir.

Özetle Sürdürülebilir İKY ile benzerlikler taşımasına rağmen sürdürülebilir iş sistemleri konusu "mal ya da hizmet üretimi sürecinde" tüm paydaşların refahı için en iyi olanı yapmak şeklinde ifade edilebilir (Fischer, Zink, 2012:3900-3905). Sürdürülebilir İKY ise konusu itibariyle çok daha geniş bir çerçeveyi kapsamaktadır.

1.2.4.5. Sürdürülebilir Kaynak Yönetimi

Sürdürülebilir kaynak yönetimi, işletmenin devamlılığı için yaşamsal öneme sahip kaynaklara işletme tarafından her zaman ulaşılabilirliğinin sağlanmasıdır. Sürdürülebilir kaynak yönetiminin temel amacı, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkide karşılıklı değişimi sağlamak ve kaynak kıtlığı ile nasıl başa çıkılacağı ile ilgilenmek ve firmanın içsel özellikleri ile performansı arasındaki ilişkiyi sorgulamaktadır (Ehnert, 2009:55-56). Bu doğrultuda performansta ortaya çıkan farklılık, öncelikli olarak firmanın değerli, nadir ve kolayca taklit edilemeyen, satın alınamayan ya da satılmayan özellikli kaynaklarıyla açıklanır (Branco ve Rodrigues, 2006:116). Odak noktası kaynakların sürekliliğini sağlamak, taklit edilmesi zor, stratejik kaynaklara sahip olarak rekabet avantajını sürdürmektir.

İnsan kaynakları, değerli, nadir, taklit edilmesi zor olan kaynaklar olduğu için işletmenin sürdürülebilir rekabetçi avantaj yaratmasında en temel faktörlerden biridir (Greening ve Turban, 2000:256). Ancak “insan”, finansal sermaye, teknoloji gibi diğer kaynaklardan farklıdır. İnsan kaynaklarına “katı” bakış açısı, çalışanların tıpkı diğer kaynaklar gibi değerlendirilerek, onlardan en çok verim alınacak şekilde yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır. 1990’lardan sonra insan kaynaklarına yönelik bu bakış açısı yerini “yumuşak” bakış açısına bırakmıştır. Bu bakış açısı ise insanların bir varlık olarak değerlendirilmesi gerektiğini, insanların yetenekleri, bağlılığı, yüksek nitelikli becerileri ve performansları ile birlikte rekabetçi avantaj kaynağı olarak görülmesi gerektiğini ifade eder. İnsanlar, üretim sürecinde yer alan diğer girdiler gibi pasif değil, proaktifler (Prins ve diğerleri, 2014:271).

Sürdürülebilir kaynak yönetimi anlayışının varsayımları şu şekilde özetlenebilir (Ehnert, 2009:56):

- a) Örgütler hayatta kalmaya çalışırlar çünkü açık sınırları vardır ve sınırlarının açıklığı ile sürdürülebilirliği arasında karşılıklı denge yaratmaları gerekir.
- b) Örgütler insan kaynaklarını yenilemek ve karşılıklı değişim ilişkileri yaratmak için birbirleriyle işbirliği halindedirler.
- c) Örgütler, kendi çevreleri temelinde kaynaklarını yeniden üretmek ve sürdürmek zorundadırlar.

Sürdürülebilir kaynak yönetiminin ve Sürdürülebilir İKY’nin insan kaynağına

stratejik bir önem atfetmesi her iki yaklaşımın benzerliğini ortaya koymaktadır. Ancak, sürdürülebilir kaynak yönetimi düşüncesinin çıkış noktası “var olmak için kaynak bulmak” iken, Sürdürülebilir İKY düşüncesi “kaynaklar için var olmak” düşüncesini de sorgular. Sistem anlayışının bir ürünü olan bu düşüncede, ekolojik, ekonomik ve toplumsal faydaların aynı zamanda insan kaynağının öznel iyi oluşuna, iş-yaşam dengesine, insan kaynaklarının hakları, sağlığı ve güvenliğine hizmet ettiği vurgusu vardır. Ayrıca sürdürülebilir kaynak yönetiminde ekonomik çıktılar daha öncelikli bir konu olarak algılanırken; Sürdürülebilir İKY’de ekonomik, ekolojik, toplumsal, örgütsel ve bireysel çıktılara eşit derecede önem verilmektedir.

1.2.4.6. Endüstri 4.0

Endüstri 4.0, siber-fiziksel sistemler ve dinamik veri işleme ile değer zincirlerinin uçtan uca bağlandığı, sanayi devriminin dördüncü evresine verilen isimdir (Tüsiad, 2016:19). Endüstri 4.0 ile talepten ürün/hizmet geliştirmeye, hammaddenin tedariğinden üretime, üretimden müşteriye kadar olan bütün süreçlerin insan, makina ve bilgi teknolojileri boyutlarıyla entegre, karar mekanizmaları özerk ve her ürün ya da hizmetin anlık olarak müşteriye özel değer yaratmasının sağlanmasıdır (Avşar, 2016:19). Endüstri 4.0 kavramının temeli; endüstriyel üretimde ilgili tüm birimlerin birbiriyle haberleşmesine, bütün verilere gerçek zamanlı olarak ulaşılabilmesine, bu veriler sayesinde en uygun faydanın sağlanmasına dayanmaktadır. Endüstri 4.0 uygulamaları, karbon emisyonlarının azaltılması, çevre dostu ve akıllı şehirler kurulması, alternatif yakıtların kullanılması, akıllı şebekelere geçiş yapılması gibi konulara odaklanmaktadır (Siemens Endüstri 4.0 yolunda, 2016:9).

Dördüncü Sanayi Devrimini anlatmak için pek çok ülkede farklı kavramlar kullanılmış olsa da (Avrupa’da “geleceğin fabrikaları”, ABD’de “Endüstriyel İnternet”, Çin’de “İnternet +”) Endüstri 4.0 kavramı dünyadaki endüstriler ve akademisyenler arasında en popüler imalat konularından biri olmuş ve şu anda tüm sektörleri etkileyebilecek potansiyele sahip rekabet stratejisi olarak görülmektedir (Jian ve diğerleri, 2016:175).

Endüstri 4.0, makinelerin insan gücüne gerek olmadan kendilerini ve üretim süreçlerini yönetmeye başlamalarını ifade ettiği için (Yıldız, 2018:548), bu konu hakkındaki en büyük iki kaygıdan biri güvenlik iken, diğeri de robotik sistemlerin yaygınlaşması sonucunda iş kayıplarının yaşanmasıdır (Siemens Endüstri 4.0 yolunda, 2016:15; Avşar, 2016). Ancak bu iş kayıplarının özellikle bedensel çalışma gerektiren işlerde ve mesleklerde yaşanabileceği olasılığına karşılık, Endüstri 4.0 yatırımlarının kısa vadede % 6 istihdam artışı sağlayacağı, uzun vadede ise başta bilgi teknolojileri ve mekatronik alanlarında olmak üzere nitelikli iş gücü talebinin ciddi düzeyde artacağı öngörülmektedir (Siemens Endüstri 4.0 yolunda, 2016:16).

İK bakış açısıyla, bu değişim sürecinin başarıyla yönetilebilmesi için İK uzmanlarının bu sürece hazırlıklı olmaları gerekir. Araştırmacının yargısına göre, Endüstri 4.0 yıkıcı inovasyonlarla iş modellerini çok hızlı bir şekilde değiştirdiğinden İK yöneticileri, işinde anlam bulmak isteyen Y kuşağı başta olmak üzere yeni kuşaklara uygun modellerle değişime ayak uydurabilmelidir. Endüstri 4.0'de "birlikte çalışabilirlik" ilkesi tüm öğeler tarafından sağlanması gereken en önemli özelliklerden biridir (Fırat ve Fırat, 2017:8). Bu kapsamda İK için sanal ofis ve uzaktan erişim olanakları sayesinde esnek çalışma uygulamaları işverenler için kaçınılmaz bir çalışma modeli olacağı benzetilmektedir.

İKY'de sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında yürütülebilecek olan esnek çalışma saatleri, bulut yazılımlar sayesinde evden çalışmaya olanak veren iş modelleri, iş görüşmelerinin ya da toplantılarının dijital ortamlarda gerçekleştirilmesi, çevreyle dost ürünler üretilmesi için insan kaynaklarına eğitim verilmesi, insan kaynaklarının toplumsal sorumluluk projelerinde daha fazla yer almalarının desteklenmesi, işe alım görüşmesinde bu konudaki farkındalığın dikkate alınması, bu uygulamaların işveren markası üzerinde pozitif bir izlenim oluşturmaları gibi uygulamaların hepsi Endüstri 4.0 ile sürdürülebilirlik konularının iç içe geçtiği alanları oluşturmaktadır.

1.2.5.Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Yönetimsel eylem ve uygulamaları tek başına ele alıp değerlendirmek olanaklı değildir. Çünkü bu uygulamalar bir çevre içinde gerçekleşmekte, sistem yaklaşımı gereği bu çevredeki dinamik değişkenleri etkilemekte ve bunlardan etkilenmektedir.

Sürdürülebilir İKY için de benzer bir durum söz konusudur. “Tüm sosyal bilimler alanında olduğu gibi “Hangi durumda İKY uygulamaları sürdürülebilir olmaktadır?” sorusunun yanıtı pozitif bilimlerdeki gibi net olmasa da, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için gerekli hazırlayıcıların neler olduğunu ifade etmek olanaklıdır. Bu hazırlayıcılar araştırmacının konuyu hangi açıdan ve hangi kapsamda ele aldığına göre değişebilir.

Wilkinson ve diğerleri (2001:1497-1499) ile Gollan (2000:60) Sürdürülebilir İKY’ni etkileyen faktörleri, İK politikaları, yönetim tarzı, liderlik, kültür ve alışkanlıklar ile örgüt olarak ifade etmeyi uygun bulmuşlardır. Zaugg, Blum ve Thom (2001:11)’un çalışmasında Sürdürülebilir İKY ile en fazla ilişkilendirilen kavramlar şunlardır:

a) İnsan kaynaklarının gelişimi: İşe alıştırma, devam eden eğitim, çalışanlara destek, çalışan niteliklerinin artırılması, “know-how” uygulamaları ve kariyer planlama anahtar kelimelerini içermektedir.

b) Çalışanların özellikleri: Motivasyon, esneklik, sorumluluk, performans göstermeye isteklilik kavramları bu kapsamda en çok bahsi geçen kavramlar olmuştur.

c) Liderlik ve koçluk: Çalışanlara olduğu kadar yönetim amaçlarının öncelikli öneme sahip olduğuna dikkat çekilmiştir.

d) Strateji/planlama: Strateji kapsamında uzun dönemli özellikle insan kaynakları yönetiminin uzun dönemli uyumunun altı çizilmiştir.

e) Ödüller.

f) Değerlere uyum.

Thom (2002’den aktaran: Jerome, 2013:1288)’un çalışmasına göre Sürdürülebilir İKY alanında 3 önemli görev vardır. Bunlar; insan kaynaklarının ilerlemesi, olumlu ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi ve örgüt kültürüdür. İnovasyon, işletmenin gelişimi, çalışanların öznel iyi oluşu, devamlılık, iletişim, bağlılık/markalaşma, kültür/yapı/yönetim de Sürdürülebilir İKY ile ilişkilendirilen konular arasında yer almaktadır.

Wirtenberg ve arkadaşlarının çalışmasında (2007:15-17), sürdürülebilir işletme olarak değerlendirilen işletmelerin sürdürülebilirlik için insan kaynağını şu şekillerde desteklediği sonucuna ulaşılmıştır:

a) Liderlik gelişimi

b) Eğitim ve gelişme

- c) Değişim yönetimi
- d) İşbirliği ve takım çalışması
- e) Yetenek yönetimi
- f) Farklılık yönetimi ve çok kültürlülük
- g) Etik ve denetim
- h) Değerleri yaratmak ve telkin etmek
- i) Sağlık ve güvenlik
- j) Çalışanların bağlılığı.

Buradan çıkan sonuç, sürdürülebilirliğin güçlü ağların ve ilişkilerin yönetilmesine bağlı olduğudur (Ardichvilli, 2013:470). Bu çalışmada Sürdürülebilir İKY uygulamalarını etkileyen faktörler, durumsallık ve durumsallık bakış açısıyla ele alınmaktadır. Durumsallık bakış açısı, İK uygulamalarının örgütün diğer unsurlarıyla ve çoğunlukla da firma stratejisi ile uyumlu olması gerektiğini belirtmektedir. Durumsallık bakış açısına göre, herhangi bir İK uygulamasının etkililiği, bu uygulamanın diğer İK uygulamaları ile karşılıklı ilişkilerine dayanır (Delery ve Doty, 1996: 803-804). Sürdürülebilir İKY uygulamalarını etkileyen faktörler arasında örgütsel strateji, örgüt kültürü, örgüt iklimi, öğrenen örgütler, değişim yönetimi, yetenek yönetimi, liderlik, kariyer gelişimi, örgütsel adalet, İK politikaları, güven duygusu yaratmak, örgüt içi ortaklık ve yardımlaşma, bireysel sorumluluk almak, etik ve şeffaflık, açık iletişim kanalları, takım yönetimi (Kesen, 2016:562-565; Gollan, 2000:60; Gollan ve Davis, 1998:7) gibi konular sayılabilir. Bu faktörlere makro ve mikro anlamda daha pek çok değişken eklenebileceği gibi çalışmanın sınırlandırılması açısından, literatürde en çok yer bulan uygulamalar ele alınmıştır.

1.2.5.1. Örgüt Stratejisi

Örgüt stratejisi, işletmenin rekabet etmekte olduğu alanda, işletme fonksiyonlarından sinerji yaratarak rekabetçi üstünlük elde etmeye yönelik örgütsel üründür (Porter, 1987:43). Strateji belirlerken, örgütün çevresiyle olan ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, örgüt içi faktörlerin ve çalışanların davranışlarıyla ilgili tüm değişkenlerin etkisi dikkate alınmalıdır. Ancak bu sayede, örgütü bütün olarak çevresiyle uyumlu tutmak ve stratejik amaçlarına ulaştırmak, yani

stratejik anlamda yönetimini sağlamak olanaklı olabilecektir (Barutçugil, 2004:54).

Örgüt stratejisi ile sürdürülebilir İKY'nin ilişkisi iki yönde değerlendirilebilir. Bunlardan birisi örgüt stratejisinin, sürdürülebilir İKY üzerindeki etkisidir. Diğer ise sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün sağlanmasında İKY'nin rolüdür. Örgüt stratejisinin, sürdürülebilir İKY üzerindeki etkisi, insan kaynaklarının sürdürülebilirliği ile ilgili uygulamaların örgüt stratejileri içinde yer bulmasını ifade eder. Sürdürülebilir İKY'de uzun vadeli planlama gerektiren, rekabet üstünlüğü sağlamak için iç kaynaklara odaklanmak gerektiğini vurgulayan bir süreç olması nedeniyle örgüt stratejisinden ayrı düşünülmemelidir. Sürdürülebilir yönetim uygulamalarındaki temel boyutlardan biri, sürdürülebilirliği iş stratejisinin merkezine yerleştirmektir (Wirtenberg, 2007:14). Sürdürülebilir İKY uygulamalarını kurum stratejisi olarak benimsemiş işletmeler çalışanlarını yenilenmesi ve geliştirilmesi gereken bir değer olarak görecektir, onların öznel iyi oluşlarına, iş-yaşam dengelerine önem verecek ve insan kaynağına yatırım yapacaktır. Kurum stratejisi ile İKY stratejileri bütünleştirildiğinde örgütsel amaçların başarılması olanaklı olacaktır.

1.2.5.2.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir (Deshpande ve Webster, 1989:4). Örgüt kültürünün yansımaları, çalışanların davranışlarında, hareketlerinde, tavırlarında, beklentilerinde, liderlerin yönetim biçimi ve tarzında, iletişim biçiminde, paydaşlarla ilişkilerde, örgütün iş yapma tarzında görülebilmektedir. Kültürü örgütten ya da kültürü içinde varlık bulduğu yapıdan ayrı düşünmek olanaklı değildir.

İnsan kaynakları ile ilgili uygulamalar, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini belirleyen önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkarken; örgüt kültürü de, insan kaynaklarının etkinliğinde büyük bir rol oynamaktadır (Erdem, 1996:1). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün uyumu bir organizasyon için amaçlara ulaşma ve istenen sonuçları elde edebilme noktasında önemlidir (Kaya ve Kesen: 2014:106).

Diğer tüm işletme uygulamaları gibi sürdürülebilirlik uygulamaları da örgüt kültürü içinde şekillenmekte ve işletmenin kültürel değer ve normları ile uyumlu olduğu sürece kabul edilmekte ve devamlılığı sağlanmaktadır. Uygulamaların kültür haline geldiğinin ifade edilebilmesi için tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş olması temel şarttır. Dolayısıyla Sürdürülebilir İKY uygulamaları ancak örgütsel kültür bunu desteklediği sürece olanaklı olacaktır. Sürdürülebilirlik uygulamaları etkileyen pek çok kültürel unsur saymak olanaklıdır. Bunlar arasında, açık iletişim kanallarının varlığı, demokratik ve katılmalı bir yönetim tarzı, liderlik biçimleri, sürekli öğrenme ve gelişme, kurumsal öğrenme kültürü yaratmak, takım çalışması, performans değerlendirme ve ücretlendirme uygulamalarının şeffaflığı, esnek çalışma saatlerinin uygulanması, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığına uygun çalışma koşullarının sağlanması, farklılıkların yönetimi, çalışan haklarına saygıyı içselleştirmek gibi öğeler sayılabilir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının sürdürülebilirlik ilkeleri ile uyumlu yönde ilerliyor olması da örgütte sürdürülebilirlik kültürünün yerleştiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

1.2.5.3.Üst Yönetimin Desteği ve Liderlik

Üst yönetimin desteği ve liderlik, Sürdürülebilir İKY'nin başarısında en önemli görülen faktörler arasında yer almaktadır (Gollan, 2000:60; Zaugg, Blum ve Thom 2001:11; Wirtenberg, 2007:10; Fegley, 2011:6). Çatışmaların yönetimi, değişim kültürünün geliştirilmesi, insan kaynaklarının diğer sistemler ve süreçler ile işbirliğinin sağlanması, sürdürülebilirlikle ilgili stratejilerin geliştirilmesi, anlatılması, uygulatılmasının sağlanması üst yönetimin ve liderlerin Sürdürülebilir İKY uygulamaları ile ilgili görevlerinden bazılarıdır (Wirtenberg, 2007:15;18). Sürdürülebilirlikle ilgili uygulamaları üst yönetim ve liderler benimseyip desteklemediği sürece bu uygulamaların çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması olasılığı da zayıflayacaktır.

Üst yönetimin desteği ile değişimi etkileyecek çalışanlar güçlendirilecektir. Değişimi destekleyecek örgüt kültürü etkilenecektir. Ödüller ve teşvik programları ile arzulanan davranışı gerçekleştirecek sistemler yerleştirilecektir (Daily ve Huang, 2001:1543).

Özellikle son yıllarda bu konunun önemi daha da anlaşılmış olup “sürdürülebilir liderlik” şeklinde bir kavram ortaya çıkmıştır. Buna göre sürdürülebilir liderlik, bilgi toplumunun yaşadığı toplumsal, kültürel, ekonomik ve ekolojik sorunları gören, anlayan ve bunlara ilişkin kaygılarıyla beraber çevresinde yer alan bireylere vizyon çizen ve onları organize eden liderlik biçimidir (Yangil, 2016:128). Sürdürülebilirliğe önem veren liderler, iletişimde uzmanlığa, hitabet yeteneğinin gelişmişliğine, iyi bir dinleyici olmaya, diğer çalışanları harekete geçirmeye, koalisyon kurmaya, bilgilerini paylaşmaya, vizyon geliştirmeye önem vermelidir (Senbel, 2015:467). Visser ve Courtice’e göre (2011: 5-9) sürdürülebilir odaklı liderler, dürüst, zeki olmak gibi kişilik özelliklerine, vizyoner, yaratıcı, radikal olmak gibi özelliklere, krizleri yönetmek, uzun dönemli düşünmek gibi becerilere, değişim dinamikleri, paydaşların beklentileri gibi bilgilere sahip olmalı ve bunları işletme stratejilerine transfer edip uygulayabilmelidir.

1.2.5.4.Örgütsel Öğrenme

Öğrenme, tekrarlar ve yaşantılar sonucu meydana gelen kalıcı davranış değişikliğidir. Örgütsel öğrenme ise örgüt içerisindeki bireylerin öğrenmeleri sonucunda örgüt içinde bir dönüşümün gerçekleştirilmesidir (Dodgson, 1993: 376). Senge (1990:11), öğrenen örgütü, “İnsanların gerçekten çok istedikleri sonuçları yaratmak için, kapasitelerin sürekli arttırıldığı, yeni fikirlerin desteklendiği, ortak isteklerin serbestçe tartışıldığı ve insanların sürekli olarak nasıl öğreneceklerini beraberce öğrendikleri organizasyonlardır” şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütsel öğrenme, bir örgütün uyum kapasitesini artırmak için, bilgiye ulaşmayı ve ulaşılan bilginin değerini artırmanın yollarını gösterir (Molina ve Callahan, 2009:394). Başka bir anlatımla, örgütlerin hızlı değişen çevrenin ortaya çıkaracağı karmaşıklığa ve bu karmaşıklık içinde karşılaşılabilecek olan sürpriz ve risklere önceden hazırlı olarak uyarlanabilmesi örgütsel öğrenme süreci ile ilgilidir (Özer, 2013: 87). Ancak bunu sadece bir “süreç” olarak değerlendirmek yetersiz olacaktır. Çünkü sürekli öğrenme yoluyla kalıcı değişiklikler yaratmak bir kültür haline geldiğinde öğrenen örgütlerden söz edilebilir. Bu kültürün oluşmasında şirket çalışanlarının öğrenme yetenekleri ve öğrendiklerini uygulama kapasiteleri oldukça

önem arz eder. Öğrenmeler performansa dönüşmeden örgütler ve bireyler sadece eski deneyimleri ve uygulamaları tekrar ederler (Garvin, 1993:78 ;Güney, 2009: 105-106). Bireyler öğrenmeye, keşfetmeye, değerlendirmeye ve örgüt adına fırsatlardan yararlanmaya devam ettikleri için, bu rutin ve birbirini tekrar eden süreçler kurumsallaşmayı sağlar. Bu durum, değişen örgüt gereksinimleri açısından yeni öğrenme süreçlerine liderlik eden, sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir kurumsal öğrenme kültürü yaratır (Molina ve Callahan, 2009:394).

Özünde çevredeki değişimlere ayak uydurmak ve içinde bulunduğu toplumsal, ekolojik ve ekonomik çevreye pozitif çıktılar yaratarak devamlılık sağlamak olan sürdürülebilirlik uygulamaları için sürekli öğrenme yeteneği olmazsa olmazlar arasındadır. Kurumların örgütsel öğrenmeyi bir yetenek haline getirmeksizin çevredeki değişimlere ayak uydurmaları olanaklı olmayacaktır (Killen ve ark., 2008:339). Ayrıca öğrenen örgütlerin temel yapı taşının da insan olduğu düşünüldüğünde Sürdürülebilir İKY ile olan bağı daha da çarpıcı olmaktadır.

1.2.5.5.Değişim Yönetimi

Herakleitos tarafından M.Ö. 540-480 yıllarında ifade edilen ve günümüze kadar önemi artarak anlaşılan “Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer”, “Değişmeyen tek şey, değişimin kendisidir” sözleri değişimin ve değişimi yönetmenin önemini özetlemektedir. Çevremizdeki her şey değişimin kapsamı içindedir. İnsanların davranışlarından teknolojik yeniliklere, doğadaki olaylardan toplumsal yaşam kurallarına kadar her şey hızla değişmektedir. Bu nedenle, belirli bir amaç, bu amacı gerçekleştirme iradesi ve amaca ulaşmayı etkileyen koşullarla çevrelenen nesneler, olaylar, düşünceler ve bunların oluşturduğu sistemler değişim olgusuyla yüz yüzedirler (Özkalp, 2000: 341).

Genel anlamda değişim, ister planlı ister plansız olsun, organizma, kişi veya örgüt gibi herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın, bir durumdan başka bir duruma dönüşmesini ifade etmektedir (Jones, 1998:511). Örgütsel değişim ise değişen iç ve dış çevre koşulları nedeniyle, örgütün etkililik ve verimliliğini artırmak, günün iş gereklerini yerine getirmek, çalışanların ve müşterilerin beklentilerine yanıt vermek amacıyla bütünleşik bir sistem olan örgütün tümünde ya da alt sistemleri üzerinde

sistemin tüm dinamikleri ve etkileşimi göz önüne alınarak değişiklikler yapılmasıdır (Tokat, 1998: 24). Değişim yönetimi; örgütsel sorunları çözmek ve değişim sürecinden örgütsel amaçlar ve hedefler doğrultusunda yararlanabilmek için yapılan planlama, örgütlenme, motivasyon ve denetleme çalışmalarıdır. Diğer bir deyişle, örgütü değişen çevre koşullarına uyumlaştırma ve dengeleme sürecidir (Tekin, Güleş ve Öğüt 2007: 5).

Tüketilen doğal kaynaklar, bozulan ekolojik çevre, toplumsal beklentilerin, ilgilerin, gereksinimlerin değişmesi, işgücünün demografik yapısındaki değişim, artan iş yükü, nitelikli insan kaynağı bulmada yaşanan zorluklar, istihdam ilişkilerindeki değişimler, esneklik uygulamalarının iş yaşamındaki öneminin artması, kadının toplumda değişen rolü gibi örgütü ve örgütlü yaşam biçimini değiştirmeye iten pek çok itici gücü saymak olanaklıdır. Bu itici güçlerin sonucu değişen çevreye uyum sağlamak zorunda olan örgüt sistemi sürdürülebilirlik uygulamaları yoluyla bir anlamda değişim yönetimi çabalarını yürütmektedir.

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, 2016:566). Bunun için en başta insan kaynağına değişimin gerekliliklerinin, sürecin nasıl işleyeceğinin ve sonuç olarak kendilerinin bu uygulamalardan nasıl etkileneceğinin tüm ayrıntıları ile benimsetilmesi gerekir. Sürdürülebilirlik uygulamaları için değişime açık insan kaynakları işe alımda tercih edilmeli, değişimi bir kültür haline getirme çabası içinde değişime ayak uyduranlar ödüllendirilmelidir.

1.2.6.Sürdürülebilir İKY Modelleri

Sürdürülebilir İKY konusu gelişmekte olan bir konu olması nedeniyle, literatürde genel kabul görmüş bir modelin olmamasıyla beraber, araştırmacılar tarafından farklı modeller gelişmiştir. Bu modellerde Sürdürülebilir İKY’ni etkileyen pek çok değişkenin bulunduğu ve Sürdürülebilir İKY ile ilgili çıktıların genel olarak

Zaugg, Blum ve Thom (2001:3-4), Sürdürülebilir İKY için Şekil 10'daki modeli önermişlerdir. Bu modele göre, çalışanlar ve örgütü eşit partnerler olarak görmek gerekir. Sürdürülebilir İKY aracılığıyla, birey boyutunda, bireysel gereksinimlerin doyumu; örgüt boyutunda ise işletmenin rekabetçi gücünün devamlılığı sağlanabilir.

-Kültür –Tutumlar -Değerler

İşletme

Bireysel

İstihdam edilebilirlik

Bireysel Sorumluluk

İs-vasam dengesi

-Stratejiler -Amaçlar

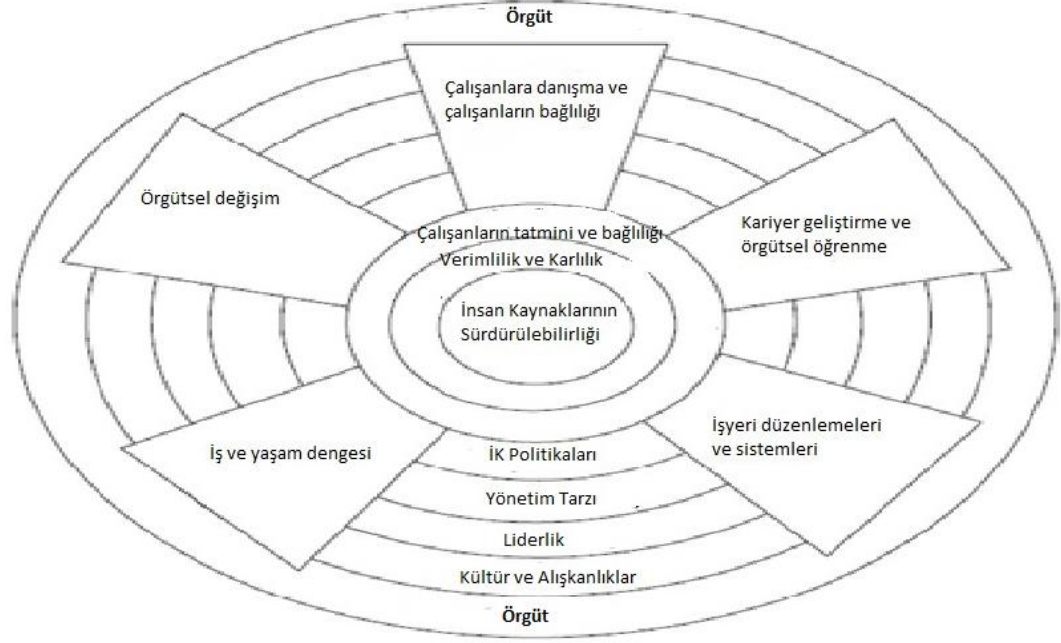
-Araçlar -Yöntemler
-Süreçler -Yapılar

Bu çalışmadan esinlenerek Esfahani ve diğerleri çalışmalarında (2017:204-205), Sürdürülebilir İKY uygulamalarını, istihdam edilebilirlik, bireysel sorumluluk ve iş yaşam dengesi boyutlarıyla tanımlayıp, Sürdürülebilir İKY'nin başka değişkenler ile olan ilişkilerini sorgulamışlardır.

89

edilmektedir. İnsan kaynaklarının sürdürülebilirliğini ifade eden başlıklar ise iş yaşam dengesi, örgütsel değişim, kariyer geliştirme ve örgütsel öğrenme, çalışma yeri ile ilgili yerleşmiş uygulamalar ve sistemler şeklinde belirtilmiştir. Bu modele göre, insan kaynaklarının sürdürülebilirliğinin çıktıları ise verimlilik ve karlılık, çalışanların doyumu ve bağlılığıdır.

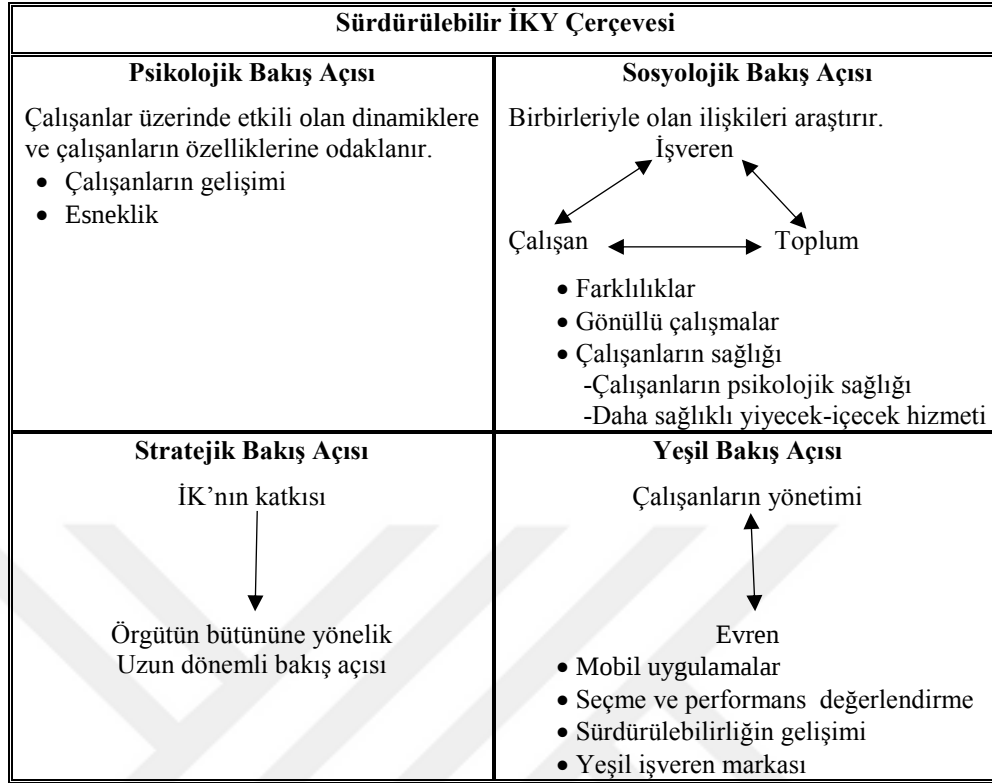
Şekil 11: Gollan'ın İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliğinin Etkileri ve Faktörleri Modeli



Kaynak: Gollan, 2000:60.

Prins'e göre (2011; aktaran: Rompa, 2011:17), Sürdürülebilir İKY, örgütün stratejik politikaları ve çevresi arasında açık ilişkiler kuran ve insan kaynaklarından en uygun şekilde faydalanılmasını sağlayan uygulamalardır. Sürdürülebilir İKY'de uzun dönemli bakış açısı ve örgütün stratejileri ile kurumsal sosyal sorumluluk politikalarının bütünleştirilmesi önemli konulardır. Buna göre Prins (2011; aktaran: Rompa, 2011:17), Sürdürülebilir İKY için dört boyuttan bahsetmektedir. Bunlar; psikolojik boyut, sosyolojik boyut, stratejik boyut ve yeşil boyuttur.

Şekil 12: Prins'in Sürdürülebilir İKY'nin Çerçevesi Modeli



Kaynak: Prins, 2011'den aktaran: Rompa, 2011:17.

Sosyolojik yaklaşımın amacı İK uygulamalarının sosyalleştirilmesidir. Bu yaklaşıma göre işveren, insan kaynakları ve toplumun ilgileri açık bir şekilde birbirleriyle ilişkilidir. Dolayısıyla uzun döneme odaklanmak ve süreklilik önemlidir. Sağlık politikaları, farklılıkların yönetimi, yaşlanan işgücü, aile dostu personel politikaları sosyolojik yaklaşım ile ilgili politikalar arasındadır. Mejias ve diğerlerine göre de (2015:70) insan hakları, çalışma koşulları ile sağlık ve güvenlik uygulamaları da sürdürülebilirliğin toplumsal boyutunu oluşturmaktadır.

Psikolojik yaklaşım, insan kaynaklarının kendileri için hangi konuları önemli bulduğu ile ilgilidir. Eğer sürdürülebilir rekabetçi avantajın merkezinde insan kaynakları varsa, hangi itici güçlerin ve çalışanlar için nelerin son derece önemli olduğu bilinmelidir. İnsan kaynakları, amaçlara odaklandığı ve bir ruha sahip olduğu için finansal ve teknolojik sermayeden tamamen farklıdır. Bu yaklaşım içinde iş yaşam dengesi, özerklik, kişisel gelişim, istihdam edilebilirlik ve iletişim konuları yer almaktadır.

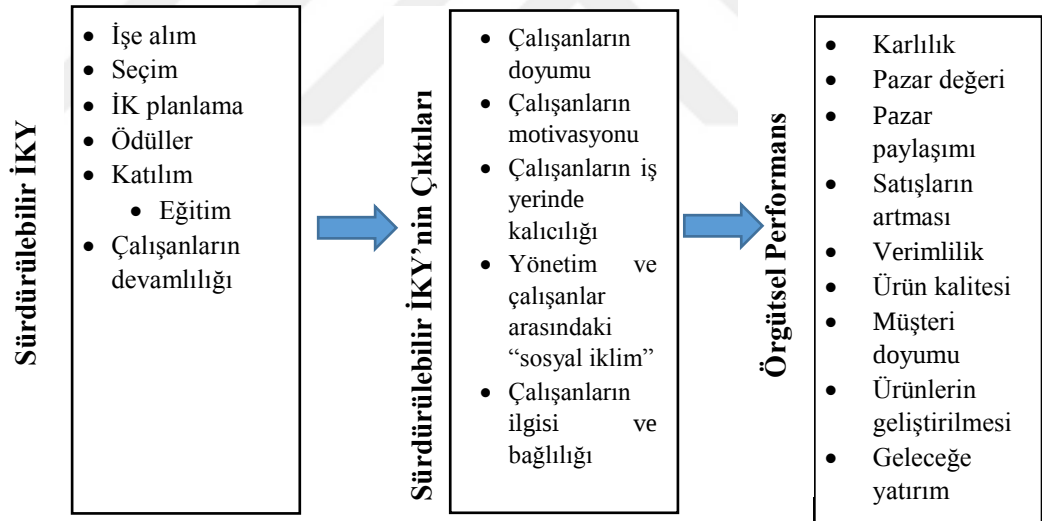
Üçüncü yaklaşım, Sürdürülebilir İKY'nin, stratejik İKY ile ilişkisini sorgular ve Sürdürülebilir İKY'nin insan kaynaklarının işe alımı, insan kaynaklarının işgören devir hızı, değerlendirme gibi geleneksel İK alanı ile ilişkisine odaklanır.

Dördüncü yaklaşım, “yeşil İKY”, hangi İKY yönlerinin “yeşil” örgütler oluşturmaya katkı sağlayacağını ve hangi etkilerin işveren markası oluşturmada yeşil karakter olarak çekicilik oluşturacağını sorgulamaktadır. Yetenek olarak yeşil davranışlar, sürdürülebilirlik konusunda farkındalığı arttırıcı eğitimler, ekolojik bilinci oluşturan davranışlar ve yeşil işveren markası bu konular arasında sayılabilir.

Bu modelden hareketle Rompa (2011:26), Sürdürülebilir İKY ile ilgili uygulamaları, farklılıkların yönetimi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, gönüllü çalışma, esneklik, yeşil davranışlar ve çalışan sağlığı olarak altı boyutta toplamıştır.

Jerome (2013:1290)'nin Sürdürülebilir İKY için önerdiği model ise Şekil 13'de ifade edilmiştir. Bu modelde Sürdürülebilir İKY'nin çıktıları ve örgütsel performansa etkileri görülmektedir.

Şekil 13:Jerome'un Sürdürülebilir İKY ve Örgütsel Performans Modeli



Kaynak: Jerome, 2013:1290.

Jerome modelinde, Sürdürülebilir İKY'ni İK'nın işlevleri çerçevesinde tanımlamıştır. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının sonuçlarının ise ilk aşamada bireysel anlamda pozitif çıktılar yaratması beklenirken, bunların örgütsel performansı da olumlu yönde etkilemesi gerektiği ifade edilmiştir.

Prins ve diğerleri (2014:266) çalışmalarında, De Lange ve Koopens (2007)'in 3P (Planet, People and Profit) modeli ile Elkington (1994)'un modellerini benimseyerek ROC (Respect, Openness ve Continuity) modelini geliştirmişler ve

Sürdürülebilir İKY’ni bu modelle ifade etmişlerdir. ROC modelinin temel dinamikleri ise yazarlar tarafından aşağıdaki şekilde tablolastırılmıştır.

Şekil 14: Prins ve diğerlerinin Sürdürülebilir İKY’de ROC (Respect, Openness, Continuity) Modeli

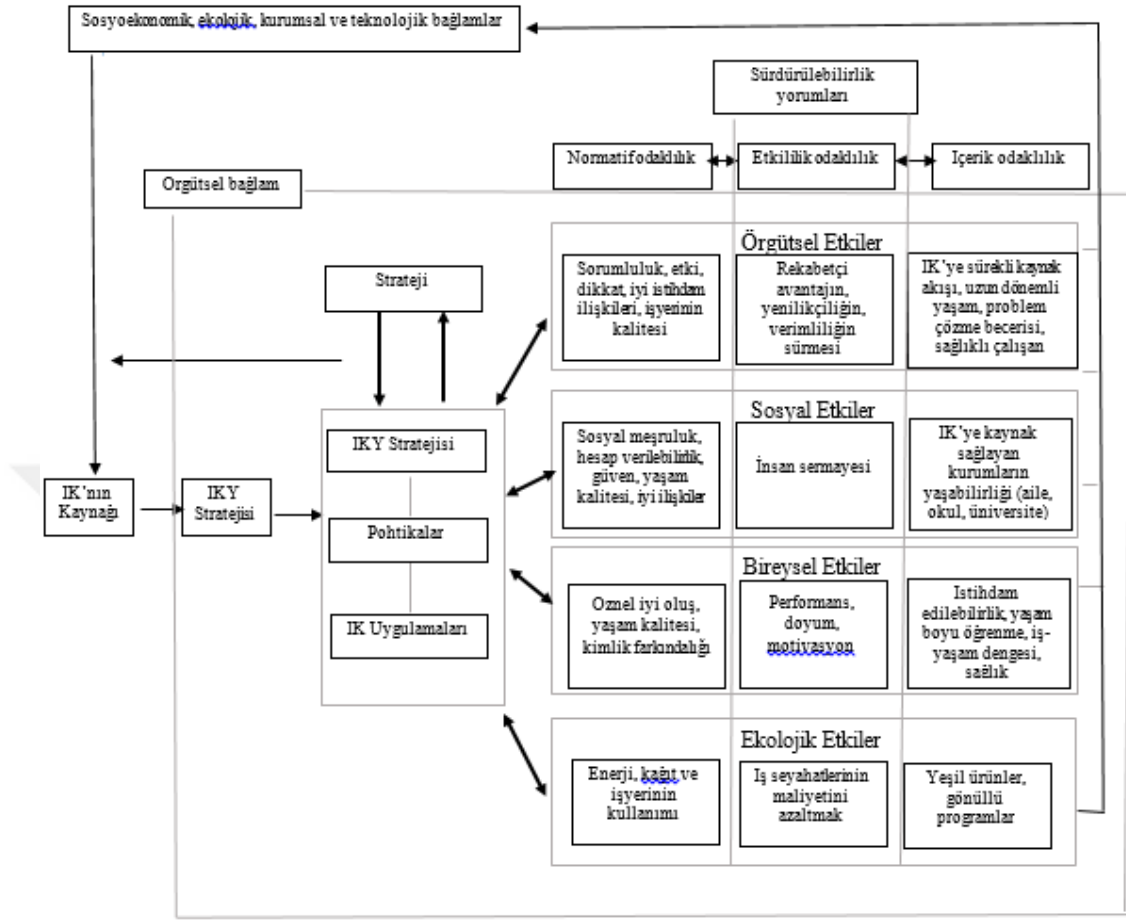
	İnsan Saygı	Evren Açıklık	Kar Devamlılık
İnanç	“İKY içinde İnsan’ı aramak”	“Dışarıdaki içeridedir”	“İKY’ye uzun dönemli bakış açısı”
Kuram Ana fikir Stratejik İK bakış açısının yeniden düzenlenmesidir	Kaynak-tabanlı bakış açısının düzenlenmesi	Stratejik uyumun düzenlenmesi	Uzun süreli performans/uzun süreli istihdam ilişkilerinin düzenlenmesi
Kuramsal öncüller	Etik ve eleştirel İK teorileri	Kurumsallık ve paydaş teorileri	
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 ve diğerleri, 2014:266.

Prins ve diğerleri (2014:266) çalışmalarında Sürdürülebilir İKY’ni “İnsana saygı”, “Evrene karşı açıklık”, “Karın devamlılığı” felsefesi üzerine temellendirmişlerdir. Bu anlayışla Sürdürülebilir İK’nın geleneksel İK anlayışından farklılığını açıklığa kavuşturmayı hedeflemişlerdir.

Kramar (2014:1081), Ehnert (2009:172)’ten etkilenerek aşağıdaki modeli geliştirmiştir. Bu modelde Sürdürülebilir İKY’ni etkileyen faktörler ve Sürdürülebilir İKY’nin çıktıları görülmektedir.

Şekil 15: Kramar'ın Sürdürülebilir İKY Modeli



Kaynak: Kramar, 2014:1081.

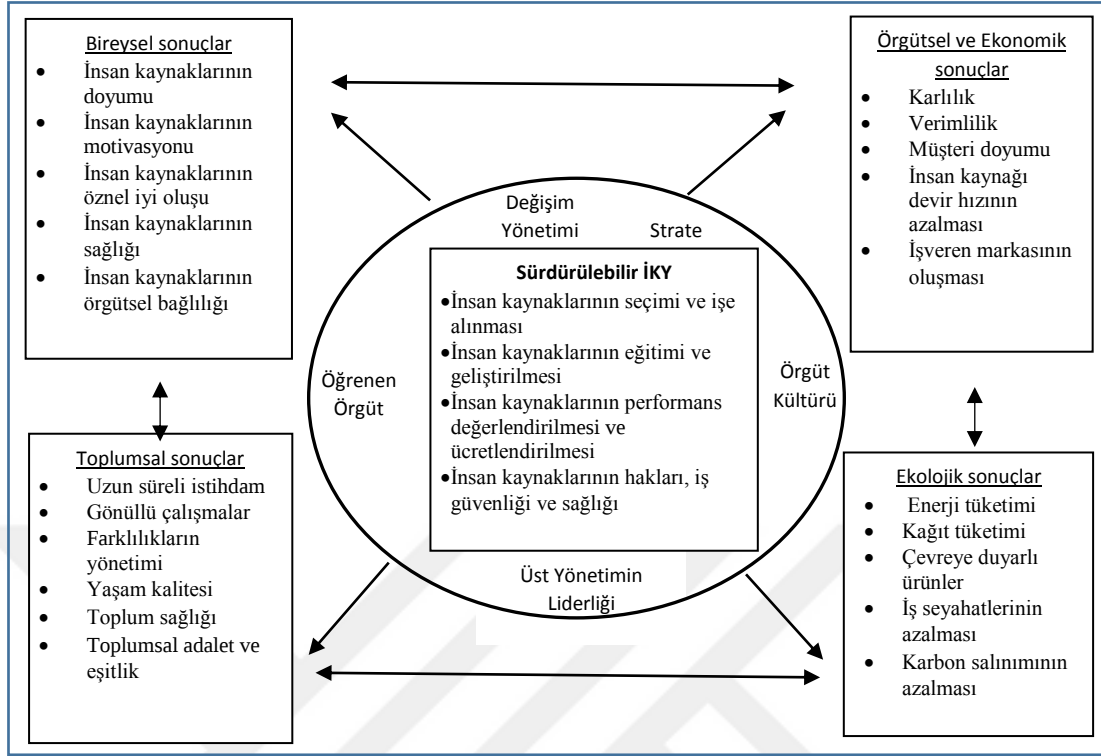
Bu modele göre, Sürdürülebilir İKY'nin çıktıları şunlardır (Kramar, 2014:1082):

- Bireysel çıktılar: İş doyumunu, çalışan motivasyonu, iş yaşam dengesi ile ilgilidir.
- Örgütsel çıktılar: İşgören ilişkilerinin kalitesinin, işgören sağlığının ve çalışanların öznel iyi oluşlarının ve verimliliklerinin ölçülmesi ile ilgilidir.
- Sosyal çıktılar: İşyerindeki ilişkilerin kalitesi, potansiyel işgörenler tarafından tercih edilen ve tanınan bir örgüt olmak ile ilgilidir.
- Ekolojik çıktılar: Enerji, su, kağıt ve çeşitli enerji kaynaklarının kullanımı, yeşil ürün ve hizmetlerin üretimi ile ilgilidir.

Jarlström ve diğerlerinin (2016:7-10) yürütmüş olduğu çalışmaya göre, Sürdürülebilir İKY’de en önemli görülen uygulamalar dört boyutta ifade edilmektedir. Bunlar; adalet ve eşitlik, şeffaf İK uygulamaları, karlılık ve çalışanların öznel-iyi oluşlarıdır. *Adalet ve eşitlik boyutunda*, kanun ve düzenlemelere, etik değerlere uygun davranmak, farklılıkların yönetimi, yöneticilerin örnek davranmaları yer almaktadır. *Şeffaf İK uygulamaları* boyutunda, işe alım ve kaynakların insan kaynakları arasında paylaşılması, yeterliklerin geliştirilmesi, ödüllendirme, kariyer planlama, çalışanların katılımı, açık iletişim kanalları ve esneklikle ilgili iş uygulamaları bulunmaktadır. *Karlılık* boyutunda, Sürdürülebilir İKY uygulamalarının ekonomik sorumluluğuna vurgu yapılmaktadır. Bu doğrultuda İKY ve örgüt stratejilerinin bütünleştirilmesi, proaktiflik, uzun dönemli bakış açısı, İK yöneticilerinin işle ilgili uzmanlık bilgileri Sürdürülebilir İKY uygulamaları olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların öznel iyi oluşu boyutunda, liderlik tarzı, işgörenleri değer verecek şekilde onları desteklemek, sağlıkla ilgili tüm uygulamalar, iş-yaşam dengesi, yaşlanan işgücü ve çalışanların farklılaşan ihtiyaçlarını dikkate almak, çalışma ortamının şartları, motivasyon konuları bulunmaktadır.

Sürdürülebilir İKY için önerilen kavramsal model ise Şekil 16’da sunulmaktadır. Modelin ifade edilmesinde, Sürdürülebilir İKY makro, mezo ve mikro bakış açılarıyla ele alınmıştır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik uygulamalarına, İKY’nin işlevleri içerisinde yer veren işletmelerin, bu uygulamaları, İşletme Stratejisi, Örgüt Kültürü, Üst Yönetimin Liderliği, Öğrenen Örgüt ve Değişim Yönetimi gibi üst başlıklarla uyumlu yürütmesi halinde 4 boyutta tanımlanan çıktıları elde etmesi beklenir. Bu çıktılar modelde, bireysel, örgütsel, toplumsal ve ekolojik çıktılar olarak anılmaktadır. Buna göre, Sürdürülebilir İKY’yi başarılı bir şekilde iş modellerine yerleştiren işletmelerin, birey, örgüt ve ekonomi, toplum ve ekoloji üzerinde pozitif değerler yaratacağı beklenmektedir.

Şekil 16: Önerilen Sürdürülebilir İKY Kavramsal Modeli



İncelenen Sürdürülebilir İKY modellerinin tamamı kavramsal çalışmaların sonucu ortaya koyulmuş modeller olup, Sürdürülebilir İKY'nin kapsamının, işlevlerinin, etkili olması beklenen sonuçların, Sürdürülebilir İKY üzerinde etkisi olduğu düşünülen faktörlerin etkilerinin tespit edilmesine yöneliktir. İncelenen modeller arasında oldukça detaylı modellerin yer almasıyla beraber, daha az değişkenin yer aldığı modellerde mevcuttur. Şekil 16'da birçok modelde yer alan ortak değişkenlere yer verilerek yalın ve anlaşılır bir çerçevede Sürdürülebilir İKY özetlenmeye çalışılmıştır.

1.2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri İçinde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgütlü yaşam biçimi içinde insan kaynakları işlevleri, sürdürülebilirlik uygulamalarının geliştirilmesinde ve hatta kültür halini almasında temel bir rol oynamaktadır. İK fonksiyonları içinde sürdürülebilirlik uygulamalarının ortak amacı ekolojik, toplumsal, örgütsel-ekonomik ve bireysel düzeyde pozitif çıktılar yaratılmasıdır. Başka bir ifade ile insan kaynakları işlevleri, sürdürülebilirliği sadece örgütsel etkililik ve uzun dönemli ekonomik karlılık nedeniyle değil aynı zamanda etik

nedenlerle ve liderlik sorumluluğu nedeniyle de sahiplenmektedir (Jepsen ve Grob, 2015:161).

İnsan kaynakları işlevleri farklı kaynaklarda farklı başlıklar altında ifade edilmektedir. Genel olarak insan kaynaklarının işlevleri iş analizleri ve iş tanımları, insan kaynaklarının planlanması, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim ve kariyer geliştirme, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücretleme, endüstriyel ilişkiler, iş güvenliği ve sağlığı başlıkları altında değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2005; Bingöl, 2013). Bu çalışmada İKY işlevleri, Sürdürülebilir İKY literatüründe de örneklerine rastlandığı gibi (Tang ve diğerleri, 2017:11; Jerome 2013:1290; Koçoğlu, 2017:189) dört başlık altında ele alınmıştır.

1.2.7.1.İnsan Kaynaklarının Seçimi ve İşe Alınması

İşe alım ve seçim süreci, örgütler için dışsal sınırları göstermekte ve tüm yeni çalışanlar için giriş kapısını oluşturmaktadır. Bu nedenle İK işlevleri içerisinde belki de en görünür işlevidir. İşe alım ve seçim süreci, iş görüşmeleri, değerlendirmeyi sürdürmek, değerlendirme merkezleri, iş önizlemesi, psikometrik testler gibi konuları içermektedir (Jepsen ve Grob, 2015:163).

İK'nın işe alım süreci, örgüt gereksinimleri doğrultusunda açık pozisyonlara en yeterli adayların alınması ile sürdürülebilir olur. Zaugg, Blum ve Thom'a göre (2001:24) adayların işe alımı sırasında kullanılan araçlar ile İK'nın sürdürülebilirliği ve çekicilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Jepsen ve Grob'a göre (2015:164) işe alım ve seçim süreci sürdürülebilirlik kültüründe anahtar bir öge konumundadır.

İKY işlevleri içinde sürdürülebilirlik uygulamalarından üç önemli beklenti vardır. Bunlar, insan kaynaklarının sürdürülebilirlikle ilgili farkındalıklarının belirlenmesi, işletmenin adaylar için cazip hale gelmesi için sürdürülebilir işveren markasının ve işe giriş için sürdürülebilirlik kriterlerinin oluşturulmasıdır. Böylece İK'nın niteliklerinin artırılması sağlanacaktır (Tang ve diğerleri, 2017:3-5).

Jepsen ve Grob (2015:166-173) çalışmalarında, işe alım ve seçim sürecinde sürdürülebilir olmak adına uygulanabilecekleri on başlık altında toplamıştır. Buna

göre, işe alım ve seçim sürecinin sürdürülebilirlik çerçevesinde yürütülebilmesi için işletmelerin yapabilecekleri uygulamalar aşağıda belirtilmiştir:

a) Kağıtsız Süreçler: Teknolojiyi ve elektronik ortamı kullanarak kağıt kullanımının azaltılmasıdır. İş ilanlarının, başvuru formlarının doldurulmasının ve gönderilmesinin, referans kontrollerinin, öneri mektuplarının ve diğer süreçle ilgili her türlü işlemin elektronik ortamda gerçekleştirilmesini ifade eder.

b) Seyahati Azaltan Teknoloji: Farklı şehirlerde bulunan adaylarla yapılacak görüşmelerin tele-konferans gibi yöntemler kullanılarak yapılması sayesinde, enerji, karbon salınımı azalacak ve kişisel zaman kullanımı artacaktır.

c) Yeşil Görüşmeler: İş görüşmelerinin düzenlenmesi, adaylar üzerinde güçlü etkiler yaratabilmekte ve yeni çalışanlar için psikolojik sözleşme oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Örneğin, mevcut insan kaynakları ya da adaylar için ayrılmış bisiklet parkları, adayları iş görüşmesine özel araçları ile gelmek yerine toplu taşımayı kullanmak konusunda özendirmek, iş görüşmesine adayların çocukları ile gelebilecekleri bir ortam yaratmak, görüşme saati ile ilgili esneklik sunmak bu aşamada yapılabilecek uygulamalardan bazılarıdır.

d) İşe Alımı Örgüt İçinden Gerçekleştirmek: Bu uygulama, işletmenin kendi çalışanlarının kişisel gelişimleri için fırsat yaratmanın ötesinde daha yetenekli çalışanları işletmeye çekecek ve daha yetenekli çalışanların işletmede kalmasını sağlayacaktır.

e) Sürdürülebilirlik Uygulamalarını İş Dizaynının İçinde Toplamak: Sürdürülebilirlik uygulamalarını iş tanımları içinde yer almasını sağlamak örgütün her iş için sürdürülebilirlik uygulamalarını ayrıca ele aldığı gösterir.

f) Sürdürülebilir Yetenekler: Adaylarda aranacak teknik becerilerin ötesinde, iletişim, örgütsel değişim, politik beceriler sürdürülebilirlik için gereklidir. Adayların seçim kriterlerinin içine sürdürülebilirliğe yönelik farkındalıklarının olması, sürdürülebilir uygulamalara ilişkin amaçların varlığı gibi kriterlerin eklenmesi söz konusu olabilir.

g) Aday Çeşitliliğini Cesaretlendirmede Esneklik: Standart iş saatlerinde iş görüşmesi yapmak yerine farklı saatlerde de adaylarla görüşme yapılabilmelidir. Ayrıca, iş ilanları, daha yaşlı, uzakta olan, engelli, azınlıktaki kişilere de uygun şekilde yazılmalıdır. Farklı dillerde iş başvuru formu hazırlamak gibi.

h) Sosyal Sorumluluk Taşımak: İşletme bölge halkı için iyi olacak ne yapabileceğini gözetmelidir. Örneğin, gönüllü olarak topluma hizmet verecek çalışanlar görevlendirmek, karbon salınımı azaltmak gibi.

i) Göreve Başlarken Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Tanıtmak: Örgütün sürdürülebilirlikle ilgili beklentilerini aktarabilmek için yeni bir çalışan işe başladığında örgütle ilgili en iyi sürdürülebilirlik örnekleri kullanılmalıdır. Örneğin, örgütteki sürdürülebilirlik şampiyonları ile yeni işgörenleri tanıştırmak, örgütsel strateji ve marka ile sürdürülebilirlik bağlantısını kurmak, yeni çalışanları jimnastik, yoga gibi bireysel ve sosyal olanaklardan faydalanabilecekleri konusunda bilgilendirmek gibi.

j) Sürdürülebilirlik kaynaklarını izlemek ve rapor etmek: İşe alım ve seçim sürecinde kullanılacak sürdürülebilirlik uygulamaları hazırlanmalı bunlar uygulanmalı, izlenmeli ve rapor edilmelidir. Ölçüm yapmak varolan durumu görmek, süreci değerlendirmek ve sürdürülebilirlik programının faydalarını görmek açısından önemlidir.

1.2.7.2. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi

Sürdürülebilir İKY konusu sadece yetenekli insan kaynaklarını işletmeye çekmek ve elde tutmakla ilgili olmayıp, aynı zamanda sağlıklı ve verimli insan kaynakları yaratmak ile ilgidir (Ehnert, 2012:235). Bunu başarabilmek de insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi ile olanaklı olabilecektir.

İnsan kaynaklarının eğitimi ve gelişimi, bu çalışmada insan kaynaklarının bağlılığı, kariyer yönetimi, kavramlarını kapsayacak şekilde kullanılmıştır. İnsan kaynaklarının gelişimindeki kritik konu, devam eden profesyonel eğitim için insan kaynaklarının motivasyonlarının sürdürülmesidir. Bu doğrultuda pek çok konu insan kaynaklarının gelişimi konusunun içine dahil edilebilir. Yabancı yazında, insan kaynaklarının gelişimi konusunda ön plana çıkan iki kavram “education” ve “training” kavramlarıdır. Education (eğitim) kavramı, işgörenlerin teoriye, kişisel gelişimine yönelik bilgi anlamında; training (iş başı eğitim) kavramının ise, daha çok beceri geliştirmeye, pratiğe, iş ve görev odaklı bir anlamda kullanıldığı çıkarımında bulunulmuştur.

İşle ilgili kaliteyi arttırıcı ölçümler, öğrenmeye karşı motivasyonun arttırılması, odaklanmış kariyer planı, bireysel sorumluluğun ve karar alma süreçlerine katılımın desteklenmesi (Zaugg, Blum ve Thom, 2001:24), özel iş becerilerinin kazandırılması, devam eden eğitimlerle çalışanların gelecekteki görevlere hazırlanması (Dumitrana ve diğerleri, 2009:49) eğitim ve iş başı eğitim kapsamında değerlendirilebilir.

İnsan kaynaklarının gelişimi, kurumsal kar maksimizasyonunu sağlama ve kısa dönemli finansal amaçlar üzerine odaklanmak yerine, insan kaynaklarının bütüncül gelişimine odaklanma aracıdır. İnsan kaynaklarının gelişimi, kısa dönemde, işlerin değerlendirilmesi, potansiyelin geliştirilmesi, kariyer yönetimi gibi amaçlara hizmet edebilirken; uzun dönemde, kültür değişimi ve çalışanların değişime uyumlarını sağlayabilmektedir. Bunlar bir becerinin öğrenilmesinden öte, sorunları analiz etmeyi, yaratıcılığı, takım çalışmasını ve liderliği geliştirme ile ilgili konuları kapsar (Dumitrana ve diğerleri, 2009:49).

Ardichvili'ye göre (2013:456), insan kaynaklarının gelişimi, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirlik ve iş etiğinin geliştirilmesinde önemli bir role sahiptir ve bu süreçlerin gerçekleşmesinde aktif bir rol oynamaktadır. İnsan kaynaklarının gelişiminin, bu üçlü gruba, en önemli etkiyi eğitim ve örgütsel değişime aracılık etme etkisiyle gerçekleştirdiği savunulmaktadır. Bu varsayım, iş başında eğitim (training) ve eğitimin sadece çalışanların farkındalığını arttırmakla kalmayıp, çalışanların sürdürülebilirlikle ve diğer ilgili konularla ilgili bir çelişki yaşadıklarında nasıl davranacaklarını belirterek, sürdürülebilirlik ile ilgili konuların kültür haline getirilmesinde katkı sağlayacaktır (Ardichvili, 2013:461).

İKY'de sürdürülebilirlik konusunu, örgütün stratejisinden, kültüründen, liderliğin etkisinden yalıtp, ayrıca ele alıp değerlendirmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Örgüt bir sistem olduğundan, hepsi ayrı ayrı birbirleriyle ve bütüncül etkileşime geçecektir. Fakat belki de buradaki en önemli dinamiği “insan” oluşturmaktadır. Örgütün stratejisi, kültürü, liderlik uygulamalarının tamamı insan eliyle ve insan için gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla “insan”daki değişimi başlatmak, bir göle atılan taşın yaydığı dalgalar gibi örgütün tamamını ve çevreyi, hatta evreni etkileyecektir. Bu nedenle insan kaynaklarının eğitimi, geliştirilmesi, yetenek ve kariyerlerinin yönetilmesinde rehberlik edilmesi, sürdürülebilirlik ve sosyal

sorumluluk, ekolojik farkındalığı arttırıcı eğitimler verilmesi sürdürülebilirlik kapsamında yapılabilecek çalışmalar kapsamında değerlendirilebilir.

1.2.7.3. İnsan Kaynaklarının Performansının Değerlendirilmesi ve Ücretlendirme

Performans değerlendirme, insan kaynaklarının işletmenin stratejik amaçlarıyla uyumlu hedeflere ve standartlara yönelik gösterdiği çaba düzeyinin karşılaştırılması, veya gelişme potansiyelinin değerlendirilmesi için gerekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinin sistematik olarak gerçekleştirilmesidir. Bu anlamda performans değerlendirmeyi statik anlamda bir değerlendirme değil de, dinamik bir süreç olarak ele almak gerekmektedir (Sarıaltın, 2017:120). Bu dinamik sürecin çıktıları hem ödemeler, terfi, eğitim ve gelişme gibi İK uygulamaları üzerinde (Dumitrana ve diğerleri, 2009:50) hem de insan kaynaklarının, eksikliklerinin belirlenip bu eksikliklerin giderilmesi yoluyla insan kaynaklarının gelişimi üzerinde etkili olmaktadır.

Seçilecek olan ücretlendirme sisteminin de çalışanlar tarafından kolay anlaşılacak kadar basit, adil ve güvenilir, değişime ayak uydurabilir ve insan kaynaklarını değişime yönlendiren, motive edebilen özellikte olması gerekir (Dumitrana ve diğerleri, 2009:48; Tang, 2017:6; Daily ve Huang, 2001:1548). Birey ya da takım bazında arzu edilen amaçlara ulaşanların çeşitli özendirici araçlarla ödüllendirilmesi de çalışanların motivasyonlarının sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır (Jerome, 2013:1288). Bu durum özellikle varolan kadronun devamlılığı ve motivasyonun sağlanmasında önemli bir araçtır (Zaugg, Blum, Thom, 2001:24). Sürdürülebilir İKY uygulamaları içinde varolan kadronun hem devamlılığın sağlanmasında, hem de motivasyonunun sağlanmasında, boşalan iş pozisyonlarının içerideki çalışanlar arasından doldurulmasına öncelik tanınmasının da önemli olduğu düşünülmektedir.

Tüm çalışanlar için sürdürülebilirlik amaçları belirlemek, sürdürülebilir performans göstergeleri oluşturmak, insan kaynaklarını sürdürülebilirlik çıktılarına göre değerlendirmek bu doğrultuda yerine getirilebilecek çalışmalar arasında sayılabilir (Tang ve diğerleri, 2017:6). Sürdürülebilir İKY uygulamaları kapsamında, çalışanlar için toplumsal ve ekolojik amaçlar belirlenip ve bu konularda aktif

olacakları projelerde yer almaları sağlanabilir (Jose ve diğerleri, 2016:1827). Bu projelerde başarı kazanan, katkı sağlayan insan kaynaklarının bu çabaları ödüllendirilebilir. Bunun dışında insan kaynaklarının sürdürülebilirlikle ilgili bilgileri, davranışları, tutumları ve motivasyonları performans değerlendirme kriterleri arasında yer alabilir. (Boudreau, Ramstad, 2005:131; Kesen, 2016:563).

1.2.7.4.İnsan Kaynaklarının Hakları, İş Güvenliği ve Sağlığı

Bu kapsamda, sağlık yönetimi için, işe devamsızlık, kazalar, hastalık nedenleri gibi sağlıkla ilgili verilerin toplanması, işyerinin medikal ve ergonomik uyumu önemli faktörlerdir. Yaşlı çalışanların iş süreçlerine dahil edilmesi ve iş yaşam dengesinin desteklenmesi, insan kaynaklarının öznel-iyi oluşları da bu alanla ilgilidir. İş-yaşam dengesinin kurulması için, iş paylaşımı modelleri, yurtdışında dil öğrenimi, başka örgütlerde gönüllü olarak çalışma vb. gibi nedenlerle çalışanlara verilen her türlü uzatmalı izinler, uzaktan çalışma gibi çalışma modelleri uygulanmaktadır(Zaugg, Blum ve Thom, 2001:24).

Sürdürülebilirlik uygulamaları için İnsan Kaynaklarının Hakları, İş Güvenliği ve Sağlığı başlığı altında değerlendirilebilecek konular şu şekildedir:

a) Yaşlı çalışanlar, kadın çalışanlar, engelli çalışanlar, farklı uyruğa sahip çalışanların işletmede istihdamının sağlanması (Jepsen, Grob, 2015:166-168; Freitas ve diğerleri, 2012:152).

b) İnsan kaynaklarının istihdam edilebilirliğinin sağlanması. İstihdam ilişkilerinde sürdürülebilirlik yaşam boyu istihdam edilebilirlik anlamına gelmemektedir. İstihdam edilebilirlik, bir kimsenin, istihdam edilmesi, istihdamının devam etmesi ya da yeni bir istihdam alanı bulmak ile ilgilidir. Dolayısıyla bu, insan kaynağının iş için bilgi ve beceri setini referans alır. İş yapabilme yeteneği ise iş yaşamına yönelik daha proaktif, önleyici ve bütüncül bir bakış açısına sahiptir. Bu yaklaşımın öncelikli amacı, çalışanların akıl ve vücut sağlıklarının, bireysel üretkenlikleri, yaşamlarının kaliteleri, iş ve ev çevresi ile ilişkilendirerek ve bunları geliştirerek insan kaynağının çalışma kalitesini yükseltmektir (Prins ve diğerleri, 2014:278).

c) İnsan kaynaklarına sağlık güvencesi, ulaşım desteği, yiyecek, çocuk yardımı gibi özlük haklarının sağlanması (Demo ve diğerleri, 2012: 404-405).

d) Gönüllü çalışmaların özendirilmesi ve teşvik edilmesi (Rompa, 2011: 97-110).

e) Çalışma saatlerinde esneklik sağlanması (Mariappanadar ve Kramar, 2012:152; Zaugg, Blum ve Thom, 2001: 19; Konrad ve diğerleri, 2016:91)

f) Çalışan sağlığına yönelik uygulamaların sağlanması. İşletmede sağlıklı yiyeceklerin sunulması, çalışanların sporla ilgili eylemleri için gerekli koşulların sağlanması ya da finansal destek sağlanması (Freitas ve diğerleri, 2012: 152).

İşgücünün sağlık durumu özellikle insan kaynaklarının ve toplumların sürdürülebilirliği ve öznal-iyi oluşunda son derece önemli bir göstergedir. Çünkü insan kaynaklarının nasıl ödüllendirileceği ve yönetileceği kararlarının, insan sağlığı ve ölüm oranları üzerinde etkisi olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Pfeffer'in yürütmüş olduğu çalışmaya göre (2010:37-38), sağlık sigortasına sahip olmayanlar insan kaynaklarının sağlıkla sorunları daha fazla olup, ölüm oranları da daha yüksektir. İnsan kaynakları arasındaki gelir adaletsizliği de onların sağlığı üzerinde önemli etkiler yaratan başka bir değişkendir (Pfeffer, 2010:37-38).

İnsan kaynaklarının sağlığı üzerinde önemli etkisi olan diğer bir konuda işten çıkartmalardır. İşten çıkartılan bireylerin fiziksel ve akıl sağlıkları önemli ölçüde zarar görmektedir. Ayrıca Ulusal Mesleki Sağlık ve Güvenlik Enstitüsü'nün 2004 yılı raporuna göre uzun çalışma saatlerinin çalışanların işle ilgili konularda zarar görmelerine ve sağlık durumlarının bozulmasına neden olduğunu göstermiştir. Ayrıca uzun çalışma saatleri çalışanların iş ve aile sorumluluklarının çatışmasına, stres yaşamasına ve sonuçta sağlıkla ilgili konularda olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Pfeffer, 2010:38). İşten çıkartma uygulamaları, işletmenin gereksinimleri kadar, çalışanların gereksinimleri de göz önüne alındığında ve işletmenin imajına zarar vermediği takdirde sürdürülebilir olur. Yapılacak işten çıkartma görüşmelerinde işten ayrılma nedeni hakkında bilgilendirme yapmak önemlidir (Zaugg, Blum ve Thom, 2001:24).

g) Fizyolojik ve psikolojik açıdan uygun ve doyum sağlayıcı çalışma ortamının sağlanması (Demo ve diğerleri, 2012: 404-405). İş dizaynı da çalışanların fiziksel

öznel oluşları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş dizaynı konusunda özellikle çalışanların iş üzerindeki kontrol yetkisi önemli bir alt başlıktır (Pfeffer, 2010:38).

1.2.8.Uygulamadan Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Örnekleri

Çalışmanın bu kısmında, Sürdürülebilir İKY çalışmaları yapan işletmelerin mevcut uygulamalarına ilişkin örnekler sunulmuştur. Bu örneklerle ulaşılmasında, işletmelerin yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlarındaki beyanlarından ve sosyal medyada yer alan röportajlarından ya da süreli yayınlarda yer alan örneklerden faydalanılmıştır.

İşletmelerin Sürdürülebilir İKY ile ilgili çalışmalarına ulaşmak için kullanılan sürdürülebilirlik raporlarında yer alan tüm örnekler burada yer vermek olanaklı olmadığından, en fazla sürdürülebilirlik raporunun bulunduğu sektörler olan (Esen ve Esen, 2017;9) “iş ve yönetim” ile “finansal hizmetler” sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin yayınladıkları toplam yirmi üç adet sürdürülebilirlik raporunda yer alan ve Sürdürülebilir İKY kapsamında dikkat çeken örnekler verilmiştir.

Garanti Bankası’nın sürdürülebilirlik alanındaki çalışmaları oldukça dikkat çekicidir. Garanti Bankası’nın Sürdürülebilir İKY ile ilgili çalışmalarından bazıları şu maddeler altında özetlenebilir:

- a) Daha çevreci olabilmek adına çalışanlara servis hizmeti sunulmaktadır.
- b) Sürdürülebilirlik E-Öğrenme programı oluşturmuştur. Bu sayede çalışanların sürdürülebilirlik konusundaki tüm bilgilere online erişimi sağlanabilmektedir. Oryantasyon eğitimlerine sürdürülebilirlik konusu eklenmiştir.
- c) Gönüllü Yoncalar Kulübü oluşturulmuştur. Bu kulübün amacı hem sosyal hem de çevresel duyarlılık ve sorumluluğu artırma misyonuyla projeler gerçekleştirmektir.
- d) Tüm çalışanlara toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimi verilmektedir. Banka içindeki kadın çalışanların güçlendirilmesi ve onlara ilham vermesi için kendi alanında başarılı 4 farklı kadın ile “Kendine İnan” video serisi oluşturulmuştur. Kadınların gelişimi ve işbirliğine katkıda bulunmayı hedefleyen “Kadın Yöneticiler İnsiyatifi” oluşturulmuştur. “Cinsiyet Eşitliği Komitesi” kurulmuştur. Bu komite banka içinde çalışanlara ve banka dışındaki tüm paydaşlara yönelik olup, Sürdürülebilirlik Komitesi

altında kadınların finansal sisteme dahil edilmesi, güçlenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği için görev yapmaktadır.

e) “İYİ Sohbet” adı verilen sohbet toplantıları düzenlemektedir. Bu toplantılarda, çalışanların kurum aidiyetlerini arttırmak ve mesleki-kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak için üst düzey yöneticiler ve konusunda uzman kişilerle bir araya getirilmektedir.

f) Çalışma saatleri esnasında ofis ortamını renklendirecek ve çalışanların kısa bir ara verip iş arkadaşlarıyla keyifli bir an yaşamaları amacıyla, sürpriz ikramlar sunulmakta ve buna “İYİ İkram” adı verilmektedir.

g) Çalışanların sosyal hayatlarını renklendirmek amacıyla kurum tarafından sportif ve kültürel faaliyetlere davetiyeler verilmektedir (İYİ Eğlence).

h) Çalışanların hobi ya da kişisel gelişim amaçlarıyla katıldıkları kursların ücretinin büyük bir kısma kurum tarafından karşılanarak, çalışanların hayata dair farklı deneyimler yaşamaları desteklenmektedir (İYİ Kurslar). Çalışanların aile yaşamını desteklemek üzere, aile içi şiddet gören çalışanlara destek olmak ve aile içi şiddetin iş yerine etkileri bakımından yöneticilere yol göstermek amacıyla çalışan ve yakınlarına 7/24 hizmet veren Aile İçi Şiddet hattı kurulmuştur. Tüm çalışanlara ve ailelerine tıp, hukuk, psikoloji ve finans alanından uzmanlar 7/24 telefonla destek sunmaktadır. Bu destek programı kapsamında, danışanlar ücretsiz olarak altı seans için psikologlara ve danışmanlara yönlendirilmektedir.

ı) Kurumun iki genel müdürlük binasında spor salonları bulunmakta ve kurum içi diyetisyen hizmeti sunulmaktadır. Yerel spor salonları ile anlaşarak çalışanlara indirim sağlanmaktadır. Ofislerde çalışanların dinlenme zamanlarında keyifli zaman geçirmeleri için dinlenme odaları ve oyun alanlarının geliştirilmesi kurumun projeleri arasında yer almaktadır. Çalışanlarla egzersiz, beslenme ve ergonomi konu başlıklarında bilgiler paylaşılmakta ve sağlıklı yaşam platformu “İyilik-Sağlık” uygulaması, çalışanların telefonlarına indirip kullanılabilmekte ve kişiye özel diyet programlarına ücretsiz ulaşım sağlanabilmektedir.

Halkbank’ta, aile ve kişisel yaşamı desteklemek amacıyla 1.400’den fazla uzaktan eğitim kataloğu oluşturulmuştur. Çocuk-Sağlık, Kadınlar Kahvesi, Kültür-Sanat-Tiyatro, Seyahat-Gezi-Sinema vb. gibi sosyal alanlar ve forumlar, kişisel gelişim ve iş dışı yaşama ilişkin paylaşımlarda bulunulması amacıyla oluşturulmuştur.

Çalışanların iş ve özel yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemek üzere “Bütünsel Beslenme”, “İş Yerinde Mutluluk Bilimi”, “Kaygılarla Başa Çıkmak”, “Dinamik Hatırlama Teknikleri” vb. konularında eğitimler düzenlenmektedir.

Şekerbank’ta, işe alımda fırsat eşitliğinin sağlanması için yeni üniversite mezunlarının potansiyellerini gösterebilecekleri etkinlikler düzenlenip, kariyer aktiviteleri gerçekleştirilmiş ve sonuç olarak yedi öğrenciye iş teklifi götürülmüş ve bu gençler istihdama kazandırılmıştır. Ayrıca gönüllü çalışmalar kapsamında, kırsaldaki girişimci ve proje üreten kadın çiftçi sayısını arttırarak köyden kente göçü önlemek amacıyla, 2015 yılında Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı’nın başlattığı İŞKUR ve KOSGEB’in katkılarıyla yürütülen “Tarımda Kadın Girişimciliğin Güçlendirilmesi Programı” desteklenmiştir. Bu kapsamda 407 kadın çiftçiye, 10 gün süreyle “Uygulamalı Girişimcilik” eğitimi verilmiştir.

Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası, Kariyer Atölyesi çalışmaları kapsamında üniversitelerin dördüncü sınıf öğrencileri ile yüksek lisans öğrencilerinden oluşan katılımcılara kişisel gelişim outdoor/indoor eğitimleri sunmakta, banka profiline uygun gençler, yönetici adayı alım sürecine dahil edilmektedir.

Türkiye Finans Bankası, ekolojik çevreyi korumak ve farkındalık uyandırmak amacıyla, 2008 yılından itibaren, farklı projelerle düşük karbonlu yaşama destek verilmektedir. Bunlar arasında; İstanbul Kültür Sanat Vakfı Müzik Festivali kapsamında ilk sıfır karbon konser organizasyonu, işe alım programı olan Kariyer Atölyesi’nin karbon ayak izinin silinmesi, Sıfır Karbon konferans ve organizasyonlarının düzenlenmesi, her yıl müşterilerin ve iş ortaklarının bireysel karbon ayak izlerinin silinerek sertifika gönderilmesi yer almaktadır.

Vakıflar Bankası sürdürülebilirlik farkındalığını arttırmak amacıyla, çalışanlara “Sürdürülebilir Bankacılık ile Çevre ve Dünyamız İçin Ne Yapabiliriz?” konulu eğitimler on-line verilmektedir. İşe yeni başlayan memur ve uzman yardımcısı temel eğitimleri programında, “İklim Değişikliği ve Sürdürülebilir Bankacılık” eğitimi bulunmaktadır.

Yapı Kredi Bankası, çalışanların öznel iyi oluşlarını sağlamak amacıyla, çalışan destek hattı ile çalışanlara ve ailelerine finansal, tıbbi, hukuki ve psikolojik alanlarda günün her saati faydalanabilecekleri ücretsiz danışmanlık hizmeti sağlanmaktadır. Ayrıca bebeği olan çalışanlar için destek programları ve eğitimler

düzenlenmektedir. Genel müdürlük binalarında anneler için süt odası, süt izni için de servis hizmeti sağlanmaktadır. Kuruma ait huzurevinde ihtiyaç sahibi kurum emeklileri, emeklilerin eşleri, anne baba ve çocukları kabul edilmektedir . Kariyer Atölyesi çalışmaları kapsamında üniversitelerin dördüncü sınıf öğrencileri ile yüksek lisans öğrencilerinden oluşan katılımcılara kişisel gelişim outdoor/indoor eğitimleri sunulmakta, banka profiline uygun gençler, yönetici adayı alım sürecine dahil edilmektedir. Geleneksel spor şenlikleri düzenlenmekte ve bu şenliklere çalışanlar aileleri ile birlikte katılmaktadır.

Şekerbank, Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası, Yapı Kredi, Akbank ve Borusan Holding kadınların tüm sektörlerde ve her düzeyde ekonomik yaşamın içinde yer alabilmelerini sağlamak amacıyla, Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi ortaklığında oluşturulan Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ne (WEPs) imza atmışlardır.

Borusan Holding, çalışan anneler için emzirme odaları hazırlamışlardır. 0-6 yaş arası çocuk sahibi tüm çalışanlar, belirli anaokulu ve kreşlerden çocuklarının eğitim görmeleri durumunda özel indirimlerden faydalanabilmektedir. Bunların dışında esnek çalışma uygulamalarıyla iş özel yaşam dengesinin sağlanmasına destek verilmektedir. Yönetim düzeyinde çalışanların emeklilik sonrası hayata uyumlarını Çalışan Bireysel Emeklilik Planı ile 35-55 yaş arası en az 3 yıl kıdemli yöneticilere kariyer bitimlerini yönetebilmelerine yardımcı olacak bir emeklilik planı sunulmaktadır.

Doğuş Holding'te Sürdürülebilirlik ve İKY çalışmaları kapsamında şu faaliyetler gerçekleştirilmektedir:

a) Çalışanlara kanserden sağlıklı yaşama kadar değişiklik gösteren geniş bir yelpazede doktorlarla bir araya gelerek eğitimler verilmekte ve çalışanların bilinçlenmesi sağlanmaktadır.

b) Çalışanların indirimli lisansüstü eğitim yapmalarına olanak tanınmaktadır. 2015 yılında 1 çalışan 1 yıl boyunca ücretsiz izin kullanarak yurt dışında yüksek lisans eğitimini tamamlamış, dönüşünde terfi ederek tekrar işe başlamıştır.

c) Kış mevsiminde çalışanlara grup aşısı yapılmaktadır. Çalışanlara düşük bir ücret karşılığında diyetisyen hizmeti sunulmakta, hedeflediği kiloya en çok yaklaşan

kişiler ödüllendirilmekte ve bina içindeki bilgilendirme ekranlarında ve intranette duyurulmaktadır.

d) İşten çıkartılan çalışanlara grup içinde farklı iş fırsatları sunulmaktadır.

Koç Topluluğu insan kaynakları için, insan kaynaklarının gönüllü projelere katılımını destekleyen çalışmalar yapmaktadır. “Ülkem İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği’ni Destekliyorum” projesi kapsamında toplumsal cinsiyet eşitliği alanında eğitim çalışmaları bunlardan birisidir. İnsan kaynaklarının gönüllü olarak verdiği destekler ile yıl boyunca gerçekleştirilen çalışmalarla pek çok okula kütüphane kurulmuş, teknolojik malzemeler sağlanmış, dilek ağacı kampanyalarıyla çocukların isteklerine yanıt verilmeye çalışılmıştır. Kitapların sesli okunması sağlanarak, görme engellilerin kitaplara erişimi kolaylaştırılmıştır. Ayrıca kadın ve erkekler için fırsat eşitliğinin sağlanması konusunda forklift kullanımı yalnızca erkek çalışanların yapmakta olduğu bir iş olarak konumlanmışken, iş başvurusunda bulunan kadın çalışanlara iş makinesi kullanma eğitimi verilerek iş makinesi ehliyeti almaları desteklenmiş ve kadınlara forklift operatörü olarak çalışma olanağı sağlanmıştır. Çalışan odaklı, esnek ve yenilikçi İK yaklaşımları doğrultusunda, mevcut yan fayda seçeneklerine ilave olarak, farklı nesil ve ihtiyaçlara daha geniş bir yan fayda yelpazesi sunabilmek için topluluk şirketlerinde, “Esnek Yan Fayda Projesi” kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması ile çalışanların farklılaşan beklentilerine uygun yeni yan fayda seçenekleri oluşturulmuştur.

Yaşar Holding’te, sürdürülebilirlik kavramı ve dünyayı daha sürdürülebilir kılmak için çalışanların üzerine düşen görevlerin ne olduğu konusunda çalışanlara sürdürülebilirlik eğitimi verilmektedir. İnsan kaynaklarının mutluluğunu ve sosyal paylaşımlarını arttırmak amacıyla, yoga, zumba, masa tenisi, çikolota kursu gibi aktivitelerle uğraşma olanağı sağlanmaktadır. İnsan kaynaklarının bilişsel farkındalığını ortaya çıkartmak ve kendi iç dünyalarındaki yansımalarını grup içerisinde serbestçe yansıtabilmelerini sağlamak için 222 çalışana 921 saat Film Terapi Eğitimi verilmiştir. Çalışma ortamı fiziksel koşullarının iyileştirilmesi amacıyla çalışma ofisleri yenilenmiş, eğitim, toplantı salonları ve sosyal aktivite alanları oluşturulmuştur.

Yüksel holding, karbon ayak izini hem bireysel hem de kurumsal olarak hesaplayan ve karbon ayak izini küçültmeye çalışan uygulamalar neticesinde, kurum

bünyesinde bilgisayarlar açıldığında farkındalığı arttıracak bir mesaj yayınlanmaktadır. Çalışan Gönüllüğü Günü etkinliklerine başlanmıştır. Bu kapsamda toplumun ihtiyaçları doğrultusunda, gönüllü çalışanlar tarafından çöp toplamak, fidan dikmek gibi faaliyetlerle yılda bir gün sosyal sorumluluk aktiviteleri yerine getirilmektedir. Haftada iki gün öğle arasında 50 dakika pilates dersi yapılmaktadır.

Zorlu Holding, engellilerin istihdamına yönelik olarak “Eşit Şans” ve “Hayatın İçindeyim” projeleriyle 4 engelli genç istihdam edilmiştir. İşitme ve konuşma engelli adaylara eğitim verilerek 11 engelli çalışan kuruma kazandırılmıştır. Engellilerin çalışacağı bölgelerde üretim bantları onların çalışma koşullarını kolaylaştırmak üzere özel olarak düzenlenmiştir. İnsan kaynaklarının karşılaştıkları stres, kaygı, gerilim, çatışma gibi problemlerle baş etmelerine destek olmak için uzman psikologlar aracılığıyla Çalışan Destek Merkezi Uygulaması hayata geçirilmiştir.

İşletmelerin yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlarında yer alan örneklerden de görüleceği gibi kurumların ekolojik çevreyi koruma, gönüllü olarak toplumsal projelerde yer alma ve toplumda fırsat eşitliği ile adaleti sağlama, bireysel düzeyde ise sağlığı, refahı ve mutluluğu arttırma, eğitim, gelişme, kariyer olanakları sağlama, çalışma ortamını fiziksel ve psikolojik olarak daha rahat hale getirme, esnek çalışma, kadınları ve dezavantajlı grupları destekleme, genç yetenekleri istihdama kazandırma gibi çalışmaların yapıldığı dikkatlerden kaçmamaktadır. Bu uygulamalar ile kurumların uzun vadeli olarak, hem bireyin, hem örgütün, hem toplumun, hem de çevrenin mevcut durumu koruma, refahını arttırma ve gelecek kuşaklara daha yaşanabilir bir dünya ve toplum bırakma kaygısını taşıdıkları düşünülmektedir.

Küresel bağlamda, Sürdürebilir İKY ile ilgili uygulama örnekleri için, küresel alanda önemli topluluklar olan İnsan Kaynakları Yönetim Topluluğu (SHRM), İşletmeler için Sosyal Sorumluluk (BSR) Topluluğu ve Aurosoorya’nın yayınladıkları raporda yer alan bulgulardan faydalanılmıştır. 2011 yılında ABD’de 15’i çok uluslu olmak üzere toplam 18 işletmenin çalışma kapsamına alındığı bu raporda Sürdürebilir İKY ile ilişkili olan uygulamaları yürüten GAP, Alcatel-Lucent, Hitachi ve Interface kurumlarına ilişkin örnekler tartışılmıştır (SHRM, BSR and Aurosoorya Raporu, 2011: 69-79).

GAP şirketi, Time Dergisi’nin seçtiği en iyi yirmi beş Küresel Sorumluluk Oyuncuları arasında yer almaktadır. Aynı zamanda SHRM, BSR ve Aurosoorya’nın

raporuna göre (2011:45) sürdürülebilirliğin pek çok farklı alanında lider olarak seçilmiştir. GAP şirketinin genel müdür yardımcılığını yapan Henkle (2011: 46-47) sürdürülebilirlik sürecinde, personelin tutum, algı ve inançlarının çok önemli bir güç oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu süreçte çalışanlarla iletişimi hem çalışanlarla hem de dış paydaşlarla açık tutmanın çok önemli olduğu ifade edilmektedir.

GAP şirketi, kurumsal sosyal sorumluluk programını oluştururken yirmi farklı ülkede istihdam edilen, 120'nin üzerinde insan kaynağının yer aldığı bir takım kurmuşlardır. Bu takım çalışma koşullarının iyileştirilmesine odaklanmıştır. 15 yılı kapsayan bu süreçte temel öğeler şu şekilde sıralanmaktadır:

a) İşletme içindeki uyumu sağlamak. Bu konuda liderlerden ve yöneticilerden destek almak çok önemli görülmektedir.

b) Bir stratejiye sahip olmak. Çevrede pek çok fırsat varken, işletmelerin hangi kaynakları kullanmalarının kendilerinin yararına olacağının farkında olmaları strateji ile olanaklıdır.

c) İnsan hakları, çevresel topluluklar vb. gibi toplulukların ve hakların temsil edilmediği dış çevre ile sürekli iletişim halinde kalmak.

d) İşletmenin kazanımlarını toplumla paylaşmak. Halka ilişkiler bir çeşit sosyal raporlama olsa bile, işletmenin karşılaştığı mücadeleleri, kazanımlarını ve halen gelişmekte olan yönlerini topluma duyurması gerekli görülmektedir.

e) İşletmenin kendi kendisini değerlendirme çalışmalarını düzenli olarak yapması.

GAP örneğinde, sürdürülebilirlik sürecinde İK'nın süreci kabulünün desteğinin önemi görülmekte, ancak başarı için strateji, üst yönetimin desteği, dış çevreye karşı sürekli açık olmak ve işletmenin öz değerlendirme çalışmalarının önemli olduğu görülmektedir.

Alcatel-Lucent örneğinde ise, işletmenin sürdürülebilirlik stratejisine odaklanmak, öneri geliştirmek ve bunları işletmede uygulamak için yüz otuz ülkede 77.000'den fazla çalışandan oluşan bir komitenin kurulduğu ifade edilmektedir. Bu komite C düzeyindeki yöneticiler ile işletme dışındaki sürdürülebilirlik uzmanlarından oluşturulmaktadır. İşletmenin odaklandığı önemli sürdürülebilirlik konuları, iklim değişikliği, diğer işletmelerin karbon yayımını azaltmada rol oynayan bilgi ve iletişim

teknolojileri, kurumsal sosyal sorumluluk öncelikleri, sosyal ve çevresel konularla ilgili potansiyel risk ve fırsatları incelemek ile süreçleri gözden geçirmektir.

İşletme, 2008 yılından 2020 yılına kadar karbon ayak izini % 50 düzeylerinde azaltmayı taahhüt etmiştir. Bu taahhüttün yerine getirebilmesi için İK işlevlerinin, süreçlerin uygulanması ve yürütülmesi aşamasında kritik öneme sahip olduğu ifade edilmektedir.

Japon menşeli Hitachi Limited Şirketi'nin sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşmasında, İKY birimine ve İK ile ilişkilere kritik bir rol biçilmektedir. Hitachi'nin sürdürülebilirlik çalışmaları için İK ile ilişkili olarak yürütülen çalışmalar şunlardır:

a) Amerika, Çin ve diğer Asya ülkelerinde, kurumsal sosyal sorumluluk uzaktan öğrenme kursları düzenlenmektedir.

b) Küresel anlamda farklılıkların yönetimi ve iş yaşam dengesinin sağlanması konusunda çalışmalar başlatılmaktadır.

c) İşgücü güvenliğinden, iş etiğine, ayrımcılığın önlemesine kadar pek çok konuda işyeri uygulamaları ve politikalarını geliştirilmektedir.

Interface, kilim üretimlerinin dizaynında, üretiminde ve satışında dünya çapında lider bir markadır. Kurum 2020 yılı itibariyle, çevre üzerinde neden olabileceği negatif etkilerini yok etmeyi amaçlamaktadır. SHRM, BSR ve Aurosoorya'nın raporuna göre (2011:73), Interface'in sürdürülebilirlik anlayışında çalışanlar her zaman merkezde yer almaktadır. İşletme sürdürülebilirlik kriterlerinin, ilkelerinin bütünleştirileceği, eğitime yatırım yapmanın öneminin anlaşılabileceği ve çalışanların sürdürülebilirlikle ilgili meşguliyetlerinin artacağı bir kültür yaratılması amaçlanmaktadır. Özellikle geliştirilen İK programlarında, çalışanların kendi rollerini anlamalarını ve görevlerini yapmalarını kolaylaştıracak eğitimler hazırlanmaktadır. Ayrıca gereksiz tüketimi azaltmak için, çalışanların kendi önerilerini geliştirmelerini sağlayacak bir öneri takımı (QUEST) oluşturulmuştur. Program başladığından beri, gereksiz tüketimlerin engellenmesiyle 372 milyon dolar kazanç sağlanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucu elde edilen kazançlar, sadece verimliliğin artırılması yönünde değil, İK devir hızının azaltılması, daha sağlıklı ve güvenli çalışma ortamının yaratılması alanlarında kullanılmıştır.

Ayrıca, BSR'nin başlattığı "HER" (kadınlar) projesi ile çalışan göçmen kadınların sayısındaki artışa, uzun çalışma saatlerine ve olumsuz çalışma şartlarına

dikkat çekilmek istenmektedir. Bu proje ile göçmen işçi kadınların küresel tedarik zinciri yönetiminde çalışma ve sağlık şartlarının iyileştirilmesi konusunda çalışmalar yapılmaktadır. 2009 yılında başlayan bu projeye Çin, Mısır, Hindistan, Meksika, Pakistan, Vietnam'dan sekiz çokuluslu işletme ve sekiz küçük ve orta ölçekli işletme katılmıştır. Proje kapsamında otuz kadın işçiye beslenme, kişisel hijyen, üreme sağlığı, aile planlaması, seks yoluyla bulaşan hastalıklar konusunda eğitim verilerek, diğer çalışanların eğitim ve işe uyum sürecinde aktif rol almaları sağlanmıştır. Ayrıca bu ülkelerdeki on iki klinikle anlaşılıp kadınların sağlık eğitimi desteklenmiştir. Bu projeden yaklaşık 50.000 kadın faydalanmıştır.

SHRM, BSR Topluluğu ve Aurosoorya'nın ortak raporlarından, doğrudan Sürdürülebilir İKY ile ilgili bilgilere ulaşılammış olsa da tüm kurum örneklerinde sürdürülebilirlik sürecinde İKY'nin desteğinin önemi net bir şekilde anlaşılmaktadır. Genel olarak kurumların sürdürülebilirlik çabalarında çevreyi koruma, toplumsal refahı sağlama ve kadınlara eşit haklar ve fırsat eşitliği sağlamak konularını önceliklendirdiği dikkatlerden kaçmamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE BAĞLAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN UYGULAMADAKİ TANIMINA VE BOYUTLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın sorunsalı, amacı, önemi, özgünlüğü ile araştırmanın metodolojisine yönelik bilgilere yer verilmektedir. Araştırma, nitel ve nicel olarak, karma bir yaklaşımla tasarlanmıştır. Açımlayıcı desen yöntemine uygun yürütülen araştırmada, içerik analizi, Delphi tekniği ve survey yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırma, birbirini takip eden üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili kısımları içerik analiziyle incelenmiş ve işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına destek veren İKY uygulamalarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. İkinci aşamada, Sürdürülebilir İKY'nin anlamı, içeriği ve önemli bulunan konuların belirlenmesi amacıyla, Delphi tekniği kullanılmıştır. Üçüncü aşamada ise, önceki aşamalara ait bulguların katkısıyla oluşturulan, Sürdürülebilir İKY soru formundan yararlanılarak, survey araştırması yapılmıştır.

2.1. TEMEL ARAŞTIRMA SORUNSALI

Çalışmanın kavramsal çerçevesinin sunulduğu ilk bölümde detaylıca söz edildiği üzere, Sürdürülebilir İKY, özellikle ulusal bağlamda henüz genel kabullerin, ortak söylemlerin gelişmediği, ancak hem uygulamada hem de teoride dikkatleri önemli ölçüde üzerinde toplamaya başlamış bir çalışma alanı olarak belirmektedir. Araştırma, Sürdürülebilir İKY'nin kavramsal çerçevesi ve boyutlarını tartışarak, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin Sürdürülebilir İKY ile ilgili çalışmalarına ilişkin genel bir çerçeve sunmak üzerine kurgulanmıştır. Bu amaçla, Sürdürülebilir İKY'nin, anlamı ve içeriği, ön plana çıkan İKY boyutları ile işletme uygulamalarındaki mevcut durum sorgulanmıştır. Bu kapsamda, araştırmada yanıt aranacak sorular şunlardır: Türkiye bağlamında...

- a) Sürdürülebilir İKY kavramsal olarak nasıl ifade edilmekte ve anlaşılmaktadır?
- b) Sürdürülebilir İKY kapsamında önemli bulunan konular nelerdir?
- c) Sürdürülebilir İKY çerçevesinde ön plana çıkan İKY uygulamaları nelerdir?
- d) Sürdürülebilir İKY'nin boyutları nelerdir?

- e) Sürdürülebilir İKY'nin işletme uygulamalarındaki mevcut durumu nedir?
- f) Sürdürülebilir İKY ölçme aracı geliştirmek için bir temel oluşturulabilir mi?

2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE ÖZGÜNLÜĞÜ

Araştırmanın amacı, Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY için kavramsal bir çerçeve oluşturmak, sürdürülebilirlik raporları içinde ön plana çıkan İKY konularını, çalışanların Sürdürülebilir İKY faaliyetlerini ve boyutlarını algılama biçimlerini, Sürdürülebilir İKY'nin işletme uygulamaları içindeki mevcut durumunu tespit etmektir.

Çalışmanın, Sürdürülebilir İKY literatüründe, önemli bir boşluğu doldurarak, alanda çalışmak isteyen akademisyenlere, konuyla ilgilenen işletmelere ve İKY uzmanlarına rehberlik edeceği düşünülmektedir. Ayrıca geliştirilmesi planlanan Sürdürülebilir İKY soru formunun, Sürdürülebilir İKY'yi nicel yöntemler kullanarak çalışmak isteyen akademisyenlere ve uygulamacılara faydalı olması beklenmektedir.

2.3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırma, birbirini izleyen üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada, sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili kısımları içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bu aşamadan elde edilen bulguların yardımıyla, izleyen aşamada, Sürdürülebilir İKY Delphi Tekniği çalışması yapılmıştır. Delphi Tekniği çalışmasında, 22 uzmanın görüşlerinin alınması suretiyle, Sürdürülebilir İKY kavramı ve Sürdürülebilir İKY'nin boyutları ele alınmıştır. İlk iki aşamadan elde edilen bulguların katkısıyla, üçüncü aşamada Sürdürülebilir İKY'ye yönelik nicel bir çalışma yürütülmüştür. Genel olarak araştırmanın yöntemi ve ilgili araştırma aşamalarının uygulanması, bulgular ve yorumlarla ilgili detaylı bilgilere sırasıyla alt başlıklarda yer verilmiştir.

2.3.1. Araştırmanın Aşamaları

Araştırmanın yöntemi karma yöntemdir. Karma yöntem, nicel ve nitel yöntemlerle veri toplama, analiz etme ve bütünleştirmeye olanak veren araştırma

olarak tanımlanmaktadır. Özellikle sosyal bilimler alanında sorunların anlaşılabilmesi için pek çok boyutu anlamak ve farklı yöntemleri kullanmak gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:351).

Araştırma, karma yöntem desenlerinden, “açımlayıcı desen” yöntemine uygun olarak yürütülmüştür. Açımlayıcı desen yönteminde, araştırma sıralı iki aşama şeklinde planlanır. İlk aşamada, nitel araştırma gerçekleştirilmekte ve buradan elde edilen verilerin sonuçları, nicel yöntemin kullanılacağı veri toplama aracının geliştirilmesini sağlamaktadır. Özellikle literatürde boyutları açıkça belirlenmemiş alanlarda görüşmeler yoluyla veri toplanması ve bu verilerin bir ölçüm aracının geliştirilmesine öncülük etmesi durumlarında kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:358).

Araştırma, üç ayrı aşamadan oluştuğundan, her aşamanın amaç, önem, evren, örneklem, veri toplama tekniği ve süreci ile ilgili bilgilere, ilgili aşamalara ait alt başlıklarda, izleyen kısımda yer verilecektir.

2.3.1.1. I. Aşama: Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İncelenmesi

Bu aşamada sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili kısımları içerik analizi yöntemiyle incelenerek, sürdürülebilirlik çalışmalarını desteklemek konusunda ön plana çıkan İKY konularının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin faaliyetlerini kurumsal sürdürülebilirlik duyarlılığı ile yürüttüğünün tüm paydaş grubuna beyanıdır. Bu beyan yasal bir zorunluluk olmayıp, tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır (Esen ve Esen, 2018:830). Sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla işletmeler kendi faaliyetlerinin sonuçları hakkında geri bildirim alırken, paydaş gruplar üzerinde daha şeffaf ve güvenilir işletme algısı oluşturarak karşılıklı fayda yaratmaktadır.

Sürdürülebilirlik raporları, işletmelerin sürdürülebilirlik ile ilgili uygulamalarında en kapsamlı ve kıyaslanabilir bilgiler sağlamanın yanı sıra, pratik olması nedeniyle sıklıkla araştırmalarda kaynak olarak başvuru alan araçlar haline gelmektedir (Şahin ve Çankaya, 2018; Dinler, 2018; Duran, 2018; Kolk, 2004). Bu

aşamada, işletmelerin sürdürülebilirlik raporları İKY konuları kapsamında incelenmiş ve çeşitli bulgulara ulaşılmıştır.

2.3.1.1.1. Amaç ve Önem

Sürdürülebilirlik raporlarının incelendiği bu aşamada, işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarında ön plana çıkan İKY konularının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu aşamanın sürdürülebilirlik raporları kapsamında, Sürdürülebilir İKY ile ilgili durumun genel hatlarıyla ortaya konulması ve izleyen araştırmalara öncülük etmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

2.3.1.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlarından oluşmaktadır. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, yargısal örnekleme yöntemi (purposive sampling) kullanılmış olup, örnekler, evreni en iyi temsil ettiği düşünülen öğelerin seçimiyle oluşturulur (Davis, 1996:238). Türkiye’de yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarının sayısı net olarak bilinmemekle birlikte, araştırmanın örnekleme, 10 Kasım 2017 tarihi itibarıyla, www.kurumsalsurdurulebilirlik.com portalında yer alan doksan altı işletmenin sürdürülebilirlik raporu ve Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi (BIST) listesinde yer alıp sürdürülebilirlik raporu yayınlayan yedi işletmeye ait rapordan oluşmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın örnekleme kapsamındaki rapor sayısı, $96+7=103$ olarak tespit edilmiştir. Sürdürülebilirlik raporları araştırma örnekleme kapsamında incelenen bu işletmelerin isimleri Ek 1’de sunulmaktadır.

Bu raporlar arasında, ilgili işletmelerin, en son yayınladıkları raporlar olması nedeniyle, 2016, 2015, 2014, 2013 yıllarına ait raporlar incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, örneklem kapsamındaki işletmelerin yayınladığı toplam yüz üç rapor içinden, altı tanesinin faaliyet raporu ya da finansal rapor olduğu, dört raporun teknik olarak incelenmeye uygun olmadığı tespit edildiğinden, doksan üç rapor dikkate alınmıştır.

Kurumsalsurdurulebilirlik.com portalının araştırmanın örneklemini oluşturan başvuru kaynağı olarak seçilmesinin nedeni, Türkiye bağlamında yayınlanan

sürdürülebilirlik raporlarının toplandığı en geniş kapsamlı ve ayrıntılı kaynak olmasıdır. Bu portal, Kıymet-i Harbiye Yönetim Danışmanlık şirketi tarafından kurulmuş olup, 2012 yılından itibaren Global Reporting Initiative (GRI) ile bölgesel veri ortağıdır. GRI ile Kıymet-i Harbiye arasında imzalanan GRI Bölgesel Veri Ortaklık Anlaşması uyarınca hayata geçirilen kurumsalsurdurulebilirlik.com, GRI Sürdürülebilirlik Veribankası'na Türkiye'de gerçekleştirilen raporlama ve sürdürülebilirlik uygulamaları hakkında bilgi akışı sağlamaktadır (<http://www.kurumsalsurdurulebilirlik.com/tr-tr/anasayfa.aspx#>).

Örnekleme yer alan işletmelerin seçildiği diğer bir kaynak olan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ise; Türkiye'de ve özellikle BIST şirketleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi, uygulamaların artması ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst düzeyde olan şirketlerin tespiti amacıyla, işletmeleri uluslararası sürdürülebilirlik ölçütlerine göre değerlendirmeye tabi tutmaktadır. BIST bu değerlendirmenin yapılması için, Ethical Investment Research Services Limited (EIRIS) adı verilen bağımsız bir araştırma şirketi ile işbirliği anlaşması imzalamıştır. İmzalanan anlaşmaya göre EIRIS, BIST işletmelerini uluslararası sürdürülebilirlik ölçütlerine göre değerlendirmektedir. Bu değerlendirmenin sonucunda sürdürülebilirlik performansı anlamında belirli ölçütleri sağlayan işletmeler bu endekste yer alabilmektedir (<http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay- endeksleri/ surdurulebilirlik-endeksi>).

2.3.1.1.3. Yöntem ve Teknik

Bu aşamada, literatür taraması ve içerik analizinden yararlanılmıştır. Örneklem kapsamındaki sürdürülebilirlik raporlarına ulaşılması için BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ve kurumsalsurdurulebilirlik.com adresinde yer alan işletmelerin kurumsal internet siteleri ziyaret edilmiş ve 2017 yılı Kasım ayı itibarıyla en son yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlarına ulaşılmıştır.

İçerik analizinde amaç, elde edilen verileri açıklayabilecek kavramları ve ilişkileri tespit etmektir. Bunun için araştırmacının, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde birleştirmesi ve okuyucunun anlayacağı bir düzene getirmesi gerekmektedir. Araştırmacı tüm bu işlemleri dört aşamada gerçekleştirebilir.

Bunlar; verilerin kodlanması, temaların tespit edilmesi, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:259-260).

Sürdürülebilirlik raporlarından elde edilen ham veriler, anlam bütünlüğünün sağlanması ve içerik analizine uygun hale getirilmesi için çözümlenmeye başlanmıştır. Verilerin çözümlenmesi aşamasında, literatür incelemesinden elde edilen verilerle, sürdürülebilirlik raporlarında yer alan veriler ilişkilendirilerek, kodlar oluşturulmuş ve birbirleriyle ilişkili olduğu belirlenen kodlar sınıflandırılarak belirli temalar altında birleştirilmiştir. Kodlar, veriler arasındaki anlamlı bölümlere verilen isimdir. Temalar ise, birbirleriyle ilişkili kodların bir başlık altında toplanmasıyla oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılacak kodların seçilmesinde ve temaların oluşturulmasında en güncel standart olduğu için GRI G4 Standardı'nda belirtilen unsurlar incelenmiştir. GRI standartları Küresel Raporlama Enstitüsü tarafından oluşturulmakta ve sürdürülebilirliğin raporlanması konusunda dünyadaki en yaygın standart olarak tanınmaktadır (Bal, 2012). Bu standartlar, 100'den fazla ülkede kullanılmakta olup, kurumun amacı, küresel anlamda işletmelerin ve hükümetlerin iklim değişikliği, insan hakları, yönetim ve sosyal iyi-oluş gibi kritik konulardaki farkındalığın yaratılması ile ilgilidir (GRI, <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>). 1997 yılında kurulan bu girişimin ilk kılavuzu, 2000 yılında yayınlanmış olup, en son güncelleme 2013 yılında yapılmış ve bu güncellemeye "G4 Standardı" adı verilmiştir. G4 Standardı'nda doğrudan Sürdürülebilir İKY ile ilgili bir başlık bulunmamaktadır. Sürdürülebilir İKY ile ilgili uygulamalar ile benzerlik taşıyan ifadeler ise genel olarak "Sosyal" kategoriler başlığı altında, "İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş" alt kategorisi altında toplanmıştır. Bu başlığa ilişkin unsurlar Tablo 5'de sunulmaktadır.

Tablo 5: GRI G4 Standardı: İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yaraşır İş

İstihdam
Yaş grubu, cinsiyet ve bölgeye göre işe yeni alınan çalışanların ve çalışan devrinin toplam sayısı ve oranı
Belirgin operasyon yerlerine göre geçici veya yarı zamanlı çalışanlara sağlanmayan ve tam zamanlı çalışanlara sağlanan yan haklar
Cinsiyete göre doğum izninden sonra işe dönme ve işte kalma oranları
İşgücü/Yönetim İlişkileri
Bunların toplu iş sözleşmelerinde belirtilmiş olup olmadıkları da dahil olmak üzere faaliyet değişiklikleriyle ilgili asgari ihbar süreleri
İş Sağlığı ve Güvenliği
Toplam işgücünün iş sağlığı ve güvenliği programlarının takibine yardımcı olan ve bu konuda görüş bildiren resmi müşterek yönetim-işçi sağlık ve güvenlik komitelerinde temsil edilen yüzdesi
Bölge ve cinsiyete göre yaralanma türü ve kaza sıklık oranları, meslek hastalıkları, kayıp gün ve devamsızlık ve işle bağlantılı toplam ölüm vakası sayısı
İş kazası oranı veya meslek hastalığı riski yüksek olan çalışanlar
Sendikalarla yapılan resmi sözleşmeler kapsamındaki sağlık ve güvenliğe ilişkin konu başlıkları
Eğitim ve Öğretim
Cinsiyete ve çalışan kategorisine göre çalışan başına ayrılan yıllık ortalama eğitim saati
Çalışanların kesintisiz istihdam edilebilirliğini destekleyen ve kariyer bitimlerini yönetebilmelerine yardımcı olan yetenek yönetimi ve yaşam boyu öğrenim programları
Cinsiyete ve çalışan kategorisine göre düzenli performans ve kariyer gelişim değerlendirmelerinden geçen çalışan yüzdesi
Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği
Yönetişim organlarının bileşimi ve çalışanların cinsiyete, yaş grubuna, azınlık grubu üyeliğine ve başka çeşitlilik göstergelerine göre tanımlanan çalışan kategorilerine göre dağılımı
Kadın ve Erkekler için Eşit Ücret
Çalışan kategorisine, belirgin operasyon yerlerine göre kadınlar ve erkekler arasındaki taban maaş ve ücret oranı
Tedarikçinin işgücü uygulamaları bakımından değerlendirilmesi
İşgücü uygulamaları kriterlerinin kullanılmasıyla taranan yeni tedarikçilerin yüzdesi
Tedarik zincirindeki işgücü uygulamalarıyla ilgili belirgin ölçekte mevcut ve olası olumsuz etkiler ve alınan önlemler
İşgücü uygulamaları şikayet mekanizmaları
İşgücü uygulamalarıyla ilgili olarak resmi şikayet mekanizmaları kanalıyla getirilmiş, yanıtlanmış ve çözümlenmiş şikayetlerin sayısı

Kaynak: Global Reporting Institute, “G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları Raporlama İlkeleri ve Standart Bildirimler”, 2013:65-69

Tablo 5’de bulunan içerikten görüleceği üzere, işletmelerin sürdürülebilirlik raporu hazırlarken kılavuz olarak kullandığı GRI G4 Standardı’nda “insan” unsuruna ilişkin ölçütler nicel verilerden oluşmaktadır. Bu durum, Sürdürülebilir İKY uygulamalarını tanımlamak için yetersiz bulunmuş, bu nedenle kodların ve temaların oluşturulmasında kullanılmak üzere, Sürdürülebilir İKY literatürü tekrar taranarak, ön plana çıkan kavramlara ilişkin bulgulara ulaşılması amaçlanmıştır (Zaugg, ve diğerleri,2001:3-4; Esfahani ve diğerleri 2017:204-205; Gollan,2005:60; Rompa, 2011:17; Mejias ve diğerleri, 2015:70; Jerome,2013:1290; Prins ve diğerleri, 2014:266; Kramar,2014:1081; Ehnert 2009:172). İzleyen aşamada, sürdürülebilirlik

raporlarının İKY ile ilgili olan kısımları ön incelemeye tabi tutularak sıklıkla kullanılan kavramlar tespit edilmiştir. Sonuç olarak, sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi ve Sürdürülebilir İKY literatürünün taranmasının ardından, GRI G4 Standardı'nda bulunan maddelerin de göz önüne alınmasıyla, araştırmada kullanılacak kodlama cetveli oluşturulup, bu kodlara ilişkin temalar belirlenmiştir.

Raporlara ilişkin verilerin analiz edilmesinde Maxqda programı kullanılmıştır. Maxqda programı, ilk olarak 1989 yılında kullanılmaya başlanmış olup, araştırmacılara, elektronik görüşme, soru formu, döküman, tablo, resim, video, web sayfası gibi pek çok veriyi analiz etme, organize etme, görsel hale getirme ve raporlama olanağı sunan nicel, nitel ve karma yöntemlerle kullanılabilen bir analiz programıdır (Börekçi ve Kiriş, 2017:274). Belirlenen kodlar ve temalar, Maxqda programına tanımlanarak, programa gömülen sürdürülebilirlik raporları içinde İKY ile ilgili sayfaların, program tarafından tek tek taranması sağlanmıştır. Elde edilen kodların ve temaların, kullanıldığı yerlere ve sayılarına ilişkin veriler, Maxqda programı tarafından tablolar halinde özet bilgi haline getirilmiştir. Maxqda tarafından üretilen özet tablolarda sunulan kodların, sürdürülebilirlik raporlarında kullanıldığı yerler tek tek okunarak, tema kapsamı dışında kullanılmış olan kodlar elenmiştir.

2.3.1.1.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik, araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimde ve olabildiğince yansız gözlemlemesidir. Bir araştırmadan toplanan veriler geçerli ise, benzer başka bir araştırmada aynı olmasa bile benzer bilgileri elde etme ihtimali yüksektir. Geçerlilik, iç geçerlilik (yapı geçerliliği) ve dış geçerlilik (kapsam geçerliliği) olmak üzere ikiye ayrılır. İç geçerlilik, araştırılan olaylar ve olgulara ilişkin yorumlamaların gerçek durumu yansıtmasını ifade eder. Dış geçerlilik ise, bir araştırmanın sonuçlarının benzer ortamlara ve durumlara genellenebilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:290-292).

Güvenilirlik, ölçüm aracının araştırma değişkenlerini istikrarlı ve tutarlı biçimde ölçme düzeyini ifade etmektedir. Başka bir anlatımla, ölçümler benzer koşullarda tekrarlandığında aynı ya da birbirine yakın tutarlı sonuçlar elde ediliyorsa ölçme aracının güvenilir olduğu ifade edilebilir (Özdemir, 2013:79). Güvenilirlik iç güvenilirlik ve dış güvenilirlik olmak üzere ikiye ayrılır. İç güvenilirlik, başka

araştırmacıların aynı verileri kullanarak aynı sonuçlara ulaşıp ulaşamayacağı bilgisini verirken; dış güvenilirlik, araştırma sonuçlarının, benzer ortamlarda aynı şekilde elde edilip edilemeyeceğine ilişkin bilgi vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:289).

Birçok araştırmacı, özellikle son yıllarda popülerliği artan nitel araştırma yöntemine bilimsel açıdan kuşkucu yaklaşmaktadır (Hinds ve diğerleri, 1990:430-432). Appleton ise (1995:993), bu eleştirilerin üstesinden gelmek isteyen araştırmacıların, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili aldıkları önlemleri açıkça belirtmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Creswell (2003:103), araştırmanın gerçekleştirildiği durumun, temaların ayrıntılı şekilde tanımlanmasının öneminden bahsederken; Johnson (1997:288), örneklemin nasıl seçildiği, kullanılan veri toplama yöntemi ve analiz teknikleri hakkında bilgiler sunmanın önemli olduğundan bahsetmektedir.

Sürdürülebilirlik raporlarının analizi araştırmasının iç geçerliliğinin sağlanabilmesi için verilerin, elde edildiği ortam açısından anlamlılığına, kodların ve temaların da ortama bağlı olarak tanımlanmasına dikkat edilmiştir. Bu doğrultuda tüm tanımlamalar sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili kısımları dikkate alınarak yapılmıştır. Ayrıca, elde edilen bulguların daha önce oluşturulan kavramsal çerçeveye uyumluluğuna bakılmıştır.

Araştırmanın dış geçerliliği için, seçilen örneklemin genellemeye izin verecek ölçüde çeşitlendirilmesine dikkat edilmiştir. Sürdürülebilirlik raporu yayınlayan 103 işletmeden, 93 (% 90) işletmenin sürdürülebilirlik raporu incelenmiştir. Toplanan veriler detaylı biçimde raporlanmış ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı açıklanmıştır.

Araştırmada dış güvenilirlik için, veri kaynakları açık biçimde tanımlanmış, zamana bağlı güvenilirlik kriterinden yola çıkılarak, incelenen sürdürülebilirlik raporları bir hafta arayla, kodlayıcı tarafından iki kez kodlanmış ve araştırmacının kendi içindeki tutarlılığına bakılmıştır.

Nitel araştırmalarda kodlama, araştırmanın güvenilirliği için önemli olduğundan, kodlama güvenirliğinin hesaplanması için uyum yüzdesi (percent of agreement) indeksi kullanılmıştır. Uyum yüzdesi indeksi, gözlemcinin kendi içindeki tutarlılığı hesaplamada kullanılan en yaygın (Watkins, Pacheco, 2000:207) ve anlaşılması en kolay indekstir (Bajpai ve diğerleri, 2015:21). Uyum yüzdesi, aynı

kodlamanın yapıldığı durumların, mevcut tüm durumlara (üzerinde uzlaşmaya varılan ve varılamayan kodlama durumları) oranı hesaplanarak bulunan bir indekstir. Uyum yüzdesi aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır (Tavşancıl ve Aslan, 2001:81).

$$\text{Uyum Yüzdesi} = 100 \times \frac{\text{Benzer Kodlama}}{\text{Benzer Kodlama} + \text{Farklı Kodlama}}$$

Formül kullanılarak hesaplanan uyum yüzdesi 0.89 olarak bulunmuştur. Çalışmanın güvenilir olduğuna karar verilebilmesi için uyum yüzdesinin %70'den daha yüksek olması beklenir (Tavşancıl ve Aslan, 2001:81). Uyum yüzdesi bu orandan daha yüksek bulunduğu için çalışmanın güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

2.3.1.1.5. Ön Kabuller ve Kısıtlar

Bu aşamada, sürdürülebilirlik raporu yayınlayan ya da BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan işletmelerin, sürdürülebilirlikle ilgili çabalarını İKY uygulamalarına yansıttığı ve gerçeğe uygun beyan verdikleri kabul edilmektedir. Ayrıca bu araştırma, 93 sürdürülebilirlik raporu ile sınırlandırılmıştır.

2.3.1.1.6. Bulgular ve Yorumlar

Sürdürülebilirlik raporlarından, Sürdürülebilir İKY literatüründen ve GRI G4 Standardı'ndan elde edilen çıkarımlara ilişkin verilerin sentezlenmesi sonucunda, araştırmada kullanılacak temaların şu başlıklar altında ifade edilmesi uygun bulunmuştur:

- a) Çalışma koşulları
- b) Çalışanın doyumu ve bağlılığı
- c) Ek faydalar
- d) Gönüllü katılım
- e) Farklılıkların yönetimi
- f) İş sağlığı ve güvenliği
- g) İş yaşam dengesi
- h) Kariyer yönetimi
- i) Kurum içi iletişim
- j) Performans değerlendirme

- k) Özneî iyi oluş
- l) Sürekli gelişim ve eğitim
- m) Yetenek yönetimi
- n) Yeşil uygulamalar

Araştırma kapsamında ortaya konulan temaların, incelenen 93 sürdürülebilirlik raporundan kaç tanesinin içinde yer aldığı sorgulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, temaların yer aldığı sürdürülebilirlik raporlarının sayısı sırasıyla verilmiştir:

- 1) Performans değerlendirme (71 raporda yer almıştır).
- 2) Çalışan doyumu ve bağlılığı (64 raporda yer almıştır).
- 3) İş sağlığı ve güvenliği (61 raporda yer almıştır).
- 4) Sürekli gelişim ve eğitim (58 raporda yer almıştır).
- 5) Kariyer yönetimi (55 raporda yer almıştır).
- 6) Yetenek yönetimi (52 raporda yer almıştır).
- 7) Farklılıkların yönetimi (51 raporda yer almıştır).
- 8) Özneî iyi oluş (50 raporda yer almıştır).
- 9) Gönüllü katılım (38 raporda yer almıştır).
- 10) Yeşil uygulamalar (36 raporda yer almıştır).
- 11) İş yaşam dengesi (31 raporda yer almıştır).
- 12) Ek faydalar (28 raporda yer almıştır).
- 13) Kurum içi iletişim (26 raporda yer almıştır).
- 14) Çalışma koşulları (22 raporda yer almıştır).

İşletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında daha sık yer bulan temalara bakıldığında, bu temaların (performans değerlendirme, çalışan doyumu ve bağlılığı, iş sağlığı ve güvenliği, sürekli gelişim ve eğitim, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi) İKY'nin temel fonksiyonlarına ve finansal çıktılara odaklılığın daha yoğun hissedildiği konularla ilgili olduğu dikkat çekmektedir. Mevcut sistemin insan kaynakları üzerinde yarattığı olumsuz etkileri en az düzeyde tutarak, toplumsal refahı arttırmak, ekolojiyi korumak, değer oluşturmaya katkı sağlamakla ilgili temaların ise (farklılıkların yönetimi, özneî iyi oluş, gönüllü katılım, yeşil uygulamalar, iş-yaşam dengesi) daha az işletmenin sürdürülebilirlik raporunda yer aldığı gözlemlenmiştir.

Bu durum iki şekilde yorumlanabilir. Bu yorumlardan birincisi, İKY'nin temel işlevleri olan uygulamalar dahil tüm fonksiyonlarının, sürdürülebilirlik düşüncesi etrafında şekillendirdiğidir. Bu yorum, olması gerekeni ve arzulananı ifade etmektedir. Sürdürülebilirliğin ruhunda bir değer zinciri yaklaşımı olduğu için en temelde yer alan hareket noktalarının bu zihniyetle yorumlanması en doğrusudur.

Diğer yorum ise, işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarını yapma nedenleriyle ilgilidir. Bu konuda yapılan sınırlı sayıdaki araştırma; işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarını, finansal alanda avantaj sağlamak ve olumlu bir marka imajı yaratmak, yeteneği cezbetmek ve çalışanların tercih ettiği bir şirket olarak tanınmak gibi nedenlerle yaptığını göstermektedir (Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları, 2011:12; Dinler, 2018). En sık yer bulan iki tema olan “performans değerlendirme” ile “çalışan doyumu ve bağlılığı” doğrudan finansal amaçlar ile ilişkilidir. Sürdürülebilirlik raporlarında sıklıkla yer bulan diğer bir tema olan “iş sağlığı ve güvenliği” de işletmelerin uymak zorunda oldukları yasalarla ilişkilendirilebilir. Bu durum, sürdürülebilirlik raporlarının daha çok finansal kaygılar ve yasal gereklilikler nedeniyle yayınlandığının bir işareti şeklinde yorumlanabilir.

Temaların ve daha ayrıntılı olarak kodların, incelenen tüm raporlar kapsamında hangi sıklıkla tekrarlandıklarına ilişkin bulgular Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6: Kodların ve Temaların Frekansları

Tema	Kodlar	n	Toplam
İş Sağlığı ve Güvenliği	Sıfır kaza	7	468
	Güvenli çalışma	22	
	İnsan hakları	120	
	İş sağlığı	203	
	İş güvenliği	116	
Yetenek Yönetimi	Yetkinlik	268	360
	Yetenek yönetimi	92	
Farklılıkların Yönetimi	Fırsat eşitliği	180	358
	Cinsiyet dağılımı	18	
	Kadın istihdamı	25	
	Adil çalışma ortamı	6	
	Eşit iş	22	
	Eşit fırsat	32	
	Toplumsal çeşitlilik/ cinsiyet eşitliği	57	
	Kadının güçlenmesi	18	
Performans Değerlendirme	Şeffaf değerlendirme /ücretlendirme	10	349
	Özdeğerlendirme	6	
	Adil değerlendirme /ücretlendirme	33	
	Ödül	171	
	Takdir	60	
	Eşit iş	27	
	Eşit işe eşit ücret	19	
	Eşit ücret	23	
	Performans değerlendirme	79	
Çalışan Doyumu ve Bağlılığı	Çalışan katılımı	21	263
	Çalışan bağlılığı	89	
	Kulüpler	66	
		87	
	Motivasyon		
Özel İyi Oluş	Çalışan mutluluğu	11	260
	Sportif faaliyetlere destek	123	
	Emeklilik	57	
	Bireysel emeklilik	21	
	Yaşam kalitesi	7	
	Sosyal etkinlikler	41	
Sürekli Gelişim ve Eğitim	İnsana Yatırım	3	235
	Çalışan Gelişimi	19	
	Bireysel Gelişim	28	
	Eğitim Saati	48	
	Eğitim İhtiyaç Analizi	2	
	Eğitim Planlama	10	
	Oryantasyon	95	
	Mesleki Eğitim	27	

Tema	Kodlar	n	Toplam
Gönüllü Katılım	Gönüllüler	140	142
	Toplumsal fayda	2	
İş-Yaşam dengesi	Esnek çalışma	22	94
	Doğum izni	51	
	Devamsızlık oranları	13	
	İş ve hayat dengesi	1	
	Yarı zamanlı çalışma	2	
Kariyer Yönetimi	Emzirme odaları	5	89
	Kariyer yönetimi	25	
	Kariyer planlama	30	
	Kariyer haritaları	6	
	Gelişim ihtiyaçları	21	
Yeşil Uygulamalar	İç atama/ içeriden terfi	7	71
	E-öğrenme	21	
	E-eğitim	27	
Ek faydalar	Servis	23	70
	Kasa tazminatı	1	
	Yol ücreti	1	
	Giyim yardımı	18	
	Göç tazminatı	1	
	Yolculuk yevmiyesi	1	
	Eşya nakil ücreti	1	
	Yaralanma tazminatı	1	
	Doğal afet yardımı - tabi afet yardımı	2	
	Özel sağlık sigortası/ hayat sigortası	42	
	Yemek fişi	1	
	Dil tazminatı	1	
Kurum İçi İletişim	Farklı İletişim	1	62
	Öneri Sistemi	28	
	Kurum içi iletişim	13	
Çalışma Koşulları	İletişim Kanalları	20	47
	Çalışma koşulları	41	
	İnsana yakışır iş	6	

Tablo 6'daki bulgulara göre, incelenen raporlar kapsamında, “iş sağlığı ve güvenliği” teması ile ilgili kodların toplam 468 defa, “yetenek yönetimi” teması ile ilgili kodların 360 defa, “farklılıkların yönetimi” teması ile ilgili kodların ise 358 defa kullanıldığı tespit edilmektedir. En az kullanılan temalar ise sırasıyla; “çalışma koşulları” ve “kurum içi iletişim” olmuştur.

İşletmeler yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlarını, GRI Standartlarına uygun şartlarda yayınlamaktadır. Bu nedenle ön plana çıkan temalara bakıldığında “iş sağlığı ve güvenliği” ile “farklılıkların yönetimi (çeşitlilik ve fırsat eşitliği)” temalarının hem GRI Standartları'na uyum gereği hem de işletmelerin

sürdürülebilirlik çabalarında önemli buldukları konular olmaları nedeniyle sık tekrarlandığı yorumu yapılabilir.

GRI Standartları'nda doğrudan "yetenek yönetimi" başlığı yer almamaktadır. Ancak incelenen sürdürülebilirlik raporlarında özellikle "yetkinlik" kodu ve "yetenek yönetimi" teması oldukça sık yer almıştır. Bu durum işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarının, İK'nın yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalarıyla ilişkilendirildiği şeklinde yorumlanabilir.

GRI Standartları'nda, "kadın ve erkekler için eşit ücret" başlığı yer almakta ve işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarında bu konuya öncelik verilmesi istenmektedir. Araştırmada kadın ve erkekler için ücret konusu "performans değerlendirme" teması altında incelenmiş ve bunun en sık tekrarlanan dördüncü tema olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarında, İK'nın performans değerlendirme usulünün, ödüllerin, adil, şeffaf ve eşit olmanın önemli bir yer tuttuğunun göstergesi olabilir.

GRI Standartları'nda yer alan diğer bir başlık da "eğitim ve öğretim" başlığıdır. Araştırmada bu başlık "sürekli gelişim ve eğitim" teması olarak genişletilmiş olup, örneklem dahilindeki sürdürülebilirlik raporlarında bu tema ve bu temaya ait kodların sıklıkla tekrarlandığı saptanmıştır. Bu durum, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarında, İK'nın sürekli gelişimini ve eğitimini önemsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

GRI Standartları gereğince sürdürülebilirlik raporlarında yer verilmesi zorunlu olmayan, "çalışan doyumu ve bağlılığı", "özel iyi oluş", "gönüllü katılım", "iş-yaşam dengesi", "kariyer yönetimi", "yeşil uygulamalar" gibi konuların sürdürülebilirlik raporlarında sıkça kullanıldığı göze çarpmıştır. Bu durum ise, sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmelerin en azından bir kısmının, Dünya'daki sürdürülebilirlik literatürünü takip ettiği ve bu konudaki çalışmaları kendi kurumlarına transfer ettiği şeklinde yorumlanmıştır.

Tablo 6'da yer alan temalar, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarında destek rolü üstlenen işlevler şeklinde yorumlanmaktadır. Başka bir ifade ile, "iş sağlığı ve güvenliği", "yetenek yönetimi", "farklılıkların yönetimi", "performans değerlendirme", "çalışanların doyumu ve bağlılığı", "özel iyi oluş", "sürekli gelişim ve eğitim", "çalışanların toplumsal faaliyetlere gönüllü katılımının sağlanması", "iş-

yaşam dengesi”, “kariyer yönetimi”, “yeşil uygulamalar”, “ek faydalar”, “kurum içi iletişim” ve “çalışma koşulları” gibi uygulamalar işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına destek veren İKY uygulamalarıdır.

2.3.1.2. II. Aşama: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Delphi Tekniği Çalışması

Bu aşamada, Sürdürülebilir İKY’nin kavramsal ifadesi ve boyutları sorgulanarak, Sürdürülebilir İKY’nin boyutlarını tanımlamaya yönelik geliştirilecek soru formunda yer alacak maddelerin neler olabileceğine ilişkin bir çalışma yapılmıştır. Sürdürülebilir İKY soru formunda yer alacak maddelerin geliştirilmesi çalışmasında, birinci araştırma aşamasından elde edilen bulgulardan yararlanılmıştır.

2.3.1.2.1. Amaç ve Önem

Bu aşamanın amacı, Sürdürülebilir İKY kavramının nasıl anlaşıldığı, Sürdürülebilir İKY’nin hangi boyutlar altında toplanabileceği, bu boyutların nasıl isimlendirilebileceği ve Sürdürülebilir İKY için geliştirilecek soru formunda yer alacak maddelerin neler olabileceği ile ilgili olarak fikir birliği sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, elde edilen bulguların bu alanda nitel ve özellikle de nicel yöntemlerle çalışmak isteyen akademisyen ve uygulamacılar için yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

2.3.1.2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye’de sürdürülebilirlik çalışmaları yapan kurumlarda görev alan İKY uzmanları ile uzmanlık alanı Yönetim ve Organizasyon ya da İKY olan akademisyenlerden oluşmaktadır. Evreni temsil etmesi için seçilecek örneklem grubu, Delphi tekniğinde en önemli aşamalardan biridir (Hallowell, 2009:3). Katılımcılar, araştırma sorununu derinlemesine analiz edecek yeterli bilgiye sahip olmalıdır (Kher ve diğerleri, 2010: 451). Katılımcıların her birinin diğerine göre ön plana çıkan farklı yetkinliklere sahip olmaları, temsil yeteneklerini arttırmaktadır (Reinmuth, 1972:392).

Katılımcı sayısı konusunda kesin bir durum belirtilmemekle birlikte, bu sayı tartışılacak konu ile yakından ilişkilidir (Bazzani ve Canavari, 2013: 451). Şahin'e göre (2001:217), gruplar en az yedi katılımcıdan oluşabileceği gibi, ideal grup büyüklüğü on-yirmi uzmandan meydana gelmektedir. Delphi tekniğinde uzman sayısının istatistiksel olarak temsil edici bir örneklemden oluşması gerekmez. Çünkü bu teknikte temsil edilebilirlik, katılımcı uzmanların sayısından ziyade; bu uzmanlardan oluşan panelin kalitesine göre değerlendirilmektedir (Powel, 2003: 378).

Araştırmada yargısal örnekleme yöntemi kullanılarak, katılımcılar akademiden ve uygulamadan olmak üzere, iki ayrı gruptan seçilmiştir. Bu durumun, akademiye temsil edenlerle, uygulamayı temsil edenlerin görüşlerini karşılaştırma ve ortaya çıkan mevcut durumu yordama olanağı vereceği düşünülmüştür.

Evren kapsamında yer alan işletmelerin İKY uzmanlarının isim ve iletişim bilgilerine, kurumsal internet siteleri, arama motorları ve kurum telefonları aracılığıyla ulaşılmıştır. İletişim bilgilerine ulaşılabilen uzmanlara e-posta yolu ile Delphi paneline davet mektubu (Ek 2) gönderilmiştir. Davet mektubunda araştırmanın adı, niçin yapıldığı, araştırmanın nasıl gerçekleşeceği ve katılımcıların araştırmaya nasıl katkı sağlayacakları konularında bilgiler verilmiştir. Gönderilen elli davet mektubunun on bir tanesine olumlu yanıt gelmiştir.

Araştırma kapsamında yer alması planlanan akademisyenlerin iletişim bilgilerine ulaşılması, için görev yapıları üniversitelerin kurumsal internet sitelerinden faydalanılmıştır. İletişim bilgilerine ulaşılan akademisyenlere e-posta yoluyla Delphi paneline davet mektubu (Ek 2) gönderilmiştir. Yanıt alınamayan e-postalara ek olarak, ilgili öğretim üyelerine üniversitedeki ofis telefonları aracılığıyla ulaşılmaya çalışılmış ve bu kanalla bir öğretim üyesinden olumlu dönüş sağlanmış, bir öğretim üyesi ise sağlık sorunları nedeniyle katılamayacağını ancak destek gereken konularda paylaştığı kişisel telefon numarasından ulaşılabilirliğini belirterek destek sağlamıştır. Bir öğretim üyesi aynı konuda doktora tez çalışması yürüttüğü için araştırmaya katılmasının etik olmayacağını ifade ederek, araştırmaya katılamama gerekçesini açıklamıştır. Sonuç olarak gönderilen kırk davet mektubundan, on bir tanesine olumlu yanıt gelmiştir.

Katılımcı kurumlar arasında, Arçelik, Alarko Holding, Vodafone, Dem İlaç, Vestel, Yaşar Holding, Hürriyet Gazetesi, Sürdürülebilirlik yönetimi danışmanları ve

firma sahipleri yer almıştır. Akademisyenlerin görev aldıkları üniversiteler ise; Marmara Üniversitesi, Koç Üniversitesi, TOBB Ekonomi ve Teknik Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Kocaeli Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Namık Kemal Üniversitesi, Adnan Menderes Üniversitesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi'dir. Katılımcıların unvana göre dağılımları Tablo 7'de belirtilmiştir.

Tablo 7: Delphi Panelinde Yer Alan Katılımcıların Unvana Göre Dağılımı

İKY UZMANLARI		AKADEMİSYENLER	
İK Direktörü	3	Prof. Dr.	4
İK Müdürü	2	Doç. Dr.	5
İK Yöneticisi	3	Dr. Öğretim Üyesi	2
Sürdürülebilirlik (İK) Danışmanı	3		
TOPLAM	11		11

Özetle, araştırma örneklemini sürdürülebilirlik çalışmaları yapan ya da bu konuda farkındalığı olan kurumlarda görev yapan 11 İKY uzmanı ile uzmanlık alanı Yönetim ve Organizasyon olup, özellikle İKY ve sürdürülebilirlik konusunda çalışmaları olan 11 akademisyenden oluşmaktadır.

2.3.1.2.3. Yöntem ve Teknik

Veri toplama tekniği olarak, nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı Delphi tekniği kullanılmıştır. Delphi tekniği, 1950'lerde RAND (Research and Development) şirketinde çalışmakta olan Norman Dalkey ve Olaf Helmer tarafından askeri teknolojilerdeki gelişmelere ilişkin öngörülerde bulunmak amacıyla geliştirilmiştir (Rowe ve Wright, 1999: 354; Koçdar ve Aydın, 2013: 32). Uzlaşma sağlama aracı olarak ifade edilen Delphi tekniği, soruna ilişkin, farklı bakış açılarına sahip kişilerin, birbirlerinden etkilenmelerinin önüne geçmek için yüz yüze gelmeden, görüşlerini sistematik biçimde ifade etmelerine dayanır. Delphi tekniği için en az yedi uzmanın katılımı gerekli görülürken, ortalama olarak üç tur yeterli görülmektedir (Şahin, 2001:215-216). Bu yöntem sayesinde, farklı yerlerde bulunan uzmanları, eş zamanlı olarak bir araya getirme zorluğu ortadan kaldırılmış olmaktadır.

Delphi tekniğinde fikirler katılımcılara e-posta ya da posta yoluyla gönderilen bir form üzerinden ulaştırılmaktadır. İlk turda katılımcıların formda yer alan maddelere verdikleri yanıtlar toplanarak analiz edilmektedir. İkinci turda, katılımcıların ilk tura ilişkin görüşleri sonucunda, bazı maddeler üzerinde değişiklikler yapılabilir. Üçüncü turda ise katılımcıların görüşleri diğer katılımcılara bildirilerek, katılımcılar arasında fikir birliği sağlanana kadar turlar devam ettirilebilir. Fikir birliğinin sağlandığı düşünülüyorsa konuya uygun operasyonel bir tanım geliştirilmelidir (Graham ve diğerleri, 2003: 1150).

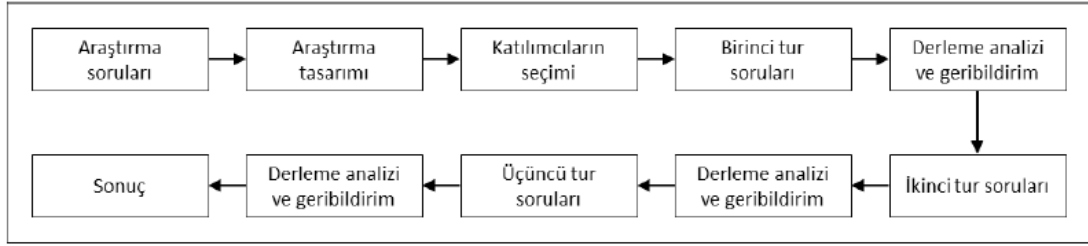
Delphi tekniğinin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Keeney ve diğerleri, 2001: 196-198; Şahin, 2001: 216; Koçdar ve Aydın, 2013: 33):

- a) Örneklem grubu rastgele seçilemez. Katılımcıların alanla ilgili ‘uzman’ olması gerekmektedir.
- b) Katılımcıların kimlikleri ve yanıtların kime ait olduğu bilgisi gizli tutulur.
- c) Yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış soru formlarının ardışık turlar halinde uzmanlar tarafından yanıtlanması sağlanır.
- d) Grup yanıtları, tekniğe ilişkin istatistiksel yöntemlerle analiz edilir.
- e) Grup yanıtlarına ilişkin katılımcılara kontrollü geribildirim sağlanır.
- f) Katılımcılara her turda düşüncelerini yeniden şekillendirme fırsatı verilir.
- g) Ardışık uygulamalar görüş birliği oluşana kadar sürdürülür.

Delphi tekniğinde, fikirler katılımcılara elektronik postayla gönderilen bir soru formu yoluyla ulaştırılır ve elde edilen veriler, medyan (Md), birinci çeyrek (Ç1), üçüncü çeyrek (Ç3), Genişlik (R) değerleri hesaplanmak üzere istatistiki analizlere tabi tutulur. Medyan, yanıtların %50’sini soluna, %50’sini sağına alan noktadır. Birinci çeyrek, yanıtların %25’ini soluna, %75’ini de sağına alan noktadır. Üçüncü çeyrek, yanıtların %25’ini sağına, %75’ini soluna alan noktadır. Genişlik ise, üçüncü çeyrek ile birinci çeyrek arasındaki farktır. Bu farkın az olması, görüş birliği olduğunu, yüksek olması ise görüş birliğinin olmadığını gösterir (Şahin, 2001:218).

Delphi tekniğinin aşamaları Şekil 17’de ifade edildiği gibi yürütülmektedir. Buna göre süreç, araştırma sorularının oluşturulmasıyla başlamakta, araştırma tasarımı, katılımcıların seçimi ve turların uygulanması ile devam etmekte, analizlerin yapılmasının ardından sonlandırılmaktadır.

Şekil 17: Delphi Tekniği Süreci



Kaynak : Bazzani ve Canavari, 2013: 456 .

Grubun ilk tura tepkilerinin katılanlara bildirildiği ikinci turda, bazı maddeler çıkarılır veya eklenir. Maddelere verilen yeni yanıtlar kaydedilir ve fikir birliğine ulaşıldığı anlaşılan kadar işlem tekrar edilebilir (Graham vd., 2003: 1550).

Araştırma sorularının tespit edildiği ilk aşamada, ulusal ve uluslararası literatür taramasından, sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili kısımlarının içerik analizi bulgularından yararlanılarak bir madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzunun oluşturulması aşamasında, İKY ve sayısal yöntemler konusunda uzmanlaşan sekiz akademisyenle, soru maddelerinin yerleri, ifade biçimleri, konuyu kapsamı, soru maddelerinin anlaşılabilirliği vb. konularında görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmaların ardından, 26 maddeden oluşan madde havuzuna son hali verilmiştir. Bu madde havuzu Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8: I. Delphi Turunda Kullanılan Madde Havuzu

Maddeler	Kaynaklar
1. İş başvuru sürecinde kağıt üzerinden başvuru yapmak yerine elektronik ve teknolojik yöntemler sunulmalıdır.	Jepsen, Grob, 2015:166-168
2. İş görüşmesine giderken toplu taşıma araçlarının kullanımı özendirilmelidir.	Jepsen, Grob, 2015: 166-168
3. İş görüşmesinde yüz-yüze görüşme yerine telekonferans yöntemi bir alternatif olarak sunulmalıdır.	Jepsen, Grob, 2015:166-168
4. Çalışanların seçiminde çevresel konularda duyarlı olup olmadıkları sorgulanmalıdır.	Freitas ve diğerleri, 2012:152
5. Kağıt tüketimini azaltmak için eğitim materyallerine elektronik ortamdan ulaşılmalıdır.	Masri, Jaaron, 2017:487
6. İş görüşme saatleri işgören adayına uygun ya da adayın seçeceği esneklikte belirlenmelidir.	Jepsen, Grob, 2015: 166-168
7. “Çalışma saatlerinde esneklik (esnek çalışma, part-time çalışma, evden çalışma, tele-çalışma)” uygulamaları olmalıdır.	Rompa, 2011: 97-110 Mariappanadar, Kramar, 2014: 212; Zaugg, Blum, Thom, 2001:19 ;Konrad ve diğerleri, 2016:91
8. Çalışanlara sürdürülebilirlik konusunda eğitimler verilmelidir.	Freitas ve diğerleri, 2012:152 Masri, Jaaron, 2017:487
9. Çalışanlara işleriyle ilgili eğitimler düzenli olarak verilmelidir.	www.imsad.org.tr
10. Çalışanlara kararlara katılma, çalışma düzenini ve çalışma hedeflerini belirleme gibi konularda özerklik tanınmalıdır.	www.imsad.org.tr
11. Çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulmalıdır.	www.imsad.org.tr
12. İş dışı gönüllü çalışmalar performans değerlendirmede dikkate alınmalıdır.	Freitas ve diğerleri, 2012:152
13. Çalışanlara çevreye ya da topluma katkı sağlayan gönüllü hizmetlerinden dolayı maddi ve maddi olmayan ödüller (maaşlı izin, izin, hediyeler, nakit para, puan, terfi) verilmelidir.	Masri, Jaaron, 2017:487; Jensen ve diğerleri, 2013: 1719
14. Tüm düzeydeki çalışanların uzun süreli istihdamına önem verilmelidir.	Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.
15. Çalışanlar temel haklarından (sağlık güvencesi, ulaşım desteği, yiyecek yardımı, çocuk yardımı vb) faydalandırılmalıdır.	Demo ve diğerleri, 2012: 404-405
16. Çalışanlara yan faydalar(özel sağlık sigortası, yaşam sigortası, kreş,sporla ilgili eylemlerin maddi olarak desteklenmesi gibi) sağlanmalıdır.	Rompa, 2011: 97-110 ;Freitas ve diğerleri, 2012:152; Demo ve diğerleri, 2012: 404-405; Demo ve diğerleri, 2012: 404-405
17. Çalışanların toplu taşıma ücretleri ya da diğer “yeşil” ulaşım seçeneklerinin maliyeti karşılanmalıdır.	Rompa, 2011: 97-110
18. İşletme restoranında sağlıklı yiyecekler sunulmalıdır.	Rompa, 2011: 97-110 ;Freitas ve diğerleri, 2012:152; Demo ve diğerleri, 2012: 404-405; Demo ve diğerleri, 2012: 404-405
19. Çalışma saatlerinde tatmin edici düzeyde televizyon, internet, oyun ve rekreasyon merkezleri gibi eğlenceli alanlar sunulmalıdır.	Rompa, 2011: 97-110 ;Freitas ve diğerleri, 2012:152; Demo ve diğerleri, 2012: 404-405; Demo ve diğerleri, 2012: 404-405
20. Çalışma alanları fiziksel ve psikolojik olarak rahat ve çalışmaya uygun olmalıdır.	Rompa, 2011: 97-110 ;Freitas ve diğerleri, 2012:152; Demo ve diğerleri, 2012: 404-405; Demo ve diğerleri, 2012: 404-405
21. Çalışanların iş güvenliği sağlanmalıdır.	İnşaat Malzemesi Sanayiciler Derneği, Türk İnşaat Sektöründe Sürdürülebilirlik Farkındalığı Değerlendirme Raporu, 2012, www.imsad.org.tr
22. Çalışanların iş-yaşam dengesi (kariyeri ve aile arasındaki uyum) sağlanmalıdır.	www.imsad.org.tr
23. Çalışanların sağlığı ve yaşam kalitesi korunmalıdır.	www.imsad.org.tr
24. Çalışanlar sosyal sorumluluk projelerinde yer almaları için özendirilmelidir.	Freitas ve diğerleri, 2012:152
25. Yaşlı çalışanlar, kadın çalışanlar, engelli çalışanlar ve farklı uyruğa sahip çalışanlar yeterli düzeyde istihdam edilmelidir.	Jepsen, Grob, 2015:166-168; Freitas ve diğerleri, 2012:152
26. Çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmalar yapılmalıdır.	14. Ege İnsan Yönetim Zirvesi, Nursel Ölmez Ateş (Ford Otosan İK Direktörü)’in konuşmasından esinlenilmiştir.

Tablo 8’de sunulan madde havuzuna oluşturulması esnasında öncelikli olarak, Sürdürülebilir İKY ile ilgili konuları ya da bu konulardan bir/birkaçını nicel yöntemlerle ölçme amacı taşıyan yayınlar taranmış ve konu ile ilgili maddeler çıkartılmıştır. Bu maddeler arasında birbirini tekrar eden ve ifade biçimi açısından birbirine benzer olan maddelerin, tek bir maddede ifade edilmesi uygun görülmüştür. Örneğin, yedinci, on altıncı, on sekizinci, on dokuzuncu ve yirminci maddelerde yer alan ifadeler pek çok kaynakta ortak biçimde kullanılan ifadelerden derlenerek oluşturulmuştur. Jepsen ve Grob’un (2015) çalışması oldukça özgün bir araştırma olup, bu çalışmada sürdürülebilir işe alım ve seçim süreci konu edilmiş ve araştırma sonuçları uygulamacılara öneriler şeklinde sunulmuştur. Araştırma konusu özgün olduğundan, buradan elde edilen bulgulardan, madde havuzunun oluşturulması aşamasında önemli ölçüde yararlanılmıştır.

Ulusal bir kaynak olan, İnşaat Malzemesi Sanayiciler Derneği’nin 2012 yılında yayınladığı Türk İnşaat Sektöründe Sürdürülebilirlik Farkındalığı Değerlendirme Raporu, oldukça faydalı bulunmuş ve altı maddenin ifadesinde bu araştırma bulgularından faydalanılmıştır.

Bu süreçte, İKY alanındaki yeniliklerden haberdar olmanın, İKY uzmanlarıyla tanışmanın ve onlarla tez konusu çerçevesinde tartışma ortamı yaratabilmenin faydalı olacağı düşünüldüğünden; Peryön tarafından 2017 yılında düzenlenen “Gelecek Geldi” başlıklı 14. Ege İnsan Yönetimi Zirvesine katılım sağlanmıştır. Bu zirvede Nursel Ölmez Ateş’in (2017 Ford Otosan İK Direktörü) konuşmasında kullandığı, “çalışanların emeklilik sonrası hayata uyumlarını kolaylaştıracak çalışmaların yapılması” ifadesi; Sürdürülebilir İKY için önemli ve yerinde bir konu olarak düşünülmüş ve yirmi altıncı maddede bu ifadeye yer verilmiştir.

Madde havuzunun oluşturulmasında sürdürülebilirliğin ekolojik, toplumsal ve ekonomik olmak üzere üç boyutu kapsayacak ifadelerden oluşmasına özellikle dikkat edilmiştir. Ayrıca madde havuzunda yer alan maddelerin olabildiğince çok İKY süreç ve fonksiyonunu içermesi konusunda çaba harcanmıştır. Ayrıca literatür taraması ve sürdürülebilirlik raporlarını incelemesi sonucundan elde ettiği deneyim ve bilgiler neticesinde, on dördüncü madde araştırmacı tarafından eklenmiştir.

Delphi panelinde yer alacak maddelerin belirlenmesinin ardından, ilk turda katılımcıların sunulan maddelerin, Sürdürülebilir İKY uygulamalarının tespiti için

geliştirilmesi planlanan soru formunda yer almasının uygunluğunu (evet-uygundur/hayır-uygun değildir) değerlendirmeleri istenmiştir. I. Delphi turunda (Ek 3) katılımcıların görüşlerini ifade edebileceği açık uçlu sorulara daha fazla yer verilmiştir. Açık uçlu soruların sıklıkla yer almasındaki amaç, uzmanların görüşlerini daha rahat ifade etmelerini sağlamaktır.

II. Delphi turunda (Ek 4), I. Delphi turundan gelen öneriler doğrultusunda, madde havuzunda yer alan maddelere yeni maddeler eklenerek, mevcut madde ifadeleri değiştirilerek maddelerin son hale getirilmesi sağlanmıştır. III. Delphi turunda (Ek 5) ise katılımcılar arasında görüş birliği oluşturmak için, II. Delphi turunda yer alan maddeler değiştirilmeden, tekrar değerlendirmeleri için katılımcılara sunulmuştur.

2.3.1.2.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Delphi tekniğinin iç geçerliliği ile ilgili olarak, açık olmayan olgular ve olayların belirlenmesi için açık uçlu sorular sorulmasına dikkat edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, verilerin elde edildiği ortam dikkate alındığında anlamlıdır ve daha önceden oluşturulan kavramsal çerçeve ile uyumludur. Madde havuzunun oluşturulmasında İK ve sayısal yöntemler konusunda uzmanlaşan sekiz akademisyenle yapılan görüşmelerden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılım sağlayanlar, araştırma ortamı ve süreçlerin detaylı şekilde tanımlanması, katılımcıların hem akademiden hem de uygulamadan seçilmesi ise araştırmanın dış geçerliliği ile ilgili çabalaradır.

Araştırmanın iç güvenilirliği için, araştırmanın yöntemi, aşamaları, veri toplama, işleme, analiz etme ve sonuçlara ulaşma konusunda nelerin yapıldığı açıkça tanımlanmıştır. Katılımcıların farklı görüşleri ve alternatif önerileri, açık uçlu sorular sorularak alınmış ve katılımcılardan sağlanan dönüşler, mevcut sorulara eklemelerin yapılması, mevcut ifadelerin değiştirilmesi suretiyle dikkate alınmıştır. Araştırmanın dış güvenilirliğinin sağlanabilmesi için, araştırma soruları özellikle I. Delphi turunda açık biçimde sorulmuştur. Araştırmacı çalışma sürecindeki temel bakış açısını, kendi konumunu açıklamış ve katılımcılarla dijital platform kanalıyla uzun süreli etkileşimde bulunulmuştur. Bazı katılımcılarla, Delphi turları dışında telefon ve e-

posta yoluyla görüşülerek, konu, konunun ele alınış biçimi, genel olarak araştırmanın nasıl sonlandırılacağı, konu ile ilgili diğer değişkenler hususlarında fikir alışverişinde bulunulmuştur.

Delphi tekniği, aynı zamanda nicel yöntemlerle birlikte kullanıldığı için Delphi tekniğinde kullanılan her bir formun Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır. I. Delphi turunda kullanılan forma ait güvenirlik katsayısı 0.95, II. Delphi turunda kullanılan forma ait güvenirlik katsayısı 0.95 ve III. Delphi turunda kullanılan forma ait güvenirlik katsayısı ise 0.96 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değerinin 0.70'den yüksek olması durumu kabul edilebilir ve yüksek bir değer olarak görülebileceğini vurgulamaktadır (Özdemir, 2013:323). Tüm bu değerlendirmeler neticesinde Delphi formlarının geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

2.3.1.2.5. Ön Kabuller ve Kısıtlar

Delphi Tekniği aşamasına ilişkin ön kabuller şu şekilde ifade edilebilir:

a) II. ve III. araştırma aşamalarına katkı sağlayan İKY uzmanlarının soru formunda yer alan maddeleri algılayacak, yanıtlayacak eğitime ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmektedir.

b) Araştırmaya katılan İKY uzmanlarının, soruları algılayacak ve yanıtlayacak düzeyde sürdürülebilirlik ve İKY konularına hakim uzmanlar olduğu kabul edilmektedir.

c) Delphi panelinde sorulan açık uçlu sorulara, İKY uzmanlarının konunun farklı boyutlarını vurgulayarak verdikleri yanıtların, araştırmanın güvenilirliğini etkilemeyeceği kabul edilmektedir.

Araştırma ile ilgili önemli bir kısıt, örneklem kapsamında bulunan İKY uzmanlarına ve akademisyenlere ulaşmak ve çalışmaya katılmaları konusunda, kendilerini ikna etmek olmuştur. Bu aşamada karşılan diğer önemli kısıt, zaman ile ilgilidir. Üç turda tamamlanan araştırma için, her bir tura ilişkin soru formlarına ait yanıtların geri dönüşü uzun süreler aldığı ve bir önceki basamak tamamlanmadan sonraki turlara geçilemediği için, Delphi çalışması altı ayda tamamlanabilmiştir.

2.3.1.2.6. Bulgular ve Yorumlar

Delphi tekniği üç aşamada uygulanmıştır. I. Delphi turuna ilişkin bulgular, ayrı bir başlık altında, II. ve III. Delphi turunda kullanılan soru maddeleri birbirini tekrar eden biçimlerde olduğundan dolayı, iki tura ait bulguların aynı başlık altında tartışılması uygun görülmüştür.

I. Delphi Turu'na İlişkin Bulgular ve Yorumlar

I. Delphi turuna ait soru formu Ek 3'de sunulmaktadır. Bu form genel olarak; katılımcıların Sürdürülebilir İKY'ye bakış açılarını belirtmelerini ve kendi ifadeleri ile Sürdürülebilir İKY'ye ilişkin tanımlar yapmalarını, Sürdürülebilir İKY'nin boyutlarına yönelik görüşlerini ve geliştirilmesi planlanan Sürdürülebilir İKY soru formunda bulunması gereken maddelerle ilgili önerilerini sunmalarını sağlayacak şekilde açık uçlu sorularla desteklenerek hazırlanmıştır.

İlk kısımda, katılımcılara, geliştirilmesi planlanan Sürdürülebilir İKY soru formunda yer almasının uygun olacağını düşündükleri maddeleri "Evet", yer almasının uygun olmayacağını düşündükleri maddeleri ise "Hayır" seçeneğini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen yanıtlara ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9: Sürdürülebilir İKY Soru Formunda Yer Alması Planlanan Maddelere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Maddeler	Akademisyenler				İKY Uzmanları				$\bar{x}$	
	Evet		Hayır		Evet		Hayır		Evet	Hayır
	n	%	n	%	n	%	n	%	%	%
1	10	0,90	1	0,10	10	0,90	1	0,10	0,90	0,10
2	7	0,63	4	0,37	3	0,27	8	0,70	0,45	0,55
3	9	0,81	2	0,19	10	0,90	1	0,10	0,85	0,15
4	11	0,100	0	-	8	0,72	3	0,27	0,86	0,14
5	11	0,100	0	-	11	0,100	0	-	0,100	-
6	5	0,45	6	0,55	9	0,81	2	0,18	0,66	0,34
7	11	0,100	0	-	11	0,100	0	-	0,100	-
8	11	0,100	0	-	11	0,100	0	-	0,100	-
9	8	0,72	3	0,28	10	0,90	1	0,10	0,80	0,20
10	7	0,63	4	0,37	10	0,90	1	0,10	0,75	0,25
11	9	0,81	2	0,19	10	0,90	1	0,10	0,85	0,15
12	10	0,90	1	0,10	8	0,72	3	0,27	0,81	0,19
13	11	0,100	0	-	9	0,81	2	0,18	0,91	0,9
14	7	0,63	4	0,37	8	0,72	3	0,27	0,66	0,34
15	10	0,90	1	0,10	10	0,90	1	0,10	0,90	0,10
16	10	0,90	1	0,10	10	0,90	1	0,10	0,90	0,10
17	8	0,72	3	0,28	10	0,90	1	0,10	0,90	0,10
18	10	0,90	1	0,10	11	0,100	0	-	0,95	0,5
19	8	0,72	3	0,28	9	0,81	2	0,18	0,76	0,24
20	11	0,100	0	-	11	0,100	0	-	0,100	-
21	10	0,90	1	0,10	11	0,100	0	-	0,95	0,05
22	11	0,100	0	-	11	0,100	0	-	0,100	-
23	11	0,100	0	-	11	0,100	0	-	0,100	-
24	11	0,100	0	-	10	0,90	1	0,10	0,95	0,05
25	10	0,90	1	0,10	11	0,100	0	-	0,95	0,05
26	10	0,90	1	0,10	10	0,90	1	0,10	0,90	0,10

Tablo 9’den elde edilen bulgulara göre, birinci maddenin soru formunda yer almasının uygun olduğu görüşünde olan akademisyenlerin ve İKY uzmanlarının oranı her iki grup için de % 90 olarak hesaplanmıştır. İkinci maddenin soru formunda yer almasının uygun olacağını ifade eden akademisyenlerin oranı % 63 iken, İKY uzmanlarının % 70’i bu maddenin geliştirilecek olan soru formunda yer almaması gerektiğini düşünmektedir. Her iki grubun ortalamasına bakıldığında, bu maddenin ölçme aracında yer almaması gerektiğini düşünenlerin sayısının daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların görüşlerini Evet/Hayır seçeneklerini işaretleyerek belirtmelerinin ardından, bu kısımda yer alan maddelere ilişkin görüş ve önerilerinin olup olmadığı açık uçlu bir soru yöneltilerek sorulmuştur. Dört katılımcı burada yer alan maddelere ilişkin görüş ve önerilerini ifade etmişlerdir. Bu görüş ve öneriler genel olarak, maddelerin ifade biçimi, maddelerin kapsamının genişletilmesi ya da

daraltılması, bazı maddelerin yerlerinin değiştirilmesi hususlarında olmuştur. Farklı olarak, yetenek yönetimi konusunun bu içeriğe dahil edilmesinin faydalı ve yerinde olacağı görüşü bildirilmiştir.

Katılımcıların maddelere ilişkin görüş ve önerileri II. Delphi turunun hazırlanmasında dikkate alınarak mevcut maddeler üzerinde değişiklik ve düzeltmeler yapılmıştır. Yapılan düzenlenmelerin ardından, II. Delphi turunda madde sayısı 26'dan 29'a yükselmiştir. Katılımcılardan gelen öneriler doğrultusunda, maddeler üzerinde yapılan değişiklikler şunlardır:

a) 2. maddede yer alan “iş görüşmesine giderken toplu taşıma araçlarının kullanımı özendirilmelidir” ifadesi 3. maddeye taşınmış ve “işletmeye ulaşım sağlarken toplu taşıma araçlarının, servis ve bisiklet gibi araçların kullanımı özendirilmelidir” şeklinde değiştirilmiştir.

b) 3. maddede yer alan “iş görüşmesinde yüz-yüze görüşme yerine telekonferans yöntemi bir alternatif olarak sunulmalıdır” ifadesi 4. maddeye taşınmış ve “iş görüşmeleri için telekonferans yöntemi bir alternatif olarak sunulmalıdır” şeklinde değiştirilmiştir.

c) 4. maddede yer alan “çalışanların seçiminde çevresel konularda duyarlı olup olmadıkları sorgulanmalıdır” ifadesi 5. maddeye taşınmış ve “çalışanların seçiminde çevresel konulardaki duyarlılıkları sorgulanmalıdır” şeklinde değiştirilmiştir.

d) 6. maddede yer alan “iş görüşme saatleri işgören adayına uygun ya da adayın seçeceği esneklikte belirlenmelidir” ifadesi 7. maddeye taşınmış ve “iş görüşme saatleri pozisyona başvuran adayın seçeceği esneklikte belirlenmelidir” şeklinde değiştirilmiştir.

e) 7. maddede yer alan “çalışma saatlerinde esneklik (esnek çalışma, part-time çalışma, evden çalışma, tele-çalışma) uygulamaları olmalıdır” ifadesi 8. maddeye taşınmış ve “çalışma saatlerinde esneklik (esnek çalışma, part-time çalışma, evden çalışma, tele-çalışma) olmalıdır” şeklinde değiştirilmiştir.

f) 10. maddede yer alan “çalışanlara işlerinde bağımsız çalışma olanakları sağlanmalıdır” ifadesi 11. maddeye taşınmış ve “çalışanlara kararlara katılma, çalışma düzenini ve çalışma hedeflerini belirleme konularında özerklik tanınmalıdır” şeklinde değiştirilmiştir.

g) 13. maddede yer alan “alışanlara çevreye ya da topluma katkı sağlayan gönüllü hizmetlerinden dolayı maddi ve maddi olmayan ödüller (maaşlı izin, izin, hediyeler, nakit para, puan, terfi) verilmelidir” ifadesi ile 24. maddede yer alan “alışanlar sosyal sorumluluk projelerinde yer almaları için özendirilmelidir” ifadeleri birleştirilip 15. maddeye taşınmış ve “alışanlara çevreye ya da toplum sağladıkları gönüllü katkıları için maddi veya maddi olmayan özendirici kolaylıklar (maaşlı izin, izin, hediyeler, nakit para, puan, terfi) sağlanmalıdır” şeklinde değiştirilmiştir.

h) 14. maddede yer alan “tüm düzeydeki çalışanların uzun süreli istihdamına önem verilmelidir” ifadesi 16. maddeye taşınmış ve “her kademedeki çalışanın uzun süreli istihdamına önem verilmelidir” şeklinde değiştirilmiştir.

ı) 15. maddede yer alan “alışanlar temel haklardan (sağlık güvencesi, ulaşım desteği, yiyecek yardımı, ocuk yardımı vb) faydalandırılmalıdır” ifadesi 17. maddeye taşınmış ve “geçici ve yarı zamanlı çalışanlar temel haklardan (sağlık güvencesi, ulaşım desteği, yiyecek yardımı, ocuk yardımı vb) faydalandırılmalıdır” şeklinde değiştirilmiştir.

i) 16. maddede yer alan “alışanlara yan faydalar (zel sağlık sigortası, yaşam sigortası, kreş, sporla ilgili eylemlerin maddi olarak desteklenmesi gibi) sağlanmalıdır” ifadesi 18. maddeye taşınmış ve “geçici ve yarı zamanlı çalışanlara yan faydalar (zel sağlık sigortası, yaşam sigortası, kreş, sporla ilgili eylemlerin maddi olarak desteklenmesi gibi) sağlanmalıdır” şeklinde değiştirilmiştir.

j) 19. maddede yer alan “alışma saatlerinde tatmin edici düzeyde televizyon, internet, oyun ve rekreasyon merkezleri gibi eğlenceli alanlar sunulmalıdır” ifadesi 21. maddeye taşınmış ve “işletmede, çalışanların dinlenmesini ve keyifli vakit geçirmesini sağlayacak alanlar yaratılmalıdır” şeklinde değiştirilmiştir.

k) 20. maddede yer alan “alışma alanları fiziksel ve psikolojik olarak rahat ve çalışmaya uygun olmalıdır” ifadesi 22. maddeye taşınmış ve “alışma alanları fiziksel ve psikolojik olarak rahat çalışmaya uygun olmalıdır” şeklinde değiştirilmiştir.

l) 21. maddede yer alan “alışanların iş güvenliği sağlanmalıdır” ifadesi 23. maddeye taşınmış ve “alışanların iş güvenliği için gerekli tedbirler alınmalıdır” şeklinde değiştirilmiştir.

m) 25. maddede yer alan “yaşlı çalışanlar, kadın çalışanlar, engelli çalışanlar ve farklı uyruğa sahip çalışanlar yeterli düzeyde istihdam edilmelidir” ifadesi 28.

maddeye taşınmış ve “istihdam politikaları farklılık ve çeşitlilik (yaşlı, kadın, engelli ve farklı uyruğa sahip çalışanlar vb) yönetimine uygun yürütülmelidir” şeklinde değiştirilmiştir.

n) Yetenek yönetimi ile ilgili çalışmaları ifade etmesi açısından “istihdam politikaları yetenek yönetimine (yetenekli adayların kuruma kazandırılması, geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanmasına) uygun yürütülmelidir” şeklinde yeni bir madde eklenmiştir.

I. Delphi turunun izleyen kısmında katılımcılara, verilen seçeneklerden hangilerinin Sürdürülebilir İKY’nin boyutları arasında yer alabileceğine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlar Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10: Sürdürülebilir İKY Boyutlarına Katılım Yüzdeleri

Sürdürülebilir İKY’nin Boyutları	Akademisyenler (%)	İKY Uzmanları (%)
Yeşil İKY uygulamaları	0,72	0,63
Gönüllü olarak toplumsal projelere katılım	0,90	0,54
Esnek çalışma düzenlemeleri	0,90	0,54
İnsan kaynaklarının hakları, sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili uygulamalar	0,72	0,72
Farklılıkların yönetimi	0,100	0,72
İş-yaşam dengesinin sağlanması	0,100	0,81

Buna göre Yeşil İKY uygulamalarını, Sürdürülebilir İKY’nin boyutu olarak gören akademisyenlerin oranı %72 iken, İKY uzmanlarının oranı % 63’tür. Gönüllü olarak toplumsal projelere katılım ve esnek çalışma düzenlemeleri için akademisyenlerin % 90’ının, İKY uzmanlarının ise % 54’ünün görüşü, bu uygulamaların Sürdürülebilir İKY boyutu olarak değerlendirilebileceği yönündedir.

Katılımcılardan, Sürdürülebilir İKY hakkındaki düşüncelerini, verilen seçenekler arasından en yakın buldukları ifadeyi işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Buna göre, akademisyenlerin % 90’ı (10 katılımcı), İKY uzmanlarının ise % 45’i (5 katılımcı) “İKY’de sürdürülebilirlik uygulamalarının öneminin henüz farkına varılmadığını; fakat gerçekte dikkate değer bir konu” olduğunu ifade etmişlerdir. İKY uzmanlarının %36’sı (4 katılımcı) ise “İKY’de sürdürülebilirlik uygulamalarının çok önemli bir yere sahip olduğunu düşündüklerini” belirtmişlerdir. “İKY’de sürdürülebilirlik uygulamalarının mevcut İK uygulamalarından çok da farklı bir içeriğe sahip olmadığını düşünüyorum” görüşünde olan akademisyenlerin oranı % 11 iken (1 katılımcı), İKY uzmanlarının oranı % 22’dir (2 katılımcı).

I. Delphi turunun son bölümünde, katılımcılardan Sürdürülebilir İKY'yi kendi ifadeleri ile tanımlamaları istenmiştir. Açık uçlu soru şeklinde yöneltilen bu soruya verilen yanıtların, betimsel analiz yöntemi ile incelenmesi uygun bulunmuştur. Betimsel analizde, araştırmada toplanan verilerin, araştırma sorununa ilişkin olarak neler söylediği ya da hangi sonuçları ön plana çıkardığı önemlidir. Bu yaklaşımda “ne” sorusuna yanıt bulunabilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış biçimde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 254-256)

Akademisyenlerden alınan yanıtlar şu şekildedir:

Sürdürülebilir İKY, ...

“Paydaşların hak ve hukuku konusunda duyarlı, bunu uygulamalarına yansıtmış ve bunu sürekli hale getirmiş İK uygulamalarıdır.” (NE)

“İşletmeler için en değerli kaynak olan insanın uzun süreli olarak istihdam edilmesi ve bu süreçte çevresel ve toplumsal konulara da odaklanmasıdır.” (EE)

“Paydaşların İK'dan beklentilerine göre İK'nin konumlanması ve bir değer zinciri yaratmasıdır.” (TK)

“İKY uygulamalarının örgütsel sürdürülebilirliğe hizmet edecek biçimde düzenlenmesidir.” (GÖ)

“Çalışanları şirketin sürdürülebilirlik hedefleri için bir araç olarak görmenin ötesinde; şirketin çalışanları ve faaliyet gösterdiği çevrenin sürdürülebilirliğine olası en az zararı verecek şekilde yönetilmesi için insan kaynakları strateji ve politikalarının geliştirilmesi ve uygulamaya sokulmasıdır.” (ÇV)

“İnsan kaynakları uygulamalarında ekonomik esaslı, çevresel duyarlılık ve toplumsal sorumluluğun dikkate alınması, çalışanlar açısından iş yaşam dengesinin sağlanması ve bunun için gerekli uygulamaların geliştirilmesi, farklılıkların yönetimi sayesinde işletmelerdeki çeşitliliğin artırılmasıdır.” (MuK)

“İşletme amaçlarına sadece ekonomik açıdan değil, sosyal ve çevresel açıdan da katkıda bulunan insan kaynağı yaratma faaliyetidir.” (MK)

“Çevre, birey ve toplumun faydasını ve refahını gözeten uygulamalardır.” (ZA)

“İnsan kaynakları politikalarının, stratejilerinin ve uygulamalarının geliştirilmesi yoluyla örgütsel sürdürülebilirliğe ulaşılması ile ilgilidir. Sürdürülebilir İKY doğal çevre, insan ve toplum üzerindeki etkileri minimize etmeye çalışmaktır.” (HÖ)

“Özellikle çalışanların tükenişe gitmelerini engelleyen, onların daha geniş çevreleri hakkında bilinçlerini yükselten ve katkılarını sadece içinde çalıştıkları kuruluşa değil, üzerinde yaşadıkları dünyaya da vermelerine destek olan bir anlayıştır.” (DV)

“İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna ilişkin tüm uygulamaların sürdürülebilirlik perspektifiyle ele alınması ve hayata geçirilmesidir.” (AZÖ)

İKY uzmanlarının Sürdürülebilir İKY'ye yönelik tanımlamaları ise şunlardır:
Sürdürülebilir İKY,...

“Yeteneği keşfeden, potansiyeli ortaya çıkarın ve bunu bireysel-takım-kurumsal performansa dönüştüren, dolaylı olarak da toplumu ve evrensel dünyayı geliştiren uygulamalardır.” (DA)

“İnsan kaynakları süreçlerinde, çalışanların çevresel etkileri en aza indirmelerine, sosyal ve ekonomik imkanlardan maksimum düzeyde yararlanmaya odaklı İK sistemidir.” (YE)

“Farklılıkların yönetimi ve iletişim sürecidir.” (MD)

“Çalışanları bağlılığını yüksek tutacak, çalışanların, yeteneklerin uzun süreli istihdamını sağlayacak kişisel ve mesleki gelişim-eğitim-öğretim-performans konularının kurumsal hedeflerle takip edildiği, adil, fırsat eşitliği sağlayan, çalışan çeşitliliğini gözeten, ayrımcılık yapmayan, çalışan haklarını kanunların ötesinde gözeten, çalışanların sağlık ve güvenliğini sağlayan, çocuk işçi istihdam etmeyen, etik kuralların bu çerçevede tanımlandığı ve denetlendiği, hatta tedarikçilerinde dahi bu konuları denetleyen ve uyumsuzluk durumunda bu tedarikçilerle dahi çalışmaya son veren bir bakış açısıyla yönetilen İK ancak sürdürülebilir olabilir.” (EG)

“Gelecek nesillere de aktarılabilecek İK uygulamaları gerçekleştirmek, tasarlamak ve geliştirmektir.” (SŞ)

“Çalışan ihtiyaç ve beklentilerinin her iki tarafın da azami derecede karşılayabildiği bir çalışma ortamıdır”. (TO)

“Çalışanların, organizasyonun sürdürülebilirliğine katkıda bulunan çalışmalarına ek olarak, organizasyonların çalışanların katılımını sağlayarak topluma ve çevrenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunan uygulamalarıdır”. (PK)

Katılımcıların açık uçlu sorulara ilişkin ifadelerinden yola çıkılarak, Sürdürülebilir İKY kavramının ifade edilmesinde ön plana çıkan kavramlar araştırmacı tarafından Tablo 11’deki gibi özetlenmiştir.

Tablo 11: Katılımcıların Yorumuyla Sürdürülebilir İKY’de Ön Plana Çıkan Kavramlar

	Akademisyenler		İKY Uzmanları		Toplam
	n	Katılımcılar	n	Katılımcılar	
Çevresel ve toplumsal duyarlılık/farkındalık	6	EE,ÇV, MuK, MK, HO, NE	4	DA, EG,PK, YE	10
İnsan kaynaklarının öznel iyi oluşunun sağlanması	3	ÇV, HO, DV	1	EG	4
Farklılıkların yönetimi ve çeşitliliğin artırılması	1	MuK	2	EG, MD	3
İş-yaşam dengesinin sağlanması	1	MuK	-	-	1
İnsan kaynaklarının uzun süreli istihdamı	2	EE, NE	1	EG	3
Değer zinciri anlayışı	2	NE, TK	1	EG	3
Gelecek nesillere aktarılabilirlik	1	AZÖ	1	SŞ	1
İşveren ve insan kaynağı arasında karşılıklı çıkar	-	-	2	TO, YE	2
Yetenek yönetimi	-	-	1	DA	1
Toplam	11		11		22

Genel olarak ifadeler incelendiğinde, akademisyenlerin ve İKY uzmanlarının, Sürdürülebilir İKY konusunu bir değer zinciri yaklaşımı çerçevesinde ele almakta olduğu, bu zincirde insan kaynaklarından, tedarikçilere; ekonomik çevreden, toplumsal ve ekolojik çevreye kadar pek çok paydaşın refahının ve mutluluğunun gözetildiği, İKY’nin ise bu süreçte önemli bir başlatıcı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu verilerden yola çıkıldığında, İKY ile ilgili karar ve eylemlerin örgütün sadece stratejilerinin belirlendiği yönetsel karar ve eylemlerle bütünleşik olması gerektiği ile ilgili sınırlandırıcı anlayışın yerini, daha geçirgen, esnek bir yapıda, geniş çevredeki paydaşları da kapsayacak şekilde bütünsel bir bakış açısına sahip anlayışa bırakmakta olduğu izlenimi oluşmaktadır.

Akademisyenler ile İKY uzmanlarının verdiği yanıtlar arasındaki en temel fark, akademisyenlerin Sürdürülebilir İKY’nin düzenlenmesinde, konumlandırılmasında, geliştirilmesinde aktif taraf olarak “işletmeyi” görmesiyken; İK yöneticilerinin aktif taraf bakış açısı “insan kaynaklarına” doğru bir eğilim göstermiş olmasıdır. Akademisyenlerin ifadelerinde çalışanların aktifliğine ilişkin sadece bir katılımcının görüşüyle ilgili çıkarım yapılabilirken (bkz. DV’nin ifadesi), üç İKY uzmanının (bkz. YE, TO ve PK) ifadelerinden buna yönelik bir çıkarımda bulunulabilmektedir. Bu durum, bu süreçte, İK yöneticilerinin, insan kaynaklarının potansiyeline yönelik farkındalıklarının daha yüksek olduğunun bir işareti olarak yorumlanabilir.

II. ve III. Delphi Turu'na İlişkin Bulgular ve Yorumlar

I. Delphi turundan elde edilen yanıtlar ve gelen öneriler doğrultusunda, II. Delphi turunda yer alması planlanan maddeler üzerinde düzenlemeler yapılmış ve madde sorusu yirmi altı maddeden yirmi dokuz maddeye yükselmiştir. Elde edilen madde havuzu on bir akademisyen ve on bir İKY uzmanından oluşan gruba tekrar gönderilmiştir (Ek 4). Katılımcılardan, kendilerine sunulan maddelerin, geliştirilmesi amaçlanan Sürdürülebilir İKY soru formunda yer almasıyla ilgili görüşlerini katılma düzeylerine göre belirtmeleri istenmiştir. Katılım düzeylerinin ifade edilmesi için, Delphi ile ilgili çalışmalarda (Şahin, 2001: 217; Özdemir, 2017:65; Akar, 2015:68) kullanıldığı gibi, 7'li Likert ölçeğinin kullanılması uygun bulunmuştur. Tüm katılımcıların II. Delphi turuna verdikleri yanıtlara ilişkin ilk çeyrek, medyan, üçüncü çeyrek ve genişlik değerleri hesaplanmıştır ve III. Delphi turuna geçilmiştir.

III. Delphi turunun amacı, katılımcıların vermiş oldukları yanıtları, diğer katılımcıların yanıtlarıyla kıyaslayarak gözden geçirmelerini sağlamak ve üzerinde görüş birliği oluşan maddeleri tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda, II. Delphi turunda yer alan maddelerde hiçbir değişiklik yapılmadan, her bir maddeye diğer katılımcıların yanıtlarına ilişkin istatistiki bilgiler (ilk çeyrek, medyan, üçüncü çeyrek ve genişlik) ve katılımcının o maddeye verdiği yanıt, ilgili maddeye eklenerek Ek 5'de sunulan III. Delphi turu hazırlanmış ve katılımcılara gönderilmiştir. Uzun süren beklemler ve sık sık gönderilen hatırlatma mailleri neticesinde yirmi iki katılımcının yanıtları tamamlanmış ve katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar istatistiki analizlere tabi tutulmuştur. II. ve III. Delphi turundan elde edilen bulgular Tablo 12'de sunulmaktadır.

Tablo 12: II. ve III. Delphi Turuna İlişkin İstatistikler

Madde	II. Delphi Paneli				III. Delphi Paneli			
	İlk Çeyrek	Medyan	Üçüncü Çeyrek	Genişlik (r)	İlk çeyrek	Medyan	Üçüncü Çeyrek	Genişlik (r)
1	5,00	6,50	7,00	2,00	6,00	7,00	7,00	1,00
2	6,00	7,00	7,00	1,00	6,00	6,50	7,00	1,00
3	5,00	6,00	7,00	2,00	5,00	6,50	7,00	2,00
4	5,00	5,50	7,00	2,00	5,00	6,00	7,00	2,00
5	5,00	6,00	7,00	2,00	5,75	6,00	7,00	1,25
6	6,00	7,00	7,00	1,00	7,00	7,00	7,00	0,00
7	4,00	6,00	7,00	3,00	5,00	6,00	7,00	2,00
8	5,75	6,00	7,00	1,25	6,00	7,00	7,00	1,00
9	6,00	7,00	7,00	1,00	6,75	7,00	7,00	0,25
10	6,00	7,00	7,00	1,00	6,00	7,00	7,00	1,00
11	5,00	6,00	6,25	1,25	6,00	6,00	6,25	0,25
12	6,75	7,00	7,00	0,25	7,00	7,00	7,00	0,00
13	4,00	6,50	7,00	3,00	4,00	6,00	7,00	3,00
14	5,75	7,00	7,00	1,25	6,00	7,00	7,00	1,00
15	4,75	7,00	7,00	2,25	5,00	6,50	7,00	2,00
16	5,00	6,50	7,00	2,00	5,00	6,50	7,00	2,00
17	6,00	7,00	7,00	1,00	6,00	6,00	7,00	1,00
18	6,00	7,00	7,00	1,00	6,00	6,00	7,00	1,00
19	5,75	7,00	7,00	1,25	5,75	7,00	7,00	1,25
20	7,00	7,00	7,00	0,00	7,00	7,00	7,00	0,00
21	6,00	7,00	7,00	1,00	6,00	7,00	7,00	1,00
22	7,00	7,00	7,00	0,00	7,00	7,00	7,00	0,00
23	7,00	7,00	7,00	0,00	7,00	7,00	7,00	0,00
24	7,00	7,00	7,00	0,00	7,00	7,00	7,00	0,00
25	6,75	7,00	7,00	0,25	7,00	7,00	7,00	0,00
26	6,00	7,00	7,00	1,00	6,75	7,00	7,00	0,25
27	6,00	7,00	7,00	1,00	6,00	7,00	7,00	1,00
28	7,00	7,00	7,00	0,00	7,00	7,00	7,00	0,00
29	5,75	7,00	7,00	1,25	6,00	7,00	7,00	1,00

Genişliğin (r değeri) yüksek olması katılımcılar arasındaki görüş ayrılığını ifade ederken, genişliğin düşük değer alması, katılımcılar arasındaki fikir birliğini ifade etmektedir (Şahin, 2001:218). Tablo 12’deki bulgulara göre, katılımcılar arasındaki görüş birliği III. Delphi Paneli’nde artmıştır.

Bir yeterli ifadesi üzerinde görüş birliğinin sağlanmış olması için o yeterli ifadesinin ortanca değerinin beşe eşit ya da beşten büyük olması ve çeyreklikler arasındaki farkın da bir buçuğa eşit ya da daha düşük bir değer almış olması gerekmektedir. Ya da çeyreklikler arasındaki farkın bir buçuktan büyük fakat iki buçuğa eşit ya da daha düşük bir değer almış olması durumunda o yeterliğe verilmiş olan yanıtlardan 5, 6 ve 7’lerin sıklığının toplam yanıtların en az yüzde yetmişini oluşturması gerekmektedir (Şahin, 2010:446). Katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar, bu açıklamalar ışığında tek tek değerlendirilmiş olup, bu kriterlere uygun olmayan (r

= 3,00) 13. maddenin (“iş dışı gönüllü çalışmalar performans değerlendirmede dikkate alınmalıdır”) formdan çıkartılmasına karar verilmiştir. r değeri bir buçuktan büyük, fakat iki buçuktan daha düşük çıkan üçüncü, dördüncü, yedinci, on beşinci ve on altıncı maddelere verilmiş olan yanıtlardan 5, 6 ve 7’lerin sıklığı, toplam yanıtların % 70’inden fazlasını oluşturduğundan bu maddelerin ölçme aracında yer alması uygun bulunmuştur.

Delphi tekniği ile ilgili yapılan çalışmaların ardından ortaya çıkan madde havuzu son haliyle daha önce görüşlerine başvurulmayan, Türk dili, yönetim alanında uzmanlaşmış üç uzmanın görüşlerine sunulmuştur. Bu incelemeler neticesinde yapılan öneriler doğrultusunda, 3. ve 19. maddelerde (“İşletmeye ulaşım sağlarken toplu taşıma araçları, servis ve bisiklet gibi araçların kullanımı özendirilmelidir”, “Çalışanların toplu taşıma ücretleri ya da diğer ‘yeşil’ ulaşım seçeneklerinin maliyeti karşılanmalıdır”) yer alan ifadelerin anlam olarak birbirini tekrar ettiği düşünüldüğünden 19. maddenin formdan çıkartılmasına karar verilmiştir.

Yönlendirici ifadeler olduğu düşünülen 2., 6. maddelerin sadeleştirilmesine karar verilmiştir. 2. maddede yer alan “iş başvuru sürecinde kağıt üzerinden başvuru yapmak yerine elektronik ve teknolojik yöntemler sunulmadır” ifadesi sadeleştirilerek “iş başvuru sürecinin dijitalleştirilmesi” şeklinde değiştirilmiştir. 6. maddede yer alan “kağıt tüketimini azaltmak için eğitim materyallerine elektronik ortamdan ulaşılmalıdır” ifadesi de sadeleştirilerek “eğitim materyallerine dijital ortamdan ulaşılmalıdır” şeklinde değiştirilmiştir.

Anlam bütünlüğünün daha iyi sağlanabilmesi için 11. ve 12. maddelerdeki bazı ifadeler değiştirilmiştir (Örneğin, “çalışanlara işleriyle ilgili eğitimler düzenli olarak verilmelidir” ifadesi yerine “çalışanlara düzenli olarak işleriyle ilgili (hizmet içi) eğitimler verilmelidir” ifadesi kullanılmıştır).

Sonuç olarak, Sürdürülebilir İKY soru formunda yer alacak madde sayısı I. Delphi turunda yirmi altı iken, katılımcılardan gelen öneriler doğrultusunda yirmi dokuz maddeye çıkartılmıştır. III. Delphi turundan elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda ise madde sayısı yirmi yedi olarak belirlenmiştir. Ayrıca Sürdürülebilir İKY’nin boyutlarının, kavramsal ifadesinin ve genel olarak uzman görüşlerine yönelik kavramsal bir çerçevenin sunulmasının ardından, araştırmanın sonraki aşamasına geçilmiştir.

2.3.1.3. III. Aşama: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Nicel Bir Araştırma

Bu aşamada, Sürdürülebilir İKY için tanımlayıcı boyutların neler olduğu ve sürdürülebilirlik çalışmaları yaptıklarını iddia eden işletmelerin, sürdürülebilirliği İKY uygulamalarına hangi ölçüde yansıttıkları çalışan algılarıyla sorgulanmıştır. Bu araştırma için, önceki aşamalarda detaylıca anlatılan araştırma bulgularından faydalanılmış olup, araştırmanın amacı, önemi, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği ve süreci ile geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin detaylı bilgilere alt başlıklar halinde izleyen kısımlarda yer verilmiştir.

2.3.1.3.1. Amaç ve Önem

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de Sürdürülebilir İKY’nin uygulamadaki genel durumunu ortaya koymaktır. Bu amaca dönük olarak, önceki aşamalardan elde edilen bulgular doğrultusunda Sürdürülebilir İKY boyutlarını değerlendirmek üzere bir soru formu geliştirilmiştir. Kurumlarda Sürdürülebilir İKY ile ilgili uygulamaların ve stratejik düzeyde sürdürülebilirliğin olup olmadığı, sürdürülebilirlik uygulamaları için kolaylaştırıcı ya da zorlaştırıcı faktörlerin neler olduğu; araştırmanın amaçları kapsamında sorgulanan diğer konulardır. Araştırmanın, Sürdürülebilir İKY alanında nicel yöntemlerle çalışmak isteyen akademisyenlere ve uygulamadaki mevcut duruma ilişkin genel bulgulardan faydalanmak isteyen uygulamacılara, rehberlik etmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

2.3.1.3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmeler ile 2017 yılı BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerde görev yapan İKY uzmanları oluşturmaktadır. Bu işletmelerin ve uzmanların sayısı net olarak bilinmemekle birlikte, sürdürülebilirlik raporlarının İKY ile ilgili bölümlerinin incelendiği araştırmada, elde edilen bilgilere göre bu kapsamda 113 işletme tespit edilmiş ve bu işletmelerin isimleri Ek 1’de sunulmuştur. İKY uzmanlarının

seçilmesindeki neden, işletmelerin Sürdürülebilir İKY ile ilgili farkındalık ve yetkinlik düzeyleri en yüksek bireyler olarak değerlendirilmiş olmalarıdır.

Evren kapsamındaki işletmelerin İKY uzmanlarına ulaşılabilmesi için, işletmelerle telefon ve mail kanalıyla iletişim kurulma çabasında bulunulmuş, ancak sonuca ulaşılamamıştır. Birkaç başarısız denemenin ardından, İKY uzmanlarına ulaşılabilmesi için en uygun platformun LinkedIn olduğuna karar verilmiştir. LinkedIn, iş dünyasındaki profesyonellerin, uzmanlık alanları ya da kurumları ile ilgili paylaşımlarının bulunduğu sosyal bir ağıdır. Bu ağda, kişilerin profesyonel uzmanlık alanları ya da çalıştıkları kurumları anahtar kelimeler olarak tanımlanıp, aratılabilmektedir.

Örneklem kapsamında bulunan işletmelerin İKY uzmanlarının isimleri bilinmediğinden, kurumsal ağları üzerinden profesyonel uzmanlık alanlarına göre arama yapılmış ve kendilerine LinkedIn kanalı üzerinden, iletişim kurma isteği gönderilerek, bu isteği olumlu yanıtlayan, 400 İKY uzmanına form gönderilmiştir. Hatırlatma mesajları ile 3 ay devam eden bu sürecin sonunda toplam 143 İKY uzmanından yanıt alınmıştır. Ancak 12 formun değerlendirilmeye uygun olmadığı tespit edildiğinden, analizler 131 formdan elde edilen yanıtlar kullanılarak yapılmıştır. Örneklem demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde bilgileri Tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 13: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Demografik Değişken	Kategori						
Cinsiyet	Kadın	Erkek					
n	65	66					
%	49.6	50.4					
Yaş	<25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	>51
n	5	33	42	16	11	13	11
%	3.8	25.2	32.1	12.2	8.4	9.9	8.4
Eğitim Durumu	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora		
n	-	2	80	45	4		
%	-	1.5	61.1	34.4	3.1		
Kıdem Yılı	<5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	>21		
n	41	36	21	13	20		
%	31.3	27.5	16	9.9	15.3		
Unvan/Pozisyon	İKY Uzmanı	İKY Uzman Yardımcısı	İK Müdürü	İK Direktörü			
n	59	8	57	7			
%	45	6.1	43.5	5.3			

Tablo 13’den görüleceği gibi, kadın katılımcılar ile erkek katılımcıların oranları birbirine oldukça yakındır. Katılımcıların % 61.1’i 25-35 yaş aralığında iken, % 38.9’u 36-51 yaş aralığındadır. Katılımcıların % 37.5’i lisans üstü öğrenimlerine devam etmişlerdir. Katılımcıların %58.8’i, 5 ile 10 yıl arasında bir kıdeme sahipken, % 41.2 oranında katılımcının kıdemi 11 ile 21 yıl arasındadır.

131 katılımcının sadece 64’ü (% 49) görev yaptığı kurumu belirtmiş olup, 67’si (% 51) görev yaptıkları kurumları belirtmeyi tercih etmemişlerdir. Katılımcıların görev yaptığı kurumlar arasında, Abdi İbrahim, Akbank, Akçansa, Arçelik, Anadolu Efes, Aselsan, Bilim İlaç, Boyner Holding, Çimsa, Doğu Otomotiv, Ford Otosan, Havaş, İçdaş, ISS Türkiye, Metro Cash&Caryy Türkiye, Migros Ticaret, Pegasus, Polisan Holding, Santa Farma, Seçil Kauçuk, Tat Gıda, TAV Havalimanları, Tofaş, Trakya Cam Sanayi, Tüpraş, Türk Hava Yolları, Türkiye Halk Bankası, Türk Telekom, Türk Traktör, Turkcell, Türkiye İş Bankası, Unilever Türkiye, Ülker Bisküvi, Vestel, Vodafone Türkiye, Yapı Kredi, Yaşar Holding, Yüksel Holding, Zorlu Enerji, Zorlu Holding yer almaktadır.

Katılımcıların görev yaptıkları kurumlara ilişkin sektör ve kurum yapılarına ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 14’de sunulmaktadır.

Tablo 14: Sektörler ve Kurum Yapısına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

SEKTÖR	n	%	KURUM YAPISI	n	%
Cam-Seramik	2	1,5	Sahıs İşletmesi	14	10,7
Enerji	4	3,1			
Finans	15	11,4	Yerli Ortaklık	27	20,6
İş ve Yönetim	15	11,4			
İnşaat	5	3,8	Yabancı Ortaklık	25	19,1
Otomotiv	12	9,2			
Sağlık-İlaç	6	4,6	Yabancı Şirketin Türkiye Temsilcisi	5	3,8
Ticaret	8	6,1			
Teknoloji	3	2,3	Yerli Şirketler Grubu Parçası	51	38,9
Telekomünikasyon	8	6,1			
Turizm-Eğlence	4	3,1	Yabancı Şirketler Grubu Parçası	9	6,9
Üretim	26	19,8			
Diğer	16	12,2	TOPLAM	131	100
Belirtilmemiş	7	5,3			
TOPLAM	131	100			

Tablo 14’den görüleceği üzere, araştırma kapsamında yer alan işletmelerin sıklıkla yer aldığı sektörler sırasıyla, üretim (% 19.8), diğer (%12.2), finans (% 11.4), iş ve yönetim (% 11.4), otomotiv (% 9.2) sektörleridir. “Diğer” olarak belirtilen sektörler arasında “hizmet” (n=7, % 5.3), “demir-çelik” (n=2, % 1.5), “tekstil” (n=2, %1.5), “savunma sanayi” (n=1, % 0.88), “havacılık” (n=3, %2.3), lojistik (n=1, % 0.88) sektörleri bulunmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin kurum yapısı itibariyle, en fazla yerli şirketler grup parçası (% 38.9), yerli ortaklık (20.6) ve yabancı ortaklık (%19.1) şeklinde faaliyet gösteren işletmelerdir.

2.3.1.3.3. Yöntem ve Teknik

Survey yöntemi, sosyal bilimler için pozitivist bir yaklaşımla geliştirilmiştir. Surveyler, çok sayıda bireye, inançları, fikirleri, karakteristikleri, geçmiş ya da şimdiki davranışları hakkında sorular sorarak, sosyal dünya hakkında nicel bilgiler üretir (Kuş, 2003:44). Survey yönteminin pekçok biçimi olabileceği gibi, sıklıkla bireylerin tutum ve davranışları hakkında bilgi toplamak için kullanılmaktadır. Survey yönteminde veri toplamak için tercih edilen üç temel teknik bulunmaktadır. Bunlar, yüz-yüze görüşmeler, telefon görüşmeleri ve soru formlarıdır (Mathers ve diğerleri, 2007:1,8).

Araştırmada nicel verilerin elde edilmesi için geliştirilen soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Sürdürülebilir İKY’yi tanımlayıcı boyutların ortaya konulmasının amaçlandığı yirmi yedi maddeden oluşan birinci bölüm, birinci ve ikinci

araştırma aşamalarından elde edilen bulgulardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu kısımdaki maddelerin ifadesinde, 5’li Likert tipi ölçek tercih edilmiş olup, yargılar “Hiç Önemli Değildir”, “Önemli Değildir”, “Biraz Önemlidir”, “Önemlidir”, “Çok Önemlidir” ifadeleri ile ölçümlenmiştir.

Formun ikinci bölümünde, Sürdürülebilir İKY’nin işletme uygulamaları içindeki mevcut durumunu ortaya koymaya yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu sorular araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup, işletmelerin Sürdürülebilir İKY uygulamaları, Sürdürülebilir İKY uygulamalarını etkileyen itici ya da engelleyici güçler, genel olarak sürdürülebilirlik uygulamaları için İKY biriminin vermiş olduğu desteğe yönelik önem düzeyi gibi mevcut durumu tanımlamaya yönelik yedi soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise katılımcılara ait demografik bilgilerin yer aldığı sorular bulunmaktadır.

2.3.1.3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Sürdürülebilir İKY soru formunun geçerlilik ve güvenilirlik analizleri SPSS 23 programı kullanılarak yapılmıştır. Yirmi yedi maddenin güvenilirliği için yapılan analiz sonucunda Cronbach Alpha katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur.

Geliştirilecek olan soru formunun, yapısal ve faktörel geçerlilik analizlerine açımlayıcı faktör analizi ile başlanılmasının uygun olacağı düşünülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Açımlayıcı faktör analizinin amacı, birbirleriyle ilişkili verilerin gruplandırılarak tanımlanmasıdır (Tabachnik ve Fidel, 2007). Açımlayıcı faktör analizi ile ölçme aracında bulunan maddelerin anlamlı alt boyutlarda toplanması beklenir.

Açımlayıcı faktör analizinde verilerin büyüklüğünü ve faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Testi verilerinden faydalanılır (Büyüköztürk, 2008; Gürbüz ve Şahin, 2015). Bu değerlerin; 0.5 ile 0.7 arasında olması, “normal”; 0.7 ile 0.8 arasında olması “iyi”, 0.8 ile 0.9 arasında olması “çok iyi”, 0.9’dan yüksek olması ise “mükemmel” olarak yorumlanmaktadır (Field, 2005; Sharma, 1996: 116). Elde edilen verilere ilişkin KMO ve Bartlett Testi değerleri Tablo 15’te sunulmaktadır.

Tablo 15: Sürdürülebilir İKY Soru Formuna İlişkin KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Ölçüsü		,783
Bartlett Küresellik Testi	X ²	1390,332
	Sd	351
	P	,000

Tablo 15’den de görüleceği üzere, $p=0.000$ anlamlılık düzeyinde, KMO değeri $0.78>0.70$ olduğundan, örneklem grubunun faktör analizi açısından iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. $X^2=1390.332$ olarak hesaplanması ise değişkenler arasında ilişki olduğu ve verilerin normal dağılımla uyumlu olduğu anlamına gelmektedir. Bu bulgular, elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğunu ifade etmektedir.

Elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunun incelenmesinin ardından, faktörlerin saptanması ve dönüştürülmesi aşamasında temel bileşenler analizi kullanılmış ve maddelerin ortak varyans değerlerine bakılmıştır. Ortak varyans değerleri 0.200’den küçük olan maddelerin ölçme aracından çıkartılması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Bu doğrultuda, madde değerlerinin 0.484’ten yüksek olduğu ve sorunlu bir maddenin olmadığı anlaşılmıştır. Daha sonra faktör sayısını ve değişkenlerini belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır.

Maddelerin hangi faktörlere yüklendiklerini belirlemek amacıyla, sıklıkla tercih edilen bir teknik olan “Varimax” döndürme tekniği uygulanmıştır. Döndürme işlemi sonrası maddelerin hangi faktörlere yüklendiklerini saptamak için döndürülmüş temel bileşenler analizi yapılmıştır. Faktörlerin oluşturulmasında, 0.30 ile 0.45 arasında değişen faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak alınabileceği belirtilmektedir (Malthouse, 2001: 81; Büyüköztürk, 2002, 118). Araştırmada faktör yük değerlerinin güçlü maddeler arasından seçilmesi hedeflendiğinden faktör alt sınırı 0.40 olarak saptanmıştır.

Madde faktör yüklerine dağılımın incelenmesi sonucunda 14. maddenin, ikinci ve üçüncü faktörlere yüklenerek, bu faktörlere ait yük değeri farkının 0.10’dan daha küçük olduğu tespit edildiğinden analiz dışında bırakılmasına karar verilmiştir. 14. maddenin analiz dışında bırakılmasının ardından tekrar edilen faktör analizi sonucunda 15. maddenin 0.30’dan düşük faktör yükleriyle iki boyutta toplandığı saptanmış ve 15. maddenin de analiz dışında bırakılmasına karar verilmiştir.

İkinci kez yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen KMO ve Bartlett Testi değerleri Tablo 16’da sunulmaktadır.

Tablo 16: Açımlayıcı Faktör Analizi Sonucu Tekrarlanan KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Ölçüsü		,7683
Bartlett Küresellik Testi	X^2	1242,082
	Sd	300
	P	,000

Tablo 16’dan da görüleceği üzere, $p=0.000$ anlamlılık düzeyinde, KMO değeri 0.76 ve $X^2=1242.082$ olarak hesaplandığından verilerin faktör analizine uygunluğunu koruduğu tespit edilmiştir.

İki maddenin ölçme aracından çıkartılması sonucunda açıklanan toplam varyansın 56.86’dan 57.85’e yükseldiği gözlemlenmiştir. Geriye kalan 25 maddenin gerçekleştirilen maddelerin yük dağılımları ve açıklanan varyans değerleri Tablo 17’de sunulmaktadır.

Tablo 17: Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Maddeler		Faktör Yüğü					V (%)	TV (%)
		1	2	3	4	5		
Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğı	9.Çalışanlara sürdürülebilirlik konusunda eğitimler verilmesi				,509		18,666	18,666
	10. Çalışanlara düzenli olarak işleriyle ilgili (hizmet içi) eğitimler verilmesi				,688			
	11.Çalışanlara kararlara katılma (çalışma düzenini, hedeflerini belirleme vb) imkanının verilmesi				,708			
	12.Çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulması				,638			
	13.Çalışanların sosyal sorumluluk projelerine katılımının özendirilmesi				,552			
	18.Kurum restoranında sağlıklı yiyeceklerin sunulması				,635			
	19.Kurumda çalışanların dinlenmesi ve keyifli vakit geçirmesini sağlayacak alanların olması				,487			
	20.Çalışma alanlarının fiziksel ve psikolojik olarak rahat çalışmaya uygun olması				,625			
	21. Çalışanların iş güvenliği için gerekli tedbirlerin alınması				,640			
	22.Çalışanların sağlığına ve yaşam kalitesine önem verilmesi				,623			
	24.Çalışanları mutlu etmeye yönelik uygulamaların (sosyal/sportif faaliyetler, kulüpler, kültürel etkinlikler için ücretsiz davetiye, süpriz ikramlar, sağlık danışma hattı vb) olması				,484			
Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	23.Çalışanların iş-yaşam dengesine (kariyer ve aile arasındaki uyum) önem verilmesi				,682		12,423	31,089
	25.Çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmaların yapılması				,665			
	26.İstihdam politikalarının, farklılık ve çeşitlilik (yaşlı, kadın, engelli ve farklı uyruğa sahip çalışanlar vb) yönetimine uygun yürütülmesi				,736			
	27.İstihdam politikalarının yetenek yönetimine (yetenekli adayların kuruma kazandırılması, geliştirilmesi ve devamlılığın sağlanmasına) uygun yürütülmesi				,628			
Çevreye Duyarlılık	1.İş tanımlarında çevre duyarlılığıyla ilgili kriterlerin yer alması	,614					9,089	40,178
	3.İşletmeye ulaşım sağlarken toplu taşıma, servis, bisiklet gibi araçların kullanımının özendirilmesi	,590						
	5.Çalışanların seçiminde çevresel konulardaki duyarlılıklarının sorgulanması	,719						
Esneklik Uygulamaları	7.İş görüşme saatlerinin adayın seçeceği esneklikte belirlenmesi			,535			9,038	49,216
	8.Çalışma saatlerinde esneklik (esnek çalışma, part-time çalışma, evden çalışma, tele-çalışma vb)			,618				
	16.Geçici ve yarı zamanlı çalışanların temel haklardan (sağlık güvencesi, ulaşım desteğı, yiyecek yardımı, çocuk yardımı vb) faydalandırılması			,541				
	17.Geçici ve yarı zamanlı çalışanlara yan faydaların (özel sağlık sigortası, yaşam sigortası, kreş, sporla ilgili eylemlerin maddi olarak desteklenmesi vb) sağlanması			,694				
Kağıtsız – Dijital Süreçler	2.İş başvuru sürecinin dijitalleşmesi		,670				8,636	57,852
	4.İş görüşmeleri için telekonferans yönteminin bir alternatif olarak sunulması		,702					
	6.Eğitim materyallerine dijital ortamdan ulaşılması		,660					

Tablo 17 incelendiğinde, Sürdürülebilir İKY ölçme aracının beş boyutta toplandığı görülmektedir. Birinci boyut “Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğı”, ikinci boyut “Sürdürülebilir İstihdam Politikaları”, üçüncü boyut

“Çevreye Duyarlılık”, dördüncü boyut “Esneklik Uygulamaları”, beşinci boyut “Kağıtsız-Dijital Süreçler” olarak isimlendirilmiştir. Birinci boyutun 11 maddeden oluştuğu ve ,484 ile ,708 arasında faktör yük değeri aldığı, ikinci boyutun 4 maddeden oluştuğu ve ,628 ile ,736 arasında faktör yük değeri aldığı, üçüncü boyutun 3 maddeden oluştuğu ve ,590 ile ,719 arasında faktör yük değeri aldığı, dördüncü boyutun 4 maddeden oluştuğu ve ,535 ile ,694 arasında faktör yük değeri aldığı, beşinci boyutun 3 maddeden oluştuğu ve ,660 ile ,702 arasında faktör yük değeri aldığı görülmüştür. Ayrıca, Tablo 10’da yer alan verilere göre, Sürdürülebilir İKY ölçme aracı, toplam varyansının % 57,852’sini açıklamaktadır. Belirlenen boyutların sırasıyla, varyansın % 18,666’sını, % 12,423’ünü, % 9,089’unu, % 9,039’unu, % 8,636’sını açıkladığı görülmüştür.

Analize dahil edilen maddelerin ölçeğe uygunluğu, yirmi beş maddenin madde analizleri yapılarak sorgulanmıştır. Tablo 18’de madde analizi bulguları ile boyutlara ve ölçme aracının geneline ilişkin güvenilirlik katsayısı bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 18: Sürdürülebilir İKY Soru Formuna İlişkin Madde-Toplam Korelasyonu

Faktör	Madde No	n	$\bar{x}$	Standart Sapma	Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha Güvenilirlik	Boyutlara İlişkin Cronbach Alpha Güvenilirlik	Ölçme Aracının Geneline Ait Güvenilirlik Katsayısı
Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	M9	131	4,31	,72	,42	,86	,82	,87
	M10	131	4,33	,67	,47	,86		
	M11	131	4,26	,73	,41	,87		
	M12	131	4,42	,73	,59	,86		
	M13	131	4,33	,73	,55	,86		
	M18	131	4,42	,75	,40	,87		
	M19	131	4,29	,75	,53	,86		
	M20	131	4,42	,70	,53	,86		
	M21	131	4,56	,73	,30	,87		
	M22	131	4,49	,74	,42	,87		
	M24	131	4,33	,75	,49	,86		
Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	M23	131	4,40	,76	,43	,87	,61	
	M25	131	3,97	,90	,47	,86		
	M26	131	4,24	,77	,55	,86		
	M27	131	4,34	,80	,47	,87		
Çevreye Duyarlılık	M1	131	4,00	,84	,33	,87	,60	
	M3	131	3,92	,94	,29	,87		
	M5	131	3,98	,86	,30	,87		
Esneklik Uygulamaları	M7	131	3,98	,88	,34	,87	,71	
	M8	131	4,14	,93	,45	,87		
	M16	131	4,32	,78	,63	,86		
	M17	131	4,20	,86	,56	,86		
Kağıtsız –Dijital Süreçler	M2	131	4,32	,74	,29	,87	,56	
	M4	131	4,09	,76	,26	,87		
	M6	131	4,32	,69	,41	,87		

Tablo 18’den elde edilen bulgulara göre “alışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu” faktöründe madde-toplam test korelasyonu değerleri ($r = .30$) ile ($r = .59$) arasında değişmektedir. “Sürdürülebilir istihdam politikaları” faktöründe madde-toplam test korelasyonu değerleri ($r = .43$) ile ($r = .55$) arasında değişmektedir. “evre duyarlılığı” faktöründe madde-toplam test korelasyonu değerleri ($r = .29$) ile ($r = .33$) arasında değişmektedir. “Esneklik uygulamaları” faktöründe madde-toplam test korelasyonu değerleri ($r = .34$) ile ($r = .63$) arasında değişmektedir. “Kağıtsız-dijital süreçler” faktöründe ise madde-toplam test korelasyonu değerleri ($r = .26$) ile ($r = .41$) arasında değişmektedir.

Madde-toplam korelasyonlarının negatif olmaması, 0.25’den büyük olması ve bu kurala uymayan maddelerin ölçekten çıkarılması önerilmektedir. Bu kesin bir kural olmamakla birlikte, madde silinirse Cronbach Alpha katsayısında olumlu yönde bir değişme olup olmayacağına da bakılması gerekmektedir (Özdamar, 2004: 633). Madde analizi bulgularına göre tüm faktörler için iç tutarlılıkları yüksektir. Madde-toplam test korelasyonları her bir madde için ($r = .25$)’in üzerindedir. Bu durum maddeler arasında güvenilirliği düşüren maddenin bulunmadığına ve maddelerin ölçeğe uygunluğuna işaret etmektedir.

Tablo 18’de yer alan diğer bir bulgu da boyutlara ve ölçme aracının geneline ilişkin güvenilirlik katsayılarıdır. Boyutlara ilişkin Cronbach Alpha katsayıları “alışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu” boyutu için 0.82, “sürdürülebilir istihdam politikaları” boyutu için 0.61, “evre duyarlılığı” boyutu için 0.60, “esneklik uygulamaları” boyutu için 0.71, “kağıtsız-dijital süreçler” boyutu için ise 0.56 olarak hesaplanmıştır. Ölçme aracının geneline ilişkin Cronbach Alpha katsayısı 0.87’dir. Bu bulgular ölçme aracının güvenilir olduğunu göstermektedir.

2.3.1.3.5. Ön Kabuller ve Kısıtlar

Araştırmayla ilgili ön kabuller şunlardır:

a) Araştırmaya katılan İKY uzmanlarının soru formunda yer alan maddeleri algılayacak, yanıtlayacak eğitime ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmektedir.

b) Araştırmaya katılan İKY uzmanlarının, soruları algılayacak ve yanıtlayacak düzeyde sürdürülebilirlik ve İKY konularına hakim uzmanlar olduğu kabul edilmektedir.

c) Araştırmaya katılan İKY uzmanlarının soru formunu içtenlikle ve gerçeğe uygun şekilde doldurdıkları kabul edilmektedir.

Araştırma sürecinde, sürdürülebilirlik çalışması yapan işletmelerde çalışan İK uzmanlarını tespit etmek ve onlara ulaşmak konusunda bilgi ve zaman kısıtı yaşanmıştır. Bu süreçte yaklaşık 400 İKY uzmanına ulaşılmış; ancak sadece 143 İKY uzmanı soru formunu doldurma çağrısına karşılık vermiştir. 12 form değerlendirilmeye uygun bulunmadığından analizler 131 formdan elde edilen veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, çalışma sürecinde toplanmış olan veriler araştırmacının geliştirmiş olduğu veri toplama, uygulama ve değerlendirme araçları ile, araştırmadan elde edilecek olan sonuçlar da araştırmaya katılmış olan kişiler ve ortamlar ile sınırlıdır.

2.3.1.3.6. Bulgular ve Yorumlar

Elde edilen nicel verilerin analizinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde, tanımlayıcı istatistiklere, t-testine, ANOVA testine, Post hoc testlerine, korelasyon ve çoklu regresyon analizlerine ait bulgulara yer verilmiştir.

Türkiye’de Sürdürülebilir İKY uygulamalarının mevcut durumuna yönelik bulgular ile Sürdürülebilir İKY’nin boyutlarına ilişkin bulguları ayrı başlıklar altında sunulmuştur.

2.3.1.3.6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda, Sürdürülebilir İKY için önemli bulunan İKY uygulamaları, bunların sürdürülebilirlik çalışmaları yapan işletmelerdeki varlık/yokluk durumları, bu işletmelerde sürdürülebilirlik stratejilerinin ve Sürdürülebilir İKY stratejilerinin olup olmadığı, Sürdürülebilir İKY çalışmalarında karşılaşılan itici/engelleme güçlerinin neler olduğu sorgulanmıştır.

Katılımcılardan Sürdürülebilir İKY ile ilgili maddeleri, Sürdürülebilir İKY'yi tanımlaması açısından önem düzeylerine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 19'da sunulmaktadır.

Tablo 19: Sürdürülebilir İKY'yi Tanımlayıcı Maddelerin Önem Düzeyi Algılamalarına İlişkin Bulgular

Maddeler		1		2		3		4		5		$\bar{x}$	Ss	Boyut için $\bar{x}$
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	M9	1	0,4	6	2,2	17	6,1	134	48,4	118	42,6	4,31	,717	4,38
	M10	-	-	2	0,7	25	0,9	129	46,6	121	43,7	4,33	,669	
	M11	1	0,4	5	1,8	26	9,4	133	48,0	112	40,4	4,26	,732	
	M12	1	0,4	5	1,8	19	6,9	103	37,2	149	53,8	4,42	,731	
	M13	1	0,4	3	1,1	27	9,7	118	42,6	127	45,8	4,33	,726	
	M18	1	0,4	4	1,4	25	9,0	94	33,9	151	54,5	4,42	,747	
	M19	2	0,7	3	1,1	29	10,5	122	44,0	121	43,7	4,29	,754	
	M20	1	0,4	1	0,4	24	8,7	108	37,9	146	52,7	4,42	,696	
	M21	1	0,4	5	1,8	19	6,9	65	23,5	187	67,5	4,56	,733	
	M22	2	0,7	4	1,4	16	5,8	90	32,5	165	59,6	4,49	,735	
	M24	2	0,7	2	0,7	29	10,5	113	40,8	131	47,3	4,33	,750	
Sürd. İstihdam Politikaları	M23	2	0,7	2	0,7	29	10,5	101	36,5	143	51,6	4,40	,759	4,24
	M25	4	1,4	14	5,1	52	18,8	127	45,8	80	28,9	3,97	,900	
	M26	2	0,7	7	2,5	24	8,7	138	49,8	106	38,3	4,24	,766	
	M27	4	1,4	4	1,4	23	8,3	111	40,1	135	48,7	4,34	,806	
Çevreye Duyarlılık	M1	-	-	18	6,5	45	16,2	133	48,0	81	29,2	4,00	,84	3,97
	M3	6	2,2	15	5,4	52	18,8	124	44,8	79	28,5	3,92	,941	
	M5	-	-	3	1,1	26	9,4	127	45,8	121	43,7	3,98	,864	
Esneklik Uyg.	M7	2	0,7	15	5,4	61	22,0	122	44,0	77	27,8	3,98	,882	4,16
	M8	5	1,8	10	3,6	48	17,3	105	37,9	109	39,4	4,14	,932	
	M16	1	0,4	6	2,2	32	11,6	116	41,9	122	44	4,32	,777	
	M17	2	0,7	10	3,6	41	14,8	114	41,2	109	39,4	4,20	,856	
Kağıtsız-Dijital Süreçler	M2	-	-	7	2,5	25	9,0	117	42,2	128	46,2	4,32	,74	4,23
	M4	1	0,4	6	2,2	44	15,9	140	50,5	85	30,7	4,09	,762	
	M6	-	-	3	1,1	26	9,4	127	45,8	121	43,7	4,32	,687	
1: Hiç Önemli Değildir 2:Önemli Değildir 3: Biraz Önemlidir 4:Önemlidir 5: Çok Önemlidir														

Tablo 19'dan elde edilen bulgulara göre, katılımcıların Sürdürülebilir İKY uygulamaları içinde en önemli buldukları maddelerin sırasıyla; M21 (çalışanların iş güvenliği için gerekli tedbirlerin alınması, $\bar{x}$ =4.56), M22 (çalışanların sağlığına ve yaşam kalitesine önem verilmesi, $\bar{x}$ =4.49), M20 (çalışma alanlarının fiziksel ve psikolojik olarak rahat çalışmaya uygun olması, $\bar{x}$ =4.42), M12 (çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulması, $\bar{x}$ =4.42), M18 (kurum restoranında sağlıklı yiyeceklerin sunulması, $\bar{x}$ =4.42), M23 (çalışanların iş-yaşam dengesine önem verilmesi, $\bar{x}$ =4.40), M27 (istihdam politikalarının yetenek yönetimine uygun yürütülmesi, $\bar{x}$ =4.34) olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanların iş güvenliği, sağlığı, yaşam kalitesi, gelişimi ve mutluluğu ile yetenek yönetiminin, Sürdürülebilir İKY'yi tanımlaması açısından daha öncelikli konular olduğu belirtilebilir.

Tablo 19'daki bulgulardan, verilen maddelerin Sürdürülebilir İKY'yi tanımlaması açısından genel olarak önemli algılandığı anlaşılmaktadır. Ancak, Sürdürülebilir İKY'yi tanımlaması açısından önem düzeyinin nispeten daha düşük olduğu tespit edilen maddeler sırasıyla; M3 (işletmeye ulaşım sağlarken toplu taşıma, servis, bisiklet gibi araçların kullanımının özendirilmesi, $\bar{x}=3.92$), M25 (çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmaların yapılması, $\bar{x}=3.95$), M5 (çalışanların seçiminde çevresel konulardaki duyarlılıklarının sorgulanması, $\bar{x}=3.98$), M7 (iş görüşme saatlerinin adayın seçeceği esneklikte belirlenmesi, $\bar{x}=3.98$)'dir. Buna göre, çevresel konuların ve çevresel çıktı sağlayacak uygulamalar ile emeklilik sonrası hayat gibi, katılımcıların geneli için uzun vadeli geleceği ifade eden uygulamaların Sürdürülebilir İKY için henüz öncelikli olarak algılanmadığı belirtilebilir.

Tablo 19'daki bulgulara göre, Sürdürülebilir İKY'yi tanımlaması açısından en önemli bulunan boyutların sırasıyla, "çalışanın gelişimi ve mutluluğu" ($\bar{x}=4.38$), "sürdürülebilir istihdam politikaları" ($\bar{x}=4.24$), "kağıtsız-dijital süreçler" ($\bar{x}=4.23$), "esneklik uygulamaları" ($\bar{x}=4.16$) ve "çevreye duyarlılık" ($\bar{x}=3.97$) boyutları olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılardan Sürdürülebilir İKY ile ilgili verilen maddelerin kendi kurumlarındaki varlık/yokluk durumlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 20'de sunulmaktadır.

Tablo 20:Sürdürülebilir İKY Uygulamalarının İşletmelerdeki Varlık Durumlarına İlişkin Bulgular

Maddeler		V		KV		Y		GGP	
		n	%	n	%	n	%	n	%
Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	M9	55	37,7	43	29,5	55	37,7	16	11,0
	M10	74	50,7	38	26,0	12	8,2	7	4,8
	M11	48	32,9	59	40,4	21	14,4	3	2,1
	M12	62	42,5	52	35,6	13	8,9	4	2,7
	M13	50	34,2	57	39,0	19	13,0	5	3,4
	M18	81	55,5	28	19,2	20	13,7	2	1,4
	M19	44	30,1	43	29,5	39	26,7	5	3,4
	M20	49	33,6	51	34,6	28	19,2	3	2,1
	M21	114	78,1	13	8,9	1	0,7	3	2,1
	M22	78	53,4	40	27,4	11	7,5	2	1,4
	M24	60	41,1	43	29,5	24	16,4	4	2,7
Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	M23	51	34,9	51	34,9	27	18,5	2	1,4
	M25	11	7,5	28	19,2	86	59,8	6	4,1
	M26	61	41,8	37	25,3	29	19,9	4	2,7
	M27	65	44,5	44	30,1	18	12,3	4	2,7
Çevreye Duyarlılık	M1	38	26,0	51	34,9	35	24,0	7	4,8
	M3	48	32,9	25	17,1	48	32,9	57	39,0
	M5	25	17,1	46	31,5	56	38,4	4	2,7
Esneklik Uygulamaları	M7	50	34,2	60	41,1	16	11,0	8	5,5
	M8	27	18,5	29	19,9	59	40,4	16	11,0
	M16	62	42,5	38	26,0	25	17,1	6	4,1
	M17	47	32,2	33	22,6	47	32,2	3	2,1
Kağıtsız-Dijital Süreçler	M2	81	55,5	39	26,7	5	3,4	6	4,1
	M4	59	40,4	48	32,9	18	12,3	6	4,1
	M6	74	50,7	38	26,0	11	7,5	8	5,5

V: Var KV: Kısmen Var Y: Yok GGP: Gelecekte Geliştirilmesi Planlanıyor

Tablo 20’deki yüzde değerleri (%) sütunundan görüleceği üzere, katılımcıların kurumlarında var olduğunu ifade ettikleri maddeler, sırasıyla; M21 (çalışanların iş güvenliği için gerekli tedbirlerin alınması, %=78.1), M2 (iş başvuru sürecinin dijitalleşmesi, %=55.5), M18 (kurum restoranında sağlıklı yiyeceklerin sunulması, %=55.5), M22 (Çalışanların sağlığına ve yaşam kalitesine önem verilmesi, %=53.4), M10 (çalışanlara düzenli olarak işleriyle ilgili eğitimler verilmesi, %=50.7)’dur. Kurumların büyük çoğunluğunda sıklıkla yer bulan bu uygulamaların İK yöneticilerinin temel düzeyde yerine getirmesi gereken sorumluluklarla ilintili olduğu dikkatlerden kaçmamaktadır.

Katılımcıların kurumlarında olmadığını ifade ettikleri maddelerden ilk üç tanesinin, sırasıyla; M25 (çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmaların yapılması, %=59.8), M5 (çalışanların seçiminde çevresel

konulardaki duyarlılıklarının sorgulanması, %=40.4), M8 (çalışma saatlerinde esneklik, %=88.4) olduğu görülmüştür.

Katılımcıların kurumlarında kısmen var olduğunu ifade ettikleri maddelerden ilk üç tanesinin, sırasıyla; M7 (iş görüşme saatlerinin adayın seçeceği esneklikte belirlenmesi, %=41.1), M11 (çalışanlara kararlara katılma imkanının verilmesi, %=40.4), M13 (çalışanların sosyal sorumluluk projelerine katılımının özendirilmesi, %=39.3) olduğu görülmüştür.

Katılımcıların kurumlarında gelecekte geliştirilmesinin planlandığını ifade ettikleri maddelerden ilk üç tanesinin, sırasıyla; M3 (işletmeye ulaşım sağlarken toplu taşıma, servis, bisiklet gibi araçların kullanımının özendirilmesi, %=39), M8 (çalışma saatlerinde esneklik, %=11), M9 (çalışanların sosyal sorumluluk projelerine katılımının özendirilmesi, %=11) olduğu görülmüştür.

Tablo 20'deki bulgulardan hareketle, kurumlarda “esneklik uygulamaları” ve “çevreye duyarlılık” ve “sürdürülebilir istihdam politikaları” boyutlarının işletme uygulamaları içinde daha düşük düzeylerde yer aldığı, ancak gelecek planları arasına dahil edilerek farkındalığın oluştuğu, “kağıtsız-dijital süreçler” boyutunun ise uygulanma sıklığının daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu durum teknolojik süreçlere adaptasyonun işletme uygulamaları için vazgeçilmez olmasının bir sonucu olarak düşünülmekte, ancak “kağıtsız-dijital süreçlerin”, ekolojik çevreye sağlayacağı katkısı konusunda genel bir farkındalığın oluşmadığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Türkiye'deki Sürdürülebilir İKY uygulamalarına ilişkin mevcut durumun ortaya konulabilmesi için katılımcılara, kurumlarında sürdürülebilirlik stratejileri ile Sürdürülebilir İKY stratejilerinin varlığı ve bu süreçlerde İK biriminin katkısı ve bu katkının önemsenme düzeyi ile ilgili sorular sorulmuştur. Elde edilen bulgular Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21:Sürdürülebilirlik Stratejisi ile Sürdürülebilir İKY Stratejisinin Varlığı, İKY'nin Katkısı ve Bu Katkının Önemsenie Düzeyine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Kurumunuzda sürdürülebilirlik stratejisi var mıdır?						
	Var	Yok				
n	119	12				
%	90,8	9,2				
Kurumunuzda Sürdürülebilir İKY stratejisi var mıdır?						
	Var	Yok	Belirtilmemiş			
n	86	44	1			
%	65,6	33,6	0,8			
Kurumunuzun sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde İKY birimi ne düzeyde katkı sağlamaktadır?						
	Her aşamada	Kısmi olarak	Katkısı Yoktur	Belirtilmemiş		
n	53	57	6	15		
%	40,5	43,5	4,6	11,5		
Kurumunuzun sürdürülebilirlik stratejisinin başarısında, İK biriminin verdiği desteğe yönelik üst yönetimin bakış açısı sizce nedir?						
“Üst yönetim İKY’nin desteğini.....”						
	Çok önemser	Önemser	Biraz Önemser	Önemsemez	Hiç Önemsemez	Belirtilmemiş
n	43	47	18	3	5	15
%	32,8	35,9	13,7	2,3	3,8	11,5

Tablo 21’den elde edilen bulgulara göre, katılımcıların % 90.8’i kurumlarında sürdürülebilirlik stratejisinin olduğunu, % 9.2’si ise kurumlarında sürdürülebilirlik stratejisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bu durum sürdürülebilirlik raporu yayınlayan ya da sürdürülebilirlik farkındalığı olan işletmelerin tamamının sürdürülebilirlik çalışmalarını henüz işletme stratejilerinin içine yazılı olarak dahil etmediğinin bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır.

Kurumlarında Sürdürülebilir İKY stratejisinin olduğunu ifade eden katılımcıların oranı % 65.6 iken, katılımcıların % 33.6’sı kurumlarında Sürdürülebilir İKY stratejisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bu durum, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejisi olsa bile, henüz İKY işlevini stratejik düzeye taşımamış, başka bir ifade ile Sürdürülebilirlik stratejisi ile İKY işlevlerini ilişkilendirmemiş oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 21’deki bulgulara göre, katılımcıların % 83.5’i kurumlarında sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde İKY biriminin katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Beklendiği üzere, sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde İKY biriminin katkı sağlamadığını belirten katılımcıların oranı (% 4.6) oldukça düşüktür. Bu durum, kurum stratejilerinin belirlenmesinde, olması gerektiği gibi, İKY biriminin

katkısının önemsendiği ve bu süreçlere dahil edildiği şeklinde yorumlanabilir. Bu kanıyı destekler nitelikteki bulgu, izleyen sorudan elde edilen bulguyla da desteklenmektedir. Katılımcıların % 68.7'si sürdürülebilirlik stratejisinin başarısında üst yönetimin İKY'nin desteğini önemsendiğini ve çok önemsendiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların % 6.1'i ise sürdürülebilirlik stratejisinin başarısında üst yönetimin İKY'nin desteğini önemsemediğini ve hiç önemsemediğini ifade etmişlerdir.

Özetle Tablo 21'den elde edilen bulgular, çalışmanın varsayımlarında da ifade edildiği gibi, örneklem kapsamında yer alan işletmelerin sürdürülebilirlik farkındalıklarının yüksek olduğu ve bu farkındalığın İKY ile ilgili politikalara ve uygulamalara yansıdığı kanısını destekler niteliktedir.

Türkiye bağlamında, kurumları Sürdürülebilir İKY uygulamalarına yönlendiren itici ve kısıtlayıcı güç/güçler sorgulanmış ve katılımcılardan bu konu ile ilgili görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 22'de sunulmaktadır.

Tablo 22:Sürdürülebilir İKY Uygulamalarında Karşılaşılan İtici ve Kısıtlayıcı Güçlere İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

İTİCİ GÜÇLER	n	%	KISITLAYICI GÜÇLER	n	%
Çevreye duyarlılık	68	51,9	Bilgi eksikliği	31	23,7
Topluma duyarlılık	74	56,5	Uygulama zorluğu	52	39,7
Eko-verimlilik	47	35,9	Maliyet	54	41,2
Çalışan beklentilerine duyarlılık	74	56,5	Üst yönetimin yetersiz desteği	25	19,1
Kamuoyu baskıları	11	8,4	Yetişmiş İK eksikliği	35	26,7
İtibar kazanma isteği	36	27,5	İK'nın yetersiz desteği	9	6,9
Rekabet	56	42,7	Zaman kısıtı	49	37,4
Reklam/Halkla ilişkiler	22	16,8	Diğer	4	3,1
Kurum stratejileri	77	58,8	Yanıtlanmayan	31	23,7
Üst yönetimin liderliği	51	38,9	-----	-----	----
Yetenekli adayları kurumda tutmak/kuruma çekmek	79	60,3	-----	-----	----
Fikrim yok	1	0,8	-----	-----	----
Diğer	-	-	-----	-----	----
Yanıtlanmayan	18	13,7	-----	-----	----
TOPLAM	131	100	TOPLAM	131	100

Tablo 22'den elde edilen bulgulara göre, kurumları Sürdürülebilir İKY'ye yönlendiren itici güçlerin sırasıyla; “yetenekli adayları kurumda tutmak/kuruma çekmek” (% 60.3), “kurum stratejileri” (% 58.8), “topluma duyarlılık” (% 56.5), “çalışan beklentilerine duyarlılık” (% 56.5) ve “çevreye duyarlılık” (% 51.9) olduğu tespit edilmiştir. “Kamuoyu baskıları” (% 8.4), “reklam/halkla ilişkiler” (% 16.8), “itibar kazanma isteği” (% 27.5), “eko-verimlilik” (% 35.9), “üst yönetimin liderliği”

(% 38.9) ve “rekabet” (% 47.2) ise kurumların Sürdürülebilir İKY’ye yönelmesi konusunda daha az etkili olmaktadır.

Kurumların Sürdürülebilir İKY’nin yürütülmesinde karşılaştığı kısıtlayıcı güçler ise sırasıyla; “maliyet” (% 41.2), “uygulama zorluğu” (% 39.7), “zaman kısıtı” (% 37.4), “yetişmiş İK eksikliği” (% 26.7), “bilgi eksikliği” (% 23.7), “üst yönetimin yetersiz desteği” (% 19.1) ve “İK’nın yetersiz desteği” (% 6.9)dir.

Bu bulgulardan hareketle, kurumların, stratejilerinin içine sürdürülebilirlik hedeflerini de dahil ettikleri ve kurum stratejilerinin Sürdürülebilir İKY için önemli bir bağlayıcı olduğu ifade edilebilir. İkinci sırada gelen yetenekli adayları kurumda tutmak/kuruma çekmek düşüncesi kurumların, rekabet üstünlüğü sağlamaları ve dolaylı olarak da ekonomik kaygılar ve çıktılarla ilişkili bir itici güç olarak algılansa da izleyen itici güçler tamamen farklı bir profile sahiptir. Sürdürülebilirlik düşüncesinin merkezinde yer alan bireysel, toplumsal, ekolojik kaygıların ve tüm paydaşların mutluluğunu ve refahını sağlamak düşüncesinin bu sıralamaya yansıdığı görülmektedir. Kamuoyu baskıları, itibar kazanma isteği, reklam/halkla ilişkiler gibi daha çok ekonomik çıktılara hizmet etmeye yönelik itici güçlerin etkisinin daha az olduğu elde edilen bulgularda görülebilmektedir. Kamuoyu baskısının, kurumları Sürdürülebilir İKY’ye yönlendirmede daha az etkiye sahip bir itici güç olarak değerlendirilmesi, sürdürülebilirlikle ilgili uygulamaların henüz bir eşbiçimlilik mekanizması oluşturacak kadar yaygınlaşmamış olması şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcılardan Sürdürülebilir İKY uygulamalarına yönlendiren itici ve engelleyici güçlerden ilk üç tanesini, önem düzeyine göre sıralamaları istenmiştir. Elde edilen verilere ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 23’de sunulmaktadır.

Tablo 23:Sürdürülebilir İKY Uygulamalarında Karşılaşılan İtici ve Kısıtlayıcı Güçlerin Önem Düzeylerine Göre Sıralanması

	İTİCİ GÜÇLER	n	%	KISITLAYICI GÜÇLER	n	%
1.önem düzeyi	Çevreye duyarlılık	17	13	Maliyet	27	20.6
	Kurum stratejileri	15	11.5	Uygulama zorluğu	14	10.7
	Yetenekli adayları kurumda tutmak/kuruma çekmek	15	11.5	Zaman kısıtı	13	9.9
	Toplam	90		Toplam	83	
2.önem düzeyi	Topluma duyarlılık	17	13	Uygulama zorluğu	15	11.5
	Kurum stratejileri	14	10.7	Zaman kısıtı	15	11.5
	Yetenekli adayları kurumda tutmak/kuruma çekmek	14	10.7	Maliyet	10	7.6
	Toplam	89		Toplam	66	
3.önem düzeyi	Yetenekli adayları kurumda tutmak/kuruma çekmek	13	9.9	Zaman kısıtı	11	8.4
	Kurum stratejileri	12	9.2	Uygulama zorluğu	10	7.6
	Çalışan beklentilerine duyarlılık	11	8.4	Bilgi eksikliği	8	6.1
	Toplam (n)	81		Toplam (n)	48	

Tablo 23’den elde edilen bulgulara göre, kurumları Sürdürülebilir İKY’ye yönlendiren itici güçlerden ilk üç tanesinin sırasıyla, “çevreye duyarlılık”, “topluma duyarlılık” ve “yetenekli adayları kurumda tutmak/kuruma çekmek” olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, Sürdürülebilir İKY’yi temsil etmek için kullanılan Üçlü Temel Modeline benzerlik göstermektedir. “Çevreye duyarlılık” çevresel çıktılara, “topluma duyarlılık” toplumsal çıktılara hizmet ederken, “yetenekli adayları kurumda tutmak/kuruma çekmek” ise ekonomik çıktılara hizmet ederek üçlü temelin sağlanmasına hizmet etmektedir.

Sürdürülebilir İKY’de karşılaşılan kısıtlayıcı güçlerden ilk üç tanesinin sırasıyla, “maliyet”, “uygulama zorluğu” ve “zaman kısıtı” olduğu tespit edilmiştir. Özellikle maliyet ve zaman kısıtı işletme uygulamaları içinde birçok konu için en önemli engeller arasında sayılabilir. Ayrıca Sürdürülebilir İKY, zamana yayılması gereken, strateji, misyon, vizyon, değişim yönetimi, üst yönetimin liderliği, örgütsel öğrenme, örgüt kültürü gibi pek çok konu ile iç içe geçmiş bir konu olması nedeniyle uygulama zorluğu olan bir konu olarak algılanabilmektedir.

Katılımcılardan, kurumlarındaki Sürdürülebilir İKY uygulamalarını, açık uçlu soruya yanıt vererek belirtmeleri istenmiştir. Bu kısımda, araştırmacının dikkatinden kaçan ya da uygulamacılar için Sürdürülebilir İKY için ön plana çıkan uygulamaların neler olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır. Katılımcıların %13’ü bu soruyu yanıtlamıştır. Katılımcıların yanıtladıkları formun uzunluğunun ve zaman kısıtlılığı

gibi faktörlerin, yanıtlanma oranı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Elde edilen yanıtlar şu şekildedir:

“Mesleki olarak çalışanların kendilerini geliştirmelerine destek vermek, çalışanların sağlığını ve işyerinde mutluluğunu arttıracak tedbirler almak”

“Adil yetenek yönetimi, kariyer yönetimi, ücretlendirme uygulamaları, şirket için gönüllülük platformu ve gönüllüğü özendirme, destekleme, iletişim çalışmaları, sosyal ve sportif aktivite kulüpleri, eşit eğitim fırsatı, İK sistemlerini dijitalleştirme projeleri”

“Yetenek yönetimi, performans yönetimi, mutlu çalışma ortamı uygulamaları, öneri destek sistemi”

“Nitelikli insan gücünü istihdam edip global düzeyde yetiştirmek, İK doküman sisteminin kurulması ve tam dijitalleşme, çalışma saatlerinin esnekleşmesi görüşülmekte, insan kaynağı çeşitliliğinin sağlanması, elde tutma politikaları kapsamında iç başvuruların önceliklendirilmesi”

“Holding bünyesinde her bölümden katılımın sağlandığı bir komite ve çalışma grupları oluşturulmuş ve 2022 için hedefler belirlenmiştir”

“Politika ve üst yönetim ile sürecin yürütülmesi”

“Gelecek yönetimi, gelişim atölyeleri, yedekleme sistemi, öneri sistemi”

“İK olarak sıfır iş kazası, kadın çalışan sayısının her kademedede arttırılması, çalışan memnuniyeti ve bağlılığının arttırılması, gönüllü çalışmanın arttırılması”

“Nitelikli yeteneklerin istihdamı, eğitimi, gelişimi ve değişim yönetimi”

“Yetenek yönetimi ve yetenek havuzu, etkin performans yönetimi, yetkinlik değerlendirme ve gelişim planlaması, kurumsal ücret yönetimi, etik ilkelere uygun çalışma prensipleri”

“Öğrenen organizasyon, gelişim vadisi, fikir fabrikası, posta güvercini”

“Yönetici yedeklemeleri, çalışanlar için yapılan esnek çalışma saatleri, mobil çalışma, anında ödüllendirme”

“Fırsat eşitliği, çalışan bağlılığı, gönüllülük çalışmaları, iş kaza oranı, verilerin iyileştirilmesine yönelik hedefler belirlenmekte ve aksiyonlar alınmaktadır”

“Esnek çalışma saatleri, fotoğraf yarışması, müzikal etkinlikler, spor turnuvaları”

“Yetenek ve yedekleme yönetimi, esnek saat uygulaması”

“Yetenek yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, çalışan bağlılığı, çalışan bağlılığı, toplumsal cinsiyet eşitliği-çeşitlilik”

“Genç yetenek işe alımı”

“Yetenek yönetimi, özel gruplarda sıfır işgören devri, knowhow aktarımı için eğitim oyunları”

Elde edilen yanıtlar, araştırmanın önceki aşamalarıyla da karşılaştırılarak, Sürdürülebilir İKY bağlamında eksik bırakılan bir konunun olup olmadığı incelenmiştir. Sonuç olarak, yanıtların çalışmanın ilk kısmında belirtilen Sürdürülebilir İKY uygulamalarıyla benzer olduğu görülmektedir. Ayrıca “yetenek yönetimi” konusunun diğer konulara kıyasla daha çok yer bulduğu dikkatlerden kaçmamaktadır.

2.3.1.3.6.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutları

Bu kısımda, Sürdürülebilir İKY’nin boyutları arasındaki ilişkilerine ve Sürdürülebilir İKY boyutlarının sürdürülebilirlik stratejisi, Sürdürülebilir İKY stratejisi, İKY biriminin önemsenme düzeyi, vb. değişkenler ile arasındaki ilişkiyi ve etkiyi tespit etmeye yönelik analizlere yer verilmiştir. Bu analizler arasında, Sürdürülebilir İKY’nin alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı; sürdürülebilirlik ya da Sürdürülebilir İKY stratejilerinin varlığının, Sürdürülebilir İKY’nin alt boyutlarına verilen önem düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı; sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde İKY biriminin verdiği katkı düzeyinin, Sürdürülebilir İKY’nin alt boyutlarına verilen önem düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı yer almaktadır. Ayrıca kurumlarda sürdürülebilirlik stratejileri ile Sürdürülebilir İKY stratejilerinin varlığının Sürdürülebilir İKY’yi açıklamada ne kadar etkili olduğu Çoklu Regresyon Analizi ile sınanmıştır.

Sürdürülebilir İKY’nin alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının test edilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinde, boyutlar arasındaki ilişkinin 0-0.25 değerleri arasında olması zayıf bir ilişkinin olduğunu; 0.26-0.69 değerleri arasında olması orta kuvvette bir ilişkinin olduğunu, 0.70-1 değerleri arasında olması ise ilişkinin kuvvetli ya da çok kuvvetli olduğunu ifade etmektedir (Ural ve Kılıç, 2015:18). Sürdürülebilir İKY’nin alt boyutlarına ilişkin korelasyon değerleri Tablo 24’de sunulmaktadır.

Tablo 24: Sürdürülebilir İKY’nin Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri

Boyutlar	1	2	3	4	5
1.Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	-				
2.Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	,787**	-			
3.Çevreye Duyarlılık	,609**	,553**	-		
4.Esneklik Uygulamaları	,746**	,628**	,555**	-	
5.Kağıtsız-Dijital Süreçler	,636**	,524**	,419**	,606**	-
**p<0.01					

Tablo 24’de yer alan bulgulara göre, Sürdürülebilir İKY’nin boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmektedir. Bu boyutlardan “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu” boyutu ve “sürdürülebilir istihdam politikaları” boyutları ile “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu” ve “esneklik uygulamaları” boyutları arasında çok kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülürken, diğer boyutların birbirleriyle olan ilişkilerinin orta kuvvette olduğu belirtilebilir.

Kurumların sürdürülebilirlik stratejisinin varlığının, Sürdürülebilir İKY boyutlarının önem algısı üzerinde anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığının tespit edilebilmesi için bağımsız örneklemeler için t-testi uygulanmıştır. Elde edilen veriler Tablo 25’de sunulmaktadır.

Tablo 25: Sürdürülebilir İKY Boyutlarının Önem Algısının, Sürdürülebilirlik Stratejisinin Varlığına Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Sürd. Str.	n	$\bar{x}$	SS	t	df	p
Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	Var	119	4,40	,46	3,248	17,119	,005
	Yok	12	4,09	,29			
Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	Var	119	4,26	,43	1,221	129	,224
	Yok	12	4,10	,32			
Çevreye Duyarlılık	Var	119	4,02	,54	3,090	129	,002
	Yok	12	3,49	,67			
Esneklik Uygulamaları	Var	119	4,18	,49	1,549	129	,124
	Yok	12	3,95	,39			
Kağıtsız-Dijital Süreçler	Var	119	4,27	,47	2,710	129	,008
	Yok	12	3,88	,38			

Tablo 25’den elde edilen bulgulara göre, “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu”, “çevreye duyarlılık” ve “kağıtsız-dijital süreçler” boyutları sürdürülebilirlik stratejisinin varlığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik stratejisi olan kurumlarda çalışma koşulları, çalışan

gelişimi ve mutluluğuna yönelik önem algısının ($\bar{x}=4.40$), sürdürülebilirlik stratejisi olmayan kurumlardaki çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu önem algısından ($\bar{x}=4.09$) daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Benzer şekilde sürdürülebilirlik stratejisi olan kurumlarda, sürdürülebilirlik stratejisi olmayan kurumlara kıyasla çevre duyarlılığı ile kağıtsız-dijital süreçlere yönelik önem algısının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Kurumların Sürdürülebilir İKY stratejisinin varlığının, Sürdürülebilir İKY boyutlarının önem algısı üzerinde anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığının tespit edilebilmesi için bağımsız örneklemeler için t-testi uygulanmıştır. Elde edilen veriler Tablo 26’da sunulmaktadır.

Tablo 26: Sürdürülebilir İKY Boyutlarının Önem Algısının, Sürdürülebilir İKY Stratejisinin Varlığına Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Sür. İKY Str.	n	$\bar{x}$	SS	t	df	p
Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	Var	86	4,60	,31	10,261	128	,000
	Yok	44	3,94	,40			
Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	Var	86	4,39	,37	5,937	128	,000
	Yok	44	3,97	,38			
Çevreye Duyarlılık	Var	86	4,18	,43	6,245	67,797	,000
	Yok	44	3,55	,59			
Esneklik Uygulamaları	Var	86	4,36	,37	8,052	128	,000
	Yok	44	3,76	,44			
Kağıtsız-Dijital Süreçler	Var	86	4,43	,40	8,303	128	,000
	Yok	44	3,84	,35			

Tablo 26’dan elde edilen bulgulara göre, Sürdürülebilir İKY’nin boyutları Sürdürülebilir İKY stratejisinin varlığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda, Sürdürülebilir İKY stratejisi olan kurumlarda “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğuna”, “sürdürülebilir istihdam politikalarına”, “çevreye duyarlılığa”, “esneklik uygulamalarına” ve “kağıtsız-dijital süreçlere” yönelik önem algısı, Sürdürülebilir İKY stratejisi olmayan kurumlara kıyasla daha yüksektir.

Sürdürülebilirlik için bütünlük ve devamlılık önemli iki kavramdır. Bu nedenle kurumların sürdürülebilirlik stratejisi ile Sürdürülebilir İKY stratejisinin birlikte varlığının, Sürdürülebilir İKY’nin boyutlarına yönelik önem algısı üzerinde etkili olup olmadığı sorgulanmış ve çoklu regresyon analizinin yapılması uygun bulunmuştur. Elde edilen bulgular Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27: Sürdürülebilir İKY Boyutlarının Önem Algısının, Sürdürülebilirlik Stratejisinin ve Sürdürülebilir İKY Stratejisinin Birlikte Varlık Durumlarına Göre Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	Tolerans	VIF
I. Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	Sabit	4,098	,099		41,352	,000		
	Sürdürülebilirlik Str. Varlığı	,195	,116	,122	1,682	,095	,807	1,239
	Sürdürülebilir İKY Str. Varlığı	,699	,070	,721	9,947	,000	,807	1,239
R= 676 R ² = ,457 F=19,099								
II. Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	Sabit	4,104	,110		32,467	,000		
	Sürdürülebilirlik Str. Varlığı	,180	,128	,121	1,406	,162	,807	1,239
	Sürdürülebilir İKY Str. Varlığı	,468	,078	,520	6,025	,000	,807	1,239
R= 479 R ² = ,230 F=53,931								
III. Çevreye Duyarlılık	Sabit	3,499	,144		24,249	,000		
	Sürdürülebilirlik Str. Varlığı	,097	,169	,049	,579	,564	,807	1,239
	Sürdürülebilir İKY Str. Varlığı	,588	,102	,486	5,747	,000	,807	1,239
R= 510 R ² = ,260 F=22,469								
IV. Esneklik Uygulamaları	Sabit	3,958	,116		34,130	,000		
	Sürdürülebilirlik Str. Varlığı	,239	,135	,141	1,762	,080	,807	1,239
	Sürdürülebilir İKY Str. Varlığı	,647	,082	,629	7,859	,000	,807	1,239
R= 581 R ² = ,338 F=32,650								
V. Kağıtsız-Dijital Süreçler	Sabit	3,888	,113		34,482	,000		
	Sürdürülebilirlik Str. Varlığı	,051	,132	,031	,385	,701	,807	1,239
	Sürdürülebilir İKY Str. Varlığı	,601	,080	,599	7,508	,000	,807	1,239
R= 586 R ² = ,343 F=33,433								

Tablo 27’den görüldüğü üzere, sürdürülebilirlik stratejisi ile Sürdürülebilir İKY stratejisinin birlikte olmaları durumu, Sürdürülebilir İKY boyutlarının önem algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir (sürdürülebilirlik stratejisinin varlık durumuna göre p değeri >.05 olduğundan). Başka bir ifade ile sürdürülebilirlik stratejisinin varlığı ($p_I=.095$, $p_{II}=.162$, $p_{III}=.564$, $p_{IV}=.080$, $p_V=.701 > p=.05$) Sürdürülebilir İKY boyutları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etki oluşturmazken; Sürdürülebilir İKY stratejisinin varlığı ($p_I=.000$, $p_{II}=.000$, $p_{III}=.000$, $p_{IV}=.000$, $p_V=.000 < p=.05$) Sürdürülebilir İKY boyutlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Yani bağımsız değişkenlerden sadece birisi (Sürdürülebilir İKY

stratejisi) tek başına, bağımlı değişken (Sürdürülebilir İKY boyutları) üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Buna göre, Sürdürülebilir İKY stratejisinin varlığının, “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu” boyutununun % 46’sını ($R=676$, $R^2= .457$, $F=19.099$, $p<.01$), “sürdürülebilir istihdam politikaları” boyutunun % 23’ünü ($R=479$, $R^2= .230$, $F=53.931$, $p<.01$), “çevreye duyarlılık” boyutunun % 26’sını ($R=510$, $R^2= .260$, $F=22.469$, $p<.01$), “esneklik uygulamaları” boyutunun % 34’ünü ($R=581$, $R^2= .338$, $F=32.650$, $p<.01$), “kağıtsız-dijital süreçler” boyutunun % 34’ünü ($R=586$, $R^2= .343$, $F=33.433$, $p<.01$), açıklayabildiği ortaya koyulmuştur.

İKY biriminin sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde verdiği desteğin, Sürdürülebilir İKY boyutlarının önem algısı üzerinde anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığının tespit edilebilmesi için ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 28’de sunulmaktadır.

Tablo 28: İKY Biriminin Sürdürülebilirlik Stratejisinin Belirlenmesinde Sağladığı Katkı Düzeylerine Göre, Sürdürülebilir İKY Boyutlarının Önem Algısı

Alt boyutlar	Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
I.Çalışma Koşulları, Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	Gruplararası Grup içi Toplam	2,864 22,576 25,440	2 113 115	1,432 ,200	7,168	,001
II. Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	Gruplararası Grup içi Toplam	1,296 20,775 22,071	2 113 115	,648 ,184	3,526	,033
III.Çevreye Duyarlılık	Gruplararası Grup içi Toplam	2,977 30,185 33,162	2 113 115	1,488 ,267	5,572	,05
IV.Esneklik Uygulamaları	Gruplararası Grup içi Toplam	2,194 26,541 28,735	2 113 115	1,097 ,235	4,670	,011
V.Kağıtsız-Dijital Süreçler	Gruplararası Grup içi Toplam	1,638 24,716 26,354	2 113 115	,819 ,219	3,746	,027

Tablo 28’den elde edilen bulgulara göre, kurumların sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde, İKY biriminin verdiği katkı düzeyi ile Sürdürülebilir İKY boyutlarının önem algısı üzerinde anlamlı bir farklılık vardır ($F_I=7.168$, $F_{II}=3.526$, $F_{III}=5.572$, $F_{IV}=4.670$, $F_V=3.746$; $p<0.05$).

Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farkların hangi gruplar (“katkı sağlamayanlar”, “kısmi katkı sağlayanlar”, “her aşamada katkı

sağlayanlar”) arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc testleri kullanmıştır. Post-hoc çoklu karşılaştırma tekniklerinden hangisinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu” ile “sürdürülebilir istihdam politikaları” boyutlarının anlamlılık değerleri 0.05’ten küçük olduğu için Tamhane T2 testi; “çevreye duyarlılık”, “esneklik uygulamaları” ve “kağıtsız-dijital süreçler” boyutları için ise anlamlılık değerleri 0.05’ten büyük olduğu için Tukey HSD testi uygulanmıştır.

“Çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu” boyutuna verilen önem düzeyinin, İKY biriminin kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde sağladığı katkıya göre, hangi gruplar arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan Tamhane T2 testi çoklu karşılaştırma analizi sonucuna göre, farkın “kısmi katkı sağlayanlar” ($\bar{x}$ = 4.28) ile “her aşamada katkı sağlayanlar” ($\bar{x}$ = 4.58) grupları arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde İKY biriminin kısmi katkı sağladığı kurumlara kıyasla, her aşamada katkı sağladığı kurumlarda “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu” boyutuna verilen önem düzeyinin arttığı ifade edilebilir.

“Sürdürülebilir istihdam politikaları” boyutuna verilen önem düzeyinin, İKY biriminin kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde sağladığı katkıya göre, hangi gruplar arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan Tamhane T2 çoklu karşılaştırma analizi sonucunda, farkın “kısmi katkı sağlayanlar” ($\bar{x}$ = 4.17) ile “her aşamada katkı sağlayanlar” ($\bar{x}$ = 4.38) grupları arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde İKY biriminin kısmi katkı sağladığı kurumlara kıyasla, her aşamada katkı sağladığı kurumlarda “sürdürülebilir istihdam politikaları” boyutuna verilen önem düzeyinin arttığı ifade edilebilir.

“Çevreye duyarlılık” boyutuna verilen önem düzeyinin, İKY biriminin kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde sağladığı katkıya göre, hangi gruplar arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizi sonucuna göre, farkın “katkı sağlamayanlar” ($\bar{x}$ = 3.55), “kısmi katkı sağlayanlar” ($\bar{x}$ = 3.95) ile “her aşamada katkı sağlayanlar” ($\bar{x}$ = 4.18) grupları arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kurumsal sürdürülebilirlik

stratejisinin belirlenmesinde İKY biriminin katkı sağlama düzeyi arttıkça “çevreye duyarlılık” boyutuna verilen önem düzeyi algısının arttığı ifade edilebilir.

“Esneklik uygulamaları” boyutuna verilen önem düzeyinin, İKY biriminin kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde sağladığı katkıya göre, hangi gruplar arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizi sonucuna göre, farkın “kısmi katkı sağlayanlar” ($\bar{x}=4.07$) ile “her aşamada katkı sağlayanlar” ($\bar{x}=4.33$) grupları arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde İKY biriminin kısmi katkı sağladığı kurumlara kıyasla, her aşamada katkı sağladığı kurumlarda “esneklik uygulamaları” boyutuna verilen önem düzeyinin arttığı ifade edilebilir.

“Kağıtsız-dijital süreçler” boyutuna verilen önem düzeyinin, İKY biriminin kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde sağladığı katkıya göre, hangi gruplar arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD çoklu karşılaştırma analizi sonucuna göre, grup karşılaştırmalarına ait anlamlılık değerlerinin 0.05’den büyük olması nedeniyle, gruplar arasında önem düzeyine göre fark var gibi görünüyorsa olmasına rağmen, istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Genel olarak Tablo 28’deki bulgular, işletmelerde kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri belirlenirken İKY birimi ve çalışanlarının sürece dahil edilmesi ve katılımcı yönetim anlayışının tesis edilmesi halinde, stratejiye bağlı olarak Sürdürülebilir İKY uygulamalarının daha çok benimseneceği ve önemleneceğini göstermektedir.

Sürdürülebilirlik stratejisinin başarısında İKY biriminin verdiği desteğin üst yönetim tarafından önemsenme düzeyinin, Sürdürülebilir İKY boyutlarının önem algısı üzerinde anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığının tespit edilebilmesi için ANOVA testi uygulanmıştır. Elde edilen veriler Tablo 29’da sunulmaktadır.

Tablo 29: İKY Biriminin Sürdürülebilirlik Stratejisinin Belirlenmesinde Sağladığı Katkının Üst Yönetim Tarafından Önemsenme Düzeyine Göre, Sürdürülebilir İKY Boyutlarının Önem Algısı

Alt boyutlar	Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
I.Çalışma Koşulları,Çalışan Gelişimi ve Mutluluğu	Gruplararası Grup içi Toplam	1,981 23,459 25,440	4 111 115	,495 ,211	2,344	,059
II.Sürdürülebilir İstihdam Politikaları	Gruplararası Grup içi Toplam	1,060 21,011 22,071	4 111 115	,403 ,223	1,806	,239
III.Çevreye Duyarlılık	Gruplararası Grup içi Toplam	2,702 30,460 33,162	4 111 115	,675 ,274	2,461	,049
IV.Esnelik Uygulamaları	Gruplararası Grup içi Toplam	1,587 27,147 28,734	4 111 115	,397 ,245	1,623	,174
V.Kağıtsız-Dijital Süreçler	Gruplararası Grup içi Toplam	1,611 24,744 26,354	4 111 115	,265 ,189	1,400	,239

Tablo 29’den elde edilen bulgulara göre, kurumların sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesinde İKY biriminin verdiği katkı düzeyinin üst yönetim tarafından önemsenme düzeyi ile Sürdürülebilir İKY boyutlarından sadece “çevreye duyarlılık” boyutu önem algısı üzerinde anlamlı bir farklılık varken ($F_{III}=5.572$; $p<0.50$), diğerleri ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($F_I=2.344$, $F_{II}=1.806$, $F_{IV}=1.623$, $F_V=1.400$; $p>0.50$).

Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla araştırmacı post-hoc testleri kullanmıştır. Post-hoc çoklu karşılaştırma tekniklerinden hangisinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi sonuçlarına bakılmış; “çevreye duyarlılık” boyutu için $p>0.05$ ’ten büyük olduğu için varyansların eşit olduğu tespit edilmiştir.

“Çevreye duyarlılık” boyutuna verilen önem düzeyine yönelik farkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonucuna göre, grup karşılaştırmalarına ait anlamlılık değerlerinin 0.05’den büyük olması nedeniyle, gruplar arasında önem düzeyine göre fark var gibi görünüyorsa olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

2.3.2. Araştırma Aşamalarına Yönelik Genel Değerlendirme

Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY için kavramsal bir çerçeve oluşturmak, sürdürülebilirlik raporları içinde ön plana çıkan İKY konularının, çalışanların sürdürülebilirlik faaliyetlerine, boyutlarına yönelik algılarının ve Sürdürülebilir İKY'nin işletme uygulamaları içindeki mevcut durumunun tespit edilmesi amacıyla hazırlanan araştırma, üç aşamada tamamlanmıştır. Her aşama, kendinden sonraki aşamanın hazırlayıcısı şeklinde tasarlandığından, izleyen aşamaların şekillenmesinde önceki araştırma aşamasının bulgularından faydalanılmıştır. Araştırma, nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanıldığı, açıklayıcı desen yöntemine uygun yürütülmüştür.

Birinci aşamada, sürdürülebilirlik raporları İKY konuları kapsamında, Maxqda programı kullanılarak, içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarında hangi İKY konularının ön plana çıktığının ortaya konulmasının amaçlandığı bu aşamada, 93 sürdürülebilirlik raporu incelenmiştir. Araştırma sürecinde tespit edilen Sürdürülebilir İKY temalarının kaç adet rapor içinde kullanıldığı sorgulanmış, bunlardan ilk beş tanesi olan, “performans değerlendirme” temasının 71 raporda, “çalışan doyumu ve bağlılığı” temasının 64 raporda, “iş sağlığı ve güvenliği” temasının 61 raporda, “sürekli eğitim ve gelişim” temasının 58 raporda, “kariyer yönetimi” temasının 55 raporda kullanıldığı ortaya konulmuştur. İncelenen tüm raporlar kapsamında ise en sık tekrarlanan temalardan ilk beş tanesinin, “iş sağlığı ve güvenliği”, “yetenek yönetimi”, “farklılıkların yönetimi”, “performans değerlendirme”, “çalışanın doyumu ve bağlılığı” olduğu ortaya konulmuştur. En az kullanılan temalar ise sırasıyla “çalışma koşulları”, “kurum içi iletişim”, “ek faydalar”, “yeşil uygulamalar”, “kariyer yönetimi” temaları olmuştur.

Araştırmanın ikinci aşamasında Delphi tekniği kullanılmıştır. Delphi tekniği çalışması üç aşamada tamamlanmış olup, 11'i akademisyen, 11'i İK uzmanı olmak üzere toplam 22 uzmanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Delphi tekniğinin seçilmesindeki neden, sınırlı sayıda ve çeşitli konumlardaki uzmanlar arasında görüş birliği sağlamaktır. Özellikle üçüncü araştırma aşamasına hazırlayıcı olabilmesi gerekçesiyle, Sürdürülebilir İKY soru formunda yer alacak maddelerin neler olabileceği konusunda uzmanlar arasında görüş birliğinin sağlanması amacı güdülmüştür. Ayrıca Sürdürülebilir İKY kavramının nasıl anlaşıldığı, Sürdürülebilir İKY'nin hangi boyutlar altında toplanabileceği, bu boyutların nasıl

isimlendirilebileceği konularında, uzmanların birbirlerinden etkilenmeden görüşlerini ifade etmesine olanak sağlayan Delphi tekniği bu aşamada faydalı görülmüştür.

Delphi tekniği çalışması sonucunda, uzman görüşleriyle Sürdürülebilir İKY kavramı ve boyutlarının nasıl anlaşıldığı ve genel hatlarıyla Sürdürülebilir İKY'ye bakış açısı ortaya konulmuştur. Sürdürülebilir İKY soru formunda yer alacak maddeler ve içerikleri belirlenmiş olup, madde sayısı yirmi yedi olarak kararlaştırılmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve son aşamasında ise önceki araştırmalardan elde edilen bulgulardan yararlanılarak yirmi yedi maddelik Sürdürülebilir İKY soru formu oluşturulmuştur. Bu form aracılığıyla araştırmanın örnekleminde yer alan 131 İKY uzmanının görüşü ile sürdürülebilirlik boyutlarının algılanma biçimi ve Türkiye'deki mevcut Sürdürülebilir İKY uygulamaları sorgulanmıştır. Kurumlarda Sürdürülebilir İKY ile ilgili uygulamaların ve stratejik düzeyde sürdürülebilirliğin olup olmadığının, sürdürülebilirlik uygulamalarını kolaylaştıran ya da zorlaştıran faktörlerin belirlenmesi, araştırmanın amaçları kapsamında sorgulanan diğer konulardır.

Üçüncü araştırma aşamasından toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş olup, tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bulgular ayrı bir başlık altında, Sürdürülebilir İKY'nin kendi boyutları ve diğer değişkenler ile ilişkisine dair bulgular ise ayrı bir başlık altında verilmiştir.

Genel olarak, Sürdürülebilir İKY'yi tanımlayıcı beş boyut ortaya konulmuştur. Bu boyutlar, “çalışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğu, “sürdürülebilir istihdam politikaları”, “kağıtsız-dijital süreçler”, “esneklik uygulamaları” ve “çevreye duyarlılık” olarak adlandırılmıştır. Sürdürülebilir İKY boyutlarının mevcut işletme uygulamaları içinde durumuna bakıldığında, uygulama sıklığının daha yüksek bulunduğu Sürdürülebilir İKY boyutunun “kağıtsız-dijital süreçler” olduğu, “esneklik uygulamaları” ve “çevreye duyarlılık” ve “sürdürülebilir istihdam politikaları” boyutlarının işletme uygulamaları içinde daha düşük düzeylerde yer aldığı, ancak gelecek planları arasına dahil edilerek farkındalığın olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın “Bulgular ve Yorumlar” kısmında, tüm bulgulara detaylıca yer verilmiş olup, özet olarak elde edilen bu bulgular Sürdürülebilir İKY'nin işletme uygulamaları içindeki mevcut durumunu ortaya koymaya yönelik fikir sunmuştur.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sürdürülebilirlik kavramı 1970’li yıllarda çevre konuları ile ilgili farkındalığın artmaya başlamasından itibaren tartışılmaya başlanmış ve özellikle son yıllarda farklı disiplin ve konularla birlikte ele alınarak dikkatleri üzerine çekmeyi başarmıştır. Devamlılık, strateji ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarıyla benzerliklere sahip olmasının yanı sıra, sürdürülebilirlik; ekonomik, ekolojik ve toplumsal olmak üzere üçlü temel üzerine kurgulanması gereken oldukça kapsamlı bir konudur.

Sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisini ele alan ve inceleyen çalışmaların görece yeni olduğu ifade edilebilir. Özellikle son yıllarda yaşanan ekolojik sorunlar, insanlar arasındaki eşitsizliğin artması, küreselleşen işletmelerin neden olduğu faktörler, İK’nın değişen demografik yapısı, yaşlanan işgücü, yoğun çalışmanın artması, işin duygusal yükünün ağır olması, nitelikli İK için iş ve özel yaşam dengesizliği, tükenmişlik, daha düşük nitelikli İK için işsizlik sorunu, motivasyonu yüksek İK’yı doğru zamanda, doğru yerde bulundurmada yaşanan zorluklar vb. nedenler Sürdürülebilirlik ve İKY konularının birlikte tartışılmasında etkili olan faktörlerdir.

Sürdürülebilir İKY ile ilgili çalışmaların özellikle uluslararası literatürde 2000’li yıllardan itibaren giderek arttığını gözlemlemek mümkün iken, ulusal literatürde bu konuya duyulan ilginin 2010’lu yıllardan itibaren arttığı gözlemlenmektedir. Literatür incelendiğinde, Sürdürülebilir İKY çalışmalarında kavramsal ve nitel yöntemlerin tercih edildiği, nicel yöntemlerin kullanıldığı çalışmaların ise oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Sürdürülebilir İKY ile birlikte tartışılan konular arasında, İKY’nin işlevleri, istihdam edilebilirlik, bireysel sorumluluk, iş yaşam dengesi, kariyer geliştirme, çalışma yeri ile ilgili düzenlemeler, çalışanların gelişimi, esnek çalışma uygulamaları, farklılıkların yönetimi, gönüllü olarak toplumsal sorumluluk projelerine katılım, fiziksel ve psikolojik olarak çalışan sağlığı, Yeşil İKY, yaşlanan işgücü, ekolojik paydaşlar vb. konular yer almaktadır.

Özellikle uluslararası literatürde, Sürdürülebilir İKY ile ilgili araştırmalar temel olarak üç grup altında toplanabilir. Birinci grup içinde yer alan araştırmalar, Sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisini kurmak, sürdürülebilirliğin İKY için önemini, Sürdürülebilir İKY’nin diğer kavramlardan farklılığını ve Sürdürülebilir İKY kavramını tartışmak üzerine kurgulanmıştır. İkinci grup araştırmalar, Sürdürülebilir

İKY ile toplumsal ve örgütsel birimlerin ilişkisini sorgulamakta ve tartışmaktadır. Üçüncü grubu oluşturan araştırmaların ana fikri ise, İKY'ye biçilen rolün ekonomik ya da toplumsal amaçlara ve çıktılara değil, aynı zamanda ekolojik açıdan sürdürülebilir ve sorumlu kılınarak daha da genişlediğini ifade etmek üzerine kurgulanmıştır.

Ulusal literatürde ise Sürdürülebilir İKY görece yeni bir konu olmasıyla beraber, sınırlı sayıdaki mevcut çalışmaların sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisinin anlaşılmasına, Sürdürülebilir İKY'nin açıklanmasına yönelik kavramsal çalışmalardan oluştuğu görülmektedir. Sürdürülebilir İKY konusu çerçevesinde, Yeşil İKY ile ilgili araştırmaların sayısında artış olduğu yönünde bir izlenim oluşmaktadır. Sürdürülebilir İKY ile ilgili nicel çalışmalara ilişkin önemli bir boşluğun olduğunu ifade etmek mümkündür.

Çalışmanın ikinci kısmını oluşturan araştırma aşamasında, Türkiye bağlamında Sürdürülebilir İKY için kavramsal bir çerçeve oluşturmak, sürdürülebilirlik raporları içinde ön plana çıkan İKY konularını, çalışanların sürdürülebilirlik faaliyetlerini, boyutlarını nasıl algıladıklarını ve Sürdürülebilir İKY'nin işletme uygulamaları içindeki mevcut durumunu tespit etmek amaçlanmıştır.

Bu amaca ulaşmak için, birbirini tamamlayan üç araştırma yürütülmüştür. Birinci aşamada, sürdürülebilirlik raporları İKY konuları kapsamında incelenmiş ve İKY ve sürdürülebilirlik ilişkisinin hangi konularla birlikte ele alındığı ve ön plana çıkan konu başlıkları ortaya konulmuştur. İkinci aşamada Delphi tekniği çalışması yapılmış, üçüncü aşamada ise öncül çalışmaların bulgularından faydalanılarak oluşturulan Sürdürülebilir İKY soru formu aracılığıyla Sürdürülebilir İKY'yi tanımlayıcı boyutlar ve işletme uygulamaları içinde Sürdürülebilir İKY'nin mevcut durumu ortaya konulmuştur.

Sürdürülebilirlik raporlarının İKY konuları kapsamında incelenmesi sonucunda, en sık kullanılan temaların sırasıyla, “iş sağlığı ve güvenliği”, “yetenek yönetimi”, “farklılıkların yönetimi”, “performans değerlendirme”, “çalışan doyumu ve bağlılığı”, “öznel iyi oluş”, “sürekli gelişim/egitim”, “gönüllü katılım”, “iş-yaşam dengesi”, “kariyer yönetimi”, “yeşil uygulamalar”, “ek faydalar”, “kurum içi iletişim”, “çalışma koşulları” olduğu ortaya koyulmuştur. “Tema” başlığı altında ele alınan bu içeriğin, işletmelerin mevcut uygulamaları içinde, sürdürülebilirlik ile İKY

konularının kesiştiği alanlar olarak düşünülmekte ve kurumların sürdürülebilirlik çabalarına destek veren İKY uygulamaları olarak adlandırılmaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilirlik raporlarını GRI Standartları ile uyumlu hazırlamaları gerekliliğinin, bazı tema başlıklarının kullanım sıklıklarına yansıdığı düşünülmesine rağmen, GRI Standartları'nda yer almadığı halde raporlarda sıklıkla kullanılan temaların varlığı da dikkatlerden kaçmamaktadır. Bu temalar arasında, “yetenek yönetimi”, “çalışan doyumu ve bağlılığı”, “öznel iyi oluş”, “gönüllü katılım”, “iş-yaşam dengesi”, “kariyer yönetimi”, “yeşil uygulamalar” bulunmaktadır. Bu durum, sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmelerin en azından bir kısmının, Dünya'daki sürdürülebilirlik literatürünü takip ettiğini ve bu konudaki çalışmalarını kendi kurumlarına transfer ettiğinin bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır.

Temaların, 93 sürdürülebilirlik raporundan kaç tanesinin içinde yer aldığı sorgulandığında, “performans değerlendirme”, “çalışan doyumu ve bağlılığı”, “iş sağlığı ve güvenliği”, “sürekli eğitim ve gelişim”, “kariyer yönetimi” temalarının daha fazla işletmenin raporunda kullanıldığı görülmüştür. Söz konusu bu temaların, İKY'nin temel işlevlerine, finansal çıktılara, yasal gerekliliklere odaklı olduğu dikkat çekmektedir. Mevcut sistemin insan kaynakları üzerinde yarattığı olumsuz etkileri en az düzeyde tutmak, toplumsal refahı artırarak ya da ekolojiyi koruyarak, değer oluşturabilecek uygulamalar olarak adlandırılacak temalar (farklılıkların yönetimi, öznel iyi oluş, gönüllü katılım, yeşil uygulamalar, iş-yaşam dengesi) ise daha az işletmenin sürdürülebilirlik raporunda yer almıştır.

Bu noktada uygulamacılara, İKY'nin temel işlevleri olan uygulamalar da dahil tüm işlevlerinin, sürdürülebilirlik düşüncesi merkezinde toplaması önerilmektedir. Aksi durumda sadece finansal avantaj sağlamak, yasal gerekliliklere uyum sağlamak ve olumlu bir marka imajı yaratmak gibi nedenlerle yürütülen sürdürülebilirlik çabalarının, sürdürülebilirlik ruhuna aykırı olacağından devamlılığının sağlanamayacağı düşünülmektedir.

İkinci araştırma aşamasında, akademiden ve uygulamadan toplam 22 İKY uzmanının katılımı ile, üç turda tamamlanan Delphi tekniği çalışması yapılmıştır. Bu araştırmanın amacı, Sürdürülebilir İKY kavramının nasıl anlaşıldığı, Sürdürülebilir İKY'nin hangi boyutlar altında toplanabileceği, bu boyutların nasıl

isimlendirilebileceği ile Sürdürülebilir İKY için geliştirilecek soru formunda yer alacak maddelerin neler olabileceği ile ilgili olarak fikir birliği sağlamaktır.

Delphi çalışmasına katılan uzmanların görüşlerine göre, Sürdürülebilir İKY, çevresel ve toplumsal duyarlılık/farkındalık, insan kaynaklarının öznel iyi oluşunun sağlanması, farklılıkların yönetimi ve çeşitliliğin arttırılması, iş-yaşam dengesinin sağlanması, insan kaynaklarının uzun süreli istihdamı, gelecek nesillere aktarılabilirlik, işveren ve insan kaynağı tarafında karşılıklı çıkar, yetenek yönetimi konularını bir değer zinciri anlayışı ile sentezleyen bir kavramdır.

Buna göre *Sürdürülebilir İKY, çalışanların tükenişe gitmelerini engelleyen, onların daha geniş çevreleri hakkında bilinçlerini yükselten ve katkılarını sadece içinde çalıştıkları kuruluşa değil, üzerinde yaşadıkları dünyaya da vermelerine destek olan İKY uygulamalarının, değer zinciri anlayışıyla toplum, ekoloji ve ekonomi üzerinde pozitif değer yaratmasını amaçlayan yönetim anlayışıdır.* Bu tanımdan hareketle, Sürdürülebilir İKY'nin yer aldığı sistemlerdeki beklentiler şu şekilde sıralanabilir:

a) İKY stratejileri, politikaları, misyon, vizyon ve uygulamalarının ekonominin, ekolojinin ve toplumun refahına, barışına, mutluluğuna katkı sağlayacak şekilde yapılandırılması.

b) Mevcut yönetsel uygulamaların çalışanlar, toplum ve ekoloji üzerinde yaratacağı olumsuz etkilerin en alt düzeyde tutulması.

c) İşletme amaçlarına sadece ekonomik açıdan değil, ekolojik ve toplumsal açıdan da katkı sağlayan İK'nın yaratılması.

d) İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde İKY fonksiyonuna ilişkin tüm uygulamaların, sürdürülebilirlik bakış açısıyla ele alınması ve hayata geçirilmesinin sağlanması.

e) İnsan kaynaklarının uzun süreli istihdamının sağlanması, iş-yaşam dengesinin sağlanması, kişisel ve mesleki gelişimlerinin sağlanması, fırsat eşitliğinin sağlanması, çalışan haklarının kanunların ötesinde gözetilerek çalışanların sağlık ve güvenliğinin sağlanması, çalışma ortamının fiziki ve psikolojik olarak çalışmaya uygun olması, çalışanların çevresel farkındalık konusunda bilinçlendirilmesi, çalışanların sosyal sorumluluk projelerinde gönüllü olarak yer almasının teşvik edilmesi, vb. uygulamalar.

Delphi tekniği çalışmasından elde edilen bulgulara göre, yeşil İKY uygulamaları, gönüllü olarak toplumsal projelere katılım, esnek çalışma düzenlemeleri, insan kaynaklarının hakları, sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili uygulamalar, farklılıkların yönetimi, iş-yaşam dengesinin sağlanması konularının Sürdürülebilir İKY'nin boyutlarını oluşturacağına yönelik genel bir kabul olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca İKY uzmanlarından gelen öneriler ve sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi çalışmasından elde edilen bulgular neticesinde, uluslararası literatürde dikkat çeken bir başlık olmamasına rağmen, “yetenek yönetimi” konusunun, Sürdürülebilir İKY konuları kapsamında ele alınmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

Delphi çalışmasında, geliştirilmesi planlanan Sürdürülebilir İKY soru formunda yer alacak maddelerin içeriği konusunda uzmanlar arasında görüş birliği sağlanarak, madde sayısı 27 olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın nc aşamasında, İKY uzmanlarının değerlendirmeleriyle Sürdürülebilir İKY'nin boyutlarının önem algısının ve Türkiye’de Sürdürülebilir İKY ile ilgili uygulamadaki genel durumun ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaca dönük olarak, önceki aşamalardan elde edilen bulgular doğrultusunda Sürdürülebilir İKY boyutlarını değerlendirmek üzere geliştirilen soru formunun geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve soru formunun geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Geliştirilen Sürdürülebilir İKY soru formunun beş alt boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar, “alışma koşulları, çalışanın gelişimi ve mutluluğu”, “sürdürülebilir istihdam politikaları”, “kağıtsız-dijital süreçler”, “esneklik uygulamaları”, “evreye duyarlılık” olarak adlandırılmıştır.

Yeşil İKY, Sürdürülebilir İKY'nin ekolojik boyutunu temsil eden İKY uygulamalarıdır. Özellikle son zamanlarda ulusal literatürde Yeşil İKY'nin, genel olarak Sürdürülebilir İKY'yi kapsayan çalışmalara kıyasla daha fazla araştırmanın konusunu oluşturduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle lme aracı için hazırlanan maddeler dizayn edilirken “Yeşil İKY” boyutuyla ilgisi olması beklenen maddeler ilk altı maddede ifade edilmiştir. Ancak, verilere ilişkin istatistiki analiz sonuçlarına göre, ilk altı maddenin iki ayrı faktör altında toplandığı grlmştir. Bu boyutlardan biri “evreye duyarlılık” diğerisi ise “kağıtsız-dijital süreçler” olarak adlandırılmıştır. Sonuç

olarak, Yeşil İKY'nin iki ayrı boyutta ifade edilebileceği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılara, elde edilen bu bulgunun “Yeşil İKY” ile ilgili farklı bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

Araştırma bulgularına göre, çalışanların iş güvenliği, sağlığı, gelişimi ve mutluluğu ile sosyal sorumluluk projelerine katılımıyla ilgili konuların Sürdürülebilir İKY'yi ifade etmesi açısından önem düzeyinin yüksek algılandığı; çevresel konular ile çevresel çıktı sağlayacak uygulamaların ve emeklilik sonrası hayat gibi, katılımcıların pek çoğu için uzun vadeli geleceği ifade eden uygulamaların Sürdürülebilir İKY'yi ifade etmesi açısından öncelikli olarak değerlendirilmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, kurumları Sürdürülebilir İKY'ye yönlendiren itici güçlerden ilk üç tanesi sırasıyla, “çevreye duyarlılık”, “topluma duyarlılık” ve “yetenekli adayları kurumda tutmak/kuruma çekmek” iken, Sürdürülebilir İKY'de karşılaşılan zorluklardan ilk üç tanesi sırasıyla, “maliyet”, “uygulama zorluğu” ve “zaman kısıtı”dır. Kurumları Sürdürülebilir İKY'ye yönlendiren itici güçlere ilişkin elde edilen bu bulgunun, Sürdürülebilir İKY'yi temsil etmek için kullanılan Üçlü Temel Modeli'yle taşıdığı benzerlik dikkat çekmektedir. “Çevreye duyarlılık” çevresel çıktılara, “topluma duyarlılık” toplumsal çıktılara hizmet ederken, “yetenekli adayları kurumda tutmak/kuruma çekmek” ise ekonomik çıktılara hizmet ederek üçlü temelin sağlanmasında etkili olmaktadır.

Kurumların sürdürülebilirlik stratejilerinin varlığının, Sürdürülebilir İKY boyutlarına yönelik önem algısı üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığının sınandığı istatistiki analizler sonucunda, sürdürülebilirlik stratejisi olan kurumlarda, “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu”, “çevreye duyarlılık”, “kağıtsız-dijital süreçler”e yönelik önem algısının, sürdürülebilirlik stratejisi olmayan kurumlardaki çalışanların önem algısından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, Sürdürülebilir İKY'nin tüm boyutları Sürdürülebilir İKY stratejisinin varlığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, Sürdürülebilir İKY stratejisi olan kurumlarda “çalışma koşulları, çalışan gelişimi ve mutluluğu”, “sürdürülebilir istihdam politikaları”, “çevreye duyarlılık”, “esneklik uygulamaları”, “kağıtsız-dijital süreçler”e yönelik önem algılaması, Sürdürülebilir İKY stratejisi olmayan kurumlardaki çalışanların önem algılamalarından daha yüksektir.

Bu sonuçlardan yola çıkılarak, özellikle uygulamacılara, sürdürülebilirlik stratejilerinin ve Sürdürülebilir İKY stratejilerinin varlığının İK başta olmak üzere, toplum, çevre ve kuşkusuz ki ekonomi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu hatırlatılmak istenmektedir. Sürdürülebilirlik çalışmaları maliyet ve zaman kısıtı yaratan uygulamalar olmanın ötesinde, yetenekli adayları kurumda tutmak/kuruma çekmek, olumlu bir marka imajı oluşturmak, rakipler arasında değer yaratmak gibi ekonomik çıktılar için pozitif değer yaratan uygulamalardır. Ayrıca tüm bu uygulamalar daha yaşanabilir bir dünya ve toplum için büyük önem arz etmektedir. Bu uygulamaların devamlılığı ve kurum kültürünün bir parçası haline gelebilmesi için özellikle üst yönetime önemli görevler düşmektedir. Özellikle sürdürülebilirlik stratejilerinin belirlenmesinde, İKY birimlerinin süreçlere dahil edilmesi gerekliliği, kişisel bir lütuf değil, kurumun başarısı için bir zorunluluk olarak algılanmalıdır.

Bu alanda çalışmak isteyen akademisyenler için ise Sürdürülebilir İKY'nin, bireysel düzeyde yaratacağı sonuç çıktıları ile ilişkisinin modelleneceği çalışmaların literatürde önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Her ne kadar, Sürdürülebilir İKY'ye yönelik genel bir kavrayışın oluşmamış olması, bu konuda çalışma yapan işletmelerin sayıca az olması ve yetkili kişilerle iletişim kurmada yaşanan zorluklar, bu alanda çalışmak isteyen araştırmacıların karşılaşacağı önemli kısıtlar arasında yer alsa da, alanın hem nitel hem de nicel anlamda boşluğu dolduracak çalışmalara gereksinimi olduğu açıktır. Bu kapsamda çalışmanın, bu konuda çalışmak isteyen akademisyenlere faydalı olabileceği umut edilmektedir.

KAYNAKÇA

Akar, İ. (2015). *Üstün Yetenekli Öğrencileri Genel Eğitim Sınıfında Destekleyecek Sınıf Öğretmeninin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Akgül, U. (2010). Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı, *Antropoloji Dergisi*, (24):133-164.

Aktan C. C. Börü D. (2007) Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk* (ss 11– 37), (Ed. Çoşkun Can Aktan), İstanbul: İGİAD Yayınları.

Aksu, S. Y. (2013). “İK Yeşil Yakalılara hazır mı?”, <http://www.kariyer.net/ik-blog/ik-yesil-yakalilara-hazir-mi/>, (23.10.2017).

Altunışık, R. Çoşkun, R. Bayraktaroğlu, S. Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 4. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitapevi.

Appleton, J. (1995). Analysing Qualitative Interview Data: Adressing Issues of Validity and Reliability. *Journal of Advanced Nursing*. 22: 993-995.

App, S. Merk, J. Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-quality Employees. *Management Revue*, 23 (2):262-278.

Ardichvili, A. (2013). The Role of HRD in CSR, Sustainability and Ethics: A Relational Model. *Human Resource Development Review*, 12(4): 456-473.

Avota, S. McFadzean, E. Peiseniece, L. (2015). Linking Personal and Organisational Values and Behaviour To Corporate Sustainability: A Conceptual Model. *Journal of Business Management* . 10:124-138.

Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (AİSGA).(2007). İş Sağlığı ve Güvenliği Alanında Yeni Ortaya Çıkan Psikososyal Riskler. *İSG Bülteni*, 74: 1681-2123.

Avşar, T. (2017). Scheer Danışmanlık ve Bilgi Sistemleri. *En Büyük Zorluk İnsan Kaynağında Yaşanacak*, [http://haber.tobb.org.tr/ekonomikforum / 2016/259/016_027.pdf](http://haber.tobb.org.tr/ekonomikforum/2016/259/016_027.pdf) (23.10.2017).

Bal, E. (2012). Sürdürülebilirlik Raporu Nedir? *Yeşiloloji*, [https://s156946.gridserver.com/yesilhaber/ surdurulebilirlik-raporu -nedir/](https://s156946.gridserver.com/yesilhaber/surdurulebilirlik-raporu-nedir/) (11.12.2017)

Bajpai, S. Chaturverdi, H. Bajpai, R. (2015). Evaluation of Inter-Rater Agreement and Inter-Rater Reliability for Observational Data: An Overview of Concepts and Methods. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(3):20-27 .

Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 26:197-218.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17 (1): 99-120.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basiago, A.D. (1990). Economic, Social and Environmental Sustainability in Development Theory and Urban Planning Practice. *The Environmentalist*, 19: 145-161.

Bayer, Sustainable Human Resource Policy. www.bayer.com/en/employees.aspx (15.02.2016)

Bazzani, C. Canavari, M. (2013). Forecasting a Scenario of the Fresh Tomato Market in Italy and in Germany Using the Delphi Method. *British Food Journal*. 115(3): 448-459.

Becker, B. E. Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6): 898-925.

Becker, B.E. Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Personnel and Human Resource Management*, 16:53-101.

Benn, S. Bolton, D. (2011). *Key Concepts in Corporate Social Responsibility*, London: Sage Publications.

Benn, S. Dunphy, D. Griffiths, A. (2003). *Organizational Change for Corporate Sustainability*, 3.rd edition, London and New York: Routledge.

Bertalanffy, V. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*, 15(4): 407-426.

Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi, <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay- endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (10.11.2017)

Boudreau, J. W. Ramstad, P. M. (2005). Talentship, TalentSegmentation, and Sustainability: A New Paradigm for a New Strategy Definition. *Human Resource Management*, 44(2): 129-136.

Boudreau, J. W. (2003). Sustainability and the Talentship Paradigm: Strategic Human Resource Management Beyond the Bottom Line. *Center for Advanced Human Resource Studies*. 2003: 2-31.

Bourdeau, L. (1999). Sustainable Development and the Future of Construction: A Comprasion of Visions From Various Countries. *Building Research and Information*, 27(6): 354-366.

Boxall, P. Macky, K. (2009). Research and Theory on High Performance Work Systems: Progressing the High Involvement Stream. *Human Resource Management Journal*, 19: 3-23.

Bozlağan, R.(2005). Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Yayını, 50. Kitap: 1011-1028.

Börekçi, D. Y. Kiriş, S. B. (2017). Perception and Implementation of Sustainability: An Assessment Regarding Turkish Companies. *International Congress of the New Approaches and Technologies for Sustainable Development*, September 21-24: 269-280.

Branco, M. C. Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspective. *Journal of Business Ethics*. 69:111-132.

Brehem, S. Kassin S. (1993). *Social Psychology*. Boston: Mifflin Company.

Budak, G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı. İzmir: Barış Yayınları.

Building Sustainability and Business Continuity: Recognizing and Reconciling Tensions between Resilience and the Environmental, Economic, Social Dimensions of Organisational Sustainability, www.iabs.net/IABS%20Abstract/2008-01, (3.05. 2016).

Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 9. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32) :470-483.

Cantürk, S. (2016). İş Sürekliliği Hizmetleri: İş Sürekliliği Çerçevesi ve Bileşenlerinin Oluşturulması, <https://www.kpmg.com/TR/tr/hizmetlerimiz/Audit/irm/Documents/IRM-Yonetisim-7-is-surekliligiis-surekliligi-hizmetleri.pdf>, (5.05. 2016).

Cavagnaro, E. Curiel, G. (2012). *The Three Levels of Sustainability*, United Kingdom,: Greenleaf Publishing Limited.

Chow, W. Chen, Y. (2012). Corporate Sustainable Development: Testing a New Scale Based on the Mainland Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 105:519-533.

Clarke, M. (2011). Sustainable HRM: A New Approach to People Management in Readings in *HRM and Sustainability*, (ss. 1-7). Melbourne: Tilde University Press.

Collison, D. J. Cobb, G. Power, D.M. Stevenson, L.A. (2007). The Financial Performance of the FTSE4 Good Indices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 :14–28.

Condor, S. (1990). Social Stereotypes and Social Identity. *Social Identity Theory and Critical Advances*. (ss. 230-251). (Der.) Dominic Abrams ve Michael Hogg, London: Harvester Wheat Sheaf, 1990.

Connelly, B. Certo, T. Ireland, D. Reutzel, C. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1):39-67.

Combs, J. Liu, Y. Hall, A. Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59: 501-528.

Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Second Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Çatalkaya, C. (2009). Yeşil İşler ve Yeşil Yakalılar. <http://www.cengizcatalkaya.com/yesil-isler-ve-yesil-yakalilar/> (23.10.2017).

Çelik, M. Bir Gün Herkes Yeşil Yakalı Olacak, <http://amfiweb.net/bir-gun-herkes-yesil-yakali-olacak/> (26.10.2017)

Çetinkaya, B. Cuthbertson, R. Ewer, G. Klaas-Wissing, T. Piotrowicz, W. Tyssen, C (2011). Sustainable Supply Chain Management Practical Ideas for Moving Towards Best Practice, Berlin: Springer-Verlag. <http://www.springer.com/978-3-642-12022-0> (05.05.2016)

Daily, B. F. Bishop, J. W. Massoud, J. A. (2012). The Role of Training and Empowerment in Environmental Performance a Study of the Mexican Maquiladora Industry and Department of Management Department. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5):631-647.

Daily, B. Huang, S (2001). Achieving Sustainability Through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management. *International Journal of Operations and Production Management*. 21(12):1539-1552.

Davis, D. (1996). *Business Research for Decision Making*, USA: Duxbury Press.

Delery, J.E. Doty, H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39 (4):802-835.

Demirtaş, A. (2003) Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*. 1 (1):123-144.

Demo, G. Neiva, R. E. Nunes, I. Rozzett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale: Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *Brazilian Administration Review*, 9(4): 395-420.

Dhopte, S. Sinha, M.(2016). Sustainable Management: New Insights. *Journal of Management*, 7(2): 39-49.

Diesendorf, M. (2000). Sustainability and Sustainable Development. *Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century*, (ss. 19-37).Ed. Dunphy, D. Benveniste, J. Griffiths, A and Sutton, P. Sydney: Allen&Unwin.

Dinçer, M.Z. Aslan, Ö. (2008). Sürdürülebilir Kalkınma, Yenilenebilir Enerji Kaynakları ve Hidrojen Enerjisi: Türkiye Değerlendirmesi. *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, Yayın Sayı: 2009-51.

Dinler, G. (2018). *Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimine Yansımaları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Tekirdağ:Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Docherty, P. Kira, M. Shani, R. (2009). *Creating Sustainable Work Systems, Developing Social Sustainability*, (2 Baskı), Routledge.

Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literature. *Organization Studies*, 14(3):375 – 394.

Donaldson, T. Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.

Doosje, B. Ellemers, N. (1997). Stereotyping Under Threat: The Role of Group Identification. *The Social Psychology of Stereotyping and Group Life* (ss. 257-273). (Der.) Russell Spears ve diğerleri. Oxford:Blackwell,

Duran, B. (2018) *Sürdürülebilirlik Kavramının Önemi, Karşılaşılan Sorunlar ve Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dumitrana, M. Dumitru M. Jianu, I. Jinga, G. Radu, G. (2009). Human Resources Role in Sustainable Development. *Buletinul*, LXI(3): 44-53. [http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2009-3/6.%20Dumitrana, %20Dumitru,%20Jianu, %20Jinga%20 Radu. pdf](http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2009-3/6.%20Dumitrana,%20Dumitru,%20Jianu,%20Jinga%20Radu.pdf), (02.02.2016)

Dursun, B. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Dyllick, T. Hockerts, K. (2002). Beyond The Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11: 130-141.

Edvinsson L. Malone M. (1997). *Intellectual Capital*, USA: Harper Collins Publications.

Ehnert, I. Harry, W. Brewster J. C. (2014). Sustainable HRM in Europe. *Sustainability and HRM* (ss. 339-357). Editör: Ina Ehnert. Wes Harry. Klaus J. Zink. Springer.

Ehnert, I. Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 23(3):224-239.

Ehnert, I. (2011). Sustainability and Human Resource Management: A Model and Suggestions for Future Research. *The Future of Employment Relations* (ss. 247-271). Editör Wilkinson, Adrian. Townsend, Keith, Palgrave.

Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, London New York: Springer.

Ehnert, I. (2006). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, Theoretical Approaches and Outlines for an Emerging Field. *21st EIASM SHRM Workshop* (ss. 1-22), Aston, March 28-29, 2006.

Eijnatten F. Van, M. (2000), From Intensive to Sustainable Work Systems The Quest for a New Paradigm of Work. *The SALTSA/SWS Research Group TUTB-SALTSA Conference* (ss. 47-66). Brussels, September, 2000.

Ercoşkun, Y. Ö. (2010). Yeşil Yakalı Kavramı ve Türkiye’de Yeşil Yakalılar. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 19(3):25-48.

Erçetin, Ş. Büyükgöze, H. (2017). Üniversite Öğrencilerinin İşe Başvurma Niyetinde Örgütsel İmaj Algılarının Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1): 61-77.

Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayınları.

Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31:199-223.

Esen, D. Esen, M (2018). Türkiye’de Yayınlanan Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 21:827-844.

Esfahani, S. A. Rezaii, H. Koochmeshki, N., Parsa, S. S. (2017). Sustainable and Flexible Human Resource Management for Innovative Organizations. *Ad-Minister*, 30:195-215.

Fegley, S. (2011). A Research Report by SHRM, BSR and Aurosoorya, www.shrm.org/application (21.01.2016). (12.05.2017)

Ferrer-Balas, D. Buckland, H. Mingo, M. (2009). Explorations on the University's Role in Society for Sustainable Development Through a Systems Transition Approach. Case-Study of the Technical University of Catalonia (UPC). *Journal of Cleaner Production*, 17 (12):1075-1085.

Fırat-Ümit, S. Fırat, O. Z. (2017). Sanayi 4.0 Devrimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Kavramlar, Küresel Gelişmeler ve Türkiye. *Toprak İşveren Dergisi*, 114:10-23.

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. 2nd Edition. London: Sage Publications.

Filho, L. W. (2000). Dealing with Misconceptions on the Concept of Sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 1(1): 9-19. <http://dx.doi.org/10.1108/1467630010307066> (21.01.2017)

Fischer, K. Zink, K. (2012). Defining Elements of Sustainable Work Systems –A System-Oriented Approach. *Work*, 41:3900-3905.

Freeman, E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2):233-236.

Freeman, E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4):409-421.

Freitas, W. R. Jabbour, C. Mangili, L. L. Filho, W. L. Oliveira, J. (2012). Building Sustainable Values in Organizations with the Support of Human Resource Management: Evidence from One Firm Considered as the 'Best Place to Work' in Brazil. *Journal of Human Values*, 18(2):147-159.

Garvare, R. Johansson, P. (2010). Management for sustainability – A stakeholder Theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(7):737-744.

Garvin, D. A. (1993). Building A Learning Organization. *Harvard Business Review*. 71(1993): 78-91.

Gollan, P. J. (2005). High Involvement Management and Human Resource Sustainability: The Challenges and Opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1): 18-33.

Gollan, P.J. Davis, E.M. (1999). High Involvement Management and Organizational Change: Beyond Rhetoric. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 37(3):69-91.

Gollan, P. J. (2000). Human Resources, Capabilities and Sustainability. *London School of Economics*, 105. <http://www.agrh.fr/assets/actes/2000gollan038.pdf> (05.10.2016)

Graham, B. Regehr, G. Wright J. G. (2003). Delphi as a Method to Establish Consensus for Diagnostic Criteria. *Journal of Clinical Epidemiology*. 56:1150–1156.

Greening, D. W. Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business and Society*, 39(3), September, 2000:254-280.

Global Reporting Institue (GRI). (2013). G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları Raporlama İlkeleri ve Standart Bildirimler, <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> (6.12.2017)

Global Reporting Institue (GRI), <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> (6.12.2017)

Gunderson, H. L.(2000). Ecological Resilience: in Theoryand Application. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 31:425-439.

Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz, S. Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Graham, B. Regehr, G. Wright J. (2003). Delphi as a Method to Establish Consensus for Diagnostic Criteria. *Journal of Cilinical Epidemiology*. 56:1150-1156.

Hallowell, M. R. (2009). Tecniques to Minimize Bias When Using the Delphi Method to Quantify Constrution Safety and Health Risks, *Construction Research Congress* (ss. 1-10), April, 2009.

Hahn T. Figge, F. (2011). Beyond the Bounded Instrumentality In Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability. *Journal of Business Ethics*, 104:325-345.

Harris, M. J. (2000). Basic Principles of Sustainable Development. *Global Development and Environment Institute*, (ss. 1-26). Working Paper 00-04, June, 2000.

Hasselbladh, H. Kallinikos, J. (2000). The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies. *Organization Studies*. 21 (4):697-720.

Hawken, P. Lovins, A. Lovins, B. Hunter. L. (1999). *Natural Capitalism: The Next Industrial Revolution*, London: Earthscan Publications.

Henkle, D. (2011). Opening Up the Sustainability Conversation at GAP Inc. Expert View. *Advancing Sustainability: HR's Role* (ss. 26-28). A Research Report by the Society for Human Resource Management, BSR and Aurosoorya.

Hinds, P. Hibden S. McAulay, L. (1990). Further Assesment of a Method to Estimate Reliability and Validity of Qualitative Research Findings. *Journal of Advanced Nursing*. 15: 430-435.

Holme, R. Watts, P. (2000). Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. *World Business Council for Sustainable Development Geneva*. Switzerland, 2000, www.wbcsd.ch. (6.12.2107).

Hugé, J. Waas, T. Dahdouh-Guebas, F. Koedam, N. Block, T. (2013). A Discourse-Analytical Perspective on Sustainability Assessment: Interpreting Sustainable Development in Practice. *Sustainability Science*. 8(2):187-198.

Huselid, M. A. Becker, B. E. (1997). The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth. *Academy of Management Annual Meetings*, June: 1-23.

Hülsmann, M. Grapp, J. (2005). *Recursivity and Dilemmas of Sustainable Strategic Management, Foresight Management in Corporations and Public Organisations-New Visions for Sustainability* (ss. 1-16), Helsinki, Finland. <http://www.sfb637.uni-bremen.de/pubdb/repository/SFB637-A3-05-015-IIC.pdf> (15.10.2016).

Jarlström, M. Saru, E. Vanhala, S. (2016). Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics* (ss. 1-22), August, 2016.

Jepsen, D.M. Grob, S. (2015). Sustainability in Recruitment and Selection: Building a Framework of Practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2):160-178.

Jerome, N. (2013). Impact of Sustainable Human Resource Management and Organizational Performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6): 1287-1292.

Jiang, J.Y. Liu C. (2015). High Performance Work Systems and Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Social Capital. *Human Resource Management Review*. 25:126–137.

Johnson, B. (1997). *Examining the Validity Structure of Qualitative Research, Education*. Second Edition. Bolton: Sage Publications.

Johnson, R. A. Kast, F. Rosenzweig, E. (1964). Systems Theory and Management. *Management Science*, 10(2): 367-384.

Jones, G. R. (1998). *Organizational Theory*, New York: Addison-Wesley Publishing.

Jose, C. Chiappetta. B. Ana. J. (2016) Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking Two Emerging Agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112:1824-1833.

Karbon Vergisi Uygulayan Ülkeler, <http://karbonvergisi.com/karbon-vergisi-uygulayan-ulkeler/> (23.10.2017)

Kaya, N. Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*. 18(58):97-122.

Kaypak, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Sürdürülebilir Bir Kalkınma İçin Sürdürülebilir Bir Çevre. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (20):19-33.

Kazlauskaite, R. Buciuniene, I. (2008). The Role Of Human Resources and Their Management in The Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering Economics*, 5 (60):78-84.

Keeney, S. Hasson, F. McKenna, H. P. (2001). A Critical Review of The Delphi Technique as a Research Methodology for Nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 38:195-198.

Kelly, C. (1993). Group Identification, Intergroup Perceptions and Collective Action. *European Review of Social Psychology*, Cilt. 4: 59-85.

Kesen, M. (2016). İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 5(3):554-573.

Kher, S. Frewer, L. De Jonge J.. Wentholt, M. Davie, O. Luijckx L. Cnossen, H. (2010). Experts' Perspectives on the Implementation of Traceability in Europe. *British Food Journal*, 112(3):261-274.

Kılıç, N. Vatansever, Ç. (2017). Çalışanların “Yeşil” Tutum ve Davranışları ile Yaşam Değerleri İlişkisi. *Değerli İnsana "Değer"li Çalışmalar* (ss. 1-37), Editör Tülay Turgut ve Murat Çinko, Ankara: Nobel Yayınevi.

Killen, C. P. Hunt, R. A. Kleinschmidt, E. J. (2008). Learning Investments and Organizational Capabilities: Case Studies on the Development of Project Portfolio Management Capabilities. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1 (13):334-351.

Kim, S. Wright, P. M. (2010). Putting Strategic Human Resource Management in Context: A Contextualized Model of High Commitment Work Systems and Its Implications in China. *Management and Organization Review*, 7(1): 133-174.

Koçdar, S. Aydın, H. (2013). Açık ve Uzaktan Öğrenme Araştırmalarında Delphi Tekniğinin Kullanımı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3): 31-44.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. 14. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Koçoğlu, M. (2017) Sürdürülebilirlik Çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetimi, *İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri*, Editör Işıl Menteş Pekdemir, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Kolk, A. (2004). A Decade of Sustainability Reporting: Developments and Significance. *Intertanitorial Journal of Environment and Sustainable Development*, 3 (1):51-64.

Konrad, A. M. Yang, Y. Maurer, C. C. (2016). Antecedents and Outcomes of Diversity and Equality Management Systems: An Integrated Institutional Agency and Strategic Human Resource Management Approach. *Human Resource Management*, 55(1): 83–107.

Kramar, R. (2015). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management The Next Approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8):1069-1089.

Kuş, E. (2003). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Lourenço, F. Jones, O. Jayawarna, D. (2012). Promoting Sustainable Development: The Role of Entrepreneurship Education. *International Small Business Journal*. 31(8):841-865.

Lovins, B. A. Lovins, L. H. Hawken, P. (1999). A Road Map for Natural Capitalism. *Harvard Business Review*, May-June: 146-158.

Lülfes, R. Hahn, R. (2014). Sustainable Behavior in the Business Sphere: A Comprehensive Overview of the Explanatory Power of Psychological Models. *Organization and Environment*. 27(1):43-64.

Lütteken, A. Hagedorn, K. Concepts And Issues of Sustainability in Countries in Transition - an Institutional Concept of Sustainability as a Basis for the Network, Regional Office for Europe, <http://www.fao.org/docrep/006/ad238e/ad238e08.htm> (25.05.2016)

Malthouse, E. (2001). How High or Low Must Loadings Be to Keep or Delete a Scale Item?. *Journal of Consumer Psychology*, 10(1-2):81-82.

Manderson, A. K. (2006). A System Based Framework To Examine The Multi-Contextual Application of The Sustainability Concept. *Environment, Development and Sustainability*. 8(1):85-97.

Mariappanadar, S. (2014). Stakeholder Harm Index: A Framework to Review Work Intensification from the Critical HRM Perspective. *Human Resource Management Review*, 24:313-329.

Mariappanadar, S. (2003). Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unsustainable Dilemmas of Retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8):906-923.

Marler, J. H. (2012). Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective. *Academy of Management Perspectives*. 26(2):6-11.

Masri, H. A. Jaaron, A.A.M. (2017). Assessing Green Human Resources Management Practices in Palestinian Manufacturing Context: An Empirical Study. *Journal of Cleaner Production*, 143:(474-489).

Mathers, N. Fox, N. Hunn, A. (2007). Surveys and Questionnaires. *The NIHR RDS for the East Midlands, Yorkshire & the Humber*, pp. 1-48.

Mazur, B. (2014). Sustainable Human Resource Management in Theory and Practice. *Economics and Management*, 1:158-170.

Meadows, D. H. Meadows, D, Randers, L. J. Behrens, W. W. (1972). The Limits to Growth, The Report for The Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. <http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf> (20.08.2016)

Mejias, A. M. Garrido, N. Pardo, J. E. (2015). INDITEX, A Model Company in the Implementation of Sustainable Human Resource Management. *Engineering Management and Economics*, 5(1/2):59-72.

Meyer, M. W. Brown, M.C. (1977). The Process of Bureaucratization. *The American Journal of Sociology*, 83(2):364-385.

Mileti, D. S. (1999). *Disasters by Design: A Reassessment of Natural Hazards in the United States*. Washington: Joseph Henry Press.

Moir, L. (2001). What Do We Mean By Corporate Social Responsibility?. *Corporate Governance*, 1(2):16-22.

Molina, C. Callahan, J. L. (2009). Fostering Organizational Performance-The Role of Learning and Intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5):388-400.

Munasinghe, M. (2003). *Analysing The Nexus of Sustainable Development and Climate Change An Overview* (ss. 1-53), Munasinghe Institute for Development (MIND), Sri Lanka. <http://www.oecd.org/env/cc/2510070.pdf> (14.05.2016).

O'donavan, G. (2002). Environmental Disclosures In The Annual Report-Extending The Applicability and Predictive Power of Legitimacy Theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 15(3):344-345.

Oh, R. *Business Continuity Management for Sustainability*, <http://www.dnvba.com/sg/sustainability-services/pages/business-continuity-management.aspx>, (03.05.2016).

Orlitzky, M. Schmidt, L. F. Rynes, L. S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*. 24(3):403-441.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Genişletilmiş 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitapevi.

Özdemir, A. (2013). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

Özdemir, F. (2017). *Sosyal Yenilik Potansiyelinin Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Geliştirme ve Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Model Önerisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özer, P. S. (2013). Bilgi Üretiminde Örgütsel Öğrenme: Öğrenen Örgütler Üzerine Yeniden Düşünme. *Bilgi Çağında Yönetim* (ss. 83-110), Editör Özlem Çakır, Metin Atak. Edirne: Paradigma Akademi Yayınları.

Özer, A. Ö. (1995). Güncel Bir Tartışma: Sürdürülebilir Kalkınma. *Planlama Dergisi, Habitat II*, 95(3-4): 21-26.

Özkalp, E. (2000). *Sosyolojiye Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özmehmet, E. (2012). Dünya ve Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 3(12):1-23.

Özutku, H. Çetinkaya, M. Ağca, V. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik: BIST Sürdürülebilirlik Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(3):55-72.

Qin, J. Ying, L. Grosvenor, R. (2016). A Categorical Framework of Manufacturing for Industry 4.0 and Beyond. *Procedia CIRP*, 52:173-178.

Panapanaan Virgilio M. Linnanen, L. Karvonen, M. Phan. V. T. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 44:133-148.

Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, February:34-45.

Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory Problems and Prospects*, New York: Oxford University Press.

Pfeffer, J. Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press. (Seviçin, Ahmet makalesinden)

Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Competitive Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3).

Powel, C. (2003). The Delphi Technique: Myths and Realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4):376-382.

Prins, P. Beirendonck, L. Vos, A. Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice Through the “Respect Openness Continuity (ROC) Model. *Management Revue*, 25 (4):263-284.

Reinmuth, J. (1974). Forecasting The Impact of a New Product Introduction. *Academy of Marketing Science*. 2(2):391-400.

Reinig, C. J. Tilt, C. A. (2009). Corporate Social Responsibility Issues in Media Releases: A Stakeholder Analysis of Australian Banks. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2(2):176–197.

Renwick, D. Redman, T. Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review And Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1):1-14.

Renwick, D. Redman, T. Maguire, S. (2008). Green HRM: A Review, Process Model and Research Agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1(April): 1-46.

Rohit, D. Frederick E. W. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing*, 53(1):3-15.

Rompa, I. (2011). *Explorative Research On Sustainable Human Resource Management*, (Not Published Master's Thesis) Amsterdam: University Amsterdam.

Rowe, G. Wright, G. (1999). The Delphi Technique as a Forecasting Tool: Issues and Analysis. *International Journal of Forecasting*, 15:353-375.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Basım.

Sarıaltın, H. (2017). Performans Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Öneri Sistemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Bir Örnek Olay Çalışması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(1):117-141.

Satı, Z. E. Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2):538-559.

Savaneviciene, A. Stankeviciute, Z. (2017). The Disclosure of Sustainability and Human Resource Management Linkage. *Human Resource Management and Ergonomics*, VIII:88-104.

Savitz, A. W. (2011). Sustainability, The Sweet Spot and Your Business, Expert View. *Advancing Sustainability: HR's Role* (ss. 19-22), A Research Report by the Society for Human Resource Management, BSR and Aurosoorya.

Schroeder, H. (2012). The Importance of Human Resource Management in Strategic Sustainability: An Art and Science Perspective. *Journal of Environmental Sustainability*, 2(2): 75-82.

Schuler, R. S. Jackson, S. E. (2005). A Quarter-century Review of Human Resource Management in the I.S.: The Growth in Importance of the International Perspective. *Manage Review*, 16 (1):11-35.

Senbel, M. (2015). Leadership in Sustainability Planning: Propagating Visions Through Empathic Communication. *Journal of Environmental Planning and Management*. 58(3):464-481.

Senge, P. M. (1990). *Beşinci Disiplin*. Çeviren Ayşegül İlideniz, Ankara: Yapı Kredi Yayınları.

Senna, J. Shani, R. A.B. (2009). Utilizing Technology to Support Sustainability. *Creating Sustainable Work Systems: Developing Social Sustainability* (84-100), Editör Peter Docherty. Mari Kira. Rami Shani. London: Routledge.

Sharma, S. (2002). What Really Matters: Research on Corporate Sustainability?. *Research in Corporate Sustainability: The Evolving Theory and Practice of Organizations in The Natural Environment* (ss. 1-29). Editör Sanjay Sharma. Mark Starik, USA: Elgar Publishing.

Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*, New York: Jhon Wiley& Sons Inc.

Shih, H. Chiang, Y. Hsu, C. (2006). Can High Performance Work Systems Really Lead to Better Performance?. *International Journal of Manpower*. 27(8):741-763.

Shrivastava, P. (1995). The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. *Academy of Management Review*. 20(4):936–960.

Siemens, Endüstri 4.0 Yolunda, http://cdn.endustri40.com/file/ab05aaa7695b45c5a6477b6fc06f3645/End%C3%BCstri_4.0_Yolunda.pdf (23.10.2017)

Smith, V. S. Adhikari, A. Tondkar, R. H. (2005). Exploring Differences in Social Disclosures Internationally: A Stakeholder Perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*. 24(2):123-151.

Stankeviciute, Z. Savaneviciene, A. (2013). Sustainability as a Concept for Human Resource Management. *Economics and Management*. 18(4):837-846.

Strandberg, C. (2009). *The Role of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility Issue Brief and Roadmap*, Strandberg Consulting.

Soyak Holding. (2014). Yeşil Yakalı Çalışan. *Yeşil Ekonomi Dergisi*.
<http://yesilekonomi.com/soyak-holding-yesil-yakali-calisan-programini-baslatti>
(23.10.2017).

Sutton, P. (2004). *A Perspective on Environmental Sustainability*, ss. 1-32
<http://www.green-innovations.asn.au/A-Perspective-on-Environmental-Sustainability.pdf> (02.09.2016)

Şahin, A.E. (2010). Professional Status of Elementary Teaching in Turkey: A Delphi Study. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 16(4):437-459.

Şahin, A. E. (2001). Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20:215-220.

Tabachnick. B. Fidel, L. (2001). Using Multivariate Statistics. (4th ed.), Structural Equation Modeling. Editor J. B. Ullman. Needham Heights, MA:Allyn&Bacon.

Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Inergroup Relations. *Annual Review of Psychology*. 33:1-39.

Tang, G. Chen, Y. Jiang, Y. Paille, P. Jia, J. (2017). Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(2):1-10.

Tavşancıl, E. Aslan, E. A. (2001). *Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller için İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Tekin, M. Güleş, H.K., Ögüt, A. (2007). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*. 4. Baskı. Ankara: Gazi Yayınları.

Terry, S. (2002). Time to Turn Capitalism ‘Inside Out’-Roundtable Report. *The Guardian*, Wednesday 5 December, 2002, (20.03.2018)

Temple, J. (2002). Growth Effect of Education on Social Capital in the OECD Countries. *Historical Social Research*. 27(4):5-46.

Tıraş, H. (2012). Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre Teorik Bir İnceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2):57-73.

Tokat, B. (1998). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.

Turner, D. (2014). Sustainability and Library Management Education. *Journal of Sustainability Education*, 7:1-12.

Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford&NewYork: Blackwell.

Turner, J. C. (1975). Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5:5-34.

Türkiye Bilişim Derneği Kamu Bilgi İşlem Merkezleri Yöneticileri Birliği Kamu Bilişim Platformu XIV İş Sürekliliği Yönetimi Çalışma Grubu Raporu 2. Çalışma GRUBU, <http://www.Tbd.Org.Tr>, 2012 (05.05. 2016)

Tüsiad, Türkiye'nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gereklik Olarak Sanayi 4.0 Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi, Yayın No:Tüsiad-T/2016-03/576, 2016 <http://www.tusiad.org/indir/2016/sanayi-40.pdf> (05.05.2016)

Uluslararası Çalışma Örgütü. (2015). *Yeşil Ekonomide İnsana Yaraşır İşler Türkiye'den İyi İşler Vaka Çalışması*, Ankara.

United Nations. (2007). *Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies*, Third Edition, October, 2007, <http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/guidelines.pdf> (18.09.2016).

United Nations, United Nations General Assembly: 2005 World Summit Outcome, <http://www.un.org/womenwatch/ods/A-RES-60-1-E.pdf> , (15.12.2016).

Uslu, Y. Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(3):66-81.

Üsdiken, B. (2010). Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı. *Örgüt Kuramları* (ss. 77-132). Editör Şükrü Özen, Selami Sargut. Ankara: İmge Kitapevi.

Vehkamaki, S. (2005). The Concept of Sustainability in Modern Times. *University of Helsinki Department of Forest Ecology Publications*, 31(1-33).

Visser, W. Courtice, P. (2011). Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1947221 (05.11.2016).

Van Stolk, C. Staetsky, L. Hassan, E. Kim, C. W. (2012). *Management of Psychosocial Risks At Work*. Luxemburg: EU-OSHA.

Watkins, M. Pacheco, M. (2000). Interobserver Agreement in Behavioral Research: Importance and Calculation. *Journal of Behavioral Education*, 10(4): 205-212.

Werbach, A. (2009). *Strategy for Sustainability A Business Manifesto*. Boston, Massachussets : Harvard Business Press.

Wilkinson, A. Hill, M. Gollan, P. (2001). The Sustainability Debate. *International Journal Operations and Production Management*, 21(12):1492-1502.

Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: What Is It And Where Does It Come From?. *Ivey Business Journal*, March/April, 2003 www.ivey/businessjournal.com (23.03.2017).

Wirtenberg, J. Harmon, J. Russell, W G. Fairfield, K. D. (2007). HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of the World's Best Companies. *Human Resource Planning*, 30(1):10-20.

World Commission on Environment and Development (WCED), *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (06.06.2016)

Wright, P. (1998). Introduction: Strategic Human Resource Management Research in The 21st Century. *Human Resource Management Review*, 8(3):187-191.

Yangil- Mısırdalı F. (2016). Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 48:128-143.

Yavuz, A. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, (14):63-86.

Yen, Y. Wang, H. Kao, W. (2015). High-Performance Work Practices and Organisational Performance in Small Firms: The Role of Guanxi. *Total Quality Management and Business Excellence*, 27(5-6):1-19.

Yeni, O. (2014). Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bir Yazın Taraması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3):181-208.

Yıldırım, A. Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 9. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, A. (2018). Endüstri 4.0 ve Akıllı Fabrikalar. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Endüstri Dergisi*, 22(2): 546-556.

Zaugg, R. J. Blum, A. Thom, N. (2001). Sustainability in Human Resource Management. *European Association of Personnel Management* (ss. 1-25), University of Berne.

Zink, K. J. (2014). Designing Sustainable Work Systems: The Need For a Systems Approach. *Applied Ergonomics*. 45:126-132.

14. Ege İnsan Yönetimi Zirvesi. (2017). *Gelecek Geldi*. İzmir: PERYÖN Ege Şubesi.



EKLER

EK 1: Araştırmanın Örnekleminde Yer Alan İşletmeler

Kurumsalsurdurulebilirlik.com Portalında Sürdürülebilirlik Raporu Yer Alan İşletmeler					
1	Abdi İbrahim	34	EY Türkiye	67	Seçil Kauçuk
2	Akbank	35	Ford Otosan	68	Şekerbank
3	Akçansa	36	Garanti Bankası	69	Şişecam
4	Akenerji	37	Havaş	70	SLN Tekstil
5	Akfen	38	İçdaş	71	Starplast Plastik
6	Akkim	39	İETT	72	Steppen
7	Akkök	40	İndeks İletişim	73	STFA Holding
8	Aksa Akrilik	41	İnterkap	74	Sütaş Grubu
9	Aksa Enerji	42	ISS Türkiye	75	Tanatar Kalıp
10	Alplas	43	Kadir Has Üniversitesi	76	TAV Havacılık
11	Anadolu Efes	44	Koç Holding	77	Technocast Otomotiv
12	Arçelik	45	Koç Sistem	78	Tekkan Plastik
13	Aselsan	46	Kordsa Global	79	Tofaş
14	Avea	47	Limak Şirketler Grubu	80	Trakya Cam Sanayi
15	Aygaz	48	Mars Lojistik	81	TSKB Finansal Hizmetler
16	Balorman	49	Mc Donalds Türkiye	82	Tübaş Tekstil ve Konfeksiyon
17	Baycan	50	Mefa Yalıtım	83	Tüpraş
18	Bilim İlaç	51	Memteks	84	Türk Hava Yolları
19	Borusan	52	Metro Cash&Caryy Türkiye	85	Turkcell
20	Bosch	53	Milteks	86	Türkiye Finans
21	Boyner Holding	54	Mustafa Nevzat	87	Türkiye İMSAD
22	Boyplast	55	Nilüfer Belediyesi	88	Türkiye İş Bankası
23	Brisa	56	N'PR İletişim Danışmanlığı	89	Unilever Türkiye
24	Bursagaz	57	Omsan Lojistik	90	Vodafone Türkiye
25	Çimsa	58	Opet	91	Yapı Kredi
26	Cms	59	Orta Anadolu Tekstil ve Konfeksiyon	92	Yaşar Holding
27	Coca-Cola İçecek	60	Otokar	93	Yüksel Holding
28	Doğuş Holding	61	Penta Elektronik	94	Ziraat Bankası
29	Doğuş İnşaat	62	Pharmavision	95	Zorlu Enerji
30	Doğuş Otomotiv	63	Roche Türkiye	96	Zorlu Holding
31	Eczacıbaşı	64	Sandoz Türkiye		
32	Else Kablo	65	Sanofi Türkiye		
33	Erdemir	66	Santa Farma		

EK 1(devam)

BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İşletmeler (Kasım 2017-Ekim 2018)			
1	AK ENERJİ*	23	PETKİM
2	AKBANK*	24	POLİSAN HOLDİNG
3	AKSA ENERJİ*	25	SABANCI HOLDİNG
4	ANADOLU EFES*	26	SİSE CAM*
5	ARCELİK*	27	SODA SANAYİİ
6	AŞELSAN*	28	T. HALK BANKASI
7	BRİSA*	29	T.S.K.B.*
8	CİMSA*	30	TAT GIDA
9	COCA COLA İÇECEK*	31	TAV HAVALİMANLARI*
10	DOĞAN HOLDİNG	32	TEKFEN HOLDİNG
11	DOĞUS OTOMOTİV*	33	TOFAS OTO. FAB.*
12	EREĞLİ DEMİR ÇELİK*	34	TUPRAS*
13	FORD OTOSAN*	35	TÜRK HAVA YOLLARI*
14	GARANTİ BANKASI*	36	TÜRK TELEKOM
15	İS BANKASI*	37	TÜRK TRAKTOR
16	KOC HOLDİNG*	38	TÜRKCELL*
17	KORDSA GLOBAL*	39	ÜLKER BİSKUVİ
18	LOGO YAZILIM	40	VAKIFLAR BANKASI
19	MİGROS TİCARET	41	VESTEL
20	NETAS TELEKOM.	42	VESTEL BEYAZ EŞYA
21	OTOKAR*	43	YAPI VE KREDİ BANK.*
22	PEGASUS*	44	ZORLU ENERJİ*

*kurumsalsurdurulebilirlik.com portalında da yer alan işletmeler

EK 2: Delphi Paneline Davet Mektubu

DELPHİ PANELİNE DAVET MEKTUBU

Sayın Katılımcı /Sayın Hocam,

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER danışmanlığında “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi” konusu kapsamında doktora tez çalışması yürütmekteyim. Bu çalışmada, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili olarak bir soru formunun geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, alanında uzman değerli akademisyenlerin ve sürdürülebilirlikle ilgili çalışmalarda bulunan uygulamacıların konu ile ilgili görüşlerinin alınabilmesi için “Delphi tekniği” kullanılacaktır. Bir grupta akademisyen; diğer grupta ise uygulamacıların görüşlerinin alınarak iki ayrı ortamda düzenlenecek olan bu panelde özellikle mevcut çalışmalarınızdan dolayı, Delphi Panelisti olarak sizin değerli görüşlerinize başvurulmak istenmektedir.

Delphi tekniği, eş zamanlı olarak bir araya gelme olasılığı çok düşük olan uzmanların görüşlerine başvurmak ve onlar arasında görüş birliği sağlamak amacıyla sıkça kullanılmaktadır. 3 turda gerçekleştirilmesi planlanan bu süreçte **uzmanların tüm turlara katılmaları önem taşımaktadır**. Delphi çalışması boyunca, öne sürülen düşüncelerin kime ait olduğu gizli tutulur. Böylece farklı ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasına katkı sağlanır. Uzmanlar, ardışık uygulamalar aracılığıyla diğer panelistlerin görüşleriyle ilgili bilgilendirilir ve bu yolla kontrollü geri bildirim sağlanır. Geri bildirim grup yanıtlarının istatistiksel özeti ile verilmektedir. Kontrollü geri bildirim, size görüşlerinizi ve diğer uzmanların görüşlerini yeniden gözden geçirme fırsatı vermekte ve uzlaşmaya yönelik adım atılmasına olanak tanımaktadır.

Delphi Paneli'nin her üç turunda da elektronik ortamda yanıtlayabileceğiniz sorulara yanıt vermek suretiyle, katılımınız gerçekleşmiş olacaktır. Uygulamanın her bir aşamasında, size gönderilen soru formlarının iki gün içinde tamamlanması planlanmış olup, bu süre sizin yoğunluk durumuna göre esnetilmeye müsaittir. Her bir tur için ortalama sadece 10 dakika ayırmanız gereken bu araştırmaya Delphi Panelisti olarak katkı sağlamak isterseniz, lütfen linkte sunulan Birinci Delphi soru formunu yanıtlayınız.

Çalışmaya göstereceğiniz ilgi, araştırmanın sürdürülmesinde ve bilime sağlanacağı düşünülen katkıda çok önemli bir yere sahiptir. Ayıracağınız emek ve zamandan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Dokuz Eylül Üniversitesi
İzmir Meslek Yüksek Okulu
Öğr. Gör. Dilek ESEN

EK 3: I Delphi Soru Formu

1. Delphi Paneli Katılım Formu

Sayın Katılımcı,

Sürdürülebilirlik konusu hem işletme yazınında hem de uygulama alanında sıkça tartışılan bir konu haline almıştır. Özellikle dünyada yaşamsal öneme sahip kaynakların insan yaşamını tehdit eder düzeyde tükenme tehlikesiyle karşı karşıya kalması bu konuya duyulan ilgiyi artırmış ve gelişmeyi sürdürülebilir kılma düşüncesinin gelişimine öncülük etmiştir. Mevcut ihtiyaçların, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeksizin karşılanması şeklinde tanımlanan sürdürülebilirlik gelişme, ekonomik, ekolojik ve toplumsal konuların bir arada ele alınarak üçlü bir sacayağı temelinde değerlendirilmesiyle gerçekleştirilebilir. Sürdürülebilirlik konusunun pazarlama, üretim, tüketim, muhasebe gibi pek çok işletmecilik alanını etkilediği gibi İnsan Kaynakları Yönetimi alanını da etkilediği görülmektedir.

Modern toplumun yaşam biçimi haline gelen örgütlü yaşam biçiminin, toplumun genel yapısı üzerindeki etkisi ve gücü ortadadır. Örgütlü yaşamın temel girdisini oluşturan "insan" kaynağı ile ilgili uygulamaların çıktılarını uzun vadede örgüt, toplum, ekonomi ve ekoloji gibi çok geniş bir yelpazede görmek mümkündür. Bu nokta, Sürdürülebilirlik ile İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kesiştiği önemli bir noktadır.

Yerel yazında ve uygulamada henüz yeni sayılabilecek bir konu olması nedeniyle, bu konuda çalışmaları ve farkındalığı olan siz değerli hocalarımızın ve uygulamacılarımızın katkısı, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde sürdürülebilirlik konusunun ele alınma biçiminde çok önemli bir yer bulacaktır. Üç turda yapılması planlanan çalışmanın birinci turunda aşağıdaki soruları cevaplamanız yeterli olacaktır.

Aşağıdaki kısımda, yazının detaylı incelenmesi sonucunda İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Sürdürülebilirlik uygulamaları olarak adlandırılabilen ifadelerin bir listesi sunulmuştur. Türkiye bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi'nde sürdürülebilirlikle ilgili uygulamaların yapıp yapılmadığının tespiti amacıyla geliştirilmek istenen soru formunda, yer almasını uygun olduğunu düşündüğünüz ifadeleri işaretleyerek belirtiniz.

Email address *

Valid email address

Aşağıdaki maddelerin İnsan Kaynakları Yönetiminde Sürdürülebilirlik uygulamalarının tespiti için geliştirilecek soru formunda yer almasını uygun buluyorsanız "Evet", uygun bulmuyorsanız "Hayır" seçeneğini işaretleyiniz.

	Evet	Hayır
1. İş başvuru sürecinde kağıt üzerinden başvuru yapmak yerine elektronik ve teknolojik yöntemler sunulmalıdır.	☐	☐
2. İş görüşmesine giderken toplu taşıma araçlarının kullanımı özendirilmelidir.	☐	☐
3. İş görüşmesinde yüz-yüze görüşme yerine telekonferans yöntemi bir alternatif olarak sunulmalıdır.	☐	☐
4. Çalışanların seçiminde çevresel konularda duyarlı olup olmadıkları sorgulanmalıdır.	☐	☐
5. Kağıt tüketimini azaltmak için eğitim materyallerine elektronik ortamdan ulaşılmalıdır.	☐	☐
6. İş görüşme saatleri işgören adayına uygun ya da adayın seçeceği esneklikte belirlenmelidir.	☐	☐
7. "Çalışma saatlerinde esneklik (esnek çalışma, part-time çalışma, evden çalışma, tele-çalışma)" uygulamaları olmalıdır.	☐	☐
8. Çalışanlara sürdürülebilirlik konusunda eğitimler verilmelidir.	☐	☐
9. Çalışanlara işleriyle ilgili eğitimler düzenli olarak verilmelidir.	☐	☐
10. Çalışanlara işlerinde bağımsız çalışma olanakları sağlanmalıdır.	☐	☐
11. Çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulmalıdır.	☐	☐
12. İş dışı gönüllü çalışmalar performans değerlendirmede dikkate alınmalıdır.	☐	☐

13.Çalışanlara çevreye ya da topluma katkı sağlayan gönüllü hizmetlerinden dolayı maddi ve maddi olmayan ödüller (maaşlı izin, izin, hediyeler, nakit para, puan, terfi) verilmelidir.

☐☐

14.Tüm düzeydeki çalışanların uzun süreli istihdamına önem verilmelidir.

☐☐

15.Çalışanlar temel haklarından (sağlık güvencesi, ulaşım desteği, yiyecek yardımı, çocuk yardımı vb) faydalandırılmalıdır.

☐☐

16.Çalışanlara yan faydalar(özel sağlık sigortası, yaşam sigortası, kreş,sporla ilgili eylemlerin maddi olarak desteklenmesi gibi) sağlanmalıdır.

☐☐

17.Çalışanların toplu taşıma ücretleri ya da diğer "yeşil" ulaşım seçeneklerinin maliyetini karşılanmalıdır.

☐☐

18.İşletme restoranında sağlıklı yiyecekler sunulmalıdır.

☐☐

19.Çalışma saatlerinde tatmin edici düzeyde televizyon, internet, oyun ve rekreasyon merkezleri gibi eğlenceli alanlar sunulmalıdır.

☐☐

20.Çalışma alanları fiziksel ve psikolojik olarak rahat ve çalışmaya uygun olmalıdır.

☐☐

21.Çalışanların iş güvenliğini sağlanmalıdır.

☐☐

22.Çalışanların iş-yaşam dengesi (kariyeri ve aile arasındaki uyum) sağlanmalıdır.

☐☐

23.Çalışanların sağlığı ve yaşam kalitesi korunmalıdır.

☐☐

24.Çalışanlar sosyal sorumluluk projelerinde yer almaları için özendirilmelidir.

☐☐

25.Yaşlı çalışanlar, kadın çalışanlar, engelli çalışanlar ve farklı uyruğa sahip çalışanlar yeterli düzeyde istihdam edilmelidir.

☐☐

26.Çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmalar yapılmalıdır.

☐☐

I. Kısım ile ilgili açıklama ya da ekleme yapmak istediğiniz madde varsa soru numarasını belirterek düşüncelerinizi belirtiniz.

Long-answer text

...

27.Size göre aşağıdakilerden hangileri Sürdürülebilir İKY'nin boyutları arasında yer alır?

☐ Yeşil İKY uygulamaları

☐ Gönüllü olarak toplumsal projelere katılım

☐ Esnek çalışma düzenlemeleri

☐ İnsan kaynaklarının hakları, sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili uygulamalar

☐ Farklılıkların yönetimi

☐ İş-yaşam dengesinin sağlanması

Soru 27 ile ilgili açıklama ya da ekleme yapmak isterseniz belirtiniz.

Long-answer text

28.İnsan Kaynakları Yönetiminde Sürdürülebilirlik konusu hakkındaki düşüncenizi en iyi ifade eden seçeneği işaretleyiniz.

*

- ☐ İşletme uygulamaları içinde çok önemli bir yere sahip olmadığını düşünüyorum.
- ☐ İşletme uygulamaları içinde önemli bir yere sahip olduğunu düşünüyorum.
- ☐ İşletme uygulamaları içinde çok önemli bir yere sahip olduğunu düşünüyorum.
- ☐ İşletme uygulamaları içinde henüz öneminin farkına varılmadığını; fakat gerçekte dikkate değer bir konu olduğunu düş
- ☐ Mevcut İK uygulamalarından çok da farklı bir içeriğe sahip olmadığını (yeni bir konu olmadığını) düşünüyorum.

Soru 28 ile ilgili açıklama ya da ekleme yapmak isterseniz belirtiniz.

Long-answer text

29.Kendi ifadeleriniz ile Sürdürülebilir İKY'yi nasıl tanımlarsınız?

Long-answer text



EK 4: II. Delphi Soru Formu

Sayın Katılımcı,

“Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi” konulu doktora tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen I. Delphi Paneli, değerli katkılarınız sayesinde tamamlanmıştır. Siz değerli katılımcılardan gelen öneriler doğrultusunda mevcut formda bazı değişiklikler yapılarak, II. Delphi Paneli Soru Formu oluşturulmuş olup, yanıtalamanız üzere tarafınıza gönderilmiştir.

Sağlayacağınız katkılar, çalışmanın şekillenmesinde ve tamamlanmasında çok kıymetli bir yere sahiptir. Ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,
Öğr.Gör. Dilek ESEN
DEU İzmir Meslek Yüksek Okulu

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Geliştirilmesi amaçlanan, "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi" soru formunda aşağıdaki soruların yer almasıyla ilgili görüşlerinizi belirtiniz.

Email address *

Valid email address

This form is collecting email addresses. [Change settings](#)

1. İş tanımlarında çevreye duyarlılıkla ilgili kriterler yer almalıdır. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

2. İş başvuru sürecinde kağıt üzerinden başvuru yapmak yerine elektronik ve teknolojik yöntemler sunulmalıdır. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

...

3. İşletmeye ulaşım sağlarken toplu taşıma araçları, servis ve bisiklet gibi araçlarının kullanımı özendirilmelidir. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

4. İş görüşmeleri için telekonferans yöntemi bir alternatif olarak sunulmalıdır. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

5.Çalışanların seçiminde çevresel konulardaki duyarlılıkları sorgulanmalıdır. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

6.Kağıt tüketimini azaltmak için eğitim materyallerine elektronik ortamdan ulaşılmalıdır. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

7.İş görüşme saatleri pozisyona başvuran adayın seçeceği esneklikte belirlenmelidir. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

8.Çalışma saatlerinde esneklik (esnek çalışma, part-time çalışma, evden çalışma, tele-çalışma) olmalıdır. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

9.Çalışanlara sürdürülebilirlik konusunda eğitimler verilmelidir. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

10.Çalışanlara işleriyle ilgili eğitimler düzenli olarak verilmelidir. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

11.Çalışanlara kararlara katılma, çalışma düzenini ve çalışma hedeflerini belirleme gibi konularda özerklik tanınmalıdır. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

12.Çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulmalıdır. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

13.İş dışı gönüllü çalışmalar performans değerlendirmede dikkate alınmalıdır. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

14. Çalışanlar sosyal sorumluluk projelerine katılım konusunda özendirilmelidir. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

15.Çalışanlara çevreye ya da topluma sağladıkları gönüllü katkıları için maddi ve maddi olmayan özendirici kolaylıklar (maaşlı izin, izin, hediyeler, nakit para, puan, terfi) sağlanmalıdır. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

16. Her kademedeki çalışanın uzun süreli istihdamına önem verilmelidir. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

17. Geçici ve yarı zamanlı çalışanlar temel haklardan (sağlık güvencesi, ulaşım desteği, yiyecek yardımı, çocuk yardımı vb) faydalandırılmalıdır.

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

18. Geçici ve yarı zamanlı çalışanlara yan faydalar (özel sağlık sigortası, yaşam sigortası, kreş, sporla ilgili eylemlerin maddi olarak desteklenmesi gibi) sağlanmalıdır.

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

19. Çalışanların toplu taşıma ücretleri ya da diğer "yeşil" ulaşım seçeneklerinin maliyeti karşılanmalıdır.

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

20. İşletme restoranında sağlıklı yiyecekler sunulmalıdır. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

21. İşletmede çalışanların dinlenmesi ve keyifli vakit geçirmesini sağlayacak alanlar yaratılmalıdır.

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

22. Çalışma alanları fiziksel ve psikolojik olarak rahat çalışmaya uygun olmalıdır.

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

23. Çalışanların iş güvenliği için gerekli tedbirler alınmalıdır. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

24. Çalışanların sağlığı ve yaşam kalitesi korunmalıdır. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

25. Çalışanların iş-yaşam dengesi (kariyeri ve aile arasındaki uyum) sağlanmalıdır.

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

26. Çalışanların mutluluğunu amaçlayan uygulamalara (sosyal ve sportif aktiviteler, kulüpler, kültürel etkinlikler için ücretsiz davetiye, sürpriz ikramlar, sağlık danışma hattı vb.) yer verilmelidir.

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

27. Çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamalarını kolaylaştıracak çalışmalar yapılmalıdır. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

28. İşe alım ve istihdam politikaları farklılık ve çeşitliğin (yaşlı, kadın, engelli ve farklı uyruğa sahip çalışanlar) yönetimine uygun yürütülmelidir. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

29. İşe alım ve istihdam politikaları, yetenekli adayların kuruma kazandırılmasına ve geliştirilmesine uygun yürütülmelidir. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

1.-29. sorulardaki ifadelerin, geliştirilecek ölçekte yer alması/almaması ile ilgili görüşlerinizi soru numarası ve gerekçe belirterek yazınız.

(Örneğin: X. soru doğrudan İK fonksiyonları ile ilgili olup, sürdürülebilir İKY ile ilişkilendirilmemelidir gibi)

Long-answer text

30. Aşağıdaki ifadelerin "Sürdürülebilir İKY'nin Boyutları" olarak ifade edilmesine ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. *

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Yeşil İKY (Kaynak ve enerji tasarrufu gibi ekolojik çevreye dost uygulamalar)	☐	☐	☐	☐	☐
Gönüllü olarak sosyal projelere katılım	☐	☐	☐	☐	☐
Esnek çalışma düzenlemeleri	☐	☐	☐	☐	☐
İK'nın hakları, sağlığı ve iş güvenliği	☐	☐	☐	☐	☐
Farklılıkların yönetimi ve fırsat eşitliği	☐	☐	☐	☐	☐
İş-yaşam dengesinin sağlanması	☐	☐	☐	☐	☐
Yetenek yönetimi	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların öznel iyi oluşu	☐	☐	☐	☐	☐

30. soruya ekleme yapmak ya da "Sürdürülebilir İKY'nin Boyutları" ile ilgili görüş belirtmek isterseniz lütfen yazınız.

Long-answer text

EK 5: III. Delphi Soru Formu

Sayın Katılımcı,

II. Delphi Turu değerli katkılarınız neticesinde tamamlanmış olup, son tur olan III. Delphi Turuna geçilmiştir.

III. Delphi turundaki amaç, katılımcılar arasında görüş birliği olduğu tespit edilen soruların, geliştirilmesi amaçlanan “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi” soru formunda yer almasının; görüş birliği sağlanamayan soruların ise formdan çıkartılmasının sağlanmasıdır.

Bu nedenle aşağıdaki sorularda II. Delphi Panelinde sorulan soruların aynısı olup, sizin vermiş olduğunuz yanıtlar ile diğer katılımcıların vermiş olduğu yanıtların istatistiksel ortalamaları yer almaktadır. Sizden istenen;

II. Delphi turunda vermiş olduğunuz yanıtları, diğer katılımcıların vermiş olduğu yanıtlara ilişkin istatistiklerle karşılaştırıp, yanıtlarınızı tekrar gözden geçirmeniz ve katılma düzeyinizi işaretlemenizdir. Bu sayede sorular, katılımcılar arasında doğrudan etkileşim olmadan, tartışmaya açılmış olacak ve katılımcılar arasında görüş birliği sağlanan sorular formda yer almaya devam ederken, diğerleri soru formundan çıkartılacaktır.

Araştırmaya sağladığınız önemli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Dilek ESEN

DEU İzmir Meslek Yüksek Okulu

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Lütfen II. Delphi Anketine vermiş olduğunuz yanıtları, diğer katılımcıların vermiş olduğu yanıtlara ilişkin istatistiklerle karşılaştırıp, yanıtlarınızı tekrar gözden geçirin ve katılma düzeyinizi işaretleyiniz.

Email address *

Valid email address

This form is collecting email addresses. [Change settings](#)

...

1. İş tanımlarında çevreye duyarlılıkla ilgili kriterler yer almalıdır. *

Sizin yanıtınız: 7, Aritmetik Ortalama:6, 1, 2 ya da 3 yanıtını verenler % 9, 4 yanıtını verenler % 0, 5, 6 ya da 7 yanıtını verenler %90.

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

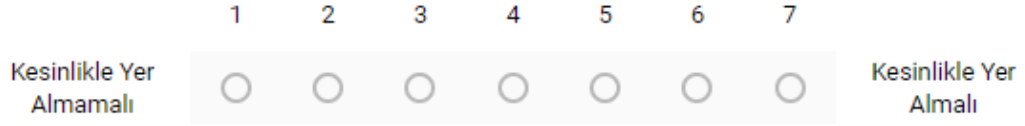
2. İş başvuru sürecinde kağıt üzerinden başvuru yapmak yerine elektronik ve teknolojik yöntemler sunulmalıdır. *

Sizin yanıtınız:6, Aritmetik Ortalama:6, 1, 2 ya da 3 yanıtını verenler % 9, 4 yanıtını verenler % 0, 5 6 ya da 7 yanıtını verenler %90.

	1	2	3	4	5	6	7	
Kesinlikle Yer Almamalı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kesinlikle Yer Almalı

3.İşletmeye ulaşım sağlarken toplu taşıma araçları, servis ve bisiklet gibi araçlarının kullanımı özendirilmelidir. *

Sizin yanıtınız:5, Aritmetik Ortalama:6, 1, 2 ya da 3 yanıtını verenler % 9, 4 yanıtını verenler % 9, 5, 6 ya da 7 yanıtını verenler %81.



4.İş görüşmeleri için telekonferans yöntemi bir alternatif olarak sunulmalıdır. *

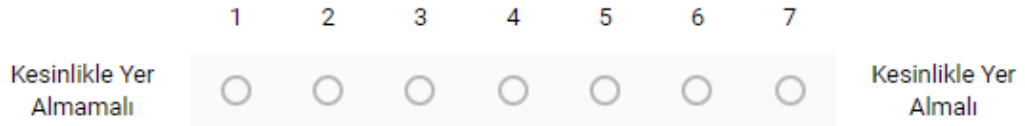
Sizin yanıtınız:4, Aritmetik Ortalama:6, 1, 2 ya da 3 yanıtını verenler % 0, 4 yanıtını verenler % 18, 5, 6 ya da 7 yanıtını verenler %81.



...

5.Çalışanların seçiminde çevresel konulardaki duyarlılıkları sorgulanmalıdır. *

Sizin yanıtınız: 5, Aritmetik Ortalama:6, 1 2 ya da 3 yanıtını verenler % 0, 4 yanıtını verenler % 0, 5 6 ya da 7 yanıtını verenler %100.



6.Kağıt tüketimini azaltmak için eğitim materyallerine elektronik ortamdan ulaşılmalıdır. *

Sizin yanıtınız:4, Aritmetik Ortalama:6, 1 2 ya da 3 yanıtını verenler % 0, 4 yanıtını verenler % 9, 5 6 ya da 7 yanıtını verenler %90.



EK 6: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin” kapsamını ve boyutlarını tespit etmek amacıyla hazırlanan doktora tezi kapsamında geliştirilmiştir. *Sürdürülebilir İKY, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları eş zamanlı biçimde dikkate alan, İK strateji, politika ve uygulamaları geliştirmek suretiyle, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkı veren insan kaynakları uygulamalarıdır.* Vereceğiniz yanıtlar bilimsel ahlaka uygun olarak, “gizlilik” ilkesi gereğince değerlendirilecektir. Sorulara ilişkin görüşlerinizi samimiyetle belirtmeniz araştırmanın güvenilirliği ve anlamlılığı açısından çok önemlidir. Katkınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Pınar SURAL OZER
DEU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Öğr. Gör. Dilek ESEN
DEU İzmir Meslek Yüksek Okulu
esendilek@gmail.com



Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimini tanımlaması açısından, aşağıda yer alan uygulamaların önemini değerlendiriniz.										Kurumumda bu uygulamalar			
1 Hiç Önemli Değildir	2 Önemli Değildir	3 Biraz Önemlidir	4 Önemlidir	5 Çok Önemlidir	Var	Kısmen Var	Yok	Gelecekte uygulanması planlanıyor					
1. İş tanımlarında çevre duyarlılığıyla ilgili kriterlerin yer alması					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
2. İş başvuru sürecinin dijitalleşmesi					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
3. İşletmeye ulaşım sağlarken toplu taşıma, servis, bisiklet gibi araçların kullanımının özendirilmesi					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
4. İş görüşmeleri için telekonferans yönteminin bir alternatif olarak sunulması					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
5. Çalışanların seçiminde çevresel konulardaki duyarlılıklarının sorgulanması					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
6. Eğitim materyallerine dijital ortamdan ulaşılması					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
7. İş görüşme saatlerinin adayın seçeceği esneklikte belirlenmesi					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
8. Çalışma saatlerinde esneklik (esnek çalışma, part-time çalışma, evden çalışma, tele-çalışma)					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
9. Çalışanlara sürdürülebilirlik konusunda eğitimler verilmesi					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
10. Çalışanlara düzenli olarak işleriyle ilgili (hizmet içi) eğitimler verilmesi					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
11. Çalışanlara kararlara katılma (çalışma düzenini, hedeflerini belirleme vb) imkânı verilmesi					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
12. Çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulması					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
13. Çalışanların sosyal sorumluluk projelerine katılımının özendirilmesi					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
14. Çevreye ya da topluma gönüllü katkı sağlayan çalışanlara özendirici kolaylıkların (maaşlı izin, izin, hediyeler, nakit para, terfi, puan) sağlanması					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
15. Çalışanların uzun süreli istihdamına önem verilmesi					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
16. Geçici ve yarı zamanlı çalışanların temel haklardan (sağlık güvencesi, ulaşım desteği, yiyecek yardımı, çocuk yardımı vb) faydalandırılması					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
17. Geçici ve yarı zamanlı çalışanlara yan faydaların (özel sağlık sigortası, yaşam sigortası, kreş, sporla ilgili eylemlerin maddi olarak desteklenmesi vb) sağlanması					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
18. Kurum restoranında sağlıklı yiyeceklerin sunulması					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
19. Kurumda çalışanların dinlenmesi ve keyifli vakit geçirmesini sağlayacak alanların olması					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
20. Çalışma alanlarının fiziksel ve psikolojik olarak rahat çalışmaya uygun olması					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
21. Çalışanların iş güvenliği için gerekli tedbirlerin alınması					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
22. Çalışanların sağlığına ve yaşam kalitesine önem verilmesi					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
23. Çalışanların iş-yaşam dengesine (kariyer ve aile arasındaki uyum) önem verilmesi					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
24. Çalışanları mutlu etmeye yönelik uygulamaların (sosyal/sportif faaliyetler, kulüpler, kültürel etkinlikler için ücretsiz davetiye, süpriz ikramlar, sağlık danışma hattı vb) olması					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
25. Çalışanların emeklilik sonrası hayata uyum sağlamlarını kolaylaştıracak çalışmaların yapılması					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
26. İstihdam politikalarının, farklılık ve çeşitlilik (yaşlı, kadın, engelli ve farklı uyruğa sahip çalışanlar vb) yönetimine uygun yürütülmesi					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP
27. İstihdam politikalarının yetenek yönetimine (yetenekli adayların kuruma kazandırılması, geliştirilmesi ve devamlılığın sağlanmasına) uygun yürütülmesi					1	2	3	4	5	V	KV	Y	GP

