



2024, 13 (3), 1459-1480 | Araştırma Makalesi

Havayolu İşletmelerinde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma

Seda Mumlu Karanfil¹

Öz

Amaç: Araştırmanın amacı, Sivil Havacılık Sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının ve işletmelerdeki sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının çıktılarının belirlenmesidir. Sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları çalışanların fiziksel ve ruhsal iyilik hallerini korumak için hayata geçirilen bir takım uygulamaları kapsamaktadır. Çalışanların iş yaşam dengelerini koruyabilmeleri için hayata geçirilen bazı kolaylıklar, esnek çalışmalar, kariyer fırsatları, kolaylaştırıcı emeklilik uygulamaları gibi çalışmalar sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarına örnek olarak verilebilmektedir. Bu bağlamda araştırmada şirketlerin ne tür sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarını hayata geçirdikleri ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmanın bir diğer amacı sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının çıktılarının neler olduğunun belirlenmesi olmuştur. **Yöntem:** Araştırmada havacılık sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye’de ofisi olan 10 havayolu işletmesinin insan kaynakları yöneticileri/üst düzey yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine görüşme tekniği ile elde edilen veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. **Sonuç:** Sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları sosyal, çevresel, ekonomik olmak üzere üç tema altında toplanmış ve temalara bağlı olarak alt temalar oluşturulmuştur. Alt temalar kodlanmış ve kodların tekrar etme sıklıkları verilmiştir. Araştırma sonucunda sosyal boyutta en çok esnek çalışmanın işletmelerce uygulandığı ve iş sağlığı güvenliği önemlerinin alındığı görülmüştür. Çevresel boyutta ise en çok eğitim materyallerinin dijitalleştiği ancak işe alımlarda kağıt kullanımının hala devam ettiği tespit edilmiştir. Son olarak ekonomik boyutta, işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarını daha çok kar elde etmek amacı ile gerçekleştirdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının çıktıları katılımcılar tarafından en fazla iyi iş ilişkileri, problem çözme, tercih edilen bir işletme olmaya katkı sağlama, iş tatmini, enerji ve su tasarrufu, çevreyi önemseyen ürün ve hizmet üretimine katkı sağlama olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar sürdürülebilir yetkinlikler nelerdir sorusuna ise inovasyon, sorumluluk sahibi olma, liderlik, çevreyi önemseme, iletişim, stratejik ve geleceğe yönelik düşünebilme, kapsayıcılık, eşitlik olmak üzere farklı cevaplar vermişlerdir. Araştırmanın sonucunda sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının öncülleri ve sonuçları görüşmeler ışığında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilirlik, Havacılık Sektörü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kaynak Temelli Yaklaşım

Mumlu Karanfil, Seda (2024). Havayolu İşletmelerinde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 1459-1480. <https://doi.org/itobiad.1525817>

Geliş Tarihi	31.07.2024
Kabul Tarihi	19.09.2024
Yayın Tarihi	30.09.2024
*Bu CC BY-NC lisansı altında açık erişimli bir makaledir.	

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İİSBF, Havacılık Yönetimi, İstanbul, Türkiye, sedamumlu@gmail.com, 0000-0003-2553-3877



A Study on Sustainable Human Resources Management Practices in Airlines

Seda Mumlu Karanfil¹

Abstract

Objective: The aim of the research is to determine the sustainable human resources practices of the enterprises operating in the Civil Aviation Sector and the outputs of sustainable human resources practices in enterprises. Sustainable human resources practices include several practices implemented to protect employees' physical and mental well-being. Some of the practices implemented to protect employees' work-life balance, such as flexible work, career opportunities, and facilitating retirement practices, can be given as examples of sustainable human resources practices. In this context, the research aims to reveal what kind of sustainable human resources practices are implemented by companies. Another research aim is to determine the outputs of sustainable human resources practices.

Method: In the research, interviews were conducted with human resources managers/senior managers of 10 airline companies operating in the aviation sector and having offices in Turkey. The data obtained through in-depth interviews were analyzed by content analysis. **Conclusion:** Sustainable human resources practices were categorized under three themes: social, environmental, and economic, and sub-themes were created based on the themes. The sub-themes were coded, and the frequency of repetition of the codes was given. As a result of the research, it was seen that flexible working is mostly practiced by enterprises in the social dimension, and occupational health and safety measures are taken. In the environmental dimension, it was found that most of the training materials are digitalized, but the use of paper in recruitment still continues. Finally, in the economic dimension, it has been concluded that businesses implement sustainability practices with the aim of making more profit. The outputs of sustainable human resources practices were mostly expressed by the participants as good working relationships, problem-solving, contributing to being a preferred business, job satisfaction, energy and water saving, and contributing to the production of products and services that care about the environment. Participants gave different answers to the question of what sustainable competencies are: innovation, responsibility, leadership, caring for the environment, communication, strategic and future-oriented thinking, inclusiveness, and equality. At the end of the study, the antecedents and consequences of sustainable human resources practices were discussed in the light of the interviews.

Keywords: Sustainable Human Resources Management, Sustainability, Aviation Industry, Human Resources Management, Resource-Based Approach

Mumlu Karanfil, Seda (2024). A Study on Sustainable Human Resources Management Practices in Airlines, *Journal of the Human and Social Science Researches*, 13 (3), 1459-1480. <https://doi.org/itobiad.1525817>

Date of Submission	31.07.2024
Date of Acceptance	19.09.2024
Date of Publication	30.09.2024
*This is an open access article under the CC BY-NC license.	

¹ Assist. Prof., İstanbul Gelisim University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Aviation Management, İstanbul, Türkiye, sedamumlu@gmail.com, 000-0003-2553-3877

Giriş

Havacılık sektörünün hızla büyümesi ile yakıt tüketimi miktarları artmakta, uçak motorlarının gürültüleri insanları rahatsız etmektedir. Ancak geçmişten bugüne motorların gürültü düzeyleri 20 db azalmış, yakıt tüketimi %70 oranında düşürülmüştür. Gürültü düzeylerinin düşürülmesi, yakıt miktarının azaltılması gibi çalışmalar sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmaların sonuçları arasında yer almaktadır. Sürdürülebilirlik, havacılık sektöründeki tüm kurumlar ve bu kurumların tüm çalışanları açısından bir kurumsal sorumluluk halini almıştır. Kurumsal sorumluluklar ise sağlıklı ve iyi bir çevrede yaşama hakkı, doğal kaynakların kullanılmasında hassasiyet ve doğal kaynakları koruma, çevreye yönelik yasal düzenlemelere uyum sağlama olarak ifade edilmektedir (Torum ve Yılmaz, 2009: 48).

Kurumların uzun dönemde başarıları çalışanların refahının sağlanması, çevreye karşı sorumlulukların yönetilmesi ve ahlaki davranışlara bağlı olunması ile gerçekleşmektedir. İşletmelerde sürdürülebilir bir kültür ile birlikte iş etiğine uyularak işletme hedefleri ile çalışanların iyi oluşu arasında insan kaynakları yönetimi (İKY) aracı rol oynamaktadır (Al-Sulaiti, 2024: 27). İKY, işletmenin strateji ve politikalarına uygun bir şekilde çalışanların refahını arttırmak ve etik ilkelere bağlı kalmak suretiyle sürdürülebilir davranışları ve sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmektedir. Sürdürülebilir İKY uygulamaları çalışanların ruhen ve bedenen sağlıklı olmalarına odaklanmaktadır.

Sürdürülebilir İKY alanındaki çalışmalar, sürdürülebilirlik ile İKY arasındaki ilişkiyi üç farklı şekilde ele almışlardır. Bunlardan ilki ekonomik açıdan sürdürülebilirliğin işletmelere kazanç getirdiğini ve işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasına yetenekli çalışanların katkıda bulunduğunu ileri sürmektedir. Diğer bir grup ise sürdürülebilir İKY uygulamalarının çevresel ve sosyal olarak faydaları olduğunu ileri sürmekte ve insani sonuçlara odaklanmaktadır. Son grup ise işletmedeki yönetimin çevresel ve sosyal sonuçları ile kurumsal sonuçları arasındaki ilişkileri inceleyen grup olarak karşımıza çıkmaktadır (Kramar, 2014: 1070). Bu grupların ortak özelliği uzun vadeli ve kalıcı sonuçlara ulaşılmasına odaklanmalarıdır.

Sürdürülebilir İKY uygulamaları sonucunda bireysel, örgütsel, sosyal ve ekolojik olarak bir takım çıktılar elde edilmektedir. Bunlardan örneğin iş doyumu, çalışan motivasyonu ya da çalışanların iş yaşam dengelerini sağlamaları bireysel çıktılardır. Çalışanların iyi iş ilişkileri kurmaları, fiziksel ve öznel olarak iyi oluşları ve bunun sonucunda verimlilik artışı örgütsel çıktılar olarak ifade edilebilir. Sosyal çıktılar da ise iyi iş yeri ilişkileri, işletmenin tanınırlığının artması ile potansiyel iş gücü kaynağının artması şeklindedir. Son ekolojik çıktı ise yeşil ürün ve hizmetlerin kullanılmasının artması, enerji kaynaklarının daha tasarruflu kullanılmaya başlanması ile ilgilidir (Kramar, 2014: 1071).

Yapılan bu çalışma ile de sürdürülebilir İKY'nin işletmelerde sosyal, ekonomik ve çevresel açıdan hangi uygulamaları hayata geçirdiklerinin havacılık sektörü özelinde incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca yapılan bu çalışmanın sürdürülebilir İKY ile ilgili literatüre farklı bir kazanım sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

Sivil havacılık sektöründe uygulanan sürdürülebilir İKY uygulamaları nelerdir? Sosyal, çevresel ve ekonomik boyutta neler yapılmaktadır?

Sürdürülebilir İKY uygulamalarının çıktıları nelerdir?

Sürdürülebilir İKY uygulamaları kurumsal olarak ne gibi faydalar sağlamaktadır?

Sürdürülebilir İKY için gerekli yetkinlikler nelerdir?

Literatür İncelemesi

Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

1987 yılından bu yana sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalar küresel anlamda, çevreyi korumak ekonomik, ekolojik ve sosyal düzeylerde ortak bir kalkınmayı sağlamayı amaçlamakta, birden fazla alanda da uygulanmaktadır (Liang, 2024: 2048). Sürdürülebilirlik, organizasyonel ve sosyal değişim alanlarında kaynak tahsisine rehberlik etmektedir (Westerman vd., 2020: 3). İşletmelerin büyümeleri açısından önemli hale gelen sürdürülebilir kalkınma konuları gün geçtikçe insan kaynakları (İK) yönetimi ile entegre hale gelmiş (Diaz-Carrion, Lopez-Fernández ve Romero-Fernandez, 2021: 121) ve sürdürülebilir İK kavramının önemi artmıştır. Sürdürülebilir İK uygulamaları işletmenin finansal ve çevresel performansının artırılmasını sağladığı gibi yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede kalmaları açısından önem taşımaktadır (Ehnert, 2009: 3-5). Bununla birlikte çalışanların iş tatmini, motivasyonu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi örgütsel sonuçların iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır (Hong ve Kim vd., 2019: 2). Kağıt ve su tüketimi konusunda çevresel sürdürülebilirliğe hizmet eden sürdürülebilir İKY işletmelerin devamlılığı açısından önem taşımaktadır.

De Prins (2020: 1685) çalışanların iş kalitelerinin ve sürdürülebilir istihdamın arttırılabilmesi için çaba sarf edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. İş yerlerinde işbirliğine dayalı bir örgüt iklimi ile çalışanların daha sosyal bir diyalog içerisinde buldukları bir çalışma ortamının oluşturulması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Sürdürülebilir İKY uygulamaları ile çalışanların merkeze alındığı bir yönetim tarzının benimsenmesi ile çalışanların başarıları örgütün hedeflerine ulaşmaya daha fazla katkı sağlayacaktır.

Havayollarına artan talep ile birlikte havacılık sektöründe sürdürülebilirlik çalışmaları artış göstermiştir. Ancak bununla birlikte hava taşımacılığı, iklim değişikliği konuları da sık sık gündeme gelmektedir. İşletmeler bu anlamda yeşil uygulamalar ile çevreye yönelik bazı politikalar geliştirmeye zorunlu kılınmaktadır. Uçak motorlarından çıkan çeşitli gazlar, çalışanların farklı gruplardan istihdam edilmesi, çevre ve insan sağlığı üzerinde yıkıcı etkiler doğurabilmektedir. Bu yıkıcı etkilerin azaltılması amacı ile sosyal sorumluluğu kapsayan uygulamalar hayata geçirilmektedir (Topçu, 2023: 2420-2421).

Çevresel ve sosyal olarak dengeli ekonomik beklentiler sürdürülebilirlik olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin yaptıkları işlerde çevreye duyarlı olmaları ve sosyal anlamda üstlerine düşen görevleri tüm işlerinde yerine getirmeleri sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluklarını ifade etmektedir. İşletmeler verimli olmak ve kar elde etmek amacı ile faaliyetlerini yerine getirirken doğal kaynakları korumalı ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmelidirler. İşletmeler dengeli bir şekilde ekonomik, sosyal ve çevresel anlamda faaliyetlerini yürüttüklerinde kurumsal sürdürülebilirlikten bahsetmek mümkün olacaktır (Torum ve Yılmaz, 2009: 48-49). Kurumsal sürdürülebilirlik, toplumun yeniden üretebileceğinden fazla kaynak kullanmaması

şeklinde ifade edilmektedir. İşletmelerin bugün hissedarlarının, çalışanlarının, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasına engel olmadan gerçekleştirilmesi kurumsal sürdürülebilirliğin konuları arasındadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin sosyal, ekonomik ve çevresel olmak üzere üç boyutu vardır ve her boyut dengeli bir şekilde yönetilmelidir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 131-132). İşletmelerin çevresel ve sosyal açıdan sorumluluklarını İK stratejileri ile uyumlu hale getirerek, bu sorumlulukların İK işlevlerine dahil edilmesi ise Sürdürülebilir İnsan Kaynakları (Sürdürülebilir İKY) olarak ifade edilmektedir (Kramar, 2014: 1072-1073). İKY insan sürdürülebilirliğini doğrudan etkilediği için kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir parçasıdır (Kesen, 2016: 557). İnsan kaynakları yönetimine verilen önemin etkisi ile örgütlerin kurumsal performansları etkilenmekte ve bu sayede de işletmelerin sürdürülebilirliği sağlanabilmektedir (Pfeffer, 2010: 11). Kurumsal sosyal sorumluluğun uygulanmasında çalışanların vicdanlı davranışlarını teşvik etmek için eğitim ve gelişim faaliyetleri uygulanmakta ve çalışanların sorumlu davranışları işverenin itibarına katkı sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik uygulamaları İKY ile entegre bir şekilde gerçekleşmektedir (Ehnert, 2012: 222). Bu bağlamda çalışanların işe alımları ya da performans değerlendirmelerinde kurumun sürdürülebilirlik hedefleri dikkate alınmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) kavramsal ve işlevsel olarak geçmişten günümüze, personel yönetimi, İK yönetimi, stratejik İK ve sürdürülebilir İK kavramları ile gelişim göstermiştir. Stratejik İKY işletmenin stratejileri ile bütünleştirilmesi, işletmenin iç ve dış çevreye uyumu ve işletme stratejilerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi (Tyson, 1999: 65) olarak ifade edilmektedir. Ancak stratejik İKY değişen küresel ortamdaki gelişmelere adapte olamamış ve bu durum yeni bir kavram olan sürdürülebilir İKY'nin doğmasına neden olmuştur (Oswal ve Narayanappa, 2014: 22-23). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Stratejik İKY) 35 yılı aşkın bir zaman önce insanları yönetmek amacı ile ortaya çıkmış ve işletmelerin finansal olarak sonuçlarına katkıda bulunmuştur.

Stratejik İKY'ne alternatif olarak ise 15 yılı aşkın bir süredir sürdürülebilir İKY yaklaşımı gelişmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı İKY'nin merkezindedir ve kısa-uzun vadede insana, ekolojiye ve işletmenin finansal tablolarına ilişkin olumlu sonuçlar elde edilmesini içerir (Kramar, 2022: 160). Diğer bir taraftan sürdürülebilir İKY, insan kaynağının uzun vadede verimliliğini sağlamak için işe alınması, işe devamlılığının sağlanması, eğitim ve gelişim ile desteklenmesi ve insan kaynağının dinamik olarak yönetilmesine vurgu yapmaktadır (Zaugg vd., 2001: 13-14). Çalışanların yeteneklerine yatırım yapılması çalışanların örgüte bağlılıkları ve katılımlarını arttıracak ve bu sayede örgütler değer yaratabileceklerdir. İnsan kaynağının arzu edilen şekilde yeteneklerinin geliştirilmesi (Wilkinson vd., 2001: 8) ve insanların yeteneklerinin yenilenmesi gerektiği araştırmacılarca savunulmaktadır (Kramar, 2014: 1074). Sürdürülebilir İKY ile planlanan stratejiler gerçekleştirilirken hem örgütsel amaçlar gerçekleşmekte hem de İK'nın yenilenmesi sağlanmaktadır. Stratejilerin örgütsel ve insan kaynağı açısından olumsuz etkileri kontrol edilmektedir (Ehnert, 2009).

Kurumların uzun dönemde başarıları, çalışanların refahının sağlanması, çevreye karşı sorumlulukların yönetilmesi ve ahlaki davranışlara bağlı olunması ile gerçekleşmektedir. İşletmelerde sürdürülebilir bir kültür ile birlikte iş etiğine uyularak işletme hedefleri ile çalışanların iyi oluşları arasında İKY aracı rol oynamaktadır. Bununla birlikte işe alımda sürdürülebilirlik konularında hassas çalışanlar işe alınmakta, çalışanların aile ve iş

yaşamları arasında denge kurulması desteklenmektedir. Böylelikle çalışanların refahı arttırılarak işe bağlılıkları sağlanmaktadır (Al-Sulaiti, 2024: 19). İşletmelerde sürdürülebilir bir İKY sistemi için işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması söz konusudur. Bununla birlikte sürdürülebilir İKY, çalışanların uzun vadede fiziksel, zihinsel, sosyal ve ekonomik refahlarını sağlamaya yönelik uygulamaları işletmenin sürdürülebilirlik hedefleri ile bütünleştirerek hayata geçirmektedir (Özgül ve Gürol, 2019: 112).

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin stratejilerinin uygulanmasında ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu anlamda sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmek için değerli kaynak olan insanın önemi ortaya çıkmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım da benzer şekilde insanın taklit edilmesi güç, nadir, ikame edilemeyen değerli bir kaynak olduğunu ifade etmektedir. Yine bu yaklaşım ile insan kaynağı sayesinde örgütlerin rekabet avantajı elde ettikleri ve dolayısıyla şirketin başarılı olabilmesi için değerli kaynağın insan olduğu ifade edilmektedir (App vd., 2012). Her çalışan değerli ve nadir olabilir, birden fazla yeteneği olabilir ancak çalışanın işletme açısından rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için ayrıca motive olması/edilmesi de gerekmektedir.

İKY, işletmenin strateji ve politikalarına uygun bir şekilde çalışanların refahını arttırmak ve etik ilkelere bağlı kalmak suretiyle sürdürülebilir davranışları ve sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmektedir. Çalışanların motivasyonları, becerilerinin geliştirilmesi, çalışanların katılımının sağlanması ile işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlamak mümkündür(Renwick vd., 2013: 8). Bu bağlamda çalışanların iş yaşam dengelerinin korunması adına bazı kolaylıklar sağlamakta, sağlıklı yaşam programları oluşturulmakta ve esnek çalışma programları uygulanmaktadır

Sürdürülebilir İKY ilgili literatürde üç gruba ayrılmıştır. Bu gruplarda araştırmacılar sürdürülebilirlik ile İKY ilişkisini farklı şekillerde ele alarak değerlendirmişlerdir. Bir grup ekonomik olarak sürdürülebilirliğin rekabet avantajı yaratmasında yeteneğin rolüne dikkat çekmekte ve İKY'nin iç etkilerine odaklanmaktadır. Diğer grup sosyal ve çevresel sağlığı teşvik etmeye ekolojik, çevresel/sosyal ve insani sonuçlara odaklanmaktadır. Bu grup diğer grubun aksine dışsal sonuçlara vurgu yapmaktadır. Son grup ise işletmedeki yönetimin çevresel ve sosyal sonuçları ile kurumsal sonuçları arasındaki ilişkileri inceleyen grup olarak karşımıza çıkmaktadır. İKY politikalarının çevresel sürdürülebilirlik ile ilişkisi, iç ve dış çıktılar arasındaki ilişkilere odaklanmasdır (Kramar, 2014: 1071). Bu grupların ortak özelliği uzun vadeli ve kalıcı sonuçlara ulaşmak istemeleridir.

Mikro ve makro bakış açısına sahip çalışmalar sürdürülebilirliğin İKY ile ilişkili olduğunu savunmaktadırlar. Bu bakış açısına göre makro boyut, toplumsal ve ekonomik çevre üzerinde İKY işlevlerinin katkısı olduğunu savunmakta diğer taraftan mikro boyutta ise kıt ve yaşlanan işgücü, işten kaynaklanan sağlık problemleri konu alınmakta ve sürdürülebilirliğin bu konular için hayati önem taşıdığını ifade etmektedirler (Ehnert ve Harry, 2012: 223). Bu bağlamda sürdürülebilir İKY topluma ve ekolojik çevreye katkı sağlamakta ayrıca örgüt içerisinde de işgücünün iyi olma haline odaklanmaktadır.

Sürdürülebilir İKY insan yönetimini sağlayan, stratejik İK yönetiminin bir uzantısı olarak bütünsel bir İKY anlayışını temsil etmektedir. Sürdürülebilir İK çevresel ve sosyal baskılar karşısında faaliyet göstermek için gerekli insan yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır (Clarke, 2011). Dunphy, Griffiths ve Benn (2017: 222-240) sürdürülebilir kuruluşların insani ve ekolojik sürdürülebilirlik ilkelerine yaptıkları işlerin tamamında uymaları ve sürdürülebilirliği geniş çapta uygulayabilir olmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Sürdürülebilir boyuta ulaşmış işletmelerin güçlü kurumsal değerleri, gelişmiş işgücü yetenekleri vardır ve ayrıca bu işletmelerde katılımcı karar alma yüksektir. Bu işletmelerde iş yeri sağlık ve güvenliğine önem verilmekte, etik performans göstergeleri sağlayan İKY uygulamaları bulunmaktadır.

Sürdürülebilir İKY üzerine yapılan araştırmalarda ortak nokta, kurumsal hedefler ile sürdürülebilirlik hedeflerinin uyumlu hale getirilmesinde sürdürülebilir İKY'nin stratejik öneminin var olduğudur. Sürdürülebilir İKY etik davranış, çalışanların refahını sağlamak, sürdürülebilir işgücü uygulamaları geliştirmek, çalışan bağlılığını arttırmak, sürekli yenilik ve yaratıcılık kültürünü teşvik etmede büyük önem taşımaktadır. Sürdürülebilirlik İKY prosedürleri ile birleştiğinde vicdanlı ve sürdürülebilir bir gelecek sağlanabilecek, toplum açısından da dönüşüm sağlayacak bir değişime katkı sağlayacaktır (Al-Sulaiti, 2024: 21).

Metodoloji

Yöntem

Bu çalışmanın amacı, Sivil Havacılık Sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, üst düzey yöneticilerinden çalıştıkları kurumlardaki sürdürülebilir İKY uygulamaları hakkında bilgi edinmektir. Çalışma kapsamında nitel araştırma tekniklerinden mülakat tekniği kullanılmıştır (Gürbüz, 2014). Mülakat tekniğinin kullanılmasının amacı sürdürülebilir İKY uygulamaları hakkında derinlemesine bilgi edinilmek istenmesidir. Sürdürülebilir İKY ile ilgili literatür çerçevesinde görüşme soruları hazırlanmıştır.

Araştırma Soruları

1. Sürdürülebilir İKY Uygulamalarınız nelerdir? Açıklayabilir misiniz?
2. Sürdürülebilir İKY uygulamalarını gerçekleştirmek için hangi yetkinlikler önemlidir?
3. Sürdürülebilir İKY uygulamalarını gerçekleştirmek için sizden beklenenler nelerdir?
4. Sizce Sürdürülebilir İKY'nin örgütsel, sosyal, bireysel ve ekolojik sonuçları var mıdır? Var ise nelerdir?
5. Kurumsal stratejileriniz ile İKY stratejileriniz uyumlu mu?

Katılımcılar ve Prosedür

Sürdürülebilir İKY hakkında bilgi edinmek için amaçlı örnekleme tekniği (Marshall and Rossman, 2014) ile Türkiye'de faaliyet gösteren ve ofisi olan havayolları ile iletişime geçilmiştir. Araştırma kapsamına alınan havayollarının 15 tanesine davet gönderilmiş bazı firmalar gizlilikten dolayı araştırmaya katılmayı kabul etmemişlerdir. Görüşülen firmalar Türkiye'den 6, Orta Doğu Ülkelerinden 3 ve Orta Asya'dan 1 olmak üzere toplam 10 havayolu işletmesidir. Firmaların İK yetkililerine ulaşılmaya çalışılmış ancak bazı firmalarda İK yöneticilerine ulaşılamamasından dolayı firmalarda üst düzey

yönetici olarak çalışan kişiler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Potansiyel katılımcılara kartopu tekniği ile ulaşılmış ve yetkililere araştırmaya katılmaları ile ilgili mail gönderilmiştir. Ulaşılan yöneticiler sürdürülebilirlik konusuna ilgili olduklarından değerli içgörülerini araştırmaya katılmayı kabul etmişlerdir. Bu durum araştırmanın keşfedici doğasına katkı sağlayan bir seçim yanlılığıdır.

Araştırmada görüşmeler Google Meet üzerinden yaklaşık 2 ay içerisinde ortalama 45-60 dakika arasında yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce araştırmanın amacı ve prosedürler hakkında bilgi verilmiş ve katılımcıların onayı ile görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat, araştırmacıdan ziyade katılımcıların kendi düşüncelerini ifade etmelerine olanak tanımaktadır (Blee ve Taylor, 2002). Tablo 1’de araştırmaya katılan işletmeler ile ilgili bilgiler paylaşılmıştır.

Tablo 1. Katılımcı firmalar ve görüşmelere ait bilgiler

Havayolu İşletmesi	Ülke	Çalışan Sayısı	Departman	Görüşme Süresi (Dk.)
A	Türkiye	1.500-2.000 arası	İK Sorumlusu	65
B	Türkiye	400-500 arası	İK Sorumlusu	60
C	Türkiye	500-1000 arası	İK Sorumlusu	57
D	Türkiye	6.000-7.000 arası	İK Sorumlusu	55
E	Türkiye	400-500 arası	İK ve Yönetim	50
F	Türkiye	10.000 üzeri	İK ve Yönetim	65
G	Uzakdoğu	10.000 üzeri	İK ve Yönetim	55
H	Orta doğu	5.000-10.000 arası	İK ve Yönetim	50
I	Orta doğu	10.000 üzeri	İK ve Yönetim	55
J	Orta doğu	10.000 ve üzeri	İK ve Yönetim	60

Katılımcılardan şirketlerini, rol ve sorumluluklarını tanıtmaları istenmiştir. Daha sonra kurumsal sürdürülebilirlik projelerinin var olup olmadığı, sürdürülebilir İKY'nin kendileri için ne anlama geldiği ve kurumlarının sürdürülebilir İK uygulamalarının benimseyip benimsenmedikleri sorulmuş ve açıklamaları istenmiştir. Daha sonra Sürdürülebilir İKY uygulamaları konusundaki çalışmaları, sürdürülebilir İKY uygulamalarının hayata geçirilmesinin işletmeler açısından örgütsel çıktılarının neler olduğunu açıklamaları istenmiştir.

Veri Analiz Yöntemi

Veri analizinde nitel araştırmaya yapı sağlayan tematik analizden yararlanılmıştır. Tematik analiz sistematik kodlama ve verilerin analiz edilmesini sağlamaktadır.

Tematik analiz adımları (kaynak); verilere aşinalık, başlangıç kodları oluşturma, tema arama, temaları gözden geçirme, temaları tanımlama ve adlandırma en son sonuç çıkarma aşamalarından oluşmaktadır (Braun ve Clarke, 2012). Veri analizi sürecinde tematik analiz adımları takip edilmiş ve kodlamalar yapılırken veriler tüme varımsal bir kodlama yapmaya olanak sağlamıştır.

Nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlamak için araştırmacının dışında farklı bir araştırmacının da veri kodlarını değerlendirmesi güvenilirliği ve şeffaflığı sağlamaktadır (MacPhail, Khoza, Abler ve Ranganathan, 2016). Bu anlamda mevcut araştırmacının dışında bir araştırmacı kodlar oluşturmuş, iki araştırmacının kodları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma turları ardından farklılıklar giderilinceye kadar tartışılmış ve kodlayıcılar

arasında %95'lik bir anlaşmaya varılmıştır. Miles ve Huberman (1994) modeline göre görüş birliği "Görüş Birliği/ (Görüş Birliği+Görüş Ayrılığı)= Güvenilirlik" formülü ile hesaplanmaktadır. Bu orana göre %95 oranında araştırmanın güvenilirliğinin sağlandığını söylemek mümkündür.

Ayrıca araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır.

- İç geçerliliği sağlamak için katılımcılarla uzun süre etkileşim kurularak güven ortamı oluşturulmuş ve samimi yanıtlar alınması sağlanmıştır (Holloway ve Wheeler, 1996).
- Araştırma yöntemi, süreci ve sonuçları ayrıntılı açıklanmıştır.
- Dış geçerliliği sağlamak için örneklem metodu amaçlı örnekleme ile seçilmiştir.
- Araştırmada elde edilen verilerin ses kayıtları içerik analizi ile değerlendirilmiş ve bazı görüşme notları direk okuyucuya sunulmuştur.
- Güvenilirliği sağlamak için veri kaynaklı üçgenleme, araştırmacı üçgenleme ve yöntem üçgenleme olmak üzere üç üçgenleme metodu kullanılmıştır (Denzin, 1978).
- Veri kaynaklı üçgenleme türünde İK yöneticileri, üst düzey yöneticiler ve bazen de şirketlerde çalışan personel ile görüşmeler yapılmıştır.
- Araştırmacı üçgenleme metodunda verilerin analizi ve kodlanması kısmında farklı bir araştırmacı ile kodlar oluşturulmuş ve yorumlar kontrol edilmiştir.
- Son üçgenleme metodu olan yöntemde ise görüşme yapılan firmaların sürdürülebilirlik ile ilgili dökümanları incelenmiş ve bununla birlikte görüşmeler gerçekleştirilmiştir.
- Güvenilirliği sağlamak için literatürden yararlanılarak araştırma soruları ve kodlar oluşturulmuştur.

Bulgular ve Analiz

İçerik analizi sonucunda elde edilen ana tema, alt temalar, kodlar ve kodların tekrarlama sıklığı Tablo 2'de ifade edilmiştir.

Tablo 2. Sürdürülebilir İKY uygulamalarına ilişkin temalar

Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar	Cevaplar
SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI	SOSYAL	İş Sağlığı ve Güvenliği	D, F, G, I, J
		Esnek Çalışma Uygulamaları	A, B, D, E, F, J
		İş Yaşam Dengesi Uygulamaları	D, F, G, J
		İstihdamın Sürdürülebilirliği	D, F, G, J
		Takım Çalışması, Etkili İletişim	D, E, G, J
		Objektif Performans Değerlendirme	D, G, J
		Eğitim ve Gelişim	G, J
		Diğer (Etik İlkeler,	A,B
	Farklılıklar, Şeffaflık, Emeklilik, Fırsat Eşitliği	D, F, G, H, I, J	
	Kağıt ve Plastik Kullanımını En Aza İndirmek,	A, G, I, J	
	Yeşil Davranışların Ödüllendirilmesi,	D, F, G	
	Yeşil İşe Alım,	D, G, J	

	Yeşil Eğitim,	A, D, E, F, G, J
	Çevre Sertifikaları, Gönüllü Yeşil Etkinlikler	D, E, F, G
ÇEVRESEL	Performans	D, G
	Operasyonlarda Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Sürekli Olması ve Karlılık,	D, F, H
	Çalışanların Verimliliğinde Artış	D, G
EKONOMİK	Atıkların Azaltılması ile Maddi Tasarruf Sağlanması	F, G, H

Tablo 2’de görüldüğü gibi sürdürülebilir İKY uygulamaları literatüre uygun bir şekilde sosyal, çevresel ve ekonomik olmak üzere 3 alt temada toplanmıştır. Sosyal alt teması; iş sağlığı ve güvenliği, esnek çalışma uygulamaları, iş yaşam dengesi uygulamaları, istihdamın sürdürülebilirliği, takım çalışması, etkili iletişim, objektif performans değerlendirme, eğitim ve gelişim ve diğer uygulamalar (şeffaflık, farklılıklar, emeklilik, etik ilkeler, fırsat eşitliği) şeklinde kodlanmıştır. Çevresel alt tema ise kağıt ve plastik kullanımını en aza indirmek, yeşil davranışların ödüllendirilmesi, yeşil işe alım, yeşil eğitim, çevre sertifikaları, gönüllü yeşil etkinlikler ve performans şeklinde kodlanmıştır. Son olarak ekonomik boyuta ait tema ise operasyonlarda sürdürülebilirlik uygulamalarının sürekli olması ve karlılık, çalışanların verimliliğinde artış, atıkların azaltılması ile maddi tasarruf şeklinde kodlanmıştır. Araştırmada tema ve kodlar dikkate alınarak, katılımcıların ifadelerinden elde edilen alıntılar doğrultusunda yapılan içerik analizi aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

Tema 1: Sürdürülebilir İKY’nin Sosyal Boyutuna ait Alt Tema

Sürdürülebilir İKY’ne mikro bakış açısı, İK’nın kıt olmasına, yaşanan iş gücüne ve iş nedeni ile ortaya çıkan sağlık problemlerine dikkat çekmekte ve İKY’nin sürdürülebilir olması için yaşamsal stratejilere odaklanmaktadır (Ehnert ve Harry, 2012: 223). Sosyal boyut insan ihtiyaçlarının kapsamlı şekilde karşılanması, sosyal adalet ve katılımın sağlanması olarak ifade edilmektedir. Sosyal boyut ile ilgili verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

Katılımcıların verdikleri yanıtlardan sosyal boyut içerisinde en çok esnek çalışma uygulamalarının hayata geçirildiği anlaşılmaktadır. Esnek çalışmaların ise en çok A,B,D,E,F,J işletmelerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Katılımcılardan D; “Pandemi öncesi vardı esnek çalışma ancak sonra hibrit hayatımıza girdi. Üç gün uzaktan, diğer günler evden çalışıyoruz. Perşembe ve cuma ofise gelmiyoruz”; G ise “Evden çalışma yapıyoruz, hafta da bir gün evden çalışıyoruz” şeklinde esnek çalışma uygulamalarını ifade etmişlerdir.

İş sağlığı güvenliği, iş yaşam dengesi uygulamaları ve istihdamın sürekliliği D,E, F,G ve j işletmelerinde gerçekleştirilirken, takım çalışması ve etkili iletişim D,E,G,J işletmelerinde, eğitim ve gelişim G VE J işletmelerinde gerçekleştirilen sosyal boyuta ait kodlardandır. İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ile ilgili H işletmesi “Genel olarak iş sağlığı ve güvenliğine dikkat edilmiyor. Sağlık açısından değil de bütçe olarak değerlendiriliyor” şeklinde bir cevap ile çalışanların sağlıklarına yapılan yatırımın işletme açısından maliyet olarak değerlendirildiğini ifade etmektedir. Buna karşın J “ Ofisin dizaynı ve alt yapısı merkez tarafından belirlenen kriterlere göre dizayn ediliyor. Çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarının korunması açısından çalışmalar yapılıyor.

İş sağlığı ve güvenliği alanında uzman bir firma ile çalışıyoruz. Sağlığınıza çok önem veriliyor. Sağlık problemlerinde yıllık izin yerine özel izin veriliyor. Psikolojik destek almak isterseniz merkezde görevli bir ekipten yardım alabiliyorsunuz” şeklinde bir cevap ile çalışanların sağlıklarının işletmeleri için ne kadar önemli olduğuna vurgu yapmıştır. E işletmesi de benzer şekilde “İş sağlığı ciddi anlamda işletmemizde dikkate alınmaktadır ve çalışma koşullarımız buna uygundur. Çalışma alanımız rahat ve güvenlidir. Bilgisayarlar ayarlanabilir göz hizasına göre, koltuklarımız yenilendi bel boyun sağlığı için. Psikolojik desteğimiz yok ama iş yeri hekimimiz var”. G “İş sağlığı güvenliği uzmanımız var ve eğitimler alıyoruz senede iki kere. Ses azaltmak için halifleks döşendi, ışıkları düzenlediler, etrafa güzel tablolar asıldı, havalandırmalarımız hepofiltreli. A dan z ye her şey temizleniyor” şeklinde yanıt vermişlerdir.

İşletmelerin iş yaşam dengesi uygulamalarının ise katılımcı firmalardan yalnızca 4’ünde uygulandığı görülmektedir. Bunlardan E işletmesi “Yoga, pilates, dans klüplerimiz var, özel günlerde hastaneler ile iş birliği yapıyoruz. Çalışan annelerimizin çocukları gönderecekleri kreşler var. Segment bazlı kadın pilot ve kabin memurlarına gece yatı görevi planlamıyoruz”. G işletmesi ise “Şirketimiz personel mutlu olursa bizde çok iyi kazanırız öğrenmiş. Şirketi kendimizin gibi görüyoruz. Her departman şirketi kara geçirmeyi düşünür. Ana merkezde dans, spor klübü var. Kabin ekiplerinde dans grupları var ve bunlar şirket gecelerinde gösteri yaparak puan kazanıyorlar” şeklinde cevap vermişlerdir. İş yaşam dengesi uygulamalarına verilen cevaplara bakıldığında en çok dikkat çeken uygulamanın çocuklu kadınlar için kreş uygulaması olduğu ve 4 işletmede çalışanların ruhsal iyi oluşlarını etkileyecek bir takım iş yaşam dengesi uygulamalarını hayata geçirdikleri ancak diğer 6 işletmede bu tarz uygulamaların olmadığı dikkat çekmiştir.

Sosyal alt temasına ait diğer seçeneğine ilişkin, A ve B işletmeleri etik ilkelere dikkat ettiklerinden, F,G,H,J emeklilik ile ilgili kolaylaştırıcı uygulamalarından bahsetmişlerdir. Önemli bulgularından birisi ise şeffaflığın 5 işletme, farklılıklara duyulan saygı ve fırsat eşitliğinin 4 işletme tarafından uygulanmasıdır. F “fırsat eşitliğini (kadınların istihdama katılması) kabinde hem kadın hem erkek için ilan açılıyor. Kadınlardan istasyon şefi olabiliyor” sözleri ile ifade etmiştir. D “Sürdürülebilirlik açısından en büyük önem atfedilmesi gereken kavramların kapsayıcılık, çeşitlilik ve eşitlik olduğunu düşünüyoruz. Bu perspektif, yaratıcı ve değer katan, etki artırıcı çalışmaların kapısını açacaktır. Bunun ötesinde değer ve faydanın gerçek anlamda ölçümü için analitik ve eleştirel bakış açısı ve kaynakların etkin kullanımı önemli özellikler olarak görülmektedir” ve “Çeşitlilik, adil, şeffaf ücret yönetimi gerçekleştiriyoruz. Etnik olarak 38 farklı ülkeden çalışmamız var” sözleri ile her millet ve cinsiyetten kişilerin şirketleri için eşit fırsatlara sahip olduğuna vurgu yapmıştır.

Tema 2: Sürdürülebilir İKY’nin çevresel boyutu

Sürdürülebilir İKY’nin çevresel boyutunda kağıt ve plastik kullanımının en aza indirilmesi, yeşil davranışların ödüllendirilmesi, yeşil işe alım, yeşil eğitim, çevre sertifikaları, gönüllü yeşil etkinlikler, yeşil performans değerlendirme kodları yer almaktadır.

Katılımcıların çoğunluğu çevresel boyutta kağıt tasarrufu konusunda (A,D,E,F,G,J) eğitimlerini online olarak gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. D “ Eğitim hibrit modelimiz var. Sınıf içi yapmamız gereken iş sağlığı güvenliği eğitimleri var”; F “Eğitim

materyalleri dijital. Kabin ekipleri sıfırdan alınsa çalışmalarını için kitap verilir ve kitaplar sonra geri toplanır” şeklinde kağıt tasarrufu yaptıklarına dikkat çekmiştir. D, F, G yeşil davranışların ödüllendirildiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde D,F,G'ye ek olarak E gönüllü yeşil etkinlikler gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. G işletmesi yeşil davranışların ödüllendirildiğini şu sözlerle ifade etmiştir: “İstanbul’da sosyal sorumluluk projelerini destekliyoruz. Hepimize tişört yaptırıyoruz. Kızılıya kan bağışı yaparız ve bir derneğe araç bağışladık. Bazı etkinliklerden puan alıyoruz. Yılın en iyi sürdürülebilirlik projesi olur örneğin ödül alırız.” Yeşil etkinlikler ise F tarafından “Ofislerde pil atık uygulamaları var çöp kutuları kalktı, mavi kapaklar topluyoruz (tekerlekli sandalye), kabin ekiplerine verilen eşyalardan bot yaparak ihtiyacı olanlara veriyoruz” şeklinde cevaplanmıştır.

Yeşil işe alım ile ilgili de D,G,J firmaları online başvuru, online mülakatlar ile işe alımlarını gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Diğer firmalar kağıt kullanmaya ve klasik yöntemler ile görüşme yapmaya devam etmektedirler. F” İşe alımlarda henüz kağıtlar kalkmadı. Ancak alt işveren formları dijital. Öneri yapıldı değişmesini bekliyoruz” şeklinde yanıt vermiştir. Çevresel boyuta ait kodların kağıt tasarrufu konusunda en çok eğitimlerde uygulandığı görülmektedir. İşe alımlarda hala kağıt kullanılmaya devam edilmektedir. 10 firmadan sadece 3’ü yeşil davranışların ödüllendirildiğini ifade etmektedir. Bu durum bize çevresel boyutta firmaların yeşil davranışları henüz örgütte uygulamadıklarını bizlere göstermektedir.

Tema 3: Sürdürülebilir İKY’nin Ekonomik Boyutu

Sürdürülebilir İKY’nin ekonomik boyutunda, operasyonlarda sürdürülebilirlik uygulamalarının sürekli olması ve karlılık, çalışanların verimliliğinde artış, atıkların azaltılması ile maddi tasarruf sağlanması kodları oluşturulmuştur. Bu kodlar sürdürülebilir İKY içerisinde en az hayata geçirilen uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

D “Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarında iki temel amaç olduğuna inanıyoruz. Öncelikle, şirketlerin sadece ekonomik değil, aynı zamanda çevre ve sosyal fayda yaratan sonuçlara ve değer yaratmaya odaklanabilmesi için güçlü bir ekonomik model üzerine kurulu bir iş yürütmeleri, ekonomik ve yönetim açısından güçlü olmaları ve bunu güçlü ve yetkin insan kaynağıyla sağlamaları büyük önem taşıyor. Öte yandan, geçmişte olduğunun aksine yalnız ekonomik karlılık değil, aynı zamanda üretim sürecinin tüm çevresel ve sosyal boyutlarını da ele alan değer yaratma modelinin benimsenmesi ve uygulanması yine büyük önem taşıyor” şeklinde sürdürülebilir İKY’nin ekonomik boyutunda insan unsurunun önemine vurgu yapmıştır.

A ise “Bu çalışmalar karlılıktan ziyade operasyonların uluslararası normlara uyum sağlaması için yapılıyor. Elinizdeki sürdürülebilirlik verileri ihaleye girmenize ve ticari anlamda anlaşmalar yapmanıza imkan tanıyor. Bir anlamda rekabetçi olmanızı sağlıyor. Karlılığı da artırıyor. Ayrıca pazarlama amacı da var. Öncü lider firma olalım amacı. Yapılanların çevre ve insan için yapıldığını düşünmüyorum” şeklinde bir yanıt ile operasyonlarda uygulanan sürdürülebilirlik projelerinin ya da sürdürülebilir İKY uygulamalarının rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla yapıldığına dikkat çekmektedir. G’de “İçerideki gizli hedef karlılıktır ama şirket bunun bizim mutluluğumuzdan geçtiğini biliyor” şeklinde yanıt vermiştir. Bu durumda şirketlerin uygulamaları karlılık ya da rekabet avantajı sağlamak için yapılsa da çalışana değerli olduğu hissettirilmekte ve

şirketin hedeflerine insanlar aracılığı ile ulaşabileceklerine inandıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Kaynak temelli yaklaşımda olduğu gibi insan değerli ve nadirdir ve bu nedenle insana yapılan yatırım, insanın mutluluğu şirketin de başarısını beraberinde getirmektedir.

Katılımcılara sürdürülebilir İKY uygulamalarının çıktılarının örgütsel, sosyal, bireysel ve çevresel anlamda neler olabileceği sorulmuş ve kendilerine Kramar (2014) tarafından oluşturulan sürdürülebilir İKY'nin bireysel, örgütsel, sosyal ve ekolojik çıktılarından bahsedilmiştir. Ardından bu 4 çıktıdan hangisi/hangilerinin sürdürülebilir İKY'nin çıktılarından olacağını açıklamaları istenmiştir. Sürdürülebilir İKY'nin çıktılarına ilişkin alt temalar Kramar (2014)'ü çalışmasından esinlenilerek oluşturulmuştur.

Tablo 3. Sürdürülebilir İKY'nin çıktıları

Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar	Tekrar Sayısı	
KAYNAKLARI	ÖRGÜTSEL	İyi İş İlişkileri	A, D, E, F, G, H, I, J	
		İş yeri Kalitesi	A, D, E, G, H, I, J	
		Problem Çözme Yeteneği	A, D, E, F, G, H, I, J	
		Örgütsel Verimlilik	A, B, E, D, G, H, I, J	
		Sağlıklı İşgücü	D, E, G, H, I, J	
		Karlılık	D; E, F, G, J	
		Maddi Tasarruf	D, E, G, J	
		SOSYAL	Çalışanlar Arasında İyi İlişkiler	A, E, D, J, F, G, H, I
			Tercih Edilen Bir İşletme Olma	A, D, E, F, J, G, H, I
			Potansiyel İş Gücü Kaynağı	A, D, E, F, G, J, H, I
BİREYSEL	İş Tatmini	A, D, E, F, G, J, I		
	Çalışan Motivasyonu	D, E, G, H, I, J		
	İş-Yaşam Dengesi	D, E, F, G, I, J		
	Örgüte Bağlılık	D, E, G, I, J		
EKOLOJİK	Enerji ve Su Kullanımında Tasarruf	D, E, G, I, J		
	Çevreyi Önemseyen Ürün ve Hizmet Üretimi	E, F, G, I, J		
	İşle İlgili Çeşitli Maliyetleri Azaltmak			

Sürdürülebilir İKY uygulamalarının örgütsel boyutta en fazla iyi iş ilişkileri, iş yeri kalitesi, problem çözme yeteneği, örgütsel verimlilik sağlayacağı; sosyal boyutta çalışanlar arasında iyi ilişkiler, tercih edilen bir işletme olma, potansiyel iş gücü kaynağı arttırımını sağlayacağı; bireysel anlamda en çok iş tatmini sağlayacağı ifade edilmiştir. Çevresel boyutta ise enerji ve su kullanımında tasarruf, çevreyi önemseyen ürün ve hizmet üretimi en fazla cevap alan seçenekler olmuştur.

Katılımcılara sürdürülebilirlik için gerekli yetkinliklerin neler olduğu sorulmuş ve aşağıdaki cevaplar alınmıştır. A inovasyon, B Sorumluluk sahibi olma, uzun süreli istihdam, çevreyi önemseyen çalışanlar, geri bildirim, iletişim, D kapsayıcılık, çeşitlilik ve eşitlik, , E liderlik, I Durmaksızın öğrenmek, yeniliğe ve değişime açık olmak, adaptasyon, şirket stratejilerine çabuk uyum sağlamak, J stratejik ve geleceğe dönük düşünebilme, norm ve değerler açısından olaylara bakabilme, kişiler arası iletişim ve dayanışma, problem çözebilme şeklinde sürdürülebilirlik için gerekli yetkinlikleri sıralamışlardır.

Sonuç ve Tartışma

Sürdürülebilirlik küresel anlamda çevreyi korumak, ekonomik, sosyal düzeylerde ortak bir kalkınma sağlamayı amaçlamaktadır (Westerman vd., 2020: 1). İşletmelerin büyümeleri açısından önemli hale gelen sürdürülebilir kalkınma konuları İKY ile de entegre edilmiş ve sürdürülebilir İKY kavramının önemi artmıştır (Diaz-Carrion vd., 2021: 121). Havayolu taşımacılığına artan talep ile birlikte iklim konularının sık sık gündeme gelmesi yeşil uygulamaları gündeme taşımış ve çevreye yönelik bazı politikaların geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir (Topçu, 2023: 2420-2421). Çevresel ve sosyal açıdan işletmelerin çevreye duyarlı olmaları ve tüm görevlerinde sürdürülebilirlik ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmeleri kendilerinden beklenmektedir.

Sürdürülebilir İKY uygulamaları çalışanların kişisel gelişimlerine odaklanmaktadır. Diğer bir deyiş ile sürdürülebilir İKY uygulamaları günlük yönetim uygulamalarında insan merkezli olma fikrini benimsemektedir (De Prins vd., 2020: 1685). Çalışanların merkeze alındığı bir yönetim tarzının benimsenmesi ile çalışanların başarıları örgütün hedeflerine ulaşmaya katkı sağlayacaktır. Kurumların ise sürdürülebilirlik projelerini hayata geçirebilmeleri için insan kaynağına ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışanların vicdanlı olması, eğitim ve gelişimlerinin sağlanması ve çalışanların bu konu ile ilgili sorumlu davranışlara sahip olmaları işverenin itibarına katkı sağlayacaktır. Böyle bir durumda sürdürülebilirlik uygulamalarının İKY ile entegre bir şekilde gerçekleştiğini söylemek mümkündür (Ehnert, 2012: 224-225). Şirketlerin sürdürülebilir uygulamaları gerçekleştirebilmeleri için potansiyel işgücünün işe alımında, performans değerlendirmelerinde ya da eğitim ve gelişim konularında sürdürülebilir hedefler dikkate alınmaktadır. Bu yönü ile İKY sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı sağlayacak insan kaynağını ifade etmektedir. Macini vd. (2022: 716) benzer şekilde sürdürülebilir İKY'nin başarısının işletmenin sürdürülebilirlik hedefleri ile uyumlu olmasına bağlı olduğunu ve stratejiler ile uyumlu işe alım, eğitim ve ücret politikalarının başarıyı etkileyeceğini ifade etmektedirler.

İşletmelerin hedefledikleri stratejilere ulaşabilmeleri için hayata geçirilen sürdürülebilir İKY uygulamalarının diğer tarafında ise insan kaynağının sürdürülebilirliği gündeme gelmektedir (Zaugg vd., 2001: 13-24). Sürdürülebilir İKY eğitim, gelişim, işe alım gibi uygulamalarla beraber çalışanların ruhen bedenlen sağlıklı olmaları, iş yaşam dengelerinin korunması, esnek çalışma programlarının sağlanması konularında da çalışmalar yapmaktadır. Yapılan bu çalışmada da insan kaynağının sürdürülebilir olmasına odaklanılmış ve Dünya açısından sürdürülebilirlik konusunda önemli bir yere sahip olan havayolu işletmelerinde sürdürülebilir İKY uygulamalarının neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ilinde ofisi bulunan ve görüşmeyi kabul eden havayolu işletmelerinin İK departmanları/ üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür. Analiz sonucunda sürdürülebilir İKY uygulamaları sosyal, çevresel ve ekonomik olmak üzere 3 alt temada birleştirilmiştir.

Sürdürülebilir İKY'nin sosyal alt teması incelendiğinde; iş sağlığı ve güvenliği, esnek çalışma uygulamaları, iş yaşam dengesi uygulamaları, istihdamın sürdürülebilirliği, takım çalışması, etkili iletişim, objektif performans değerlendirme, eğitim ve gelişim ve diğer uygulamalar (şeffaflık, farklılıklar, emeklilik, etik ilkeler, fırsat eşitliği) şeklinde kodlanmıştır. Katılımcıların çoğunluğu esnek çalışma gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Genellikle D,G ve J firmaları sosyal boyuttaki uygulamaları

gerçekleştirdiklerini ifade etmişler diğer firmalar ise bu uygulamaları henüz hayata geçirmediğini bildirmişlerdir. Bunlar iş yaşam dengesi uygulamaları, takım çalışması, etkili iletişim, performansın objektif değerlendirilmesi ve istihdamın sürdürülebilirliği olmuştur. Bu firmalardan D,E,F Türkiye, G Orta Asya J ise Orta Doğu ülkesidir. Bölgesel olarak bakıldığında sürdürülebilir İKY uygulamalarından sosyal boyutunun Türkiye’de daha fazla uygulandığını söylemek mümkündür.

Al-Sulaiti (2024: 27) tarafından yapılan araştırmada, Kültür Bakanlığı’nın sürdürülebilir konusunda iş yaşam dengesi sağlama, çeşitliliği ve kapsayıcılığı artırma, mesleki gelişim fırsatları sunma, şeffaf ve hesap verilebilir prosedürler oluşturma konusunda önlemler aldığı bulgularına ulaşmıştır. Ayrıca bahsi geçen faaliyetlerin işletme açısından verimlilik sağlamanın yanı sıra işgörenler açısından bağlılık ve memnuniyet gibi olumlu sonuçlara ulaşmada katkı sağladığını tespit etmiştir. Bu çalışmada sürdürülebilirlik ile ilgili faaliyetlerin İKY uygulamalarına entegre edilmesi ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile İK stratejilerinin bütünleştirilmesine vurgu yapılmaktadır.

Çevresel boyuta ait tema incelendiğinde ise katılımcıların çoğunluğu şirket içi eğitimlerini gerçekleştirirken kağıt kullanmamaktadırlar. Ancak işe alımlarda kağıt kullanımı yalnızca D,F ve G firmaları tarafından kaldırılmıştır. İşletmelerden yalnızca 3’ünün kağıt israfı konusunda özen gösterdiğini göstermektedir. Kağıt ve plastik atıkların azaltılması ise A,G,I ve J firmaları tarafından hayata geçirilmiştir. Gönüllü yeşil etkinlikler ise D,E,F ve G işletmeleri tarafından ödüllendirilmektedir. D,E ve F işletmeleri Türkiye G işletmesi ise Orta Asya asıllıdır. Bu durum Türkiye’de ve Orta Asya’da yeşil etkinliklerin daha fazla ödüllendirildiğini göstermektedir.

Sürdürülebilir İKY’nin ekonomik boyutunda operasyonlarda sürdürülebilirlik uygulamalarının karlılık getirdiğini D,F,H, verimlilik arttırdığını D ve G, maddi tasarruf sağlandığını ise F,G ve H işletmeleri belirtmişlerdir. Görüşme sonucunda sürdürülebilir İKY uygulamalarının ekonomik boyutunun diğer boyutlara oranla çok düşük bir şekilde gerçekleştirildiği görülmektedir. Yine ekonomik boyutta işletmelerden ikisi Türk biri Orta Asya ve bir diğeri Orta Doğu ülkelerindedir. Diğer ülkelere kıyasla Türkiye’de ekonomik boyuttaki uygulamaların hayata daha fazla geçirildiğini söylemek mümkündür.

Ülkeler incelendiğinde Türkiye’de ve Orta Asya’da sürdürülebilir İKY uygulamalarının daha fazla hayata geçirildiğini söylemek mümkündür. Orta Doğu ülkelerinin cevapları incelendiğinde ise farklılıklara saygı duydukları ve çoğunluğunun iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına uyduğu söylenebilir. Ancak esnek çalışma, kağıt atıklar, yeşil işe alım, yeşil eğitim, istihdamın sürdürülebilirliği, iş yaşam dengesi uygulamaları, performans değerlendirmelerin objektif yapılması, eğitim ve gelişim gibi sosyal ve çevresel İKY uygulamalarının hayata geçirilmediği tespit edilmiştir. Bu anlamda Orta Doğu ülkelerinin sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarını gerçekleştirirken daha çok sürdürülebilir hedefler ve kar elde etme odaklı oldukları tespit edilmiştir. Orta Doğu ülkesinden katılımcılardan biri şirketin karlılık ve rekabet üstünlüğü sağlamak için sürdürülebilirlik çalışmaları gerçekleştirdiklerinden bahsetmiştir.

Sonuç olarak sürdürülebilir İKY uygulamalarının örgütsel, bireysel, sosyal ve ekolojik olarak bazı sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel anlamda iyi ilişkiler, işgücünün sağlığının ve refahının korunması, sosyal açıdan kaliteli iletişim, işveren markası oluşturma, bireysel açıdan ise gerçekleştirilen uygulamalar çalışanların fiziksel ve ruhsal olarak

sağlıklarının korunmasını, motive edilmelerini, iş ve yaşamlarını denge tutmalarını sağlamaktadır. Ekolojik sonuçlar, enerji tüketiminin azalması, kağıt ve su tüketiminin azaltılması olarak ifade edilebilir (Ehnert, 2009). Bahsedilen çıktılara ulaşabilmek adına işletmelerin sürdürülebilir İKY uygulamaları konusunda daha duyarlı olmaları gerekmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilirlik uygulamaları ve İKY'nin sürdürülebilirliği işletmenin kurumsal imajına ve marka değerine katkı sağlamaktadır (Ehnert, 2009). Marka değeri şirketin ticari anlaşmalarında güven oluşturmakta ve aynı zamanda yetenekli çalışanların da işletmeye çekilmesine katkı sağlamaktadır (Rençber, 2024). Sonuç olarak işletme için prestij, çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılıklarının artması, çalışan memnuniyeti ve iş tatminini arttırdığı söylenebilmektedir (Hong ve Kim vd., 2019: 2). Araştırmada elde edilen bulgular da literatür ile benzer şekildedir. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının örgütsel çıktılarının en fazla iyi iş ilişkileri, iş yeri kalitesi, problem çözme yeteneği, örgütsel verimlilik olarak ifade edilmiştir. Sosyal temada işletmenin tercih edilen bir işletme olma ve İKY uygulamaların potansiyel işgücünü işletmeye çekeceğini neredeyse araştırmaya tüm katılanlar belirtmişlerdir. Bireysel temada ise en çok sürdürülebilir İKY uygulamalarının çalışanlara iş tatmini sağlayacağı üç bölgede benzer bulunmuştur. Bununla birlikte bireysel temadaki uygulamaların, motivasyon, iş yaşam dengesi ve örgüte bağlılık sağlayacağı D,E,G, H, I, J tarafından ifade edilmiştir. Yapılan bir bibliyometrik analiz sonucunda sürdürülebilir İKY uygulamalarının nasıl başarılı olabileceği araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda çalışanların desteklenmesi, iş süreçlerine dahil edilmeleri ve sürdürülebilir bir çalışma ortamının oluşturulmasının çalışanların kurumla özdeşmelerini sağladığı tespit edilmiştir. Bu şekilde kurum ile özdeşleşen çalışanlar daha az işten ayrılmaya istekli olmaktadır (Gomes ve Coelho, 2024). Ayrıca çevresel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde çalışanların katılımının liderler aracılığı ile gerçekleştirilmesi çalışanların güven düzeylerinin artmasıyla birlikte işletmeye olan bağlılıklarına katkı sağlamaktadır. İKY uygulamalarını çalışanlarda olumlu duygu ve davranışlara (Jiang, Ampaw, Yu ve Wang., 2024: 8), pozitif örgütsel sonuçlara ve bu sonuçlarda işletmelerin finansal sonuçlarına yansıdığı yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Wilkinson vd., 2001: 7-8). Cheng (2024) yaptığı çalışmada sürdürülebilir İKY uygulamalarının çalışanların psikolojik sermayelerine katkı sağladığını ortaya koymuştur.

Son olarak ekolojik anlamda D,E,G,I,J enerji ve su tasarrufu, E,F,G,I,J çevreyi önemseyen ürün ve hizmet kullanımı, işle ilgili maliyetlerin azaltılması konularında, sürdürülebilir İKY uygulamalarının katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Cevaplara bakıldığında Türkiye, Orta Asya ve Orta Doğu açısından benzer sonuçlar elde edildiği ifade edilebilir.

Sürdürülebilir yetkinler ile ilgili katılımcılara yönelttiğimiz soru sonucunda ise yenilikçi olmak, sorumluluk sahibi olmak, işletmede uzun süreli istihdam, kapsayıcılık, çevreyi önemsemek, liderlik, öğrenme ve gelişime açık olmak, stratejik bakış açısı ile geleceğe yönelik düşünebilmek, norm ve değerlere uymak, iletişim, dayanışma, problem çözme sürdürülebilirlik için gerekli yetkinlikler olarak ifade edilmiştir.

İKY, çalışan refahının artırılması, sürdürülebilirliğin şirkette bir kültür olarak teşvik edilmesi, İKY stratejilerinin sürdürülebilirlik hedefleri ile bütünleştirilmesi ve etik standartların gerçekleştirilmesi gibi faaliyetleri işgücünün sürdürülebilmesini desteklemek için gereklidir. Şirketin sürdürülebilirlik ile ilgili uzun vadeli hedeflerine

ulaşmak, kurumsal ve toplumsal dönüşümü gerçekleştirmek için gerekli insan kaynağının yetiştirilmesinde İKY'nin rolü büyüktür.

İşletmeler çalışanları aracılığı ile diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Rekabet avantajı sağlayan insanın ise yönetilmesi, insani şartlarda çalıştırılması, iş yerinde ortaya çıkan stres, mobbing, tükenmişlik gibi konulara maruz kalmasının önlenmesi için bir takım uygulamaların hayata geçirilmesi gereklidir. Ayrıca çalışanların iletişim, takım çalışması, sürdürülebilirlik gibi konularda eğitimler alması, iş ortamından kaynaklanabilecek fiziksel ve zihinsel rahatsızlıklarının önlenmesi için çaba gösterilmesi, iş sağlığı güvenliği önlemlerinin alınması, işgücünün niteliğini yükseltme, çalışanlara kariyer fırsatları sunma gibi konuların gündeme alınması ile sürdürülebilir İKY uygulamalarının hayata geçirilmesi mümkündür. Aksi halde işgörenin insani olarak değer görmediği, sınırları dışında çalıştırıldığı, iş yaşam dengesini kurmakta zorlandığı işletmelerde uzun vadeli kalamayacağı gibi iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel açıdan önemli konularda olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır. Böylece rekabet üstünlüğünü sağlamada önemli payı olan insan artık işletme için bir dezavantaj haline gelebilecektir.

Sürdürülebilir İKY üzerine yapılan literatür taraması, kurumsal hedeflerin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirilmesinde sürdürülebilir İKY'nin stratejik önemini vurgulamaktadır. Sürdürülebilir İKY etik davranışı, çalışanların refahını ve ekolojik sorumluluğu teşvik eder ve bunların tümü kurumun kalıcı refahına katkıda bulunur. Sürdürülebilir işgücü uygulamalarını geliştirmek, çalışanların refahını ve bağlılığını artırmak ve sürekli yenilik ve yaratıcılık kültürünü teşvik etmek çok önemlidir. Sürdürülebilirliğin İKY prosedürlerine dahil edilmesi, daha vicdanlı ve sürdürülebilir bir geleceğin temellerini atarken işletmeler, çalışanlar ve toplum için avantajlar sağlayan dönüştürücü bir değişimi temsil etmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular kapsamında İK uygulayıcılarına bazı önerilerde bulunulabilir. Öncelikle sürdürülebilir İKY'nin yalnızca İKY ile ilgili olmadığı şirketin stratejik hedeflerine ulaşmada bir rol oynadığı unutulmamalıdır. Bu bağlamda kaynak temelli yaklaşımdan da yola çıkarak çalışanların taklit edilemeyen, nadir ve değerli olduğu göz önüne alınarak işletmelerin istenen hedeflere ulaşmasında insanın yeri ve öneminin büyük olduğu anlaşılmalıdır. Araştırmada genellikle esnek çalışma, iş yaşam dengesi uygulamalarına verilen yanıtlar bu uygulamaların hayata geçirildiğini gösterse de farklı esnek çalışma modelleri geliştirilerek ya da iş yaşam dengesi uygulamaları hayata geçirilerek çalışanların iş ve yaşam dengelerinin korunması önem arz etmektedir. Bununla birlikte performans değerlendirmelerinin objektif olması, istihdamın sürdürülebilirliği, eğitim ve gelişim konularına daha fazla eğilim gösterilmesi başka bir öneri olarak sunulabilir. Ayrıca kağıt ve plastik atıkların en aza indirilmesi, çevreye verilen zararın azaltılması adına işletmelerin yeşil davranışları ödüllendirmesi öneri olarak sunulabilir. Sürdürülebilir yetkinlikler katılımcılar tarafından inovasyon, uzun süreli istihdam, iletişim, kapsayıcılık, çeşitlilik, eşitlik, liderlik, öğrenme gibi kavramlar ile bütünleştirilmiştir. Araştırma kapsamında öne çıkan sürdürülebilir yetkinliklerin kazandırılması hem örgütsel anlamda hem de bireysel anlamda işletmelere fayda sağlayacaktır.

Araştırmanın farklı bir önerisi ise sürdürülebilirliğin İKY uygulama ve stratejileri ile nasıl destekleneceğine ilişkin verilebilir. Maley (2024: 12) yaptığı çalışmada pandemi nedeni

ile belirsizlik ortamında sürdürülebilirliğin hayata geçirilmesi için İKY uygulamalarının operasyonelleştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu çalışmaya göre davranışsal esneklik, beceri esnekliği ve İKY uygulamalarındaki esneklik ile sürdürülebilir İKY operasyonel hale getirilebilecektir. Davranışsal esneklik, çalışanların değişen koşullara uyum sağlamaları ile ilgili uygulamalara yer vermektedir. Böylelikle örgütün esnek kültür kapasitesi geliştirilmektedir. Beceri esnekliği, organizasyondaki bireysel becerilerin genişletilmesi ve çalışanların yeni beceriler kazanmasını içermektedir. İKY uygulamalarının esnekliği ise belirsiz ortamlarda hızlı bir şekilde İK'nın zorlukları yönetebilmesinden söz etmektedir. Yapılan araştırma pandemi dönemindeki belirsiz ortama yönelik olsa da sürdürülebilirliğin hayata geçirilmesinde İKY uygulamalarının önemine vurgu yapmaktadır. Değişen çevre ve koşullar pandemi gibi olmasa da belirsiz bir ortam yaratmakta her an değişebilen bilgiye, uygulamalara ayak uydurma konusunda esneklik kaçınılmaz bir hale gelmektedir. Bu bağlamda beceri ve davranış esnekliğinin İKY uygulamaları ile sağlanabileceği bu nedenle de İKY uygulamalarında da esnekliğe ihtiyaç olduğu bir gerçektir.

Yapılan araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmaya havacılık sektöründeki firmalardan bazılarının katılmayı kabul etmesi ve belirli sayıdaki işletmenin örneklem olarak alınmış olması araştırmanın bir sınırlılığıdır. Araştırma nitel yöntemle yapılmıştır ve sonuçların genellenebilmesi adına nitel yöntemin seçilmiş olması da araştırmanın sınırlılığını oluşturabilir. Son olarak araştırma yalnızca sürdürülebilir İKY uygulamaları ve sürdürülebilir İKY çıktıları üzerine yapılmıştır bu da araştırmanın bir sınırlılığıdır. Yeşil örgütsel davranış, yeşil liderlik, kurumsal sürdürülebilirlik gibi kavramlar ile birlikte sürdürülebilir İKY'nin çalışılması, nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanılması araştırmadaki sınırlılıkların aşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu çalışmanın sürdürülebilir İKY ile ilgili literatüre katkı yapacağı ve gelecekteki araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Değerlendirme	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme
Etik Beyan	<p>* Bu makale, Sempozyumu'nda sözlü olarak sunulan ancak tam metni yayımlanmayan "....." adlı tebliğin içeriği geliştirilerek ve kısmen değiştirilerek üretilmiş hâlidir.</p> <p>* Bu çalışma ... danışmanlığında ... tarihinde sunduğumuz/tamamladığımız ... başlıklı yüksek lisans/doktora tezi esas alınarak hazırlanmıştır.</p> <p><i>Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.</i></p> <p>*(.... Üniversitesi Rektörlüğü, Yayın Etiği Kurulu Başkanlığının xx.xx.2023 Tarih , x Nolu kararı ile Etik Kurul Kararı alınmıştır.)</p>
Benzerlik Taraması	Yapıldı – İthenticate
Etik Bildirim	itobiad@itobiad.com
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
Yazar Katkıları (Makale Çift veya Üç Yazarlı olduğu taktirde)	<p>Çalışmanın Tasarlanması: 1. Yazar (%40), 2. Yazar (%30), 3. Yazar (%30)</p> <p>Veri Toplanması: 1. Yazar (%40), 2. Yazar (%30), 3. Yazar (%30)</p> <p>Veri Analizi: 1. Yazar (%40), 2. Yazar (%30), 3. Yazar (%30)</p> <p>Makalenin Yazımı: 1. Yazar (%40), 2. Yazar (%30), 3. Yazar (%30)</p> <p>Makale Gönderimi ve Revizyonu: 1. Yazar (%40), 2. Yazar (%30), 3. Yazar (%30)</p>
Peer-Review	Double anonymized - Two External
Ethical Statement	<p>* This article is the revised and developed version of the unpublished conference presentation entitled ".....", orally delivered at the Symposium....</p> <p>* This article is extracted from my master thesis/doctorate dissertation entitled "...", supervised by ... (Master's Thesis/Ph.D. Dissertation, ... University, City/State, Year).</p> <p><i>It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.</i></p> <p>* (... University Rectorate, Ethics Committee Decision was taken with the decision dated xx.xx.2023, numbered x of the Presidency of the Publication Ethics Committee.)</p>
Plagiarism Checks	Yes - İthenticate
Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Complaints	itobiad@itobiad.com
Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
Author Contributions (If the article is written by two or three authors)	<p>Design of Study: 1. Author (%40), 2. Author (%30), 3. Author (%30)</p> <p>Data Acquisition: 1. Author (%40), 2. Author (%30), 3. Author (%30)</p> <p>Data Analysis: 1. Author (%40), 2. Author (%30), 3. Author (%30)</p> <p>Writing up: 1. Author (%40), 2. Author (%30), 3. Author (%30)</p> <p>Submission and Revision: 1. Author (%40), 2. Author (%30), 3. Author (%30)</p>

Kaynakça | References

Alpman, E., & Göğüş, A. Y. (2017). Havaçılıkta sürdürülebilir gelişme göstergeleri. *Sürdürülebilir Havaçılık Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-11.

Al-Sulaiti, K. (2024). Sustainability and sustainable hrm case study: sustainable hrm in light of ministry of culture, qatar. *WSB Journal of Business and Finance*, 58(1), 19-28.

App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 262-278.

Battal, Ü. (2018). Sürdürülebilirlik raporlaması ve entegre raporlama: Türk Hava Yolları ve Güney Afrika Hava Yolları incelemesi. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 11(3), 393-424.

Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2007). Integrating human and ecological factors: A systematic approach to corporate sustainability. In *The international handbook on environmental technology management*. Edward Elgar Publishing.

Blee, K. M., & Taylor, V. (2002). Semi-structured interviewing in social movement research. *Methods Of Social Movement Research*, 16, 92-117.

Braun, V., & Clarke, V. (2012). *Thematic analysis*. American Psychological Association.

Cheng, B., Yu, X., Dong, Y., & Zhong, C. (2024). Promoting employee career growth: the benefits of sustainable human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), e12371.

Clarke, M. (2011). *Sustainable HRM: A new approach to people management*. Tilde University Press.

Cosenza, A., da Motta Reis, J. S., Souza, C. G., Barbastefano, R. G., Santos, G., & Barbosa, L. C. (2024). Sustainable human resource management, green human resource management, and environmental human resource management: analysis of new and emerging terms related to the human resource area. *Quality Innovation Prosperity/Kvalita Inovácia Prosperita*, 28(1).

De Prins, P., Stuer, D., & Gielens, T. (2020). Revitalizing social dialogue in the workplace: The impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1684-1704.

Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2021). Constructing an index for comparing human resources management sustainability in Europe. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 120-142.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy And The Environment*, 11(2), 130-141.

Ehnert, Ina, (2009). "Sustainable Human Resource Management a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective", Springer, London New York.

Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2011). Sustainability and human resource management. *The future of employment relations*, 215-237.

Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 221-238.

Gomes, G. P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2024). A systematic literature review on sustainable HRM and its relations with employees' attitudes: state of art and future research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.

Holloway, I., & Wheeler, S. (1996). *Qualitative research for nurses*. Oxford: Blackwell Science Ltd.

Hong, G., & Kim, E. (2019). How to attract talented expatriates: The key role of sustainable HRM. *Sustainability*, 11(19), 5373.

Chen, S., Jiang, W., Li, X., & Gao, H. (2021). Effect of employees' perceived green HRM on their workplace green behaviors in oil and mining industries: Based on cognitive-affective system theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 4056.

Kesen, M. (2016). İşletme yönetiminde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 554-573.

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. (2022). Sustainable human resource management: Six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146-170.

Liang, X., Taddei, M., & Xiao, Q. (2024). Sustainable human resource management: the perspectives of Italian human resource managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.

Macini, N., Fernandes Rodrigues Alves, M., Oranges Cezarino, L., Bartocci Liboni, L. and Cristina Ferreira Caldana, A. (2022), "Beyond money and reputation: sustainable HRM in Brazilian banks", *Employee Relations*, Vol. 44 No. 3, pp. 702-728,

MacPhail, C., Khoza, N., Abler, L., & Ranganathan, M. (2016). Process guidelines for establishing intercoder reliability in qualitative studies. *Qualitative research*, 16(2), 198-212.

Maley, J. F. (2024). Operationalising employee capabilities post pandemic crisis: a sustainable HR approach. *Review of Managerial Science*, 1-22.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications, London.

Marshall, C. ve Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. New York: Sage.

Oswal, N., & Narayanappa, G. L. (2015). Evolution of HRM to E-HRM to achieve organizational effectiveness and sustainability. *International Journal of Business Administration and Management Research*, 1(2), 22-26.

Özgül, B., & Gürol, Y. (2019). Kurumsal sürdürülebilirlikte sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin rolü üzerine bir içerik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20(1), 107-126.

Pfeffer, J. (2010). Business and the spirit: Management practices that sustain values. In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 43-59). Routledge.

Rençber, İ. (2024). Türk hava yollarının kurumsal sürdürülebilirlik performansının entropi ve topsis yöntemleriyle incelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52), 597-628.

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.

Topçu, G. (2023). Havaçılıkta sürdürülebilirliğin uluslararası literatürdeki yeri üzerine bibliyometrik analiz. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10(99), 2419-2428.

Torum, O., & Yılmaz, A. K. (2009). Havaçılıkta sürdürülebilirlik yönetimi: Türkiye'deki hava limanları için sürdürülebilirlik uygulamaları araştırması. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 4(2), 47-58.

Tyson, J. F. (1999). FIA techniques and strategies expand the potential of atomic spectrometry. In *Analytical Spectroscopy Library* (Vol. 9, pp. 64-97). Elsevier.

Van Buren, H.J. (2022), "The value of including employees: a pluralist perspective on sustainable HRM", *Employee Relations*, Vol. 44 No. 3, pp. 686-701.

Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100742.

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

Yıldız, O., Kelleci, Alpaslan., & Başakçı, T. Sürdürülebilir havayollarının tüketici tarafından kabulünü etkileyen teşvik edici faktörler. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 174-202.

Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes, 1(1), 1-31.