



## İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

Mustafa KESEN  
Adnan Menderes Üniversitesi, Söke İşletme Fakültesi  
m\_kesen@hotmail.com

### Öz

Bu çalışmada disiplinler arası bir bakış açısıyla sürdürülebilirliğin genelde işletme yönetimine ve özelde ise insan kaynakları yönetimine yansımaları incelenmiştir. Sürdürülebilirlik kavramının sıkça vurgulanan özelliklerinden biri geçici olmaktan uzaklaşmak ve böylece uzun ömürlü olmayı sağlamaktır. Dolayısıyla bu kavram bu çalışmada bu çerçeveden ele alınmıştır. Organizasyonların uzun ömürlü olmalarını sağlayabilecek insan kaynakları sürdürülebilirlik ilkelerine değinilmiş ve organizasyonlarda sürdürülebilir odaklı bir değişim sürecinde insan kaynakları yöneticilerine düşen görevler literatür incelenerek ortaya konmuştur. Araştırma sonucuna göre yetenek yönetimi, sürdürülebilir liderlik, değişim yönetimi, kariyer yönetimi, örgütsel adalet, örgütsel etik, örgüt kültürü, performans değerlendirme, örgütsel iletişim, çalışan motivasyonu, kararlara katılma gibi çoğunlukla insan kaynaklarını ilgilendiren konular, sürdürülebilirlik uygulamalarında işletmeleri başarıya ulaştıran faktörlerdendir.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, İşletme Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim ve Organizasyon, Değişim

## The Role and Importance of Sustainable Human Resource Management in Business Administration

### Abstract

This study investigates the impact of sustainability phenomenon on business management in general and human resource management in particular. One of the frequently mentioned characteristics of the sustainability concept is preventing temporality and thus providing longevity. Therefore, this concept is discussed in this context in this study. It is addressed the human resource sustainability principles that can provide longevity of organizations and the duties of human resource managers in sustainability oriented organizational changes are clarified by reviewing literature. According to the results, some issues like talent management, sustainable leadership, change management, career management, organizational justice, organizational ethics, organizational culture, performance assessment, organizational communication, employee motivation, participation in decision making which are mostly related human resources are among key factors for organizations to achieve success in sustainability practices.

**Keywords:** Sustainability, Business Administration, Human Resource Management, Management and Organization, Change

## I. Giriş

Sürdürülebilirlik, bugünkü neslin ihtiyaçlarının, gelecek nesillerin ihtiyaçlarından ödün verilmeksizin karşılanması şeklinde açıklanmaktadır. Sürdürülebilirlik, kaynakları gelecek nesillere de bırakmayı içeriyorsa (Brundtland-WCED, 1987) yöneticiler işletmelerini gelecek nesillerin ihtiyaçlarını da karşılayacak şekilde dizayn etmelidirler. İşletmenin şu anda hangi paydaşları varsa gelecekte de benzer paydaşları olacaktır ve bu paydaşlar işletmelerden çıkar elde etmek isteyeceklerdir. Dolayısıyla sürdürülebilir bir yönetim ve organizasyon gelecekteki potansiyel paydaşlardan olan çalışanlara, müşterilere, yatırımcılara, tedarikçilere, sivil toplum kuruluşlarına ve devlete daha sağlıklı bir işletmeyi emanet etmeyi gerektirmektedir.

Sürdürülebilirlik uygulamaları literatürde çoğunlukla olumlu ekonomik, sosyal ve çevresel sonuçlar almak üzere şekillendirilmiştir. Organizasyonların, ekonomik faktörlerin yanı sıra sosyal ve çevresel faktörlerin de firmaya ve paydaşlarına etkilerini ölçmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilirliğin çevresel ilkeleri çerçevesinde işletmelere, faaliyetlerini sürdürürken doğal kaynakları dikkatle kullanmaları ve doğaya zarar vermemeleri önerilirken sosyal ilkeler çerçevesinde ise, toplumdaki fakirliğin ve gelir adaletsizliğinin önlenmesi yönünde sorumluluklar yüklenmektedir. Fakat işletmeler tüm bu uygulamaları yaparken işletme verimliliğini ve karlılığını da düşünerek maliyetleri düşürebilmeli, tüm paydaşlar için işletme değerini maksimize edecek uygulamalara yönelmeli ve sürekli büyümenin etik ve yasal yollarını araştırmalıdır. İşletme yönetimleri tüm bu hedeflere sürdürülebilirliğe verdiği önemle doğru orantılı olarak ulaşabileceklerdir.

Sürdürülebilirliğin genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Biyoloji, ekoloji ve ekonomi ile ilgilenen bilim adamları bu kavrama farklı tanımlamalar getirmişler ve aynı kavramın farklı yönlerini ele almışlardır (Gatto, 1995). Örneğin ekolojik açıdan sürdürülebilirlik, doğanın sunduğu kaynakların kendiliğinden yenilenebilmelerine olanak tanıyacak hızda kullanılmasıyla ilişkilendirilmiştir. Kavram, ekonomi açısından ele alındığında ise sürdürülebilir ekonomik kalkınma kavramıyla ilişkilendirilmiş ve üretim sürecinde yenilenebilir kaynaklara yönelmenin gerekliliğine vurgu yapılmıştır (Yavuz, 2010). Önemi ve gerekliliği yeni anlaşılan bu kavramın değerler, yönetim, şeffaflık, çeşitlilik, etik ilkeler, sosyal sorumluluk, insan ve çalışan haklarını savunma, çevreyi koruma ve topluma fayda sağlama gibi kavramlarla da beraber anıldığı görülmektedir (Boudreau ve Ramstad, 2005, s. 130).

Yönetim bilminde sürdürülebilirlik kavramı birbiriyle bağlantılı iki farklı bakış açısıyla tarif edilmektedir: (i) şirketlerin uzun dönemde devamlılığını sağlamak için kalıcı bir rekabet avantajı yaratma ve (ii) içinde faaliyette bulunduğu toplumun sürdürülebilir kalkınma hedefine ilişkin sorumluluklarını yerine getirme (Sadatsafavi ve Walewski, 2012). Bu iki konu çerçevesinde organizasyonlar rekabette öne geçmeye çalışırken içinde

bulunduğu çevre ve topluma karşı sorumluluklarını etik ve yasal çerçevede yerine getirmeyi de önemsemelidirler.

İşletme stratejileri ile ilgilenen bilim adamları sürdürülebilirliğe daha çok organizasyonların ekonomik sürdürülebilirliği çerçevesinden bakmışlardır. Genel olarak tüm disiplinlerde sürdürülebilirliği sağlamak için ise öncelikle sosyal sürdürülebilirliğin sağlanması gerektiğine inanılmaktadır. Çünkü sürdürülebilirliği sağlamada en önemli aktör olan insanın sosyal ve kültürel yönü, ekonomik ve çevresel faktörleri şekillendirmede önemli bir role sahiptir. Dolayısıyla yönetim bilimleri literatüründe sosyal sürdürülebilirlik kavramına ağırlık verilmeye başlanmıştır (Dyllick ve Hockerts, 2002). Sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir gelişimi etkileyen sosyal ilişkilere, etkileşimlere ve insan ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır. Bu sebeple yöneticilerin örgütlerde yaşam kalitesini artırması, sosyal bütünleşmeyi sağlaması, evrensel insan ve çalışan haklarına değer vermesi önemli hale gelmektedir. Diğer taraftan Batı Avustralya Sosyal Hizmetler Konseyi'nin Sosyal Sürdürülebilirlik Model'inde ifade edildiği gibi sosyal sürdürülebilirliği sağlamak isteyen yöneticilerin kurumlarında eşitlik, çeşitlilik, bağlılık, demokrasi ve kaliteli yaşam ilkelerine değer veren bir aile ortamı yaratmaları önemlidir (McKenzie, 2004).

İşletme yönetimi stratejistleri sürdürülebilirlik kavramını genellikle sürdürülebilir rekabet avantajı konuları çerçevesinde ele almışlardır (Porter, 1980). Dolayısıyla bu tanım çerçevesinde rekabette sürekli önde olan firmalar, sürdürülebilirlik uygulamalarında başarılı olan firmalardır denilebilir. Diğer taraftan sürdürülebilirliğin işletmelerin kaynakları ile sağlanabileceğini öne süren araştırmacılar, eğer kaynaklar değerli, nadir, taklit ve ikame edilmesi zor ise sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebileceğini ifade etmişlerdir (Barney, 1991).

Yönetim literatüründe sürdürülebilirlik uygulamalarına verilen önem daha da artmaktadır (Ehnert, 2006). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, araştırmacılara birçok disiplinden yararlanma ve böylece yönetim uygulamalarını geliştirme imkânı sunmaktadır (Kramar, 2014, s.1085). Stead ve Stead (1994) sürdürülebilir kalkınmadan bahsederken bilimsel ve ekonomik dönüşümün yanında yönetim uygulamalarında da bir paradigma değişikliğinin gerekliliğinden bahsetmektedir. Bu çerçevede organizasyonlarda sürdürülebilirliğin sağlanması adına yönetim alanında yeni stratejiler, sistemler ve yeni öğrenme mekanizmalarının hayata geçirilebileceğinden bahsedilmektedir. İşletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel dönüşümde çok önemli bir yerinin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla organizasyonlar, kar odaklı bakışlarını daha da genişleterek ekonomik, sosyal ve çevresel konularda bir bütün olarak dengeyi sağlamaya odaklanmalıdırlar. Nitekim artık günümüzde yöneticiler ekonomik hedeflere ulaşmanın öncelikli yolunun çevresel ve sosyal konulara önem vermekten geçtiğinin farkına varmışlardır.



Dönüşümü hedefleyen birçok sürdürülebilir odaklı yönetim uygulamalarının merkezinde insan kaynakları yönetimi sistemlerinin olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü bu hedefleri gerçekleştirebilecek en önemli kaynak insan kaynağıdır (Jabbour ve Santos 2008; Preuss vd., 2009). Dolayısıyla yöneticiler sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde; bugünkü ve gelecekteki insan ihtiyaç ve beklentilerini karşılarken maddi kaynakların yanında beşeri sermaye unsurlarını da etkili ve verimli kullanmak durumundadırlar. Yöneticiler dış çevreden gelen baskılara cevap verme, sürdürülebilir işletmeciliğin faydalarından yararlanma ve topluma karşı sosyal sorumluluk görevlerini yerine getirme gibi nedenlerle örgütsel sürdürülebilirliği önemsemeye başlamışlardır (Guerci ve Pedrini, 2014).

Sürdürülebilirlik kavramının sıkça vurgulanan özelliklerinden biri; temel olarak geçici olmaktan uzaklaşma ve uzun ömürlü olmayı ifade etmesidir (Costanza ve Patten, 1995). Dolayısıyla bu kavram bu çalışmada bu çerçeveden ele alınmış, organizasyonların uzun ömürlü olması için işletmelerde uygulanması gereken insan kaynakları sürdürülebilirlik ilkelerine değinilmiş ve organizasyonlarda sürdürülebilir odaklı bir değişim sürecinde insan kaynakları yöneticilerine düşen görevler, literatür incelenerek ortaya konmuştur. Sürdürülebilirlik odaklı işletmelerin önemi artıyorsa bunun insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yansımaması imkânsızdır ve kurumsal sürdürülebilirlik ancak güçlü bir insan kaynağı desteğiyle sağlanabilir. Guerci ve Pedrini'nin (2014, s. 1803) ifade ettiği gibi kurumsal sürdürülebilirliği sağlamanın önemli yollarından biri kurumsal insan kaynakları yönetimi sistemini geliştirmektir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlikle ilişkisi incelenmiş ve organizasyon yönetiminin sürdürülebilirlikte başarıya ulaşması için gerekli koşullar ele alınmıştır.

## II. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sürdürülebilirlik Kavramı ile İlişkisi

Sürdürülebilirliği sadece doğal kaynakların kullanımı açısından değil genel olarak kaynakların tüketimi açısından değerlendirmek daha doğrudur ve bu önemli kaynaklardan bir tanesinin de insan kaynakları olduğu düşünülmektedir. İnsan kaynaklarının sürdürülebilirliği yeni bir konudur ve sürdürülebilirlik ile insan kaynakları ilişkisini inceleyen çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. İnsan kaynaklarının sürdürülebilirliği ile uzun dönemde organizasyonun devamlılığına katkıda bulunan “çalışan insan” kaynaklı “uzun dönemli ve kalıcı” çıktılara vurgu yapılmaktadır. Pfeffer'in (2010) ifade ettiği gibi insan kaynakları yönetimi insan sürdürülebilirliğini doğrudan etkilediği için kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir parçası konumundadır.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, toplumsal çıkar ve ekonomik fayda öncelikli personel işe alma ve seçme, yerleştirme, geliştirme ve gerekirse işten çıkarmayı amaçlayan uzun dönemli kavramsal yaklaşımlar veya etkinlikler



şeklinde tanımlanmaktadır (Thom ve Zaugg, 2004, s. 217). Bu tanıma göre insan kaynakları yöneticileri, yapacakları tüm faaliyetlerde kısa vadede değil aksine uzun vadede başarı getirecek bir insan kaynağı altyapısı oluşturmalıdırlar. Tüm insan kaynakları faaliyetleri uzun dönem odaklı olmalı, çalışanları uzun dönemde olumlu iş çıktıları sağlamaya yöneltmeli ve hatta olumsuz durumlarda bile, -örneğin ekonomik krizler, çatışmalar, stres gibi- çalışma enerjisini koruyabilen insan sermayesi üretmelidir. Başka bir kaynaktan ise sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, organizasyonun uzun dönemde devamlılığını sağlayan sosyal ve insani çıktılarla ilişkilendirilmektedir (Kramar, 2014, s. 1075). Bu tanıma göre sürdürülebilir bir işletme olmak için insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine önem verilmesi gerekmektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, örgütsel performansı arttırmak için belirlenen insan kaynakları stratejilerini içine alan bir yönetim yaklaşımıdır ve bu stratejilerin örgütsel performansa etkilerini ölçen bir sistemdir (Boxall vd., 2007). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin amacı örgütün hedeflerine varmasını sağlayacak insan kaynağı alt yapısını oluşturmaktır ve bu sağlandığında örgütler performanslarını arttırabileceklerdir. Sürdürülebilirlik odaklı insan kaynakları yönetimi, gelecekteki ihtiyaçları karşılama yeteneğine zarar vermeden toplumun ve işletmenin bugünkü ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamayı gerektirir (Mariappanadar, 2003; Wagner, 2013).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, uzun dönemde örgütsel başarıyı sağlama ile insan kaynağı oluşturma arasında denge kurmayı amaçlayan planlı uygulamalardır (Ehnert, 2006, s. 14). Aynı şekilde insan kaynakları üzerindeki olumsuz baskı ve uygulamaları uzun dönemde tekrar ortaya çıkmayacak şekilde engellemeyi içerir. Literatürde konuyla ilişkili olarak "sürdürülebilir insan kaynakları stratejileri" kavramı karşımıza çıkmaktadır. Mariappanadar (2003, s. 910) bu kavramı "geleceğin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine zarar vermeden, kurumun ve toplumun bugünkü ihtiyaçlarının optimal bir şekilde karşılanmasını sağlayan insan kaynakları yönetimi planları" şeklinde tanımlanmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramları arasında benzerliklerin yanında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi vizyonunun stratejik insan kaynakları yönetimi vizyonundan daha kapsamlı olduğu ifade edilmektedir (Ehnert, 2006). İki kavram arasındaki önemli farklar, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin çoğunlukla ekonomik çıkar amacını önceleyen stratejik insan kaynakları yönetiminin eksik bıraktığı sosyal ve çevresel amaçlara da önem vermesinde yatmaktadır. Bu anlamda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi çalışanlara daha fazla değer vermektedir (Boudreau ve Ramstad, 2005).



Müller-Christ ve Remer (1999, s. 76), sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini “yetenekli ve motive olmuş insan kaynaklarının sürekliliği” çerçevesinde ele almaktadır. Çalışanlarda motivasyonun sürekliliğini sağlama ve çalışanların kendi kendilerini motive edebilmelerinin yollarını araştırma önemli hale gelmektedir. Bu çerçevede sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi anlayışı çalışan yönetimine yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bu anlayış karmaşık işyeri faktörlerini daha yönetilebilir hale getirmekte ve böylece insan kaynakları yönetimi amaçlarını daha da zenginleştirmektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları politikaları ile organizasyonların gelecekte ihtiyaç duyacağı beşeri kaynaklar sağlanabilecek ve örgütsel etkinlik ve devamlılığa katkı sağlanabilecektir. Boudreau (2003) sürdürülebilirliği, örgütsel başarımın alternatif bir tanımı olarak değerlendirmektedir. Boudreau ve Ramstad (2005) ise sürdürülebilirliği bugün başarıya ulaşırken geleceğin ihtiyaçlarından taviz vermeme şeklinde değerlendirmektedirler. Dolayısıyla örgütler mevcut insan kaynaklarını kullanırken ve bir anlamda bu kaynakları tüketirken yeni insan kaynakları da yaratmak zorundadır. Hatta Müller-Christ ve Remer (1999) bunu formüllemişler ve “kaynak üretimi ile kaynak kullanım oranını 1’e eşitleme” şartını sağlayabilen firmaların sürdürülebilir uygulamalarda başarıya ulaşan firmalar olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle bu oranda 1’e ne derece yaklaşırsa kaynakların sürdürülebilirliği o oranda arttırılmış olacaktır. Dolayısıyla sürdürülebilirliğin doğasında bir yandan tüketirken diğer yandan en az tükettiğin kadar üretmek de vardır. Bu yönüyle de işletmeler hem ekonomik hem de sosyolojik yönden toplumlara fayda sağlayabileceklerdir.

Organizasyonlar insan sürdürülebilirliğini sağladıklarında ekonomik, ekolojik ve sosyal sürdürülebilirliği de sağlayabileceklerdir. Bu çerçevede insan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilir insan kaynağı sağlanmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Takım çalışması, çalışan katılımını sağlama, örgüt içi iletişim kanallarını açık tutma, çalışanların performanslarını objektif kriterlere göre değerlendirme ve böylece olumlu işgören çıktılarını sağlama, sürdürülebilirliğin önünü açacaktır. İnsan kaynakları eğitim ve gelişiminin sağlanması yoluyla çalışanların yeteneklerinin doğru yönetilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir yere sahiptir (Aragón-Sánchez vd., 2003). Aynı şekilde sürdürülebilirlik odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile psikolojik sözleşme, iş-yaşam dengesi, kariyer gelişiminde örgütsel veya bireysel sorumluluk, sürdürülebilir istihdam ilişkileri ve sürdürülebilir endüstriyel ilişkiler arasındaki ilişkileri araştırmak, sürdürülebilirliği daha iyi anlamamızı sağlayacaktır (Ehnert, 2006: 17). Diğer taraftan sürdürülebilir insan kaynakları sayesinde aktif olarak bir organizasyonda çalışan bireylerin ailelerine ve yaşadıkları toplumlarına da olumlu katkıları olacaktır (Mariappanadar, 2012).





Sürdürülebilir insan kaynakları çerçevesinde insan kaynakları uygulamaları proaktif olmanın yanında esnekliği arttırarak sınırları genişletmeli ve zaman ufkunu geliştirmelidir (Ehnert, 2006,s. 17). Sürdürülebilirlik yatırımları örgütlerin kısa vadede gelirlerini azaltabilir fakat yetenekli ve güdülenmiş insan kaynağını sürekli elde etmeyi sağladığından uzun dönemde örgütün yaşamasını sağlayabilir (Müller-Christ, 2001).

İnsan kaynakları, sürdürülebilir niteliği kazandığında çalışanlar uzun dönemde çalışma yetenek ve enerjilerini arttırabilirler. Diğer taraftan olumlu çevresel çıktıların üretilmesini sağlayan ve doğal kaynakları koruyan insan kaynakları da çevreci insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında değerlendirilmektedir (Kramar, 2014). Hangi çerçeveden ele alınırsa alınsın şurası bir gerçek ki insan kaynakları yönetimi uygulamaları uzun dönemde işletmenin yaşamasında ve stratejik hedeflerine ulaşmasında çok önemli bir yere sahiptir.

**Tablo 1. Sürdürülebilirlik Odaklı Olan ve Olmayan Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

Özellikler	Sürdürülebilirlik Odaklı	Sürdürülebilirlik Odaklı Olmayan Yönetim Yaklaşımları	Sürdürülebilirlik Odaklı Yönetim Yaklaşımları
<i>Paydaşların çıkarları</i>	Bugünkü çıkarları önemlidir.	Bugünkü çıkarları önemlidir.	Bugünkü paydaşlarla birlikte gelecekteki paydaşların çıkarları da önemlidir.
<i>Kaynak odağı</i>	Tüklenen kaynaklar için yeni kaynak merkezleri aranır.	Kaynakları tüketirken kendiliğinden yenilenebilmelerini sağlama hedeflenir.	Kaynakları tüketirken kendiliğinden yenilenebilmelerini sağlama hedeflenir.
<i>Sürdürülebilirlik boyutlarının önemi</i>	Ekonomik hedeflenir.	Ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflenir.	Ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflenir.
<i>Kriz vb. durumlara karşı bakış açısı (ekonomik krizler, çatışmalar, stres gibi)</i>	Olumsuz sürekli durumlar engellenmeye çalışılır.	Önlem almanın yanında olumsuzluklara karşı daha dayanıklı insan kaynağı oluşturma hedeflenir.	Önlem almanın yanında olumsuzluklara karşı daha dayanıklı insan kaynağı oluşturma hedeflenir.
<i>Disiplinler arası bakış açısı</i>	Özelde işletmecilik biliminin genelinde sosyal bilimlerin çıktılarında faydalanılır.	İşletmecilik ve sosyal bilimlerle birlikte fen bilimlerinin çıktılarında da faydalanılır.	İşletmecilik ve sosyal bilimlerle birlikte fen bilimlerinin çıktılarında da faydalanılır.
<i>Vizyon</i>	Yakın gelecek odaklıdır.	Uzak gelecek odaklıdır.	Uzak gelecek odaklıdır.



Buraya kadar anlatılanlardan yola çıkarak sürdürülebilirlik odaklı olan ve olmayan yönetimler arasındaki belli başlı farklar Tablo 1’de özetlenmeye çalışılmıştır. Bu tabloda sürdürülebilirliğin, bazı başlıklarda yönetime hangi bakış açılarını kazandırdığı görülmektedir. Tablo 1 özetlenirse; sürdürülebilirliği önemseyen örgütler bugünkü paydaşlarla birlikte gelecekteki paydaşların çıkarlarını düşünmekte, kendini yenileyebilen kaynaklar üretmeye yönelmekte, ekonomik, sosyal ve çevresel kalkınmayı önemsemekte, olumsuz durumlara daha dayanıklı insan kaynağı oluşturmayı hedeflemekte, nispeten daha uzak geleceğe odaklanmakta ve sosyal bilimlerle birlikte fen bilimlerinin çıktılarında da faydalanmaktadırlar.

### III. İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliğini Sağlamada Önemli Faktörler

Organizasyonlarda insan kaynakları departmanlarına düşen birçok görev bulunmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilirlikle ilişkisi daha iyi analiz edilebilirse insan kaynakları yöneticileri, işletmenin sürdürülebilirliği sağlama faaliyetlerinde üzerine düşen görevleri layığıyla yerine getirebileceklerdir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde başarıya ulaşmada önemli faktörlerden biri *yetenek yönetimidir* ve yetenekleri doğru yönetilen bireylerin örgütlere katkıları maksimum düzeye çıkacaktır. Yeteneği olan bireylerin yeteneklerinin daha da geliştirilmesi veya düşük yetenekli bireylere bir takım yetkinliklerin kazandırılması, hem örgütlerin devamlılığını sağlayacak hem de toplumda daha yetenekli ve üretken bireylerin yer almasının önünü açacaktır (Anderson vd., 2014). Zaugg (2002, s. 14)’un da belirttiği gibi çalışanların daha yetenekli olması kendilerine, ailelerine, topluma ve hatta diğer kurumlara daha faydalı olmalarını sağlayacaktır. Yeterli kapasiteye sahip kaliteli çalışanlar işletmelerin uzun dönemde hayatta kalma yeteneğini arttıracaktır. OECD (2014) raporuna göre yetenek gelişimi 5 aşamalı bir süreç olarak ele alınabilir: i) Çalışan yeteneği geliştirme faaliyetlerinde öncelikle amaç ve hedefler (işletmenin misyon ve vizyon ifadelerini de dikkate alarak) açıkça belirlenmelidir. Sürdürülebilirliği sağlamada planlı değişim önemli olduğuna göre çalışanların yetenek gelişimini sağlama faaliyetleri, yeni ve daha etkili bir kültür oluşturmada bir fırsat olarak değerlendirilebilir, ii) Değişim, yetenek odaklı yönetim çerçevesinde planlanmalı ve organize edilmelidir. Değişim yetenek bazlı yapıldığında insan kaynağının israfı da önlenmiş olacaktır. iii) Hedef gruplara kazandırılacak yetenekler belirlenmeli ve her bir gruba yönelik spesifik yetenek modelleri geliştirilmelidir. Bu çerçevede belirli çalışanlara piyasada bireysel sermayelerini arttıracak belirli yetenekler kazandırılmalıdır. iv) Elde edilen yetenekler birçok insan kaynakları süreçleri ile bütünleştirilmeli ve uyumlaştırılmalıdır. Böylece çalışanlar tüm bilgi, beceri ve yeteneklerini işletmelerinin uzun dönemdeki





başarıları için kullanabileceklerdir. v) Düzenli olarak yetenek yönetim sistemi gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir.

Johnson vd. (2004) *örgüt içi ortaklık ve yardımlaşmayı* kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamada önemli bir faktör olarak görmüşlerdir. Bu bağlamda karar süreçlerine çalışanların katılımının sağlanması ve kişiler arası sürekli fikir alışverişi, sürdürülebilirlik uygulamalarına bağlılığı arttıracaktır. Diğer taraftan yönetim faaliyetlerine çalışanların müdahil olması, çalışanlarda şüphecilik de minimum seviyeye indirecek ve kısa zamanda çalışanların motivasyonlarının artmasına katkıda bulunacaktır. Çalışan bireyler ise kararlara katılıma önem vermeli, örgütsel yaşam kalitelerini arttırmalı ve iş-yaşam dengesini korumaya özen göstermelidirler (Thom ve Zaugg, 2004).

Johnson vd. (2004) ile Backus ve Russ-Eft (2010), sürdürülebilirliği sağlamada *liderliği* önemli bir faktör olarak görmüşlerdir. Her işletme ve durum için geçerli bir liderlik tarzı bulunmadığından örgüt yöneticileri mevcut duruma göre liderlik tarzlarını belirlemelidirler. Çalışan değerlerine, işletmenin iç ve dış çevre unsurlarına, yasalara, toplumsal kültüre, etik kurallara v.s. uymayan bir liderliğin işletmeyi hayallerine ulaştırmayacağı ve örgütün devamlılığını sağlayamayacağı açıktır. Liderlerin diğerleriyle uzlaşmasına, takipçilerine güven vermesine, etkin takım çalışmasına önem vermeleri gerekmektedir. Senbel'in (2015, s. 467) ifade ettiği gibi sürdürülebilirliğe önem veren liderler iletişimde uzmanlığa, hitabet yeteneğinin gelişmişliğine, iyi bir dinleyici olmaya, diğerlerini belirli stratejilerle harekete geçirmeye, koalisyon kurmaya, teknik olarak yeterli bilgiye sahip olmaya, bilgilerini paylaşmaya, medyayı etkin kullanmaya, ilham kaynağı olmaya ve vizyon sahibi olmaya önem vermelidirler. Sürdürülebilir odaklı liderlik, sistemleri çok iyi anlamayı, duygusal zekayı arttırmayı, güçlü değerlere sahip olmayı, ilgi uyandıran bir vizyon oluşturmaya, bütüncül bir bakış açısına sahip olmayı, yaratıcı davranmayı ve uzun dönem odaklı düşünmeyi gerektirmektedir (Bryson 2011; Visser ve Courtice, 2011). Visser ve Courtice'e (2011) göre sürdürülebilir odaklı liderler diğer liderlere göre başkalarının bakış açılarına daha duyarlıdır ve farklı bakış açılarına önem verirler.

Kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak için organizasyonlar çalışanlarına değer vermeli, çalışanlarını çok iyi tanımalı ve çalışanların *kariyer gelişimi* üzerinde durmalıdır (Wilkinson vd., 2001). Bir işletmede çalışan bireylere yapılacak yatırım, aslında işletmenin ve toplumun geleceğine yapılacak bir yatırımdır. İşletmelerin gelecek vizyonları ile çalışanların kariyerlerini uyumlaştırma noktasında katlanılacak masraf, elde edilen olumlu sonuçların yanında çok küçük kalacaktır. Çalışanların kariyer planlamasını yapmak, işletmenin ve hatta toplumun geleceğini planlamak olarak sayılabileceğinden işletmeler, elde edecekleri sürdürülebilir insan kaynakları ile firma değerlerini ve topluma olan katkılarını maksimize edebileceklerdir.



İnsan kaynaklarını sürdürülebilir kılmak için işyerlerinde örgütsel adaleti tesis etmek gerekmektedir. Çalışanlar herhangi bir adaletsizlik algıladığında işlerine ve işyerlerine olan olumlu bakışları azalabilmekte, yönetici ve iş arkadaşları ile problemler yaşayabilmekte ve performansları düşebilmektedir. Bu da çalışanlardan elde edilen sürdürülebilir verimliliğe negatif yansımaktadır. Örneğin adil ücret sistemlerinin kurulması, hak edenlerin terfi ettirilmesi veya tüm farklı kademelerdeki çalışanlara önem verilmesi, örgütlerde adaleti sağlamada önemli adımlardan olacaktır. Sonuç olarak örgütsel adaletin, örgütsel yaşamın devamlılığı ve başarısı için vazgeçilmez bir unsur olduğu ortaya çıkmaktadır (Yeşil ve Dereli, 2012).

İnsan kaynakları yöneticileri ile hat yöneticilerinin insan sürdürülebilirliğini sağlamak için dikkat etmesi gereken hususlardan bir diğeri ise örgütlerdeki etik kurallardır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde değerler, şeffaflık, sosyal sorumluluk, insan ve çalışan haklarına önem verme, çevreyi koruma ve topluma katkı sunma gibi kavramlara önem verilmelidir (Boudreau ve Ramstad, 2005). Çalışanlarla birlikte belirlenen etik standartlar, sürdürülebilirlik uygulamalarına katkı sağlayacak ve bu standartlar sürdürülebilirliği sağlama adına neyin doğru veya neyin yanlış olduğu noktasında çalışanları bilinçlendirecektir. Dolayısıyla çalışanların bedensel ve ruhsal yapılarına uygun işyeri şartları oluşturulmalı, ortak değerlerin oluşumuna önem verilmeli, örgütsel kaynakların ve görevlerin dağıtımında adaletli olunmalı ve etik davranışlar ödüllendirilmelidir. Eğer bir firma sürdürülebilirlikte dengeyi sağlayabilirse, örgütsel etiğin gelişimini hedefleyen insan kaynakları uygulamalarının örgütün etik iklimi üzerine olan olumlu etkilerini arttırabilir (Guerci vd., 2013). Diğer taraftan etik olmayan koşullar, çalışanları kendilerine ve çevrelerine zarar verici davranışlara yöneltebilecek ve insan sürdürülebilirliğini engelleyecektir.

İnsan kaynakları uygulamalarından *performans değerlendirme*, sürdürülebilirliğe olumlu yönde katkı sağlayabilir. Zira çalışan performansı yönetiminin amaçlarından biri çalışan gelişiminin önünü açmak (Kramar ve Bartram, 2013) ve böylece insan sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Performans ölçümü, çalışanların mevcut eksikliklerinin tespit edilmesine ve bu eksikliklerin giderilmesine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla performans yönetim sisteminin amaçlarının çalışanlara açıklanması ve belirli aralıklarla çalışan performansı ölçümünün yapılması, çalışan gelişiminin sürekliliğini sağlayacaktır. Diğer taraftan sürdürülebilirliği önemseyen organizasyonlar performans değerlendirme kriterlerine modern çağımızın performans kriterlerinin yanında sürdürülebilirlik ilkelerini de ekleyebilir ve bunu örgüt kültürünün önemli bir parçası haline getirebilirler. Örneğin insan kaynakları yöneticileri, çalışanların sürdürülebilirlik ile ilgili bilgilerini, davranışlarını, tutumlarını ve motivasyonlarını ölçebilirler (Boudreau ve Ramstad, 2005). Bu şekilde çalışanların tümünün sürdürülebilirliğe sahip çıkması ve bu ilkelerin işletmenin geneline yayılması sağlanabilir. Diğer taraftan performans ölçüm



sisteminin açıkça belirlenmiş amaçları, yönetici ve çalışan beklentilerinin uyumlaşmasını da sağlayacaktır.

Örgüt içi *iletişim* kanallarının sürekli açık tutulması ve bu kanalların sayısının artırılması işletmenin uzun dönemde hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Örgütsel iletişimin amacı, örgütün çeşitli departmanlarında görev yapan çalışanlar arasında etkileşimi sağlayarak örgüt amaçlarının ve politikalarının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak, çalışana önemsendiği duygusunu vermek, personelin iş doyumunu arttırmak ve örgütü başarıyla hedeflerine ulaştırmaktır. Etkin iletişim sayesinde örgüt içerisinde formal ve informal ilişkilerin kalitesi artacak, duygu, düşünce ve eleştirilerin açıklanması vasıtasıyla bireysel ve örgütsel gelişim sağlanabilecek ve böylece örgütler uzun süre hayatlarını devam ettirebileceklerdir. Örgüt içi iletişimin etkin olabilmesi için ise o örgütün çalışanlarını herkesle eşit bir biçimde etkileşime girdiğine inandırması gerekir. Yönetici tüm çalışanlarla aynı derecede etkileşmeli, onlarla iletişim kurmaya istekli ve girişken olmalı, astların sorunlarını ve önerilerini dinlemeli, problemleri çözmeye istekli olduğunu çalışanlara göstermeli ve mümkün olduğunca yüz yüze iletişim kurmalıdır. Özetle yöntemli, tarafsız, zamanlı, amaçlı ve yapıcı iletişimin işletmenin sürdürülebilirlik uygulamalarını kolaylaştıracağı muhakkaktır.

İnsan kaynakları sistemlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için çalışanlarda *güven* duygusu oluşturulmalı, motivasyon ve iş tatminleri artırılmalı ve genel olarak iş yaşam kalitesi yükseltilmelidir. Bunları sağlamada önemli engellerden bir tanesi yoğun çalışma temposudur ve sürdürülebilir çalışma sistemlerinin önemini vurgulayan bazı çalışmalara göre yoğun çalışma, çalışanların bedensel ve ruhsal sağlıklarını negatif yönde etkilemektedir. Sürdürülebilir çalışma sistemleri araştırmalarına göre şirket sürdürülebilirliğini sağlamak için çalışan odaklı ve çalışan gelişimini sağlayan insan kaynakları uygulamalarına önem verilmeli (Guerci ve Pedrini, 2014, s. 1792) ve bu negatif etkiler yok edilmelidir.

Sürdürülebilirliği sağlamada işletmede farklı seviyelerdeki tüm yöneticilerin sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda *ortak karar almaları* ve ortak hareket etmeleri önemsenmelidir ve insan kaynakları yönetimi stratejileri sürdürülebilir odaklı belirlenmelidir. Bu çerçevede insan kaynakları yöneticileri sorumlu bir liderlik anlayışı gösterip diğer hat yöneticileri ile görüşerek onların düşüncelerini alma ve onlara sürdürülebilirliğin önemini anlatma gibi görevler üstlenebilirler. Bu süreçte istenilen başarı elde edilebilirse yönetim kademesindeki bütünlük ve kararlılık, sürdürülebilirlik konusunda çalışanlara tutarlı ve net anlam ifade eden mesajlar verilmesini kolaylaştıracak ve böylece genel olarak işletme çalışanlarının aynı hedef doğrultusunda hareket etmesi sağlanabilecektir. Diğer taraftan sürdürülebilirliği benimsemiş yöneticiler, bunları söz ve davranışlarına yansıtacak ve çalışanlara bizzat kendileri örnek ve model olabileceklerdir.



İşletmenin devamlılığını sağlamada *işletme dışı dinamikler* de önemlidir. Bu dış faktörlere sendikalar, tedarikçiler, müşteriler, devlet kuruluşları, sivil toplum kuruluşları örnek olarak verilebilir. Özellikle işletme üst yönetiminin bu gibi dış paydaşlarla kuracağı dengeli ve etkili ilişkiler iç paydaşları doğrudan etkileyecektir ve bu durumun da insan kaynakları yönetimi politikalarına olumlu yansımaları olacaktır.

Bazı geleneksel yönetim uygulamalarının sürdürülebilirliğe zarar verdiği ve işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarını engellediği görülmektedir. Örneğin maliyetleri düşürme yolları olarak çalışan ücretlerini azaltma veya işten çıkarma yolları izlenirse sürdürülebilirliğe zarar verir. Bireylerin yaratıcılığına önem verilmemesi, çalışanların iş stresine, iş-aile yaşam çatışmasına maruz kalmaları, sağlık problemleri yaşamaları, işe ve örgüte yabancılaşmaları gibi hususlar sürdürülebilirliği engelleyebilmektedir. Aynı şekilde bazı mevcut insan kaynakları uygulamaları, insan kaynaklarını negatif yönde etkileyebilir ve bu negatif etkilerden bireyler sorumlu davranarak ve kararlara katılarak kurtulabilirler. Eğer insan kaynakları sistemleri insan kaynağını koruyabilirse ve insan kaynaklarının uzun dönemde gelişimini ve performansını olumlu yönde etkileyebilirse, geleneksel insan kaynakları uygulamalarının olumsuz etkileri azaltılabilecektir (Ehnert, 2006, s. 7).

Bunların yanında insan kaynaklarının sürdürülebilirliğini sağlama adına mevcut personel, bizzat kendi varlığıyla ve sahip olduğu yetenekleriyle bulunduğu firmada uzun yıllar muhafaza edilmelidir. Personelin sahip olduğu bilgiler, beceriler ve sosyal yetenekler işletmeler için kazanılması çok zor sermaye unsurlarındandır. Dolayısıyla bu unsurların varlığının süreklilik arz etmesi önemlidir. Aksi takdirde büyük yatırımlar yapılan insan sermayesi unsurlarının kaybedilmesi, organizasyonların telafisi zor sonuçlarla karşılaşmasına yol açabilecektir. Bu bağlamda personel-organizasyon uyumunu sağlayan faktörlere önem verilmeli ve fonksiyonel olmayan işten ayrılmalar engellenmelidir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde başarıya ulaşmada literatürde değişime ve kültüre özellikle önem verilmektedir. Dolayısıyla bu iki kavram üzerinde daha ayrıntılı durulacaktır.

#### IV. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ile Değişim Yönetimi İlişkisi

Günümüzün önemli trendlerinden biri *değişim* rüzgârına işletmelerin mümkün olduğunca ayak uydurmasının sağlanmasıdır. Sürdürülebilirliği sağlamanın yollarından biri, işletmenin devamlılığını sağlayacak değişimleri sürekli yapmaktır. Bu bağlamda insan kaynaklarının da istenilen yönde değişiminin sürekli sağlanması gerekmektedir. Örneğin personeller düzenli olarak güncel bilgilerle donatılmalı, olması gereken yeni yetkinlikler



kazandırılmalı, değişenler ödüllendirilmeli ve yenilikler devamlı surette teşvik edilmelidir.

Sürdürülebilirlik, literatürde dönüşüm için sistematik konular ve stratejiler çerçevesinde ele alınmaktadır. Örneğin Ferrer-Balas vd. (2009) ile Sterling (2004) daha sürdürülebilir üniversitelerden bahsederlerken kurumlardaki içsel değişime temas etmektedirler. İçsel değişimini sistematik bir şekilde ayarlayan ve değişimin sürekliliğine önem veren kurumların daha sürdürülebilir olduğuna inanılmaktadır. Hüge vd. (2013) de sürdürülebilirliği bir değişim süreci olarak değerlendirmişlerdir. Dunphy, Griffiths ve Benn'e (2003) göre sürdürülebilirliği sağlamak, örgütsel dönüşümü gerektirmektedir. Dolayısıyla 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.

Siebenhuner ve Arnold'a (2007) göre bir firmanın sürdürülebilirliğe odaklanmış olması için, kaynak etkinliği sağlayan teknolojilerde, sürdürülebilirlik raporlama sistemlerinde ve ürün, hizmet gibi çıktılarında değişiklikler yapması gerekmektedir. Doğru bir sürdürülebilirlik perspektifine odaklanmak, örgütlerin değerlerinde ve kültürel özelliklerinde de değişimi gerektirmektedir. Kemp ve Martens (2007) sürdürülebilirlikte doğru yönde değişimi sağlama adına yerel kültürlerin önemine vurgu yapmaktadırlar.

Örgütsel değişim sağlamada önemli yollardan biri örgütsel öğrenmeyi sağlamadır. Bu öğrenme, yeniliğin ve değişimin kaynağı olarak bireyleri temel alır. Öğrenen örgütler ise sistemli düşünmeye zemin hazırlar, farklı türdeki bilgilere değer verir, örgütlerin kendilerine has refleksler geliştirmesine yardımcı olur ve diyalogun önemi üzerinde dururlar. Bireysel ve örgütsel düzeyde güncel bilgileri sürekli olarak öğrenmek, birey ve örgütlerin çağımızın gerekleri yönünde değişmesini kolaylaştıracaktır.

Janet Moore (2005) sürdürülebilirlik projelerindeki kurumsal değişimin sağlanmasında dört önemli engelden bahsetmektedir; disiplinerlik (tek disiplin), rekabet, yanlış yönlendirilmiş değerlendirme ve önceliklerin belirsiz olması. Bu sorunları çözmek için ise transdisipliner (disiplinler arası) araştırmalar yaparak işbirlikçi ve dönüştürücü öğrenmeyi geliştirmeyi, katılımcı değerlendirmeyi ve öncelikleri belirlemeyi önermektedir. Diğer taraftan değişimi sağlamada bireysel özellikler de önemlidir ve özellikle değişime açık bireyler işe alınmalıdır. Değişenler ödüllendirilmeli ve değişim sürecinde çalışanlar arası işbirliğine önem verilmelidir.



## V. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ile Örgüt Kültürü İlişkisi

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel kültür ve değerleri uyumlaştırma, örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yere sahiptir. Bazı araştırmalara göre insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Florea vd., 2011; Kaya vd., 2014). Dolayısıyla sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşmasında örgütsel kültürün desteğinden mutlaka faydalanılmalıdır.

Örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek ve hedeflerine etkin ve hızlı bir şekilde ulaşabilmek için sürdürülebilirlik odaklı bir örgütsel kültür oluşturmalarıdır. Böylece hem çalışanlarının ve toplumun refahını yükseltebilecek hem de işletme faaliyetlerinin çevreye negatif etkilerini azaltarak amaçlarına ulaşabileceklerdir.

Toplumların birbirlerinden farklılaşmalarından dolayı işletmeler de birbirinden oldukça farklı örgütsel kültüre sahiptirler ve bu farklı kültürlerin sürdürülebilirliğe bakış açıları da farklı olmaktadır. Bazı örgütsel kültürlerde kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak için kaynakların etkin ve verimli kullanılması üzerinde durulmaktadır. Bazı örgütsel kültürlerde ise sürdürülebilirlik uygulamaları çerçevesinde işletme içerisinde çalışan gelişimini sağlama, maddi ve maddi olmayan kaynaklarda etkinliği sağlama, ortaklarla sürekli iletişim halinde olma, doğayı koruma gibi faaliyetlere önem verilmektedir. Diğer taraftan açık ve şeffaf olmayı önemseyen firmaların ekolojik ve sosyal sürdürülebilirlik için yeniliklere ve değişimlere yönelmesi önerilmektedir.

Çalışan performansı ölçümü ve değerlendirilmesinde sürdürülebilirlik ile ilgili kültürel kriterler konulması, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin çalışanlarca içselleştirilmesini daha da kolaylaştıracaktır. Aynı şekilde yöneticilerin çalışanlarda pozitif duygular oluşturan sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturmada önemli bir rolü vardır (Cohen, 2010). Yöneticiler karar alırken sürdürülebilirlik ilkelerine uygun kararlar almalı ve çalışanlara da sürdürülebilirliğin öneminden bahsetmelidirler. Bu süreç ise zamanla örgüt kültürünün bir parçası haline gelebilecektir.

Sürdürülebilirlik faaliyetlerinde başarıya ulaşmak için örgütsel kültürün önemli bir parçası olan örgütsel değerlere ve inançlara önem verilmelidir. Örneğin içsel süreç kültürüne önem veren örgütler sürdürülebilir bir kurum olmak adına ekonomik performans, büyüme ve uzun dönemde karlılığa önem vermektedirler (Peteraf, 1993; Porter, 1985). Sürdürülebilirliği önemseyen kurumsal kültürlerde örgütsel değerler hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya iletilmelidir (Crane, 1995; Harris ve Crane, 2002) ve böylece üst yönetimin değerlerinin ve inançlarının işletmeye yayılması sağlanmalıdır.





Sürdürülebilirlik kavramının önemli boyutlarından biri ekonomik sürdürülebilirlik kavramıdır ve bazı yazarlar ekonomik sürdürülebilirliği karların, üretimin ve tüketimin artırılmasıyla ilişkilendirmektedirler (Arago'n-Correa ve Sharma, 2003; Hart, 1995; Russo ve Fouts, 1997). Ekonomik sürdürülebilirliğe ek olarak uzun dönemde hedeflere ulaşmayı sağlayacak sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik felsefesinin de örgütün tüm çalışanlarınca içselleştirilmesinin sağlanması ve buna yönelik kurumsal kültür değerlerinin oluşturulması önemli hale gelmektedir. Aynı şekilde yöneticiler kurum paydaşlarını birleştirerek, ortak amaç ve hedeflerde birleşme ve bütünleşmeyi sağlayacak bir kimlik duygusu oluşturarak sürdürülebilir odaklı bir örgüt kültürü oluşturabilirler (Dodge, 1997).

Özetle Linnenluecke ve Griffiths'in (2010) de ifade ettiği gibi kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak için sürdürülebilir odaklı bir örgüt kültürü oluşturmalı, çalışanlar düzenli olarak eğitilmeli ve çalışanlar arası formal ve informal ilişkilere önem verilmelidir. Sürdürülebilirliğin önemi ve bireylere katkıları da kurum kültürüne yerleştirilmiş çeşitli araçlar vasıtasıyla -örneğin sloganlar, ödüller, semboller, değerler gibi- çalışanlara aktarılmalıdır.

## VI. Sonuç ve Değerlendirme

Sürdürülebilirlik odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları alanında yapılan çalışmaların gün geçtikçe artması, gelecekte daha sürdürülebilir işletmelerin var olacağı yönündeki ümitlerimizi daha da arttırmaktadır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin amacı, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hedeflerini ekonomik hedeflerin ötesine taşımak ve böylece örgütsel başarının artmasına katkıda bulunmaktır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi sistemleri ile işletmeler ekonomik, sosyal ve çevresel performansları arasında bir denge sağlayabilecek ve bireysel ve örgütsel performans artışıyla işletme paydaşlarının beklentilerini karşılayabileceklerdir. Önceki bölümlerde değinildiği gibi literatürde; yetenek yönetimi, sürdürülebilir liderlik, değişim yönetimi, kariyer yönetimi, örgütsel adalet, örgütsel etik, örgüt kültürü, performans değerlendirme, örgütsel iletişim, çalışan motivasyonu, kararlara katılma gibi çoğunlukla insan kaynaklarını doğrudan ilgilendiren konular, sürdürülebilirlik ile ilişkilendirilmektedir. Bu uygulamalarda başarıya ulaşabilen örgütlerin, sürdürülebilir insan kaynağını elde etmelerinin ve böylece hedeflerine varabilmelerinin daha da kolaylaşacağı görülmektedir.



## Kaynakça

- A. Backus, B. and F. Russ-Eft, D. (2010). Sustainability of Two Year Chemistry-Based Technology Training Programs: A Literature Review", (In Proceedings of the Workplace Learning and Sustainable Development for Individual, Organization and Society: The 9th International Conference of the Academy of HRD (Asia Chapter). Shanghai: East China Normal University)
- Anderson, V., Garavan, T., and Sadler-Smith, E. (2014). Corporate social responsibility, sustainability, ethics and international human resource development. *Human Resource Development International*, 17(5), 497-498.
- Aragon-Correa, J. A., and Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*, 28(1), 71-88.
- Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragón, I., and Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Boudreau, J. W., and Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science 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. *CAHRS Working Paper Series*, 40.
- Boxall, P., Purcell, J., and Wright, P. (2007). Human resource management: scope, analysis, and significance. in *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, (Oxford: Oxford University Press), pp. 1-6.
- Brundtland-WCED (1987), (World Commission on Environment and Development), *Our Common Future*, (Oxford: Oxford University Press)
- Cohen, E. (2010). CSR for HR. A necessary partnership for advancing responsible business practices. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited.
- Costanza, R., and Patten, B. C. (1995). Defining and predicting sustainability. *Ecological economics*, 15(3), 193-196.
- Crane, A. (1995). Rhetoric and reality in the greening of organisational culture. *Greener Management International*, (15), 49-62.
- Dodge, J. (1997). Reassessing culture and strategy: Environmental improvement, structure, leadership and control. *Corporate environmental management*, (2), 104-126.



- Dunphy, D., Griffiths, A. and Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge.
- Dyllick, T., and Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Ehnert, I. (2006). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field, in 21st EIASM Workshop on SHRM, pp. 30-31
- Ferrer-Balas, D., Buckland, H., and de 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.
- Gatto, M. (1995). Sustainability: is it a well defined concept?. *Ecological Applications*, 5(4), 1181-1183
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., and Shani, A. R. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: an employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325-342.
- Guerci, M., and Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a 'strong' HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787-1814.
- Harris, L. C., and Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of organizational change management*, 15(3), 214-234.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Hugé, J., Waas, T., Dahdouh-Guebas, F., Koedam, N., and Block, T. (2013). A discourse-analytical perspective on sustainability assessment: interpreting sustainable development in practice. *Sustainability science*, 8(2), 187-198.
- Jabbour, C. J. C., and Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.
- Johnson, K., Hays, C., Center, H., and Daley, C. (2004). Building capacity and sustainable prevention innovations: A sustainability planning model. *Evaluation and Program Planning*, 27(2), 135-149.
- Kaya, N., Ergün, E., and Kesen, M. (2014). The Effects of Human Resource Management Practices and Organizational Culture Types on Organizational Cynicism: An empirical study in Turkey. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 17(1), 43-61.



- Kemp, R., and Martens, P. (2007). Sustainable development: how to manage something that is subjective and never can be achieved. *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, 3(2), 5-14.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Kramar, R., Bartram, T., De Cieri, H., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M. (2013). *Human resource management: Strategy, people, performance*, (McGraw-Hill Education)
- Linnenluecke, M. K., and Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (Vol. 1)*. John Wiley and Sons.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906-923.
- Mariappanadar, S. (2012). The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. *International Journal of Social Economics*, 39(3), 209-220.
- McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: towards some definitions*. Magill: Hawke Research Institute, University of South Australia.
- Moore, J. (2005). Barriers and pathways to creating sustainability education programs: policy, rhetoric and reality. *Environmental Education Research*, 11(5), 537-555.
- Müller-Christ, G., and Remer, A. (1999). *Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements*. In *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert* (pp. 69-87). Springer Berlin Heidelberg.
- Müller-Christ, G. (2001). *Nachhaltiges Ressourcenmanagement: Eine wirtschaftsökologische Fundierung*, (Metropolis-Verlag)
- OECD (2014), *Developing a sustainable and flexible human resources management system*, in OECD, Spain: *From Administrative Reform to Continuous Improvement*, (Paris: OECD Publishing)
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.



- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, (New York, London: Free Press, Collier Macmillan)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, (New York: The Free Press)
- Preuss, L., Haunschild, A., and Matten, D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 953-973.
- Russo, M. V., and Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of management Journal*, 40(3), 534-559.
- Sadatsafavi, H., and Walewski, J. (2013). Corporate sustainability: The environmental design and human resource management interface in healthcare settings. *HERD: Health Environments Research and Design Journal*, 6(2), 98-118.
- Senbel, M. (2015). Leadership in sustainability planning: propagating visions through empathic communication. *Journal of Environmental Planning and Management*, 58(3), 464-481.
- Siebenhüner, B., and Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business strategy and the environment*, 16(5), 339-353.
- Stead, W. E., and Garner Stead, J. (1994). Can humankind change the economic myth? Paradigm shifts necessary for ecologically sustainable business. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 15-31.
- Sterling, S. (2004). Higher education, sustainability, and the role of systemic learning. In *Higher education and the challenge of sustainability* (pp. 49-70). Springer Netherlands.
- Thom, N., and Zaugg, R. J. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement. In *Nachhaltiges Innovationsmanagement* (pp. 215-245). Gabler Verlag.
- Florea, N. V., Goldbach, I., and Goldbach, F. (2011). Relationships between human resources management and organizational culture. *Proceedings Conferința internațională ECMLG*, 486-496.
- Visser, W., and Courtice, P. (2011). Sustainability leadership: Linking theory and practice. (October 21, 2011). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1947221> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1947221>
- Wagner, M. (2011). Environmental management activities and sustainable HRM in German manufacturing firms—Incidence, determinants, and outcomes. *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management*, 157-177.



Wilkinson, A., Hill, M., and Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(12), 1492-1502.

Yavuz, V. A. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14).

Yeşil, S., ve Dereli, S. F. (2012). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-122.

Zaugg, R. J. (2002). Mit Profil am Arbeitsmarkt agieren. *Personalwirtschaft*, 13-18.

