T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KOBİ'LERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: İZMİR İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ ÖRNEĞİ

Nurettin AFŞAR

Danışman

Prof. Dr. Özlem ÇAKIR

İZMİR - 2023

TEZ ONAY SAYFASI

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "KOBİ'lerde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: İzmir İli Organize Sanayi Bölgeleri Örneği" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

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

Nurettin AFŞAR

İmza

ÖZET

Yüksek Lisan Tezi

KOBİ'lerde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi:
İzmir İli Organize Sanayi Bölgeleri Örneği

Nurettin AFŞAR

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Programı

Bu çalışma Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin kavramsal çerçevesini ve boyutlarını tartışarak, İzmir İlinde Organize Sanayi Bölgelerinde yerleşik Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının referans alınan Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Temel Özellikleri Modeline göre uygulanma dereceleri sorgulanmıştır.

Araştırmada nitel araştırma yönetimi tercih edilmiştir. Verilerin toplanması için yarı yapılandırılmış sorularla mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 11 KOBİ işletmesinin İnsan Kaynakları yetkilileri oluşturmaktadır. Toplanan verilerin analizinde betimsel analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Veriler MaxQDA programında referans alınan Sürdürülebilir İKY Modelinin temalarına göre kodlanmış ve hangi Temel Özelliklerin diğerlerine göre daha yoğun ifade edildiği ilgili temel özelliğe ait temaların ve alt temaların frekans dağılımı tablosu üzerinden değerlendirilmiştir.

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak, referans alınan Sürdürülebilir İKY Temel özelliklerinden; "uzun dönemli yön belirleme", "çalışan sağlığına duyarlılık", "çalışan iş birliği" açıkça ifade edilenler, "dış paydaşlarla ortaklık", "çalışan katılımı ve sosyal diyalog", "adalet ve eşitlik", "çalışma yönetmeliklerinin ötesinde uyum" ve "çalışan gelişimi" orta derecede ifade

edilenler, “çevreye duyarlılık”, “esneklik” ve “karlılık” ise zayıf ifade edilenler olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Organize Sanayi Bölgeleri

ABSTRACT

Master's Thesis

Sustainable Human Resource Management in Small and Medium Sized Enterprises: Case of Industrial Zones in İzmir Province

Nurettin AFŞAR

Dokuz Eylul University
Graduate School of Social Sciences
Department of Labour Economics and Industrial Relations
Human Resources Program

By discussing the conceptual framework and dimensions of Sustainable Human Resources Management, this study attempts to question the degree of application of Sustainable Human Resources Management practices in Small and Medium Sized Enterprises located in Organized Industrial Zones in Izmir city, in reference with the Characteristics of Sustainable Human Resources Management.

Qualitative research method was preferred in the study. Interview technique with semi-structured questions was used to collect data. The sample of the research consists of Human Resources officials of 11 SME businesses. Descriptive analysis approach was used in the analysis of the collected data. The data were coded according to the themes of the Sustainable HRM Model referenced in the MaxQDA program and evaluated through the frequency distribution table of the themes and sub-themes of the relevant sutainable HRM characteristic, which Sustainable HRM characteristics were expressed more intensely than the others.

Based on the findings of the research, in reference with Characteristics of Sustainable HRM Model; "long-term oreintation", "care of employees", "employee cooperation" are explicitly expressed, "external partnership", "employee participation and social dialogue", "fairness and equality",

“compliance beyond labor regulations” and “employee development” was evaluated as moderately expressed, “care of environment”, “flexibility” and “profitability” were evaluated as weakly expressed.

Keywords: Sustainability, Sustainable Human Resources Management, Human Resources Management, Organized Industrial Zones

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri
BEGOS : Buca Ego Organize Sanayi Bölgesi
BM : Birleşmiş Milletler
CIPD **:** Chartered Institute of Personnel and Development
CSR : Corporate Social Responsibility
GHRM : Green Human Resoorces Management
GRI **:** Global Reporting Initiatives
HR **:** Human Resources
İAOSB **:** İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi
İK **:** İnsan Kaynakları
İKY **:** İnsan Kaynakları Yönetimi
İSG **:** İş Sağlığı ve Güvenliği
ISO **:** International Organization for Standardization
İTOB **:** İzmir Ticaret Odası Organize Sanayi Bölgesi
KOBİ **:** Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
KOSGEB **:** Küçük ve Orta Ölçekli İşlet. Geliştirme ve Destekleme İdaresi
KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KVKK **:** Kişisel Verilen Korunması Kanunu
MYO : Meslek Yüksek Okulu
OSB **:** Organize Sanayi Bölgesi
ROC : Respect Openness Continuity
SKA : Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
STK : Sivil Toplum Kuruluşu
TKY **:** Toplam Kalite Yönetimi
TOBB **:** Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOSBİ : Tire Organize Sanayi Bölgesi
TSO : Ticaret ve Sanayi Odası
TÜİK **:** Türkiye İstatistik Kurumu
WCED : World Commision on Environment and Development

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1	: KOBİ Verileri	4
Tablo 2	: İzmir ilindeki OSB'ler	8
Tablo 3	: Sürdürülebilir İKY Tanımları	39
Tablo 4	: Sürdürülebilir İKY'de ROC Modeli	52
Tablo 5	: Araştırma Görüşmeci Demografik Bilgileri	66
Tablo 6	: Görüşme Formu Soruları	68
Tablo 7	: Demografik Sorular	69
Tablo 8	: Uzun Dönemli Yön Belirleme Temaları	73
Tablo 9	: Çalışan Sağlığına Duyarlılık Temaları	74
Tablo 10	: Çevreye Duyarlılık Temaları	77
Tablo 11	: Karlılık Temaları	77
Tablo 12	: Çalışan Katılımı ve Sosyal Diyalog Temaları	79
Tablo 13	: Çalışan Gelişimi Temaları	80
Tablo 14	: Dış Paydaşlarla Ortaklık	82
Tablo 15	: Esneklik Temaları	84
Tablo 16	: Çalışma Yönetmeliklerinin Ötesinde Uyum Temaları	85
Tablo 17	: Çalışan İş Birliği Temaları	87
Tablo 18	: Adalet ve Eşitlik Temaları	88
Tablo 19	: Temel Özelliklerin İfade Dereceleri	93
Tablo 20	: Litvanya'daki Araştırmanın İfade Dereceleri	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	: Toplumsal Değişim Süreci	14
Şekil 2	: İK Yönetiminin İşlev ve Faaliyetleri	19
Şekil 3	: Kalkınma ve Çevrenin Etkileşim Süreci	33
Şekil 4	: Üçlü Payanda Modeli	42
Şekil 5	: Sürdürülebilir İKY Bütünsel Modeli	46
Şekil 6	: Gollan'ın İK'nın Sürdürülebilirliğinin Etkiler ve Faktörleri Modeli	50
Şekil 7	: Sürdürülebilir İKY ve Örgütsel Performans Modeli	51

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ..... **ii**
YEMİN METNİ ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **vi**
KISALTMALAR ..... **viii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
İÇİNDEKİLER ..... **xi**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM **4**
KOBİLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ **4**
1.1. KOBİLER VE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ 4
1.1.1. KOBİ Tanımı Nitelikleri ve Özellikleri 4
1.1.2. OSB'ler Nitelikleri ve Hukuki Çerçevesi 5
1.1.3. İzmir İli OSB'leri 7
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI 9
1.2.1. İnsan Kaynaklarının Tarihsel Evrimi 10
1.2.1.1. Personel Yönetimi 11
1.2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi 12
1.2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 13
1.2.1.4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi 16
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları 18
1.2.2.1. Planlama 20
1.2.2.2. Kadrolama 23
1.2.2.3. Değerlendirme ve Ödüllendirme 26
1.2.2.4. Yetiştirme Geliştirme 28
1.2.2.5. Endüstri İlişkileri 30
1.2.2.6. İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı 31
İKİNCİ BÖLÜM **32**
SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ **32**
2.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR 32
2.1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi 32
2.1.1.1. Brundtland Raporu 33

2.1.1.2. Küresel İlkeler Sözleşmesi 33
2.1.1.3. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri 34
2.1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik 35
2.1.2.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik 36
2.1.2.2. Çevresel Sürdürülebilirlik 36
2.1.2.3. Sosyal Sürdürülebilirlik 37
2.2. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI LİTERATÜRÜ 38
2.2.1. Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Araştırma Alanları 39
2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 40
2.3. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM MODELLERİ 42
2.3.1. Üçlü Payanda Modeli 42
2.3.1.1. İş Yaşam Dengesi 43
2.3.1.2. Mesleki Gelişimde Otonomi 44
2.3.1.3. Çalışanların İstihdam Edilebilirliği 45
2.3.2. Bütünsel Model 45
2.3.2.1. Psikolojik Perspektif 46
2.3.2.2. Sosyolojik Perspektif 46
2.3.2.3. Stratejik Perspektif 47
2.3.2.4. Yeşil Perspektif 47
2.3.3. Üç Boyutlu Model 47
2.3.4. İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliğinin Etkileri ve Faktörleri Modeli 50
2.3.5. Sürdürülebilir İKY ve Örgütsel Performans Modeli 51
2.3.6. Sürdürülebilir İKY'de ROC Modeli 51
2.3.7. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Temel Özellikleri Modeli 52
2.3.7.1. Uzun Dönemli Yön Belirleme 54
2.3.7.2. Çalışan Sağlığına Duyarlılık 54
2.3.7.3. Çevreye Duyarlılık 55
2.3.7.4. Karlılık 56
2.3.7.5. Çalışan Katılımı ve Sosyal Diyalog 57
2.3.7.6. Çalışan Gelişimi 58
2.3.7.7. Dış Paydaşlarla Ortaklık 59

2.3.7.8. Esneklik 60
2.3.7.9. Çalışma Yönetmeliklerinin Ötesinde Uyum 61
2.3.7.10. Çalışan İş birliği 61
2.3.7.11. Adalet ve Eşitlik 62
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 63
İZMİR İLİ OSB'LERİNDE, KOBİLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA 63
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 63
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 63
3.3. ARAŞTIRMA EVRENİ 65
3.4. ÖRNEKLEM 65
3.5. VERİLERİN TOPLANMASI 66
3.6. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ 69
3.7. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ 70
3.8. ÖN KABULLER VE KISITLAR 71
3.9. BULGULAR 71
3.9.1. Uzun Dönemli Yön Belirleme 72
3.9.2. Çalışan Sağlığına Duyarlılık 74
3.9.3. Çevreye Duyarlılık 76
3.9.4. Karlılık 77
3.9.5. Çalışan Katılımı ve Sosyal Diyalog 78
3.9.6. Çalışan Gelişimi 80
3.9.7. Dış Paydaşlarla Ortaklık 81
3.9.8. Esneklik 83
3.9.9. Çalışma Yönetmeliklerinin Ötesinde Uyum 85
3.9.10. Çalışan İş Birliği 86
3.9.11. Adalet ve Eşitlik 88
TARTIŞMA 91
SONUÇ 97
KAYNAKÇA 99
EKLER

GİRİŞ

Sürdürülebilirlik kavramı 1980'li yıllarda akademik literatürde yer almaya başlamış, "Sürdürülebilir Kalkınma"[1] terimi ilk kez dönemin Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu Başkanı olan Gro Harlem Brundtland tarafından kullanılmıştır. Brundtland Raporu olarak adlandırılan bu belgede sürdürülebilir kalkınma; "günümüz ihtiyaçlarının, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeyecek şekilde karşılayabilen kalkınma" olarak tanımlanmıştır. İçinde yaşadığımız yüzyılın başında Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan "Küresel İlkeler Sözleşmesi"[2] ile iş dünyasının insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzluklarla mücadele alanlarında sorumlulukları ele alınmıştır. Bu ilkeleri yönetim stratejileri arasında alan şirketler dünyamız ve üzerinde yaşayan canlıları korumakla beraber uzun vadeli başarı sağlamak için kendilerine zemin hazırlamış olmaktadırlar.

Günümüzde artan küresel ısınma, biyoçeşitlilik kaybı, doğal kaynakların azalması, açlık, yoksulluk ve yolsuzluk gibi olumsuzluklar tüm toplumu ve dolayısıyla da iş dünyasını etkilemektedir. Bu durum artık kısa vadeli sadece ekonomik boyutu gözeten çözümlerin toplum nezdinde karşılık görmeyeceği anlaşılmaktadır. Bu durum işletmeleri kısa vadeli finansal başarıyı hedefleyen bakış açısından çevresel ve sosyal boyutları da gözeten uzun vadeli sürdürülebilir bir perspektife yöneltmektedir. Rekabetin amansız koşullarında hayatta kalmak ve başarılı olmak için finansal kriterlerin yanı sıra artık çevresel ve sosyal kriterlerin de gözetilmesi gerekliliği birçok işletme tarafından kabul edilmekte ve buna uygun vizyon, hedefler ve stratejiler geliştirerek, iş süreçlerini uyarlamaya çalışmaktadırlar.

Ülkemizde Sürdürülebilirlik ile ilgili Global dünyadaki gelişmelere paralel olarak, 2004 yılında İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği kurulmuştur; Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyinin Türkiye'deki bölgesel ağı ve iş ortağı

[1] Ceren Aksu, "Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre", Güney Ege Kalkınma Ajansı, 2011, s.6
[2] Global Compact, "Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları", 2015, https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-kalkinma-amaclari/

olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. [3] 1997 yılında kurulan Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi) şirketlerin sürdürülebilirlik raporlaması için kullanabilecekleri GRI-Sustainability Reporting Standards yayınladı. GRI'nin yayınladığı raporlama çerçeveleri işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını ölçmek ve raporlamak için uygun ilke ve göstergeleri sağlamaktadır.[4] Günümüzde birçok işletme uzun vadeli karlılığın, çevrenin korunması ve sosyal adaletin sağlanması ile gerçekleşeceğini düşünmektedir.

Büyük Sanayi işletmeleri ve Borsaya kote şirketler için Sürdürülebilirlik Raporları ve sonrasında Entegre Finansal Raporlar da Sürdürülebilirlikle ilgili GRI Rapor Çerçevelerinde belirlenen kriterlere göre gerekli bilgilerin raporlaması yapılmaktadır. Bizim araştırmamıza konu olan KOBİ'ler için bu seviyede bir raporlama çerçevesi ve uygulaması bulunmamaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde KOBİ'ler ve OSB'lerle ilgili bilgiler detaylandırılarak İKY'nin tarihsel gelişimi ile fonksiyonları detaylıca işlenmiştir. KOBİ'lerin ölçüleri ülkeden ülkeye ve bazı yerlerde sektörlere göre de farklılıklar gösterebilmektedir. Yaygın değerlendirme çalışan sayısı ve yıllık satışlar ve bilanço büyüklüğü rakamlarına göre yapılan sınıflandırmaya dayanmaktadır.[5] Türkiye'de son yapılan kanuni düzenleme ile çalışan sayısı 250 kişiye kadar olan işletmeler KOBİ ölçeğinde değerlendirilmektedir.[6] Bizim araştırmamızda çalışan sayısı kriteri göz önünde bulundurularak İzmir Bölgesindeki OSB'lerde yerleşik KOBİ'ler değerlendirilmiştir. KOBİ'ler sayısal olarak Türkiye'deki işletmelerin yaklaşık %99,8'ini oluşturmaktadır.[7] KOBİ'leri bir işletme olarak sürdürülebilirlik noktasında değerlendirme açısından ışık tutacak kıstaslardan birisi de bu işletmelerin yaşam süreleridir. TÜİK verileri esas alınarak limited şirketlerin yaşam süreleri

[3] SEGM, (Sürdürülebilir Eğitim Gelişim ve Mükemmellik Derneği) "Sürdürülebilirlik Bülteni", 2021, s. 6
[4] Abdurrahman Gümrah, "Türkiye'de sürdürülebilirlik raporlaması ve rapor kalitesi", Y.L. Tezi, 2018 s. 43
[5] Merve Vuslat Aksu, "Endüstri 4.0'a geçişte örgütsel öğrenme üzerine model önerisi: Bir KOBİ örneği" Doktora Tezi, 2023, s.46
[6] Resmi Gazete, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı" 28457 sayılı, 4 Kasım 2012
[7] TOBB, "Türkiyenin KOBİleri Raporu, 26 Aralık 2020

incelendiğinde 2014 yılı itibariyle bu sürenin 10 yıla yakın olduğu görülmektedir.[8] Türkiye'deki KOBİ'lerin ortalama yaşam süreleri göz önüne alındığında, sürdürülebilirliğin ne kadar hayati olduğu görülmektedir, bu şirketlerin birçoğu aile şirketleri ve yönetim bir sonraki kuşağa devrolmadan yaşam süreleri sonlanmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise Sürdürülebilirlikle ilişkili kavramlar, Sürdürülebilir İKY literatürü ve Sürdürülebilir İKY Modelleri detaylarıyla irdelenmiştir. İşletmelerin Sürdürülebilirlik Stratejisini uygulamadan sorumlu öncelikli birimlerin sıralaması ile ilgili ABD'de yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre öncelikle birimler sırayla "Üst Yöneticiler, İK Bölümü, Yönetim Kurulu Başkanı çalışanlar, varsa sürdürülebilirlik bölümü" yer almaktadır.[9] Yapılan birçok araştırma İnsan Kaynakları uygulamalarının işletmelerin sürdürülebilir bir başarı sağlamasında öncülük görevi yürüttüğünü göstermektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi disiplini açısından baktığımızda tarihsel gelişimi içinde işletmelerin ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine ve sonrasında Stratejik Yönetimin bir parçası olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine evrilen bu işletme birimi, günümüz çalışma dünyasında artık bazı işletmelerde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi- Yeşil İK gibi isimlerle adlandırılmaktadır.

Son bölümde ise referans olarak alınan ve Zivile Stankeviciute ve Asta Savanevicene tarafından geliştirilen "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Temel Özellikleri" modeline göre İzmir ilindeki OSB'lerde yerleşik 11 adet KOBİ işletmesinde İK yetkilisi olarak görev alan uzmanlarla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler irdelenerek, Sürdürülebilir İKY uygulamalarının hangilerinin ne derecede uygulandıkları tespit edilmiştir.

[8] Birol Büyüksivri, "KOBİ ölçeğindeki şirketlerin sürdürülebilirliği için İKY süreçlerine uygun olgunlaşma modeli" Y.L. Tezi, 2022, s.14
[9] Dilek Esen, "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye Bağlamında bir Araştırma", Doktora Tezi, 2018, s. 67

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. KOBİLER VE ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ

1.1.1. KOBİ Tanımı Nitelikleri ve Özellikleri

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) girişte de bahsedildiği gibi Türkiye'deki kayıtlı işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Tablo 1'de görüldüğü üzere Türkiye Ekonomisinin birçok istatistikte ana omurgasını teşkil etmektedirler.

Tablo 1. KOBİ Verileri, Kaynak: TOBB Bülteni

3,2 Milyon KOBİ[1] Türkiye'deki tüm İşletmelerin %99,8'ini oluşturmaktadır.		
11,5 Milyon İstihdam Türkiye'deki istihdamın %73,8'ini KOBİ'ler sağlamaktadır.	**5,8 Trilyon TL Ciro** Türkiye'deki işletmelerin toplam cirosunun %64,5'i KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir.	**101,8 Milyar $ İhracat[2]** Toplam ihracatın %56,3'ü KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir.

KOBİ'ler çalışan sayısına ve net satış hasılatı veya mali bilançosunun değerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadırlar.

Mikro İşletme: Yıllık çalışan sayısı 10 kişinin altında ve net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 10 milyon TL'yi aşmayan şirketler,

Küçük İşletme: Yıllık çalışan sayısı 50 kişinin altında ve net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 100 milyon TL'yi aşmayan şirketler,

Orta Büyüklükteki İşletme: Yıllık çalışan sayısı 250 kişinin altında ve net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 500 milyon TL'yi aşmayan şirketler.[10]

Kamunun yüzde 25'ten fazla hisse sahibi olduğu işletmeler yukarıda belirtilen şartları sağlasa bile KOBİ olarak sayılmamaktadırlar. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi) KOBİ'lere ait resmi işlemlerin yürütüldüğü devlet kurumudur. 1990 yılında 3624 sayılı kanun ile kurulan KOSGEB bu tarihten 2009 yılına kadar imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'lerine hizmet ve destekler sağlamıştır. Türkiye'de imalat sanayi sektörü dışında kalan işletmelerin ekonomik katma değer ve istihdam oluşturma potansiyelinin artması ve bu işletmelerden gelen talepler sonucunda, KOSGEB'in hedef kitlesinin tüm KOBİ işletmeleri kapsayacak şekilde genişletilmesi 2009 yılında 27219 sayılı Resmî Gazete 'de yayınlanarak yürürlüğe giren 5891 sayılı kanun ile sağlanarak, KOSGEB ülkemizin KOBİ'lerinden sorumlu ulusal kuruluş olma niteliğine kavuşmuştur.[11]

1.1.2. OSB'ler Nitelikleri ve Hukuki Çerçevesi

Organize Sanayi Bölgeleri 1960'lı yıllarda kurulmaya başlamış, yeni yatırımların yapılması, istihdam yaratılması ve bölgesel kalkınmaya katkı gibi ekonomik faydaları yanı sıra planlı ve düzenli sanayileşme ile çevre ve şehirleşme politikalarının uygulanmasına aracılık etmektedir. İlk olarak 1962 yılında Bursa'da kurulan TSO OSB ile uygulamaya geçmiştir.[12] Şu anda 350'nin üzerinde sayıya ulaşmıştır. Bunların bir kısmı halihazırda projelendirilmiş yapımı süren bölgelerdir.

OSB'lerin kuruluş, yapım ve işletme esasları 4562 sayılı Kanun çerçevesinde düzenlenmiştir. OSB'ler Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı onayı ile belirlenen ve uygun görülen yerlerde kurulmaktadırlar. Faaliyetleri Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesindeki Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü tarafından denetlenmektedir.

[10] Resmi Gazete, "KOBİ sınıflandırması", 32301 Sayılı, 25 Mayıs 2023
[11] KOSGEB, https://kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/7903/tarihce
[12] Mehmet Cansız, "Türkiye'de OSB politikaları ve Uygulamaları", 2017, s.44

4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ile planlı sanayileşmeyi ve oluşan sorunları önlemek için tasarlanmış bölgeler olarak düşünülmüş ve özel hukuk kişiliği tanınarak bölgelerin statüleri verilmiştir. [13] OSB'lerin kuruluşunda meslek kuruluşları, odalar ve yerel yönetimler yer almaktadır. OSB'nin kurulacağı ilin durumuna göre varsa Sanayi Odası, yoksa Ticaret Odası, duruma göre il özel idaresi veya Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı ya da il veya ilçe belediyesinin temsilcileri tarafından imzalanan ve vali tarafından verilen olumlu görüş sonrası kuruluş protokolünün Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından onaylanması ile sicile kaydolması gerekmektedir.

OSB'ler sanayi üretiminde merkez konumdadır, İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa Gaziantep, Denizli, Konya ve Kayseri gibi şehirlerde şehir planlamasında ana aksları oluşturmaktadırlar. Nitelikli iş gücü istihdamının gerçekleştiği en önemli alanlardandır. 2021 yılı verilerine göre OSB'lerde istihdam edilen çalışan sayısı 2 milyon 290 bine ulaşmıştır.[14] Türkiye genelinde nitelikli iş gücünü karşılamak amacıyla 90 adet Meslek Lisesi ve 20 adet Meslek Yüksek Okulu kurulmuştur. Bakanlık tarafından çalışan kadınları desteklemek ve çocukların eğitimi ve gelişimi için 31 adet kreş OSB bünyesinde faaliyet göstermektedir.

OSB yönetimleri bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin tüm altyapı ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Arsa tahsisinden, içme suyu temini ve işletmesine, doğalgaz ve elektrik dağıtım sisteminin kurulması ve işletilmesine, atık su arıtma tesisi kurulması ve atık bertaraf tesislerinin kurulmasına, yolların inşası, haberleşme şebekesi, internet servis sağlayıcılığı, genel hizmetler ve sosyal tesisleri, spor tesisleri ile yangın savunma sistemlerinin kurulmasına kadar oldukça geniş yelpazede hizmetler sağlamaktadırlar.

Birçok OSB İdaresi bünyesinde üye işletmelere sağlanan mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri yanı sıra İnsan Kaynakları birimlerine aday havuzu ile destek sağlanmaktadır.

---

[13] Mehmet Cansız a.g.e. s.44

[14] Anadolu Ajansı, "OSB'ler 2 milyon 290 bin kişilik istihdamla rekor kırdı", 12 Ocak 2022 https://tinyurl.com/5n7573dk

1.1.3. İzmir İli OSB'leri

İzmir ili sınırları içinde 13 OSB bulunmaktadır, bunlardan 2 tanesi halen inşaatı süren Bergama ve Menemen OSB'lerdir. Aktif OSB'lerde faaliyet gösteren işletme sayıları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Araştırmada işletme sayılarının ve istihdamın yoğunluğu göz önünde bulundurularak İAOSB, Kemalpaşa OSB, Menderes İTOB, Aliağa OSB, Tire OSB, BEGOS Buca OSB'deki işletmeler ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

1990 yılında faaliyete geçen İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (İAOSB), Türkiye'nin en önemli üretim, ihracat ve istihdam merkezlerinden birisidir. Konumu itibariyle her türlü ulaşım imkanına sahiptir, havaalanına ve limana yakın konumdadır. Elli binden fazla kişiye istihdam sağlamaktadır. OSB'nin yıllık cirosu yaklaşık olarak 8 milyar dolar civarındadır. Bunun 2,5 milyar doları ihracat gelirlerinden oluşmaktadır. Ağırlıklı sektörler; Tekstil, hazır giyim, yan sanayi, makine, otomotiv, kimya, gıda, plastik, elektronik ve elektriktir.[15]

İzmir ilinin ikinci büyük OSB'si Kemalpaşa OSB'dir. İzmir kent merkezine 29 km. uzaklıktaki OSB 2001 yılında faaliyete geçmiştir. Yeni açılan Gebze-İzmir otobanına direk bağlantısı bulunan OSB'nin en büyük hissedarı Ege Bölgesi Sanayi Odasıdır. Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı, Kemalpaşa Belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesi diğer ortaklarıdır. Yerleşim alanı olarak şehrin en büyük OSB'sidir, toplam alanı 1300 hektardır. Ağırlıklı sektörler; makine imalat, otomotiv yan sanayi, kimya, gıda, kâğıt, ambalaj olarak sıralanmaktadır. Yıllık ihracat rakamları yaklaşık 3 milyar dolardır ve toplam ticaret hacmi 7 milyar doları bulmaktadır. Toplam istihdam sayısı yaklaşık 30 bin kişidir.[16]

Menderes İTOB Organize Sanayi Bölgesi İzmir Ticaret Odası ve 14 meslek komitesinin katılımı ile kooperatif olarak kurulmuş, 2002 yılında başlayan süreci 2010 yılında 42 firmanın faaliyet geçmesiyle aktif hale geçmiştir. 7500 kişiye istihdam

[15] http://www.iaosb.org.tr/Icerik/hakkimizda
[16] https://turkishtimedergi.com/ortak-akil/kemalpasa-organize-sanayi-bolgesi-kosbi/

sağlamaktadır. Ağırlıklı olarak gıda, kimya, makine sanayi, metal sanayi, inşaat, plastik, ambalaj, bilişim elektrik ve geri dönüşüm sektöründen firmalar yer almaktadır.[17]

Tire Organize Sanayi Bölgesi (TOSBİ) 400 hektar alan üzerine kurulmuştur. 1993 yılında kuruluş işlemleri başlayan bölge 1998 yılında altyapı çalışmalarının tamamlanmasıyla faaliyete geçmiştir. Firmalar ağırlıklı olarak, gıda, otomotiv, tütün, tekstil, makine, kâğıt ve ambalaj sektöründe faaliyet göstermektedir.

Aliağa OSB yoğunlukla kimya sektöründen firmaların olduğu ihtisas OSB'dir. Buca BEGOS ise daha çok ağırlıklı olarak tekstil firmalarının yer aldığı OSB'dir.

OSB'lerin bölgesel olarak ekonomik hayata katkılarının yukarıda belirttiğimiz rakamlarla da görülmektedir. Sanayinin kentin dışında altyapısı ve tüm enerji ihtiyaçları planlanmış endüstri bölgelerinde yürütülmesinin çevre vb. hassasiyetleri denetimlerle düzenli olarak sağlandığında, daha sürdürülebilir bir ekonomik sistemin yanı sıra ekolojik ve toplumsal faydaları da gözlemlenecektir.

Tablo 2. İzmir İlindeki OSB'ler.

OSB ADI	İŞLETME SAYISI
İZMİR ATATÜRK ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	638
İZMİR KEMALPAŞA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	544
İTOB MENDERES ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	405
ALİAĞA KİMYA İHTİSAS VE KARMA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	297
TİRE ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	73
BUCA EGE GİYİM ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	148
İZMİR PANCAR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	105

[17] Menderes İTOB OSB, https://itob.org.tr/tarihce/

BAĞYURDU ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	37
TORBALI ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	40
KINIK ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	43
ÖDEMİŞ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	28
BERGAMA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	0
MENEMEN ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ	0

1.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramını incelemeye başlamadan önce bazı kavramların altını çizmek ve anlamlarını açıklamak gerekmektedir. İşletme ve organizasyon birbiri yerine kullanılan kavramlar olsa da organizasyon kavramı kâr amacından bağımsız üretim yapmak amacıyla oluşturulan her türlü yapıyı kapsamaktadır. Bir kamu eğitim kurumu da ya da bir perakende satış mağazası da bu bakımdan birer organizasyondur. Bu kamu eğitim kurumu kâr amacı gütmediği için bir işletme olarak nitelenmeyecektir. Her işletme bir organizasyon olarak betimlenebilirken her organizasyonun bir işletme olması gerekmemektedir. Bir organizasyon fonksiyonu olarak tanımlanan İKY; bazı göstergeler dikkate alındığında kar hedefi gözeten işletmelerde çoğunlukla özel sektörde etken bir şekilde uygulanmadığına dikkat çekilmektedir.[18]

İnsan Kaynakları Yönetimi en geniş ifadesiyle bir organizasyonun en değerli kaynağının, çalışan insanların, verimli yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak ifade edilebilir.[19] İnsan Kaynakları günümüzde örgütlerin hedeflerine varmak için kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan birisidir. İnsan hem üretim sürecinin en kritik unsurudur hem de hedefidir. İK işletmede tepe yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar tüm çalışanları kapsamaktadır, hatta örgütün dışında kalan potansiyel iş gücünü de ifade etmektedir. İşletmenin diğer maddi kaynaklarının güçlü

[18] H. Haris "International Human Resources Management", Management Quarterly, April 2001, s.9
[19] İsmet Barutçugil, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" 2004, s. 32

olması tek başına başarı için yeterli değildir, insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ile verimlilik ve iş kalitesi hedefleri ulaşılabilir olmaktadır. Bu temelde değerlendirdiğimizde İKY'nin temel amaçları; Verimliliği artırmak ve iş hayatının niteliğini yükseltmekle işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlamasıdır.[20]

Bütün bu açıklamaların çerçevesinde İKY'nin tanımını yapacak olursak; Herhangi bir örgütsel ortamda insan kaynaklarının içinde bulunduğu örgüte, birey olarak kendine ve tüm çevresine yararlı olacak biçimde, yasalara uyumlu olarak, verimli yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmaların tümüdür.[21]

1.2.1. İnsan Kaynaklarının Tarihsel Evrimi

18. yüzyılda İngiltere'de başlayarak tüm Avrupa'ya ve tüm dünyaya yayılan Birinci Sanayi Devrimi beraberinde ekonomik, siyasal, hukuki ve sosyal toplumsal birçok değişikliğe beraberinde sebep olmuştur. Yeni fabrikaların kurulması ile feodal düzenden çıkan insanlar bu yeni devrimle beraber yeni kavramlarla da tanıştılar;

- Kitle üretim teknolojisi
- Standardizasyon
- Kente göç
- Mekanizasyon
- Çalışan kadınlar ve çalışan çocukların sorunları
- Sendika
- Emek sömürüsü

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişle paraya dayalı ekonomik sisteme de geçiş yapıldı, sanayileşme ile dünya yaygın olarak para kavramını kullanmaya başladı. Hukuksal boyutta ise işçiler büyük mücadeleler sonrasında sendikal haklara kavuşmuştur. İngiltere'de Sendika Kanununun ve takip eden çeşitli düzenlemelerle İş

[20] H. De Cieri, J. Cox, M. Fenwick " A review of International Human Resources Management: Integration, Interrogation, Imitation", International Journal of Management Review, Vol 9, No. 3 2002 , s.2
[21] Ömer Sadullah vd., "İnsan Kaynakları Yönetimi", 2018, s. 4

Kanunlarının da çıkarılmasıyla devlet sanayi ilişkisi içinde sendikalar sistemin bir parçası olmuştur.[22]

Bu gelişmelerle birlikte fabrikalarda çalışmaya başlayan tarım dönemi zanaatkarları yeni rollerini ve unvanları almaya başlamışlardır. İşletmelerde personele ait kayıtları tutan ücret bordrolarını hazırlayan "Personel Yönetimi" departmanı da kurulmuştur.

1.2.1.1. Personel Yönetimi

Birinci Sanayi Devri döneminde Personel Yönetimi biriminde görev alan yöneticiler sendikalı işletmelerde toplu pazarlık süreçlerinde işveren temsilcisi olarak görev almaktadırlar. Bu sebeple işçiden uzak kalabilmektedirler. Ülkemiz açısından değerlendirecek olursak, birçok işletmede İnsan Kaynakları Yönetimi olarak adlandırılan departmanlarda personel yönetimi seviyesinde faaliyetleri yürüten bir fonksiyon ifa edilmektedir.

Büyük buhran olarak adlandırılan 1929 Krizi başta Amerika olmak üzere tüm dünyayı vurduktan sonra her krizin fırsatları da beraberinde getirmesi düşüncesiyle bazı çözüm yolları aranmıştır. Bu çözümlerden çokuluslu şirketleşme bu dönemde büyük şirketlerin büyük sermaye birikimleriyle birlikte pazar paylarını koruma çabasıyla ortaya çıkmıştır. Çok uluslaşma ve otomasyon sistemlerinin üretimde kullanılması seri üretimden süreç üretimine geçiş şirket yöneticilerinin çözmesi gereken yeni sorunlar olarak şirketlerin gündemine oturmuştur. Otomasyon ile iş kazaları, meslek hastalıkları gibi iş sağlığı ve güvenliği sorunlarını azaltırken daha yüksek hacimde üretime imkân sağlamıştır. Öte yandan niteliksiz işi gücüne olan ihtiyacın azalması da başa çıkılması gereken yeni bir sorun olarak ortaya çıkmıştır.

Ülkemizde 1980 sonrası yurt dışına açılma politikalarının zemin hazırladığı 24 Ocak 1980 kararlarının zorlamasıyla sanayi önlem olarak otomasyona geçmiştir. Otomasyonla sendikanın muhalefetinde kaçınılmaya çalışılmış 3. Kuşak Sanayi

[22] Gönül Budak, "Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi", 2016, s. 6

Devrimi sonrasında sendikal faaliyetler neredeyse gereksiz hale gelmiştir. [23] Niteliksiz iş gücünün istihdama katılabilmesinin ancak belli bir alanda uzmanlıkla olabileceği anlaşılınca niteliksiz iş gücü "İş ve İşçi Bulma Kurumu" tarafında açılan kurslara katılmıştır. Daha sonra bu alanda açılan danışman firmalar ile özel sektörde de yaygınlaşmıştır.

Birinci Sanayi Devrimi döneminde işletmelerin temel kaygısı üretmek iken artan rekabet ile yeni dönemde işletmelerin önceliği satabilmek olmuştur; bu da "Pazarlama" faaliyetlerinin ve Pazarlama Departmanın önemini artırmıştır. Bu dönemde Japonya'dan tüm dünyaya yayılan Toplam Kalite Yönetim felsefesi çalışan ve işveren arasındaki ilişkide yeni bir dönemi başlatmıştır; her iki tarafın kazandığı uzlaşma mantığında yeni bir yaklaşım İşletme Bilimi literatürüne girmiş olmaktadır.

1.2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi kavramı Dr. Shewhart tarafından atılmıştır, bu alanda çalışan Dr. E. Deming, Dr. J. Juran Dr. P. Drucker ve Dr. A. Feigenbaum adlı bilim insanları Japonya'ya giderek bu düşüncenin Japonya'da gelişmesini sağlamışlardır. Toplam Kalite Yönetimi şirketin temel hedefi olarak müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini görmektedir. Bu da şirketin kalite kültürüne geçmesini gerektirmektedir. Bu felsefenin örgüte yerleşebilmesi köklü bazı değişiklikleri gündeme getirmektedir. Hızlı rekabet ortamında ayakta kalmak ve yaşamak isteyen işletmeler gelişimi engelleyen kültür unsurlarıyla baş etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu yönetim anlayışında müşteri yönetim kurulundan da genel müdürden de yönetim kurlu başkanından da önemlidir. Başarının anahtarı müşterinin şu andaki ve gelecekteki ihtiyaçlarının bilinmesi ve karşılanmasına yönelik stratejik planlar ve eylemlerdir.

Müşteri; ürünün etkilediği herkestir. TKY yönetim felsefesinde iki tipte müşteri vardır, İç müşteriler; tedarik zinciri içinde işletmede birbirine bağlı çalışan kişi ve bölümlerdir. Dış müşteri ise; işletmenin ürünlerinin etkilediği kişiler, işletmeler kurum ve kuruluşlardır. Burada bahsi geçen kalite kavramıyla ürünlerin kalite kontrol

[23] Gönül Budak a.g.e. s. 9

işlemi birbirinden faklı kavramlardır. Buradaki kalite felsefesi tüm çalışanların daha iyiye daha mükemmele yönlendirilmesi ile ilgilidir. Süreçlerde, ürünlerde ve hizmette sürekli iyileştirme bir kültür haline getirilerek müşterinin değişen beklentilerine karşılık vermek değişen rekabet şartları içinde bir zorunluluk haline gelmiştir. Mükemmellik göreceli bir kavramdır, müşteri ve tedarikçinin uzlaştığı noktada tam ifadesini bulmaktadır.

Bu yeni fonksiyonlarıyla donatılan personel yönetimi birimine, insanın yaratıcılığına daha çok ihtiyaç duyan işletmeler "İnsan Kaynakları Yönetimi" ismini daha uygun görmüşlerdir.[24]

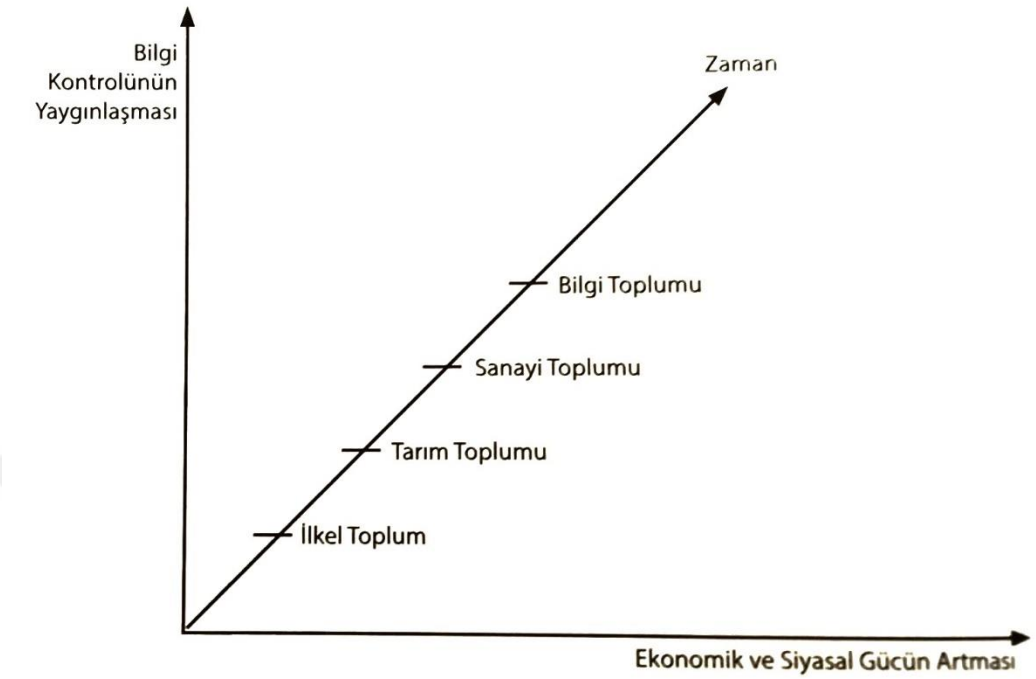
1.2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Üçüncü Kuşak Sanayi Devrimi (Endüstri 3.0) bilgi toplumunun oluşumu olarak da adlandırılabilir. Bilgi 1980'lerin ortasından itibaren stratejik bir kaynak olarak ve rekabet avantajı sağlamakta bir silah konumuna gelmiştir. Toplumsal değişim süreci ve bilginin artan önemi aşağıda Şekil 1'de gösterilmektedir.

Bilgi toplumunun genel özellikleri; bilginin öneminin artması, küreselleşme, bilgi sektörünün oluşması, bireyin merkezi konuma gelmesi, bilgisayarların yaygınlaşması, örgütlü toplumun güçlenmesi olarak sıralayabiliriz. Bu değişim İKY birimini operasyonel bir bölüm olmaktan işletmenin stratejik birimlerinden birisi haline gelmesine sebep olmuştur. Yetkinlik bazlı yönetim özellikle performansın önemli olduğu departmanlarda ve görevlerde kaçınılmaz hale gelmiştir.

[24] Gönül Budak a.g.e. s. 13

Şekil 1. Toplumsa Değişim Süreci



Kaynak: Tekin vd., 2003; 15.

Modern organizasyonlarda İnsan Kaynakları konularının stratejik bir yaklaşımla ele alınması ve değerlendirilmesi kaçınılmaz bir gereksinimdir. Değişen çevre şartları ve sorunlarla başa çıkabilmek için yeni yönetim anlayışında işletmenin en değerli ve rekabetçi üstünlük kaynağı olan insana stratejik önemle yaklaşması ve yönetmesi gerekmektedir. Bu durum insan kaynakları yönetimi konularının en üst yönetim seviyesinde ele alınmasını ve stratejik kararlar paralelinde yönetilmesini elzem kılmaktadır. Böylelikle organizasyonun çevreye uyumunu kolaylaştırırken çalışanlarında uzun vadeli amaçlar için motive olmasını sağlamaktadır.

Stratejik İKY ile hiyerarşik yapıdan takım çalışmasına geçilecek, sınırlar çizen otorite yerini ilişkiler, bağlantılar kuran ve bunları geliştiren bir çalışma grubuna evrilecek, iç ilişkilere odaklı yönetim anlayışı ise dış dünya ile bütünleşmeye çalışan bir anlayışa dönüşecektir.[25]

[25] İsmet Barutçugil a.g.e. s. 56-59

İKY'nde stratejik yaklaşımın hayata geçirilmesi için izlenmesi gereken yol haritası beş adımdan oluşmaktadır;

- Organizasyonun stratejik hedefinin belirlenmesi
- Stratejik planların uygulamaya taşınması
- Stratejik konumlandırma
- Kritik insan kaynakları konularının belirlenmesi
- İKY stratejilerinin uygulanması

Bir organizasyonun İK uygulamaları ile ilgili stratejik tercihleri performansını uzun dönemli olarak etkileyeceği için stratejik niteliktedir. Bu kararların sonuçları geniş kapsamlıdır ve uzun süreli etkileri devam eder, değiştirmek ilişkili birçok kararı ve uygulamayı da değiştirmek gerektireceğinden oldukça zordur. Başlıca stratejik insan kaynakları kararlarını şöyle sıralayabiliriz;

- İş akışları
- Kadrolama
- Eğitim ve geliştirme
- Performans değerlendirme
- Ücretlendirme
- Çalışma yaşamı – iş ilişkileri

Stratejik İK Yönetimini klasik İK Yönetiminden ayıran farklılıkları şöyle sıralayabiliriz;

- Stratejik İK bireysel değil örgütsel performans odaklıdır.
- Stratejik İK Yönetimi İK Yönetim sistemlerini öncelemektedir. İnsan Kaynakları uygulamaları rakipler tarafından kopyalansa da belirli bir süreçle oluşturulan sistem işletmeye has özellikleri barındırmaktadır.
- Analiz düzeyleri de farklılık göstermektedir. İK Yönetiminde analiz örgüt içi bireyler düzeyinde iken, Stratejik İK Yönetiminde analizler gruplar ve işletmeler düzeyinde yapılmaktadır.[26]

[26] B.E. Becker M.A. Huselid, "Personnel and Human Resource Management", 1998, s.53-101

1.2.1.4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilirlik en genel tanımıyla doğal sistemlerin ve kaynakların devamlılığın sağlanması kapasitesini ifade etmektedir. Günümüzde sürdürülebilirlik konusu daha çok insanın doğal kaynaklar üzerindeki olumsuz etkiler bağlamında konu edilmektedir. 1987 Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonunun toplantısında kaleme alınan "Ortak Geleceğimiz" raporunda bugünün ihtiyaçlarının gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini etkilemeyecek şekilde karşılanması olarak tanımlanmıştır. Yaşadığımız çağda insanoğlunun yaşam tarzı kaynak tüketimi ve sebep olduğu çevre kirliliği gelecek nesillerin yaşam kalitesini tehlikeye atacak riskler taşımaktadır. Sürdürülebilirlikle ilgili değerlendirilen tüm sorunlar çok boyutlu ve karmaşıktır. Sürdürülebilir Kalkınma genel olarak üç temel kavram üzerine inşa edilir. Bunlar çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik olarak sıralanmaktadır.

Şirketlerin en önemli sorumluluğunun hissedarlarına kar sağlamak olduğu görüşü geçtiğimiz yüzyılda etkin olmuştur. Yaşadığımız yüzyılın başlarından itibaren bu görüşün şirketlerin sürdürülebilir gelişimi için yeterli olmadığı, şirketlerin ekonomik gelişimi diğer hedefler için bir araç olarak kullanması gerektiği ve esas amacın "insani gelişmişlik" düzeyinin artırılmasına odaklanmak olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır.[27] Stratejik İK yönetimi örgütün hissedarlara karşı sorumlu olduğu kabul edilirken, Sürdürülebilir İK Yönetimi perspektifi ile bakıldığında, çalışanların istekleri ve düşünceleri, dış paydaşların toplumun istekleri ve faydasının işverenin isteklerinden daha önemli görülmesi gerektiğinin farkına varılmıştır.[28]

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin tanımı konusunda literatürde farklı yaklaşımlar gözlemlenmiştir. Sürdürülebilir İKY işe alım, seçme ve yerleştirme, gelişim süreçlerinin uzun dönemli şirket hedefleriyle uyumlu olması, sosyal sorumluluk ve finansal uyumluluk ilkelerine uygun şekilde gerçekleştirilmesidir.[29]

[27] SEGM, a.g.e. s.6
[28] P. Prins vd. " Respect Openness Continuity (ROC) Model" Management Revue, 25, 4, s. 264
[29] N. Jerome, "Impact of Sustainable Human Resources Management and Organizational Performance", International Journal of Asian Social Science, 3(6), s. 1287-1292

Bazı yazarlar, ekonomik çıktı ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma üzerine odaklanır. Kısa vadeli amaçlardan ziyade uzun vadeli iş başarıları ile olumlu çalışan çıktılarına odaklanmaktır.[30]

Bir diğer grup ise ekonomik, ekolojik ve toplumsal konulara odaklı performans çıktılarıyla ilgilenirler. İKY uygulamalarının ekolojik ve sosyal çıktılara sağlayacağı olumlu katkı ile ekonomik hedeflerin başarılması şeklinde tanımlanabilir. Bütün bu farklı anlayışlarda ortak nokta insan kaynağının gelişiminin temel çıktı olarak değerlendirilmesidir.

Sürdürülebilir İKY, uygulamada; uzun vadeli hedeflere uyumlanma, çalışanların sağlığına ve iş-özel hayat dengesine özen gösterme, kendilerini ilgilendiren konularda karar alma süreçlerine katılımlarını sağlama, ilerde istihdam edilebilirliklerinin sağlanması için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının gözetilmesi, çalışanlara adil ve şeffaf ücret politikası sunma, insan yaraşır çalışma yeri, çeşitlilik hakları ve kapsayıcılık, Yeşil İK uygulamaları, iş birliği kültürü, açık iletişim ve sosyal sorumluluk konularını içermektedir.

Sanayinin tarihsel değişimi noktasında yaşadığımız dönem artık Endüstri 4.0 olarak adlandırılmaktadır. Endüstri 4.0 ile tedarik ve değer zincirinde uçtan uca bütün süreçlerin bilgi teknolojileri, makine ve insan boyutlarıyla bütünleşik şekilde her müşteriye özel değer oluşturulmasının sağlamasıdır. Bu yeni kavramın temeli üretimde ilgili tüm departmanların birbiriyle iletişimine, tüm verilerin gerçek zamanlı olarak erişime açık olmasına ve bu verilerle optimum faydanın yaratılması esasına dayanmaktadır.[31] Endüstri 4.0 ile ilgili olarak bazı kaygılar ortaya çıkmıştır; bunlardan ilki güvenlik riskleri diğer ise iş kaybı riskidir. Robotların insan iş gücünün yerini alacağı özellikle bedensel çalışma yapılan işlerde ve meslek gruplarında kayıp

[30] Wilkinson vd. "Sustainability Debate", International Journal Operations and Production Management, 21 (12) s. 1492-1502
[31] Dilek Esen a.g.e. s. 80

yaşanabileceği ihtimaline karşın, uzun vadede bilgi teknolojiler alanında nitelikli iş gücüne talebin ciddi seviyelerde artabileceği tahmin edilmektedir.[32]

Stratejik İK Yönetimi anlayışında insan kaynağı da diğer kaynaklar gibi değerlendirilirken, bu kaynağın varlığın sürdürmesiyle ilgilenmez, oysa Sürdürülebilir İK Yönetimi insan kaynağının sağlıklı bir şekilde organizasyon içinde yaşamını sürdürmesi için oluşan problemlerin çözümüne odaklanır.

Çok hızlı gelişen bu değişim sürecinde başarılı şekilde yol alınabilmesi için işletmelerin özellikle de İnsan Kaynakları birimlerinin hazırlık ve planlama yapması gerekmektedir. Baş döndürücü hızla süren inovatif gelişmeler yeni iş ve çalışma modellerini çalışma hayatına sokmaktadır. Çalışma hayatına yeni giren nesillerin ve önceki nesillerin çalışma hayatından beklentilerinin karşılanabileceği ve iş performansının sürdürülebilir kılınacağı iş modellerinin uygulanması İK profesyonellerinin karşı karşıya kaldığı en büyük meydan okuma olarak gözükmektedir.

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

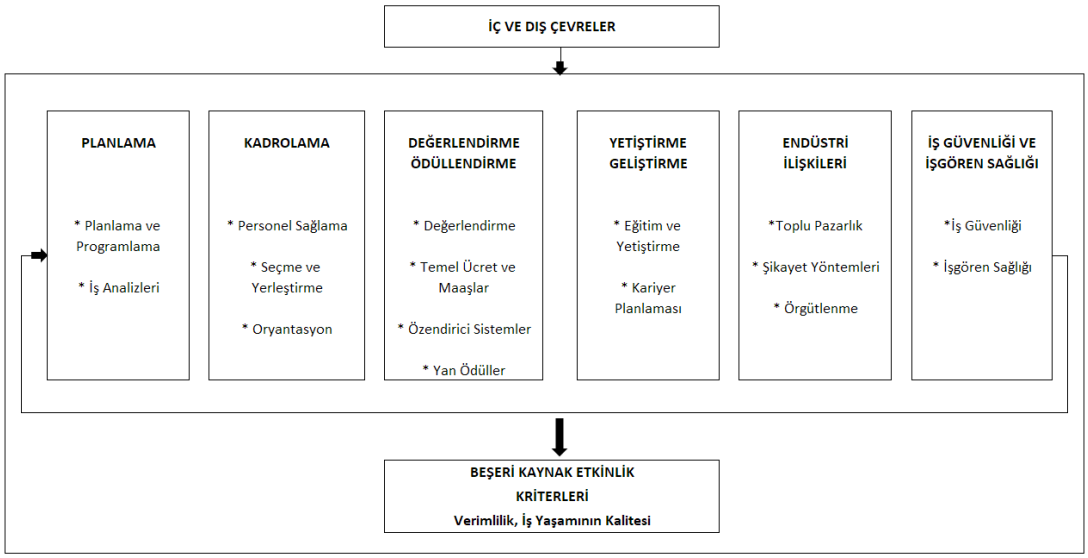
İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynağının etkin ve verimli yönetimini sağlayan fonksiyon ve çalışmaların bütününden oluşmaktadır. Bu bölümde bu yedi fonksiyon ve ilişkili çalışmalar irdelenmiştir.[33]

KOBİ işletmelerinde organizasyonun büyüklüğüne göre bu fonksiyonlar bazen tek departman altında ve tek personel tarafından yürütülmektedir. Bütün bu işlevler önceki bölümde aktardığımız İKY'nin stratejik olmasından bağımsız olarak Personel Yönetimi anlayışıyla yönetilen işletmelerde de aynıdır. Şekil 2'de bu fonksiyonların içinde yer alan çalışmalar bir model olarak bir arada gösterilmektedir. Değerlendirme ve Ödüllendirme fonksiyonları bir arada modellenmiştir. Bu örgüt şeması büyük

[32] Siemens, "Endüstri 4.0 yolunda" http://cdn.endustri40.com/file/ab05aaa%207695b45c5a6477b6fc06f3645/End%C3%BCstri_4.0_Yolunda.pdf%20(23.10.2017)
[33] Ömer Sadullah vd. a.g.e. s.10

ölçekli örgütlerdeki İK Yönetimi işlevlerinin ayrı uzmanlık alanları olduğunun anlaşılmasını sağlamak için hazırlanmıştır.

Şekil.2 – İK Yönetiminin İşlev ve Faaliyetleri, Kaynak: Ömer Sadullah vd. a.g.e. s.11



KOBİ ölçeğinde işletmelerde bu fonksiyonların genel yönetimi İK uzmanı tarafından koordine edilirken bazı hizmetler için dış kaynak kullanılmaktadır. İşletmenin büyüklüğüne göre bu fonksiyonların yönetimi departmanlaşmadan tek İK Yönetimi altında da yürütülebilir. İşletmenin büyüklüğü arttıkça ilgili departmanlar oluşturularak fonksiyonlar bu departmanlar tarafından yönetilerek çalışmalar ilgili uzmanlarca yürütülür.

İK Yönetimi pozisyonlarında çalışacak yöneticilerin günümüz ihtiyaçlarına göre bazı niteliklere sahip olması beklenmektedir. Yöneticilerin iyi bit işletme bilgisine ve insan kaynakları alanı yanı sıra, üretim, finans, satış, pazarlama gibi örgüt içindeki diğer ana işlevlerini de tanıması ve iş süreçleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bunlarla birlikte iletişim, koordinasyon, bireylerarası ilişki yönetimi gibi sosyal becerilerde de yetkin olması gerekecektir.

1.2.2.1. Planlama

İnsan Kaynakları Planlaması, aslında örgütlerin hepsinin kendine özgü bir şekilde yaptığı fakat biçimsel, sistem temelli ve başarılı olarak yapan çok az sayıda örgütün olduğu bir insan kaynakları işlevidir. Çalışan sağlama veya kadrolama işlevinin öncülü olan kamuda norm kadro veya kadro planlaması olarak isimlendirilen, istihdam veya iş gücü planlaması olarak adlandırılan İnsan Kaynakları fonksiyonudur.[34]

Organizasyonda kararlaştırılan İnsan Kaynakları Yönetim stratejilerinin uygulanabilmesi için bu planı uygulayacak olan çalışanların kimler olacağı, nitelikleri ve sayıları ile yapacakları işlerin tanımları ve neler olacağına karar verilmesi atılacak ilk adımı oluşturmaktadır. Bu dönemde yapılacak planlama ve analizin etkinlik ölçüsü sonraki aşamalarda yapılacak insan kaynakları çalışmalarının ve alınan kararların etkinlik düzeyi üzerinde belirleyici etkiye sahip olacaktır.[35]

İnsan kaynakları planlaması; doğru tanımlanmış işler için, doğru zamanda ve doğru sayıda kişinin bulundurulmasını sağlayacak biçimde örgütün insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyacın uygun iç veya dışa kaynaklarla belirlenen zaman çerçevesinde sağlanması, gelecekte oluşacak ihtiyacın da öngörülmesi ve sistemli bir şekilde sağlanması için gerekli hazırlıkların yapılması uygun eylemlerin alınması süreci olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir tanımlama ile iş gücü planlaması; örgütün şu andaki ve gelecekteki amaçlarını ve hedeflerini verimli şekilde gerçekleştirmesi için, gerekli sayıda ve özellikteki personeli uygun zaman ve yerde tedarik etmesi için yürütülen süreçtir.[36] İşgücü planlamasının önemli hale gelmesinin sebebi sistemsel olarak iki başlık altında açıklanabilir.[37]

---

[34] Ahmet Cevat Acar vd. "İnsan Kaynakları Yönetimi" 2018 s. 90-91
[35] İsmet Barutçugil a.g.e. s. 239
[36] H. Can vd., "Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi", 2001, s.92
[37] Ralph Katz, "The effect of Group Longevity on Project Communication and Performance", Administrative Science Quarterly1982, s.81-104

- **Yönetsel İşin İçeriğinin Değişimi:** Organizasyonlar her geçen gün daha karmaşık teknolojilerin kullanıldığı daha karmaşık ekonomik, kültürel ve sosyal çevreler içinde bilgiye sahip çalışanlara daha bağımlı olmaktadırlar. Bu sebeple bütün işletme faaliyetlerinde daha yeni teknoloji ve tasarım gerektiren üretim, satış ve pazarlama konularında yeterli sayıda yetkin iş gücü tedariğinde sıkıntı yaşamaktadırlar. Bu da organizasyonu pazarda rakipleri karşısında daha savunmasız bırakmaktadır.
- **Sosyal Değerlerin Farklılaşması:** İnsan Kaynakları planlaması için sistemler oluşturmanın bir diğer sebebi ise; işle ilgili sosyal içerikli bazı değerlerin farklılaşması çalışanların yönetimini daha da zorlaştırmaktadır.

İnsan Kaynaklarında değişen iç ve dış çevre şartlarına uygun planlama yapmanın zorluğu görülmektedir. İşletmenin, organizasyonun sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kritik önem taşıyan planlama işlevinin, görece daha küçük olan KOBİ işletmelerinde de önemle ele alınması gerekmektedir. Değişimlere uygun planlama ile hem çalışanları elde tutmak hem gelecekteki iş gücü ihtiyacını karşılayabilmek tüm İK uygulama ve faaliyetlerinin dinamik ve stratejik planlaması ile mümkün olabilecektir.

İnsan Kaynakları planlaması sürecindeki aşamaları şöyle sıralayabiliriz;

- İK Planlamasının amaçlarını belirlemek,
- Mevcut kaynakların değerlendirilmesi ve gelecekteki ihtiyacın tahminlenmesi,
- Öngörülen ihtiyaçların karşılanması için İK programı geliştirmek,
- Dönemsel olarak değerlendirme yapmak ve gözden geçirmek.

İnsan Kaynakları planlamasında da diğer planlama çalışmalarında olduğu gibi yapılacak tahmin ve alınacak kararlar için gerekli bilginin toplanması ve analiz edilmesi süreçleri yürütülmektedir. Oluşan veriler İK planlaması yanı sıra İK Yönetim, strateji, amaç ve politikalarının belirlenmesi ve gereken öngörü ve tahminlerin yapılması süreçlerinde de kullanılmaktadır. İşletmelerin insan kaynakları konusunda kısa orta ve uzun vadeli planlara ihtiyacı vardır, bu planların sistemli bir biçimde uygulanması gerekmektedir. Bazı faktörler planlamanın önemini ve önceliğini

kritikleştirmektedir. Organizasyonun büyüklüğü, büyüme planı, imajı ve işin cazibesi, içinde bulunan ülkenin ekonomik şartları ve istihdam seviyesini etkileyen güçler, organizasyonun çalışma koşulları ve ücret, organizasyonun diğer İK fonksiyonlarıyla ilgili yaklaşımları, devletin yasal düzenlemeleri, geçmişten gelen işe alımla ilgili başarı ve başarısızlık deneyimlerini bu faktörler arasında sayabiliriz.[38]

İK planlamasından bahsederken işin niteliği ve özelliği hususuna vurgu yapılmaktadır, işin içeriğinin tüm detaylarıyla ortaya konmasına, işi oluşturan unsurların çözümlenmesi ve işin gereğine uygun yapılması için belirleyici faktörlerin ortaya çıkarılması sürecine "iş analizi" denilmektedir. İşlerin her birinin analizinin yapılmasıyla, işlerin birbirinden net çizgilerle ayrılması sağlanacak böylelikle de çalışanların görev ve sorumlulukları ile ilgili olarak birbirleriyle çatışması önlenebilecektir.

İş analizi çalışmalarının bilimsel bir temele oturması Fredrick W. Taylor ile başlamıştır. İlk iş analizi çalışmaları çalışanların becerilerin artırmak amacıyla yapılmıştır. Bu yaklaşım Taylor tarafından "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" olarak isimlendirilmiştir. Modern anlamda iş analizi 1980 yılından sonra işlerin yeniden tanımlanması, tasarlanması ve süreçler olarak gruplandırılmasında tekrar ihtiyaç duyularak gündeme gelmiştir.

İş analizinden elde edilen bilgiler bilimsel olarak kurulan İnsan Kaynakları sisteminin ihtiyaç duyduğu aşağıdaki belgelerin hazırlanmasında temel oluşturmaktadır;

- İş Tanımları
- İş Gerekleri
- İş Değerlemesi
- İşlerin Sıralanması

İş değerlemesi ve işlerin sıralanması ücret yönetiminde girdi olarak kullanılan ana belgelerdendir.

[38] İsmet Barutçugil a.g.e. s. 248

1.2.2.2. Kadrolama

İşe alım olarak ele alınan süreçlerin teoride ve uygulamada farklı biçimlerde isimlendirilmektedir. Kadrolama, işe alım, seçme ve yerleştirme, gibi farklı isimlerle ifade edilen bu süreç işe alım işlevinin uygulanmasında farklı süreç aşamalarına sebep olmaktadır. Adlandırmadan bağımsız, esasen işe alım organizasyonun amaçlarına ulaşmak ve faaliyetlerin yürütmek için gereksinim duyduğu nitelikte ve sayıda çalışanı uygun zamanda ve şartlarda işletmeye kazandırması işlevi olarak adlandırılır.[39] İşe alım; temin, seçim ve oryantasyon olarak üç aşamadan oluşmaktadır.

İşletmelerde aday araştırma ve bulma görevi çoğunlukla İnsan Kaynakları bölümünün sorumluluğundadır. Büyük işletmelerde bu görev daha önemli ve devamlılık isteyen bir çalışma olduğu için İK bölümü içinde görevli uzmanlardan bazıları sadece bu alanda çalışmaktadır. KOBİ ölçeğinde nispeten daha küçük işletmelerde bu görevi İK Yönetiminden sorumlu olan uzman diğer İK işlevleri ile bir arada yürütmektedir. Bazı işletmelerde tepe yöneticiler ve bazen patron işletme faaliyetleri yanı sıra İK yönetiminin yürütülmesinden de sorumlu olabilmektedir.

İşletmenin yapısına ve doldurulması gereken pozisyonun önemine ve niteliklerine bağlı olarak çalışan bulma işleminde farklı yaklaşımlar izlenebilir. Merkezi yaklaşımda; işe alım süreci merkezi bir insan kaynakları bölümü tarafından ya da varsa işe alım birimi tarafında yürütülmektedir. Burada doldurulması gereken pozisyon genelde teknik veya yönetsel bir pozisyon olmaktadır. Merkezi olmayan yaklaşımda işletmenin coğrafi olarak uzak bir iş birimi tarafından genelde yönetsel olmayan ve ön eğitim gerektirmeyen roller için alım uzaktan gerçekleştirilir. Bunların yanı sıra son dönemlerde yaygınlaşan aday araştırma ve bulma süreçlerinde dış kaynak kullanımı da bir seçenektir. Bu alanda hizmet veren resmi, özel aracı kurumlardan veya özel danışmanlık firmalarından İK Biriminin gözetim ve koordinasyonunda hizmet sağlamaktadırlar.

[39] Yasemin Özdemir, "İşe Alım Süreç Kavram Uygulama", 2019, s. 5

İşe alımla ilgili İnsan Kaynakları Yönetimi stratejisinin Organizasyonun Stratejisi ile doğrudan ilişkisi vardır. Örnek verecek olursak, eğer organizasyonun stratejisi büyüme ve yayılma yönünde ise, İK İşe alım stratejisi "agresif işe alım, eğitim ve terfi" olacaktır. Eğer işletme stratejisini lüks ve yüksek kaliteli üretim veya hizmet sağlama yönünde belirlediyse, işe alımdaki stratejisi üst seviyede yetenekli çalışanları işletmeye kazandırma ve özel iyileştirme planları uygulamak olacaktır.

İnsan Kaynağının temini seçim için aday havuzu oluşturma aday toplama süreci ile başlar, burada ihtiyacın aciliyetine, işin özelliklerine göre adayların bulunabileceği kanallar farklılık göstermektedir. Burada işletmenin personel politikası, yönetim tarzı ve yöneticilerin özelliklerine göre farklılıklar görülür. Aday kaynakları bu faktörlere bağlı olarak iki ana gruba ayrılır; İşletme içi kaynaklar ve İşletme dışı kaynaklar.

İç kaynaklar adından da anlaşılacağı üzere hali hazırda şirket içinde çalışanları kapsayan kaynaktır. Burada ihtiyacın iç kaynaklardan çeşitli yöntemlerle temini sağlanmaktadır. Burada kullanılan yöntemler; terfi, transfer, iş zenginleştirme ve iş genişletilmesidir. Bu yöntemler kullanılarak aday başvuru havuzu oluşturulur.

Dış kaynaklardan temin daha yoğun seçilen temin yoludur, iç kaynaklardan temin aslında kariyer planlaması faaliyetleri kapsamında değerlendirilebilir. Dış kaynaklardan aday havuzu oluşturmada yararlanılan kanallar için; danışmanlık şirketleri, mesleki eğitim kurumları, bireysel ilişkiler, sosyal mecralarda iş ilanları, işletmenin kariyer sayfaları ve çalışanların referansları sayılabilir.

Yaşadığımız dönemde işletmelerin beklentiler ve çalışanların beklentilerinin örtüşmesi konusunda sıkıntılar görülmektedir. İşe alım süreci birçok parametrenin bir arada sağlanmasını gerektiren bir denklem; doğru çalışanı, doğru işe doğru zamanda ve doğru bütçe ile almak gerçekten büyük emek gerektirmektedir. Bu sebeple işe alma sürecinin başarıyla tamamlanması için bazı özellikleri barındırması gereklidir. Tutarlılık; bütün sürecin standart hale getirilmesi olarak ifade edilebilir. Bütün adaylar için eşit ve adil davranılması, değerlendirmenin eşit kriterlerle yapılmasıdır. İş

tanımları; adaylara onlardan beklenen beceri, yetkinlikler ve niteliklerin neler olduğunun açık ve anlaşılır bir biçimde paylaşılması ve görüşmelerin bu temelde yürütülmesidir. İşle ilgililik; aranan niteliklerin istenen evrakın ve görüşmelerdeki konuların sadece işe ait olmasıdır. Performansla bağlantılılık; seçme ve işe alma kararlarının adayın tahmin edilen performansıyla ilgili olmasıdır. Yatırımın getirisi; doğru adayın işe alınması ile verimli yatırım geri döşü alınması, yanlış işe alım kararlarından kaçınarak gereksiz yatırımların önüne geçilmesidir. Yasalara uygunluk; sürecin tamamen yasalara uygun yürütülmesidir.[40]

Genelde büyük işletmelerin benimsediği sistematik işe alım sürecinin adımları genel olarak aşağıdaki adımları içermektedir, bu sıralama değişmez ve her işletme için geçerlidir denemez, ilgili yazında ve uygulamada farklı düzenlemelerle karşılaşılmaktadır.[41]

- Başvuruların kabulü
- Başvuru formu doldurma
- Sınav uygulaması
- Mülakat
- Adayın referanslarının ve geçmişinin kontrol edilmesi
- Sağlık muayenesi ve gerekli diğer işlemler
- İşe alım kararı ve teklifin yapılması
- İşe yerleştirme

Araştırmacının yargısına göre; işe alım süreci anlık sadece ihtiyaç oluştuğunda yürütülen bir süreç olmaktan çıkmıştır. Günümüzde çalışan deneyimi ve işveren markası gibi kavramlar işletmenin çalışanlar ve potansiyel adaylar gözündeki algısını oluşturmada önemli yer tutmaktadır. İşletmelerin elindeki insan kaynağını memnun edememesi gereksiz kayıplarla, onların yerine yeni adaylar bulmak zorunda kalmasına neden olmaktadır. Bütün bu maliyetlerin yanı sıra kurumsal itibarın yıpranması ve işveren markasının değerini kaybetmesi gibi riskleri de beraberinde getirmektedir. İşe alım süreci bu yönüyle değerlendirildiğinde iki taraflı kazanım sağlayan bir süreç

[40] İsmet Barutçugil a.g.e. s. 259-260
[41] Dursun Bingöl, "İnsan Kaynakları Yönetimi", 2003, s. 225

haline geldiğinde başarılı olabilmektedir. Çalışan ya da iş arayan adaylar için işletmenin sunduğu imkanlar değerlendirilerek çalışmaya devam etmek ya da başvurmak kararları verilmektedir. Bu da İK Yönetimlerini dinamik bir sürecin içinde tutmaktadır, örgüt kültürünü ve işi doğru aktarabilmek, beklentileri doğru konumlandırmak, iletişimi doğru kurgulamak ve sürdürmek, şeffaf ve adil davranmak, süreçte adil bir değerlendirme yürütmek ve geri bildirimde bulunarak tatmin edici bir çalışan deneyimi sağlamak uzun vadede başarı sağlamak için gerekli unsurlar olarak görülmektedir.

1.2.2.3. Değerlendirme ve Ödüllendirme

Performans Değerlendirme: Performans çalışanların bireysel olarak yada takım halinde sahip oldukları beceri ve yetenekleri kullanarak iş hedeflerine ulaşabilmek için harcadıkları gayret ve sergiledikleri uyumun sonucu şeklinde ifade edilebilir. Performans değerlendirme organizasyonun stratejik amaçlarıyla uyumlu önceden belirlenmiş ve bildirilmiş hedeflere ve standartlara ilişkin çalışanların gösterdiği gayret seviyesinin kıyaslanması ya da gelişim potansiyelinin değerlendirilmesi için ihtiyaç duyulan geliştirme ve iyileştirme eylemlerinin düzenli ve sistemli olarak yürütülmesidir.[42] Bu süreçte oluşan çıktılar yetiştirme ve geliştirme, terfi, ücret ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkili olmaktadır.

Performans Değerlendirmesinin belli aşamaları bulunmaktadır;

1. Organizasyonel hedeflerin belirlenmesi,
2. Görev tanımlarının yapılması,
3. Örgüt hedeflerine paralel bireysel hedeflerin tanımlanması,
4. Bireysel performans kriterlerinin belirlenmesi,
5. Performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi,
6. Sonuçların karşılaştırılması,

[42] Hatice Sarıaltın, "Performans Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Öneri Sistemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Bir Örnek Olay Çalışması" İşletme Bilimi Dergisi, 5(1), s. 120.

7. Geri bildirim verilmesi,[43]

Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanla ilgili bazı kararların alınmasında kullanılmasıyla İK uygulamalarında adalet ve eşitlik ilkesinin sağlanmasına temel oluşturmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının girdi olarak kullanıldığı İK Yönetim işlevleri şunlardır;[44]

- Stratejik Planlama
- Ücret Yönetimi
- Kariyer Yönetimi
- Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi
- İşten Çıkarma Kararları

Ödüllendirme: Çalışanın bir iş yerini seçmesi, orada çalışmaya devam etmesi motivasyonu yüksek biçimde çalışması ona teklif edilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından ilişkilidir. Çalışan beklentilerinin karşılanabilmesi için maddi veya ayni ücretler ve biçimsel olan veya olmayan ödüllerden oluşan ücret sisteminin kurulması gereklidir. Seçilecek ücretlendirme sistemi çalışanların anlayabileceği, adil ve şeffaf güncel iş gücü pazarındaki değişimlere uyumlu ve motive edici özelliklerde olması beklenir. Ayrıca bireysel olarak ya da takım halinde beklenen hedeflere ulaşanların teşvik edici ödüllerle onurlandırılması onların motivasyonlarını uzun vadeye taşımaktadır.[45]

İşletmelerde ücret sistemi planlaması sürecinde iki önemli çalışma yapılır, Bunlar iş değerlemesi ve ücret araştırmasıdır. Böylelikle pazardaki ücret bilgisi alınarak, en düşük en yüksek ve ortalama ücret karşılaştırmalı olarak ücret düzeyinin belirlenmesi kararlarında kılavuzluk edecektir.[46]

Ücret düzeylerine ilişkin politikalar işletmenin piyasadaki rekabete karşı nasıl bir tutum takınacağını belirlemektedir. Piyasaya göre "Yüksek", "Eşit" veya "Düşük"

[43] Ayşe Banu Göktan, "Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi", Y.L. Tezi, 1999, s. 60
[44] Cavide Uyargil vd. "İnsan Kaynakları Yönetimi", 2018, s. 222
[45] N. Jerome, a.g.e. s. 1288
[46] İsmet Barutçugil a.g.e. s. 446

ücret politikası seçebilirler. Yüksek ücret politikasını seçen işletmeler, piyasanın üzerinde ücret düzeyi belirlemeyi tercih etmiş olurlar. Düşük ücret politikası seçen işletmeler ise piyasanın altında belirlemeyi tercih etmiş olurlar.

Ücret Yönetimi oldukça hassas dengelerin sağlanmasını gerektiren aynı zamanda hem çalışanı hem işvereni memnun eden bir çözümün bulunmasının zorluğu ile oldukça kritik bir İK Yönetim işlevidir.

1.2.2.4. Yetiştirme Geliştirme

Eğitim geniş perspektiften değerlendirildiğinde yetiştirme ve geliştirme kavramlarını kapsayıcı bir kavramdır. Yetiştirme, bir işin yapılabilmesi için gerekli olan yetkinliklerin, bilgi, beceri ve davranışların kişiye kazandırılması sürecini tanımlamaktayken, geliştirme daha kapsamlı bir kavramı ifade eder; alanında yetişmiş teknik olarak bilgi ve beceri sahibi kişilerin yaptıkları işin kapsamı da değiştirilerek organizasyonda ve yaşadığı toplumda daha verimli olunmasında rehberlik edecek bir değişim insanı olarak eğitilmesidir.[47] Geliştirme daha uzun vadeli ve birkaç evreden oluşan her evrede yeni bir eğitimin olduğu bir süreç olarak tanımlayabiliriz.

Eğer büyümek isteyen bir organizasyondan konuşuyorsak eğitim önemlidir. Yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni teknolojiler ve süreçler ve bütün bunların ötesinde yeni müşteri talepleri ve beklentilerinin getirdiği sonuç, tüm bu yeniliklere uyum sağlamak ve üstesinden gelebilmek için önce kişinin sonra da o organizasyonun öğrenmek zorunda olması gerekir. Örgüt yeteneklerini ve becerilerini öğrenek artırır ve geliştirir. Eğitim, örgüt perspektifinden amaçlarına ulaşmasına kolaylık sağlayacak şekilde işlerini yapmasını sağlayan bir işlevdir. İşin iyi yapılabilmesi, nitelikli çalışanlara, nitelikli süreçlere ve aynı oranda nitelikli performansa bağlıdır. Bütün bunlarda eğitimle ilgili hususlardır.[48]

[47] David W. Bracken vd. "360 Feedback from another angle" Human Resources Management, Vol.40 No.1, s. 5
[48] Fuat Man, "İnsan Kayankları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme", 2019 s. 16-17

İnsanoğlu yaklaşık yarım milyon yıldır bu gezegende hayat sürüyor, tarım toplumu düzenine geçeli henüz on iki bin yıl oldu, bütün bunları yaşadığımız dönemdeki değişimlerle kıyasladığımızda azımsanmayacak bir değişim süreci yaşadığımızı görmekteyiz. Teknolojik alandaki değişimler gündelik hayatta bireyler için bile rahatlıkla gözlemlenirken, bu değişimin sosyal hayattaki ilişkileri, iletişimi ve dili de değiştirmesi kaçınılmaz olmaktadır. Örgütlerin de bu değişimlere ayak uydurabilmesi ve hedefleri doğrultusunda yön verebilmesi ancak örgütsel öğrenme il sağlanabilmektedir. Değişimin kaynakları; politik, sosyal, teknolojik, ekonomik, yasal ve çevresel olarak sınıflandırılabilir.

CIPD'nin 2013 yılında açıkladığı bir raporda çalışma hayatıyla ilgili dikkat çekici değişimlere dikkat çekilmektedir. Raporda sunulan çalışma hayatına yeni bir yön veren temel değişim trendlerinden bazıları şöyledir;[49]

- Sanayisizleşme; son elli yılda üretimde çalışan iş gücü oranı yüzde 36'dan yüzde 8'lere inerken, hizmet sektöründe bu oran yüzde 49'dan yüzde 82'ye yükselmiştir.
- Demografik Değişim; 1992'den bu yana çalışma hayatındaki 50 yaş ve üzeri çalışan oranı yüzde 21'den yüzde 29'a yükselirken, 25 yaş altı iş gücü için yüzde 18'den yüzde 12'ye gerilemiştir.
- Eğitim Seviyesi: 1993 yılından 2011 yılına kadar olan dönemde 16-64 yaş arası grupta yer alan ve herhangi bir eğitim derecesine sahip olanların oranı yüzde 11'den yüzde 24'e yükselmiş, eğitim sahibi olmayanların oranı ise tersine yönde yüzde 26'dan yüzde 11'e gerilemiştir.
- Sendika Üyeliği: 33 yıllık periyotta sendika üyelikleri de yüzde 50'ye varan oranda azalmıştır.
- Örgüt Büyüklüğü: 1998-2010 yılları arasında 250'den fazla çalışanı olan özel sektör işletmelerinin istihdam oranı yüzde 49'dan yüzde 40'a inmiştir. Küçük işletmelerdeki istihdam oranı ise iki katına çıkmıştır.

[49] CIPD Megatrends, the trends that shapes work and working lives, 2013, London, CIPD

Yaşadığımız çağda insanların bilgiye erişimin kolaylaşması, eğitim imkanlarının artması ve iletişim olanaklarının çeşitliliği sayesinde çalışanların kariyer beklenti ve hedefleri yükselmiştir. Çağdaş işletme yönetimi yaklaşımlarında dış kaynak kullanımı, küçülme ve temel yetenekler gibi uygulamaların çoğalmasıyla, organizasyonların yapısında da değişikliklere sebep olmuştur. Hiyerarşik yapılarda kademe sayılarında azalma ile daha yatay organizasyonlar oluşmaya başlamıştır. Bunun bir neticesi olarak da çalışanların kariyerlerinin yönetimi hem bireysel olarak hem de organizasyonel açıdan daha karmaşık ve zor bir hale gelmiştir. İşletmeler kariyer geliştirme uygulamalarında yeni stratejiler geliştirmek ve uygulamaya koymak durumundadırlar.[50]

İnsan unsuru işletmedeki diğer kaynaklardan bazı açılardan farklılıklar göstermektedir; insan üretimdeki bütün diğer kaynaklardan yararlanılması sürecinde kritik bir rol üstlenmektedir. Bütün bu kaynakların üretim sürecinde optimum fayda ile kullanılması gereklidir. İnsan faktörü burada kaynakların gerekli şekilde değerlendirilmesinde sahip olması gereken niteliklerle önemlidir. Bununla birlikte insan psikolojik, fizyolojik ve sosyal yapısı itibariyle diğer tüm üretimle ilgili kaynaklardan farklıdır, ihtiyaçlarının farklılığı sebebiyle verim durumu her zaman değişkenlik gösterebilmektedir. Gerekli nitelik ve yetkinlikte çalışanların olması yeterli olmamakta bunların performansının sürekliliği de sağlanmalıdır.

Kariyer geliştirme sistemi bireysel boyutta çalışan açısından "Kariyer Planlama" ve organizasyonel boyutu ile ise "Kariyer Yönetimi" olarak irdelenmektedir. Bu iki boyutun örtüşmesi hem çalışanın kariyer beklentilerinin sağlanmasına hem de organizasyonun geleceğe dönük insan kaynağı ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacaktır.

1.2.2.5. Endüstri İlişkileri

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli fonksiyonlarından birisi de eğer işletmede varsa sendikalarla olan ilişkilerin düzenlenmesi ve yürütülmesidir.

[50] Gönen İlkar Dündar, "İnsan Kaynakları Yönetimi", 2018, s. 282

Sendikalar çalışma hayatının önemli bir unsuru olarak ekonomik ve toplumsal hayatta önemli bir yer tutmaktadır. 2022 yılı Temmuz dönemi istatistiklerine göre işçi sayısı bir önceki Ocak dönemine göre yüzde 4,5 yükselerek 16 milyona yaklaşmıştır. Sendikalı çalışan sayısı 2 milyon üç yüz bine yaklaşmıştır. Sendikalaşma oranı yüzde 14,2 olarak gerçekleşmiştir.[51]

Türk Hukuk sisteminde sendikalar hem işçi hem de işveren mesleki birliklerini ifade etmektedir. Türkiye'de Sendikalar faaliyetlerini düzenleyen 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununa[52] göre yürütmektedirler. Türkiye'de özellikle devletin koordinasyonunda yürütülen Asgari Ücret Belirleme Komisyonu çalışmalarında işçi ve işveren temsilcisi olarak sendikalar temsil sağlamaktadırlar.[53]

1.2.2.6. İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı

İş sağlığı ve Güvenliği İnsan Kaynaklarının koruma fonksiyonu il ilgili çalışmalardır. Çalışanların iş yeri ortamında fiziksel, ruhsal ve mental varlıklarıyla birlikte sağlıklarının da korunmasıdır. İş gücü verimliliğin sağlanmasında en önemli etkenlerden birisi de çalışan sağlığıdır. Çalışan Sağlığı ve İş Güvenliği konularında birçok bilimden yararlanılır; mühendislik, ergonomi, tıp, istatistik ve kimya bunlarında arasında sayılabilir.

İş güvenliği, çalışanların iş yerinde emniyetsiz davranışları veya iş ortamından kaynaklı emniyetsizliklerin sebep olabileceği iş kazaların önlenmesi ve emniyetli bir çalışma ortamının sağlanmasını amaçlamaktadır. Çalışan Sağlığının amacı ise, çalışanların yaptıkları işlerden dolayı sağlıklarının bir zarar görmemesini sağlamaktır.

İşletmede bu fonksiyonun yürütülmesi İnsan Kaynakları bölümünün sorumluluğu altındadır. Uluslararası Çalışma Örgütü iş güvenliği ve çalışan sağlığının bir yönetim politikası olduğunu belirtmekte ve yürütülmesinin ve sorumluluğunun üst yönetim ve çalışanlarda olduğunun altını çizmektedir.

[51] https://www.csgb.gov.tr/haberler/sendikali-isci-sayisi-2-milyon-280-bini-asti.
[52] 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmeleri Kanunu
[53] Resmi Gazete, "Asgari Ücret Yönetmeliği, 3. bölüm, 8. Madde", 25540 nolu Resmi Gazete, 2004

İKİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

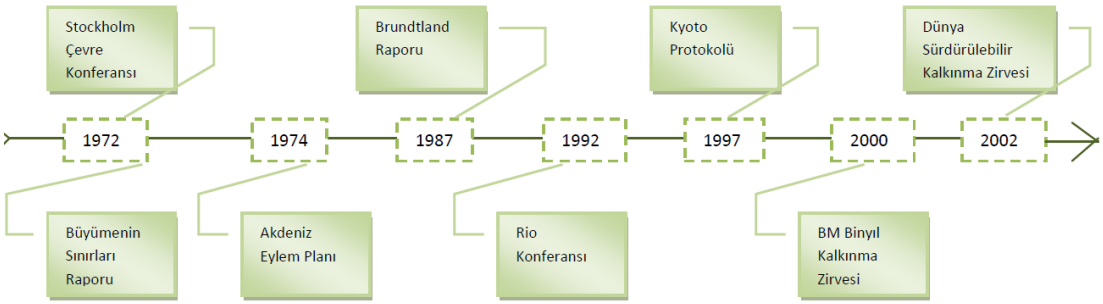
2.1.1. Sürdürülebilirlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

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

Bu anlamda sürdürülebilir kalkınma bir toplumun organizasyonun veya bireyin kendisini (kaynaklarını, sermayesi vb.) içerden sürdürme, güçlendirme ve geliştirme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Ekolojik sürdürülebilirliğe ilişkin siyasi ve kamusal tartışma, dünyanın sınırlı doğal kaynakları ve yaşam taşıma kapasitesi konusunda farkındalığı artırmayı amaçlayan Roma Kulübü'nün ‘Büyümenin Sınırları’ adlı ilk raporuyla alevlendi. Dünyanın sınırlı doğal kaynakları ve yaşama taşıma kapasitesi ile kontrolsüz ekonomik büyüme ve nüfus artışının sınırları konusunda farkındalık yaratmayı amaçlamıştır. 1972 yılında İsveç’te toplanan BM Konferansında ekolojik sorunların global ölçekte gündeme gelmesine ve ülkelerin çevre politikalarını gözden geçirmelerine sebep olmuştur. Kalkınma ve çevre etkileşim sürecinin tarihi gelişimi aşağıda şekil 3’te paylaşılmıştır.

Şekil 3. Kalkınma ve çevrenin etkileşim süreci, Kaynak: Ceren Aksu, 2011.



2.1.1.1. Brundtland Raporu

1983 yılında BM İsveç Başbakanı Gro Harlem Brundtland başkanlığında toplanan BM Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) kurulmuştur. Burada temel motivasyon çevre ve kalkınma arasındaki ilişkinin anlaşılmasının sağlanmasıdır. Bu doğrultuda birçok ülkenin temsilcisinin katılımıyla hazırlanan 'Ortak Geleceğimiz' isimli rapor hazırlanmıştır. Bu raporda sürdürülebilir kalkınmanın üç ana hususu bulunmaktadır;

- Mevcut büyümeyi sürdürmenin imkansızlığı,
- Bugünün ihtiyaçlarının karşılanması,
- Gelecek nesillerin yaşam kalitesinin ve refahının güvence altına alınmasıdır.[54]

Brundtland raporuyla öngörülen kalkınma modeliyle çevre ve kalkınma arasında denge sağlanarak kaynakları tüketmeden çevre üzerindeki baskıyı azaltarak ekonomik büyümenin sağlanmasıdır.[55]

2.1.1.2. Küresel İlkeler Sözleşmesi

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler sözleşmesi, 1999 yılında düzenlenen Dünya Ekonomik Forum toplantısında "Binyıl Kalkınma Hedefler" doğrultusunda çevre ve sosyal ilkeleri desteklemek amacıyla bütün paydaşları bir araya getirecek bir inisiyatif olarak hayata geçmiştir. 160'tan fazla ülkede, 15 binin üzerinde şirket ve 5 bin şirket

[54] Ceren Aksu, "Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre", Güney Ege Kalkınma Ajansı, 2011
[55] A. Güçlü, "Sürdürülebilir Kalkınma ve Türkiye'nin Çevre Politikaları", Yüksek Lisans Tezi, 2007.

dışı üyesiyle 200 yılında çalışmalarına başlayan Küresel İlkeler İnisiyatifi sürdürülebilir ve kapsayıcı bir küresel ekonomi için kurumların iş birliğini sağlamaktadır.[56] Global Compact çalışma alanları, yolsuzlukla mücadele, iklim değişikliği, insan hakları, iş gücü ve insana yakışır iş, toplumsal cinsiyet eşitliği, SKA'nın (Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları) tüm iş süreçlerine dahil edilmesi, dönüşümsel yönetişim.

2.1.1.3. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

SKA (Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri) 2015 yılında Birleşmiş Milletler Genel kurulunda kabul edildikten sonra 2016 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu hedefler;

Yoksulluğa son,
Açlığa son,
Sağlıklı bireyler,
Nitelikli eğitim,
Toplumsal cinsiyet eşitliği,
Temiz su ve sıhhi koşullar,
Erişilebilir ve temiz enerji,
İnsan yakışır iş ve ekonomik büyüme,
Sanayi, yenilikçilik ve altyapı,
Eşitsizliklerin azaltılması,
Sürdürülebilir şehir ve yaşam alanları
Sorumlu tüketim ve üretim,
İklim eylemi
Sudaki yaşam,
Karasal yaşam,
Barış, adalet ve güçlü kurumlar
Hedefler için ortaklıklar.[57]

[56] UN Global Compact, https://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact/
[57] UN Global Compact, https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-kalkinma-amaclari/

2.1.2. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Uluslararası tartışmalarda şirketler, sürdürülebilir kalkınmada ilerleme sağlamak için büyük öneme sahip aktörler olarak tanımlanmıştır.[58] Bu süreçte şirketlerin kritik rolü konusunda kesinlikle bir fikir birliği olsa da "sürdürülebilirlik" veya sürdürülebilir kalkınmayı iş düzeyinde anlamlı bir kavrama çevirme görevi oldukça sıkıntılıdır. Zorluk, şirketlerin toplumlarla aynı gerçekliklere veya düşünce yapısına sahip olmaması ve bunun Brundtland Komisyonu'nun raporunda ele alınan ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutu entegre etmede zorluklara yol açmasından kaynaklanmaktadır. Örgütler gibi ekonomik sosyal sistemler geleneksel olarak ekonomik gerçeklikleri takip ederler.

Bazı tartışmalarda sürdürülebilirlik sürdürülebilir iş davranışı için temel iki gerçeklik önerilmiştir. Bu davranışlar sosyal sorumluluk ve ekonomik gerekçelerdir. Her iki gerçeklik de sürdürülebilir organizasyonlar geliştirmek için amaca uygundur.

Kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik, ekolojik ve sosyal faktörlerin organizasyonların uzun dönemli değer yaratma amacıyla kurumsal yönetişim ilkeleri rehberliğinde faaliyetlerine karar alma süreçlerine uyarlanması ve oluşabilecek risklerin yönetilmesidir.

Kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili üç temel unsur bulunmaktadır. Bunlar ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirliktir. İşletmelerin ekonomik sermayeleri yanı sıra sürdürülebilir bir organizasyon olabilmeleri için çevresel ve sosyal sermayelerini de doğru yönetmeleri gerekmektedir. Bu üç unsur eşit derece önemlidir.

Toplumsal gelişme ve refah, toplum sağlığı ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle, ekonomik gelişim, ürün ve hizmetlerin verimliliğinin artırılmasıyla

[58] P. Bansal, " Evolving sustainably" Longitudinal Study Corp Sustain Dev 26(3):, 2005, s. 197–218

kurumsal katma değer yaratmakla çevresel gelişim ise çevrenin korunması ve daha iyi duruma getirilmesi çevreye duyarlı iş faaliyetleri ile sağlanabilir.[59]

2.1.2.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Ekonomik sürdürülebilirlik ekolojik ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde olumsuz etkiye sebep olmayan ekonomik kalkınma faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Sermaye açısından ise, ekonomik sermayedeki artış ekolojik ve sosyal sermayenin azaltılması pahasına gerçeklememelidir.

Ekonomik sürdürülebilirlik iç ve dış çevre analizi yapılarak; işletmenin finansal performansı, duran varlıklarının yönetimi, ekonomi üzerindeki etkisi, sosyal ve çevresel etkilerini ve bunları nasıl yönettiğini dikkate alması gerekmektedir. Az çevresel zararla yükse refah sağlayan ve optimum ekonomik kaynak kullanan işletmeler ideal ekonomik sürdürülebilirliği sağlarlar.[60]

2.1.2.2. Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik doğal kaynakların az ve verimli tüketilmesi, yenilenebilir kaynakların aşırı sömürülmesinden kaçınılması yoluyla kaynak tabanın korunmasıdır. Biyoçeşitliliğin korunması, iklim değişikliğinin geri çevrilmesi, atık madde artışının önlenmesi hedefleri ile çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ve ekosistemin fonksiyonlarının korunmasıdır.

Ekolojik sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için; kaynak tüketimi minimuma inmeli, kullanılan hammaddeler yenilenebilir kaynaklardan elde edilmeli, atıkların tamamının geri dönüşüme girmesi, enerji kaynaklarının çevre dostu yenilenebilir olması gerekmektedir.[61]

---

[59] P.Bansal, a.g.e. s.197-218

[60] Yasemin Gedik, "Sosyal, Ekonomik ve Çevresel boyutlarla sürdürebilirlik ve sürdürlebilir kalkınma", Int. Journal of Economics. Politics, Humanities & Social Science, 2020, Vol.3(3), s. 197-215

[61] U. Akgül, "Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı", Antropoloji Dergisi, (24): 2010, s. 133-164

2.1.2.3. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik araştırması açısından bakıldığında, sosyal sürdürülebilirlik genellikle sürdürülebilirliğin üç ayağından biri olarak tanımlanır. "Sermaye yönelimli" görüşün kullanılması, sürdürülebilir kalkınmanın sermayenin kendisinden değil, sermayenin yatırımından elde edilen gelirden geçinmeye dayandığı anlamına gelir ve bu kural tüm finansal, doğal, beşerî ve sosyal sermaye stoklarına uygulanabilir.[62] Bu anlayış, gelir ve yatırımın bireysel (insan sermayesi) ve sosyal (sosyal sermaye) yönleri olarak nelerle uğraşmamız gerektiğini açıklığa kavuşturur. Beşerî ve sosyal sermayeyi tanımlarken, beşerî sermayenin sosyal sermaye tarafından üretildiğini akılda tutmak gerekir.

Toplumsal sürdürülebilirlik iki temelde gelişmektedir. Bunlardan birisi insan sermayesinin, diğeri ise sosyal sermayenin sürdürülebilir olmasıyla sağlanabilir. İnsan sermayesi, işletmede yer alan insan kaynaklarının yetenek, tecrübe, yetkinlik, bilgi ve beceri gibi beşerî öğelerinin tümüdür.[63]

Sosyal sürdürülebilirlik ve çalışma dünyasındaki değişimler tartışması, özellikle Batı toplumlarını ve ekonomilerini etkileyen son mega trendler olarak değerlendirilebilir. Bu altı trend gözlemlenebilir;

- Küreselleşme
- Pazar dinamikleri
- Demografik gelişim
- Değerlerin değişimi
- Teknolojik ilerleme
- Şehirleşme

Bugün bu mega trendler toplumu, şirketleri ve her çalışanı etkiliyor. Küreselleşme, uluslararası iş bölümünü yalnızca düşük niteliklere sahip işler için

[62] T. Dyllick, K. Hockerts, "Beyond the business case for corporate sustainability". Bus Strategy Environ 11: 2002, s.130–141
[63] L. Edvinsson, M. Malone, "Intellectual Capital," USA: Harper Collins Publications, 1997.

değil, aynı zamanda bilgi teknolojisi gibi akademik niteliklere sahip işler için de değiştirmiştir. Piyasaların dinamikleri, artan bir değişim hızına ve iş yapılarında daha yüksek esneklik gerekliliğine yol açmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisi, neredeyse her yerde ve her zaman çalışmayı mümkün kılmaktadır. Kısa vadeli oryantasyonla birleştiğinde, artık güvenli olmayan işlerde esneklik ve uyum sağlama konusunda artan talepler olduğu için işin yoğunluğu artmaktadır.

Bazı Avrupa ülkelerindeki büyük demografik değişiklikler ve gelişmekte olan ülkelerdeki artan sanayileşme nedeniyle güçlü bir kentleşme eğilimi vardır. Gençler, büyük şehirlerde geçimlerini sağlamayı umdukları için kırsal alanları terk etmektedirler. Diğer bir neden de demografik değişikliklere bağlı olarak azalan bir nüfusun neden olduğu altyapı kaybı olabilmektedir.[64]

2.2. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI LİTERATÜRÜ

Sürdürülebilir İK Yönetimi kavramı birbirinden bağımsız farklı kaynaklar tarafından oluşturulmuş ve kullanılan geniş kapsayıcı şemsiye bir terim olarak kullanılmaktadır. Dünya üzerinde az fakat artan sayıda akademisyen ve araştırmacı tarafından kullanılmaktadır. Yapılan tanımlamalar konusunda da net bir mutabakat bulunmamaktadır. Thom ve Zaugg[65] Sürdürülebilir İKY'yi; "sosyal açıdan sorumlu ve ekonomik açıdan uygun bir işe alma ve çalışanların seçimi, gelişimi, konuşlandırılması ve küçültülmesini amaçlayan uzun vadeli odaklı kavramsal yaklaşımlar ve faaliyetler" olarak tanımlamıştır. Ehnert[66] ise, Sürdürülebilir İKY'nin daha geniş bir anlayışını aramaya ve aynı zamanda onu Stratejik İKY disiplinine oturtmaya çalışmıştır. Bu nedenle, onu "Uzun süreli bir süreçte İK tabanını eşzamanlı olarak yeniden üretirken, örgütsel hedeflere ulaşmayı mümkün kılmayı amaçlayan planlanmış veya gelişmekte

[64] Kalus J. Zink, "Social Sustainability and Quality of Working life: Ahuman Factors perspective on Sustainable HRM", Sustainability and Human Resource Management, 2014.
[65] N. Thom, R.J.Zaugg, "Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europa¨ischen Unternehmungen und Institutionen". In: Schwarz EJ (ed) Nachhaltiges Innovationsmanagement. Gabler, Wiesbaden, 2004, s. 215–245
[66] Inna Ehnert, "Sustainable human resource management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective, Contributions to management science", Springer, 2009.

olan insan kaynakları stratejileri ve uygulamaları modeli" olarak tanımlamıştır. Her iki tanımın da odak noktası İKY sistemlerinin kendisini sürdürülebilir kılmaktır. Sürdürülebilirlik ve İKY ekolojik, sosyal, insani ve ekonomik sürdürülebilirliğin kurumsal ve toplumsal hedeflerini dikkate alan istihdam ilişkisine yeni bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.[67] Literatürde Sürdürülebilir İK Yönetimi tanımlarından seçilmiş birkaçı Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Sürdürülebilir İKY Tanımları, Araştırmacının kendi çalışması, literatür taraması kaynaklı.

YAZAR	TANIMLAMA
Kramar (2014,1084)	"SHRM, finansal, sosyal ve ekolojik hedeflere ulaşılmasını sağlarken aynı zamanda uzun vadede İK tabanını yeniden üretmeyi amaçlayan planlanmış veya gelişmekte olan İK stratejileri ve uygulamaları modeli olarak tanımlanabilir. Doğal çevre, insanlar ve topluluklar üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirmeyi amaçlar ve CEO'ların, orta ve hat yöneticilerin, İKY profesyonellerinin ve çalışanlarının ayırt edici, tutarlı ve karar vericiler arasında fikir birliğini yansıtan mesajlar sağlamadaki kritik kolaylaştırıcı rolünü kabul eder. "
Mariappanadar (2003,910)	"Sürdürülebilir İK stratejisi, geleceğin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden şirketin ve günümüz toplumunun optimum ihtiyaçlarını karşılamak için insan kaynaklarının yönetimi olarak tanımlanabilir."
Thevanes ve Arulrajah (2017, 3)	"SHRM, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden, bir organizasyonun ekonomik (kar), sosyal ve çevresel hedeflerine etik yollarla ve araçlarla ulaşmak için insan kaynakları ve uygulamalarının verimli, etkili ve yenilikçi uygulamalarıdır. ".

2.2.1. Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Araştırma Alanları

Sürdürülebilir İKY terimini geniş, kapsayıcı bir perspektifi belirtmek için kullanılmaktadır. İKY'de sürdürülebilirliğin birden fazla analiz düzeyiyle (bireyler, İKY, organizasyon ve toplum üzerindeki etkiler) ilgili olduğunu ve birden fazla boyutun (ekonomik, ekolojik, sosyal ve insan sürdürülebilirliği) dikkate alınması gerektiği varsayılmaktadır. Bu seviyeler ve boyutlar arasında karşılıklı ilişkiler ve etkiler olduğundan zaman içindeki dinamiklerinde (kısa ve uzun vadeli) gerekmektedir. Çok dar kavramsal sınırlar kullanılırsa veya İKY'yi yalnızca bir açıdan analiz edersek, bu karşılıklı ilişkileri ve etkileri anlamayı zorlaştıracaktır.

[67] Ina Ehnert, "Sustainability and Human Resource Management – Developing Sustainable Business Organizsations" CSR, Sustainability, ethics and Governance, 2014 s. 19

İKY'de sürdürülebilirlik üzerine ortaya çıkan çalışmalar ve konuya katkıda bulunan çeşitli araştırma alanları ve disiplinler için birkaç akademik kök bulunmaktadır. Bunların ilki; Kurumsal Sürdürülebilirlik araştırmasında ve ikinci olarak da Kurumsal Sosyal Sorumlulukta bulanabilir. Sürdürülebilir İş Sistemleri üçüncü uygulama alanı ve Geleneksel Stratejik İKY Konsept ve Uygulamaları da dördüncü, Ergonomi ve İnsan faktörleri beşinci akademik kök olarak görülmektedir.

Bunlarla birlikte, yaklaşımın ana odak noktasına göre değişen Sosyal Sorumlu İKY, Yeşil İKY etiketleri altında araştırmalar da yapılmaktadır.

2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sürdürülebilir girişimin devlet, toplum ve işletme düzeyinde üç faktörün birleşimiyle elde edilebileceğini varsayılmaktadır. Devlet düzeyinde, KOBİ'ler için iyi bir iş ortamı sağlayan yasa ve yönetmelikler gereklidir. Toplum düzeyinde, hükümet temsilcileri, işverenler ve işçi dernekleri gibi çeşitli paydaşlar arasındaki her türlü müzakere, istişare veya basitçe bilgi paylaşım mekanizmaları yoluyla sosyal diyalog, daha iyi çalışma koşullarına ulaşmanın anahtarıdır. Son olarak, işletme düzeyinde şirket, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) aracılığıyla sürdürülebilir yönetimi teşvik edebilir.[68]

Bir işletme, toplumun temel bir bileşenidir. İşletme, toplumun diğer üyelerine sunulan ürün ve hizmetleri üretmek, dağıtmak ve ulaştırmak amacıyla kurulur. İşletme, kararları, faaliyetleri ve diğer eylemlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen bireylerin, ailelerin, toplulukların (bu özellikle KOBİ'ler için önemlidir) ve diğer paydaşların yaşamları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, işletmelerin faaliyetlerinde sosyal olarak daha sorumlu olmaları yönünde güçlü bir çağrı vardır. İş dünyasındaki bu beklenti kurumsal sosyal sorumluluk kavramına yönlendirilmektedir.

[68] Natalia Hirsig vd. "Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium Size Enterprises: A decent work Perspective" Sutainability and Human Resource Management, 2014

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, işletmelerin sürdürülebilir yönetim ilkelerine bağlı kalmaları için bir politika girişimidir. İnsan hakları, çalışma, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularında on ilkeye dayanmaktadır.

Avrupa Komisyonu, KSS'yi "işletmelerin toplum üzerindeki etkilerine ilişkin sorumluluğu" olarak tanımlamaktadır. Aslında, sosyal sorumlu davranış kavramının göreceli bir kavram olduğu unutulmamalıdır, yani farklı ülkeler, farklı sosyal gruplar, sivil toplum grupları ve farklı işletmeler sosyal sorumluluğun çeşitli yönleriyle ilgili olarak farklı beklentilere sahip olabilir ve farklı standartlar uygulayabilir. Bu nedenle, standart tek bir görüş olması beklenmez ve işletmelerin paydaşlarıyla sosyal diyalog ve istişareler yoluyla anlaşmalara varılması gerekmektedir. 2005 yılı itibariyle Avrupa Birliği "KOBİ'lerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk" adlı bir proje başlatmıştır. Bu projeye göre, daha iyi bir müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ile sonuçlanan ürün ve üretim süreçlerindeki iyileştirmeden başlayarak, KSS yoluyla KOBİ'lerin rekabet edebilirliğini teşvik ederek bir dizi fayda elde edilebilmektedir.

Ayrıca, çalışanların motivasyonunun ve sadakatinin yüksek olması, daha fazla yaratıcılık ve yenilikçiliği beraberinde getirmektedir. Son olarak, "CSR, insan ve üretim kaynaklarının daha verimli bir şekilde kullanılması nedeniyle maliyet tasarrufu ve artan karlılık ve yukarıdakilerden elde edilen rekabet avantajı nedeniyle artan ciro getirmektedir.[69]

Sosyal açıdan sorumlu ve etik iş uygulamalarını teşvik etmek için sivil toplum kuruluşları da örgütlenmektedir. Bu STK'lar, şirketlere KSS performanslarını uygulamada ve raporlamada benimsemelerini tavsiye ettikleri yönergeler ve kodlar geliştirmektedir. Örneğin, Global Reporting Initiative, STK'lardan oluşan geniş bir koalisyondur. Bir sosyal muhasebe sistemi olan SA8000, bir STK tarafından geliştirilmiştir. Adil ticaret ve etiketleme, tam olarak gelişmekte olan ve gelişmiş ekonomiler arasında adil ticaret amacını sürdürmek için kurulan STK koalisyonları tarafından desteklenmektedir.

[69] Natalia Hirsig vd. a.g.e. s.127-152

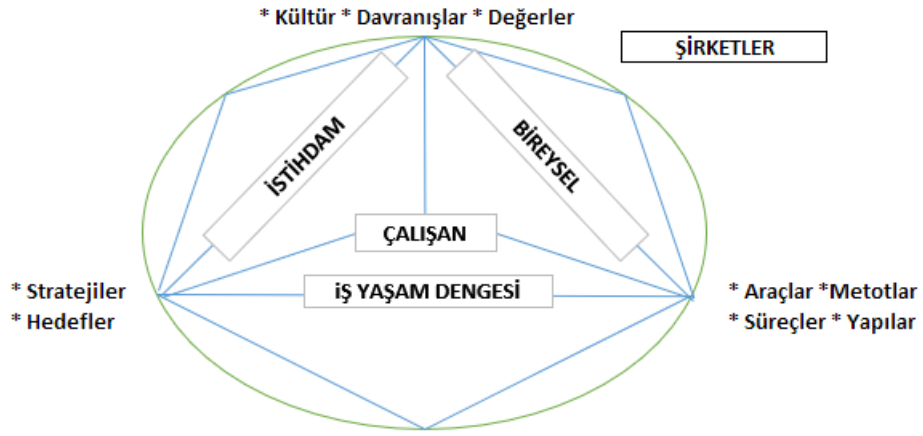
2.3. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM MODELLERİ

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

2.3.1. Üçlü Payanda Modeli

Sürdürülebilir İK yönetimi terimi çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Zaugg[70], Blum ve Thoma'a göre inşam yönetiminde sürdürülebilirlik 3 temel üzerine kuruludur; İş-Yaşam Dengesi, mesleki gelişimde otonomi ve çalışanların istihdam edilebilirliği, bu model aşağıda Şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 4. Üçlü Payanda Modeli



Sürdürülebilir İK yönetiminin kavramsal modelinin altında yatan hedefler şunlardır;

- Çalışanların istihdam edilebilirliğini artırmak,

[70] R.J. Zaugg vd. "Sustainability in Human Resource Management:Evaluation Report" (2001).

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

Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, çalışan ve şirketin eşit ortaklar olarak kabul edilmesi il mümkün olabilecektir. Bu nedenle sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik önlemler şirketi olduğu kadar çalışanı da ilgilendirmektedir. Sürdürülebilir İKY ile bireysel ihtiyaçların karşılanması teşvik edilmekte, şirketin rekabet gücünün korunması desteklenmektedir.[71]

2.3.1.1. İş Yaşam Dengesi

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

Bu nedenle, bu dengeyi kolaylaştıracak seçenekler, çalışanları elde tutmaya yönelik iş-yaşam programlarıdır; ancak şirketlerin aynı zamanda bu programları anlatmanın ve aktarmanın en iyi yolunu bulması gerekmektedir. Ayrıca, iş-yaşam faydaları için, çalışanları işyeri dışında önceliklere sahip bireyler olarak kabul eden ve destekleyen bir kurum kültürüne sahip olmanın yararlı olduğu düşünülmektedir. İş yaşam çatışması nedeniyle yüksek oranda stres yaşayan ve işleri üzerindeki kontrollerinin azaldığını algılayan çalışanlar daha az üretkendir, örgütlerine daha az

[71] Barbara Mazur, "Sustainable Human Resources Management and Its Models", 2017, International Journal of Contemporary Management, Vol. 16(3), s. 211-223.

bağlılık ve tatmin gösterirler ve kuruluştan ayrılma olasılıkları da daha yüksek olacaktır. Öte yandan, iş-yaşam çatışması oranları düşük olan çalışanların iş doyumunun daha yüksek olduğuna inanılmaktadır.[72]

Bu nedenle, işverenlerin ve çalışanların iş-yaşam dengesini bir öncelik olarak algıladıklarında ve aile ile iş arasında pozitif bir denge hissettiklerinde, çalışanlar organizasyonda kalma eğilimi göstermektedirler.[73]

2.3.1.2. Mesleki Gelişimde Otonomi

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

Çalışma özerkliği, bir çalışanın farklı talepleri yerine getirme yetkisine ilişkin algısını etkiler. İş yorgunluğu, düşük memnuniyet ve azalan üretkenlik genellikle işyerinde özerklik eksikliğinin sonucu oluşmaktadır. Çalışmalar, özerkliğin işyerine ilişkin bireysel algıları ve çalışanların davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Özerklik, çalışanlara kendi görevlerini yönetme özgürlüğü ve esnekliği sağlar. Pipoli[74] ve arkadaşlarına göre, artan özerklik seviyeleri, işi nasıl yapacaklarına karar verecekleri için bireylere görevlerini nasıl tanımladıkları konusunda daha fazla esneklik sağlayacaktır.

[72] Barbara Mazur a.g.e. s. 211-223.
[73] G. Pipoli vd., "Sustainable HRM in Peruviancompanies. An exploratory study. In: I. Ehnert, W. Harry & K. Zink (eds.),Sustainability and Human Resource Management. Developing Sustainable Business Organizations.", Springer, New York, 2014.
[74] G. Pipoli vd. a.g.e. s. 359-379

2.3.1.3. Çalışanların İstihdam Edilebilirliği

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

İstihdam edilebilirlik, yalnızca belirli bir işin gerekliliklerini yerine getirmeye değil, aynı zamanda bir kişinin kendini geliştirme konusunda nasıl daha yetenekli olduğuyla da ilintilidir. İstihdam edilebilirliğin ekonomik koşullara ve kuruluşların büyümesine göre değişeceğini kabul etmek önemlidir. İstihdam edilebilirlik, koşullara göre farklı istihdam türlerini bulma ve sürdürme konusundaki göreceli şanslar olarak da tanımlanabilmektedir.

2.3.2. Bütünsel Model

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının karmaşıklığını yakalamaya yönelik en ilginç girişimlerden biri De Prins'in Sürdürülebilir İKY'ye yönelik dört yaklaşımdan oluşan bütünsel modelidir.[75]

Bütünsel model, Sürdürülebilir İKY'nin, bir kuruluşun stratejik politikaları ile çevresi arasında açık bir ilişkinin kurulduğu, kuruluş içindeki insan iş gücünü en iyi şekilde kullanmaya ve bunlara saygı duymaya odaklandığını öne sürmektedir. Şekil 5'te de Sürdürülebilir İKY Çerçeve modeli gösterilmektedir.

[75] I. Rompa, "Explorative research on sustainable Human Resource management." 2014.

Şekil 5. Sürdürülebilir İKY Bütünsel Modeli



2.3.2.1. Psikolojik Perspektif

Psikolojik yaklaşım, çalışana, tam olarak hangi konunun onunla ilgili olduğunu kabul ettiğine odaklanır. Eğer insanlar sürdürülebilir bir rekabet avantajının odak noktasındaysa, o zaman onları neyin yönlendirdiğini ve karakterize ettiğini bilmek ve geliştirmek son derece önemlidir. İnsanlar finansal veya teknolojik sermayeden tamamen farklıdır çünkü zamanında hareket ederler, niyet ararlar ve ruhları vardır. Bu modelde iş-yaşam dengesi, özerklik, kişisel gelişim, istihdam edilebilirlik ve diyalog kritik noktaları oluşturmaktadır.[76]

2.3.2.2. Sosyolojik Perspektif

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

[76] De Prins, P. Duurzaam HRM: synthetische academische introductie, cited by: Rompa I., Explorative Research on Sustainable Human Resources, 2011.

2.3.2.3. Stratejik Perspektif

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

Bu yaklaşımı açıklamak için Ehnert[77] tanımında Sürdürülebilir İK Yönetiminin, insan kaynaklarının yalnızca faydadan fazlasını içeren kurumsal hedeflere ulaşmayı amaçladığını göstermektedir. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı olarak insan kaynağına inanmak, sosyal başarılar ve İK kaynaklarının sürdürülebilir yönetimi bu perspektifteki tipik temalar olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte, ilgili politikaların düzenlemelerinin halen gözden geçirilmekte olduğu unutulmamalıdır.

2.3.2.4. Yeşil Perspektif

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

2.3.3. Üç Boyutlu Model

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

[77] I. Ehnert, "Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective." Springer., 2009.

Bir şirket stratejisi doğrultusunda çalışanların mesleki hedeflerine ulaşabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmakla ifade edilmektedir.[78] Bu, çalışan haklarına saygı duyarak, beklentilerini göz önünde bulundurarak ve aktif bir çalışan-yönetim diyaloğu içinde yer alarak insan kaynaklarının optimum kullanımını içermektedir. Bu boyutun pratik uygulaması, insan kaynakları süreçlerinin tüm aşamalarında (işe alımdan işten çıkarmaya kadar) çalışanlarla ilişkilerde etik ilkelerin gözetilmesiyle kendini göstermektedir. Sosyal Açıdan Sorumlu İKY faaliyetleri bunlarla sınırlı olmamakla birlikte şunları içermektedir;

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

Sürdürülebilir İKY'nin ekonomik boyutu, bir bütün olarak bireysel çalışanların, ekiplerin ve organizasyonların yüksek iş verimliliği çabasında gösterilmektedir. Hem sosyal hem de çevresel yönler dahil olmak üzere İK süreçlerini gerçekleştirmek için gerekli finansal araçların oluşturulmasına imkân sağlar. Ekonomik boyut bileşeni, iş verimliliğinin ölçülmesini ve İKY uygulamaları ile kurumsal etkinlik arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Aşağıdaki faaliyetlerden oluşur:[79]

[78] A. Pocztowski, "Sustainable Human Resources Management in Theory and Practice" Management and Finance, 2(1): s. 303-314. http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171438636

[79] Edyta Bombiak, "Advances in the implementation of the model of sustainable human resource management: polish companies' experiences", Entrepreneurship and Sustainability Issues, 2020, Vol. 7(3), s. 1667- 1687.

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

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

Yeşil İK yönetiminin temel amacı, çalışanlarda ekolojik duyarlılık geliştirmek ve kendi davranışlarıyla çevreyi nasıl destekleyebileceklerinin farkına varmalarını sağlamaktır. Yeşil uygulamalar, çalışanları daha çevre odaklı olmaya motive eder ve kuruluşların enerji tasarrufu, atık azaltma ve geri dönüşüm yoluyla işletme maliyetlerini düşürmelerine yardımcı olmaktadır.[80]

Yeşil İK Yönetimi aşağıdaki uygulamalar vasıtasıyla hayata geçirilir;

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

[80] Edyta Bombiak a.g.e. s. 1667-1687

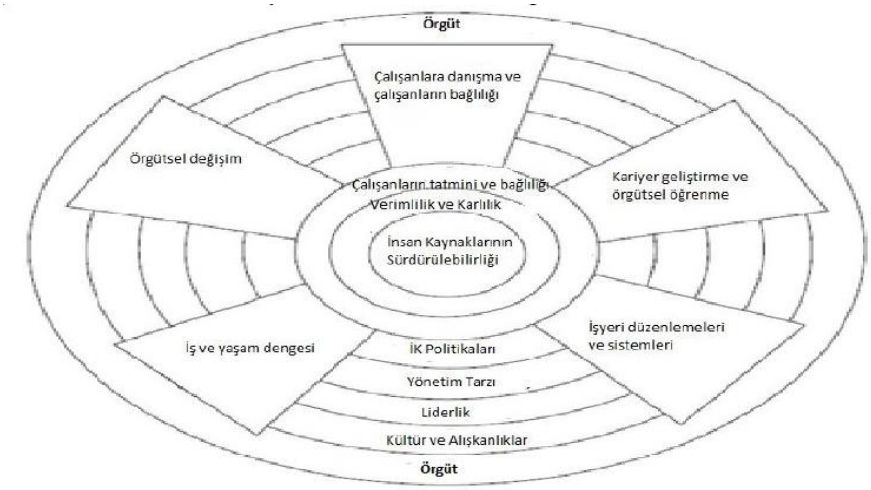
- "Yeşil Yakalı İşçiler" olarak adlandırılan yeşil iş pozisyonları oluşturmak.[81]

2.3.4. İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliğinin Etkileri ve Faktörleri Modeli

Gollan'ın Sürdürülebilirliğin Etkileri ve Faktörleri Modelinde Sürdürülebilir İK Yönetimini etkileyen faktörler ile Sürdürülebilir İK Yönetimi çıktılarını bütünsel yeni bir model ile kavramsallaştırmıştır.[82] İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliği şeklinde ifade etmeyi seçen Gollan'ın aşağıda Şekil 6'da gösterilen modelinde İnsan Kaynakları politikaları, Liderlik, Kültür ve Alışkanlıklar ile Yönetim Tarzının Sürdürülebilirlikle ilgili uygulamaları etkilediğini kabul edilmektedir.

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

Şekil 6. Gollan'ın İK'nın Sürdürülebilirliğinin Etkiler ve Faktörleri Modeli, Kaynak: Gollan, 200:60)

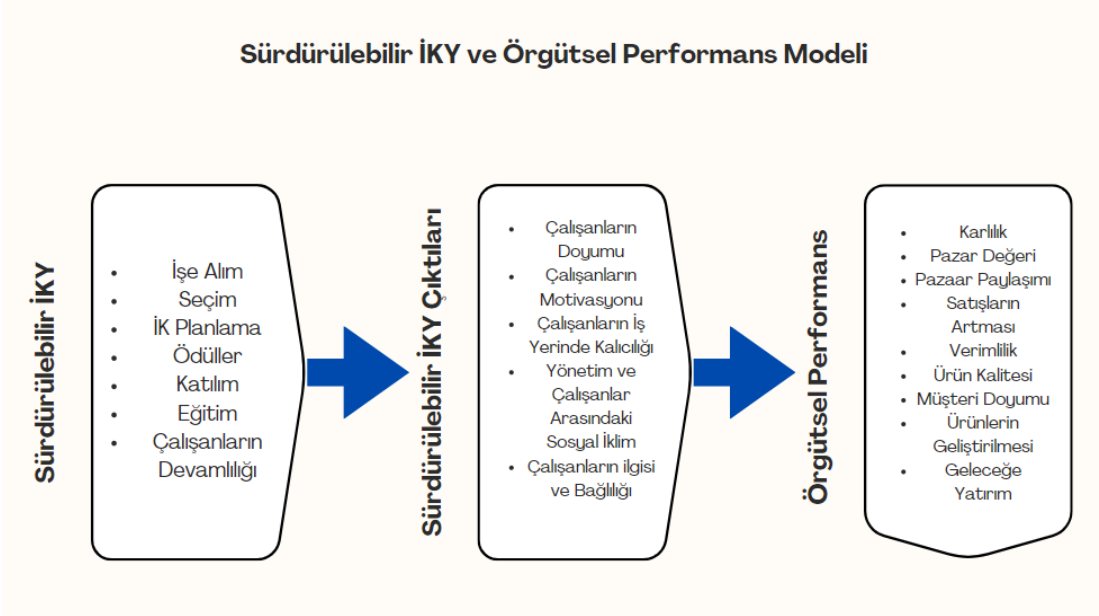


[81] D. Renwick, "Green HRM: A review, process model, and research agenda" Discussion Paper No 2008.01, April, The University of Sheffield.
[82] P. J. Gollan, "High Involvement Management and Human Resource Sustainability: The Challenges and Opportunities." Asia Pacific Journal of Human Resources, 43(1), 2005, s.18-33.

2.3.5. Sürdürülebilir İKY ve Örgütsel Performans Modeli

Jerome'un önerdiği model Sürdürülebilir İK Yönetimi ve Örgütsel Performans ilişkisini incelemektedir, bu model, Sürdürülebilir İK Yönetimi fonksiyonlarının çalışanlar üzerinden oluşan bireysel çıktılarının örgütsel performansa etkilerini gözlemlemektedir.[83] Modelde, Sürdürülebilir İK işlevlerinin ve uygulamalarının çalışanlar üzerinde pozitif çıktılar göstereceği ve bunun da örgütsel performansa olumlu etkilerinin olması gerektiği kabul edilmektedir. Modelde ele alınan Sürdürülebilir İK işlevleri çıktıları ve örgütsel performans etkileri Şekil 7'de ifade edilmiştir.

Şekil 7. Sürdürülebilir İKY ve Örgütsel Performans Modeli, Kaynak: Jerome, 2013



2.3.6. Sürdürülebilir İKY'de ROC Modeli

De Lange ve Koopens'in 3P (Planet, People, Profit) modeliyle Elkington'un modellerini temel alan Prins[84] ve diğerleri ROC (Saygı, Açıklık, Kar) Modelini geliştirerek Sürdürülebilir İK Yönetimini bu model üzerinden

[83] N. Jerome, "Impact of Sustainable Human Resource Management and Organizational Performance". International Journal of Asian Socaial Science, 3(6): 2013, s. 1287-1292.
[84] P. Prins, "Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice Through the "Respect Openness Continuity (ROC) Model", Management Revue, 2014, 25 (4): s.263-284.

kavramsallaştırmışlardır. Modele ait temel konular ve hususlar aşağıda yazarların düzenlemesi ile Tablo 4'te paylaşılmıştır.

Tablo 4: Sürdürülebilir İKY'de ROC Modeli, Kaynak: P.Prins, 2014

	İnsan Saygı	**Evren Açıklık**	**Kar Devamlılık**
İNANÇ	İKY içinde İnsanı aramak	Dışardaki İçeridedir	İKY'ne Uzun Dönemli Bakış Açısı
KURAM Ana fikir Stratejik İK bakış açısının yeniden düzenlenmesidir.	Kaynak Tabanlı Bakış Açısının Düzenlenmesi	Strateji Uyumun Düzenlenmesi	Uzun süreli performans / Uzun süreli isithdam ilişkilerinin düzenlenmesi
Kuramsal Öncüler	Etik ve Eleştirel İK Teorileri	Kurumsallık ve Paydaş Teorileri	
UYGULAMALAR Yatay / Esas Konuyla ilgili	Yetenek, Katılım, Güçlendirme, Sağlık ve Öznel iyi olma, Çalışanların Bağlılığı vb.	Farklılıkların Yönetimi, Yaşlanan İş Gücü, İş-Yaşam Dengesi, Ekoloji, Paydaşlar, İş gücü Pazarı vb.	İstihdam Edilebilirlik, Kariyer, Başarı, Öğrenen Örgütler, Çalışma Yerinin İnovasyonu, vb.
Dikey / Dönüşümsel	Sürdürülebilir İşe Alım, Seçim, Eğitim, Geliştirme, Fayda Yaratmak, Liderlik, Değişim, Kültür vb.		

2.3.7. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Temel Özellikleri Modeli

İnsan Kaynakları Yönetiminde sürdürülebilirlik konusunda yapılan araştırmalar ana yaklaşım odağına göre değişen; Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Sorumlu İKY, Etik İKY ile ilgili konuları kapsamaktadır. Sürdürülebilir İKY Temel özellikleri Modeli yakın zamanda Ehnert vd. tarafından yapılan; finansal, sosyal ve çevresel hedeflere ulaşılmasını sağlayan organizasyonun içinde ve dışında uzun vadeli etkileri olan, istenmeyen yan etkileri ve olumsuz geri bildirimleri kontrol eden İKY stratejilerinin ve uygulamalarının benimsenmesi şeklindeki sürdürülebilir İKY tanımını esasa alarak oluşturulmuştur.[85]

Son dönemlerde, toplumdaki ve iş gücü piyasasındaki değişiklikler, örgütleri günümüzde sahip oldukları insan kaynağına gelecekte de sahip olabilmenin yollarını

[85] I. Ehnert vd., "Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practises by the world's largest companies." Int. Journal Human Resources Maangement, 2016, 27, s. 88-108

aramaya yönlendirmektedir. Geleneksel olarak işçi ve işveren arasında emek alışverişi olarak tanımlanan istihdam ilişkisi ekonomik zorunluluklarla oluşmuştur. Ancak insana da kaynak muamelesi yapmakla doğal olarak, onun da diğer kaynaklar gibi kıtlık, eksiklik, zarar görmesi veya yok olması gibi kaynak sıkıntılarıyla karşı karşıya kalabileceğini kabul etmek gerekmektedir. Ana akım İKY çalışanları organizasyon için kritik derecede önemli varlıklar olarak kabul etmesine rağmen çalışanların endişelerine öncelik tanımaz. Toplumun baskısı ve işgücü piyasasındaki sorunlarla uğraşmanın yanı sıra istihdam ilişkilerindeki içi sorunları ele alan işletmelerin sorumluluklarını ve iş modellerini yeniden düşünmeleri gerekmektedir.[86]

Sürdürülebilir İKY üzerine ilk yazılar 1990'ların sonunda Almanya, İsviçre ve Avustralya'da ortaya çıktı. Alman yaklaşımı, kuruluşları; hayatta kalmak, amaçlarına ulaşmak ve hedeflerine ulaşmak için sürekli bir kaynak akışına bağlı olan açık sistemler, kaynağa bağımlı sistemler olarak ifade eden sürdürülebilir kaynak yönetimi bağlamında geliştirilmiştir.[87]

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

Özetle sürdürülebilir İKY temel özellikleri modeli, İKY'nin sürdürülebilirlik niteliğini hak etmesi için nasıl gözükmesi gerektiğini tanımlamaktadır. Böylelikle sürdürülebilir İKY ile ilgili bilgi eksikliğini tamamlamak ve yapısının nasıl daha açık anlaşılabilir ve diğer anlayışlardan ayırt edilebilir hale gelebilmesi için oluşturulmuştur.[88]

[86] D. E. Guest, "Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework." Hum. Resources Managment. Journal. 2017, 27, s. 22–38
[87] G. Müller-Christ, "Sustainable Management: Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management"; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2011
[88] Z. Stankeviciute, A. Savaneviciene, "Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field", Sustainablity Journal, 2018, 10, s. 1-23

2.3.7.1. Uzun Dönemli Yön Belirleme

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

Genel olarak, uzun vadeli oryantasyon iş gücü planlamasından işten çıkarmaya kadar çeşitli İKY uygulamalarını kapsamaktadır. Demografik değişiklikler, insanların serbest dolaşımı veya çalışanların mevcut becerileri ile gelecekte ihtiyaç duyulacak beceriler arasındaki uyumsuzluk gibi kuruluşların karşı karşıya olduğu zorluklar, çalışanların ilgisini çekme ve elde tutma konularında uzun vadeli oryantasyonla ilgili itici güç görevi görürler.[89]

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

2.3.7.2. Çalışan Sağlığına Duyarlılık

İnsanlar sürdürülebilir kalkınma ile ilgili endişelerin merkezindedir. Sürdürülebilirlik bakış açısından her organizasyon zaman içinde sağlıklı ve üretken bir iş gücünü eline tutmayı sağlamakla yükümlüdür. Çalışana duyarlılık, çalışan sağlığına

[89] Z. Stankeviciute, A. Savaneviciene, a.g.e. s.1-23.

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

İşyerleri çalışan güvenliği ve sağlığı düşünülerek tasarlanır, şirket çalışanların ruh sağlığıyla ilgilenmek için özel psikolog hizmeti sağlar. İş özel hayat dengesi bir başka duyarlılık alanıdır, günümüzde çift kariyerli ailelerin sayısı oldukça fazla ve yükse iş beklentileri ve uzun çalışma saatleri normalleşti. İş hayatı ve özel hayat birbirinin karşısında olması gerektiğini düşünmenin doğru olmadığı tartışılmaktadır.[90]

Çalışana duyarlılıkla ilgili bir diğer konu ise iş yüküdür. Sağlıklı ve üretken bir işgücüne sahip olmak isteniyorsa bu konu dikkate alınmalıdır. Adil ücret konusu ve çalışma faaliyetlerinin belirli bir asgari yaşam standardını sağlaması, çalışanların hayatta kalmakla ilgili endişelerinin sebep olduğu stresten korunması da çalışana duyarlılık kapsamında değerlendirilen hususlardır. Sonuç olarak, hissedar kârının maksimize edilmesi, çalışanların yalnızca kâr aracı olarak kullanılması ve asgari ücret ödemek için yeterli bir gerekçe sayılmamaktadır. Ayrıca, düşük maaş ve fazla mesai ödemeleri, sürdürülebilir İKY ile çelişmektedir.[91]

2.3.7.3. Çevreye Duyarlılık

Çevreye duyarlılık ve özen göstermek daha çok yeşil İKY'nin odaklandığı bir kaygı olsa da sürdürülebilir İKY'nin ekolojik çıktıları halihazırda teorik olarak kabul görmüştür. Fakat Finlandiya'da gözlemlenen ampirik veriler teorik içgörülerle çelişmektedir.[92] Finlandiyalı yöneticiler, çevreye duyarlılığı ve özeni, insan ve kar boyutundan ayrı değerlendirmişlerdir.

Çevreye karşı duyarlılık, özellikle çevre bilinci giderek artan genç nesil veya yüksek vasıflı çalışanlar hedeflenerek, bu adayların işe alımına ve seçimine güçlü bir

[90] J.R. Rowan, "The moral foundation of employee rights." Journal. Bussiness. Ethics. 2000, 24, s. 355–361
[91] J.R. Rowan a.g.e. s.355-361.
[92] M. Järlström vd. "Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective." Journal. Bussiness Ethics. 2016, 152, s. 703–724

şekilde yansıtılabilmektedir. Bu özellikteki çalışanların işe almak için rekabete girmek, çevreye karşı sorumlu ve duyarlı işveren markası olarak işveren çekiciliğine katkı sağlar.[93]

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

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

2.3.7.4. Karlılık

Kar odaklılık uzun yıllardır organizasyonel faaliyetlere hükmetmektedir. Ancak, organizasyonlar kendilerini sürdürülebilirlik konusunda taahhüt altına aldıkça kar veya yatırım getirisi gibi finansal göstergeler artık başarıyı ölçmek için tek kriter olarak görülmemektedir.[94] Bir organizasyonun uzun vadeli hayatta kalması, finansal gücüne ve çevredeki rekabet gücüne bağlıdır. Ekonomik etkinlik, tümü olmasa da iş kararlarının çoğuyla bağlantılıdır.

Ekonomik etkinlik için çaba göstermenin her ticari organizasyonun doğal hedefi olduğu ve bunun sürdürülebilirlik boyutuyla ters düşmediği söylenebilir. Kar ile ilgili en somut uygulama örneği, hisse programları uygulamasıdır. İletmelerin çalışanlarına belli oranlarda hisse vermesi çalışanların finansal başarılara dahil edilmesi ve paylaşılmasını sağlamaktadır. Bu türden program uygulamalarının en

[93] D.W. Renwick vd. "Green human resource management: A review and research agenda." International Journal Management Rev. 2013, 15, s. 1–14
[94] D. Kiron vd., "Sustainability nears a tipping point." MIT Sloan Manag. Rev. 2012, 53, s. 69–74

önemli katma değeri artan çalışan motivasyonu ve çalışanın kurumla özdeşleşmesinde yatmaktadır.[95]

2.3.7.5. Çalışan Katılımı ve Sosyal Diyalog

Çalışan katılımının hem işveren hem de çalışan olarak her iki taraf için de kazan-kazan açısından katma değeri literatürde yerleşmiştir. Yönetim yaklaşımı, katılımı, çalışanların belirli bir örgüte bağlılığını ve sadakatini artıran bir araç olarak görürken, hümanist yaklaşım, katılımı, insanın büyümesi ve sosyal ihtiyaçların tatmini için faydalı olarak ele almaktadır.[96]

Katılım şekli, çalışanların bireysel mi yoksa grup olarak mı hareket ettiğini ifade eder. Ayrıca, çalışan katılımı, farklı meseleler hakkındaki kararlara uygulanabilir: işle ilgili veya "yakın meseleler" ve organizasyonel meseleler veya "uzak meseleler". Yakın meseleler çalışanın işi yürütürken karşılaştıkları anlık durumlarıyla ilgilidir. İş görevlerinin veya çalışma sürelerinin düzenlenmesi bu meselelere örnek verilebilir. Uzak konular ise, örgütsel strateji veya finansal kararlar gibi çalışanların uzak örgüt ortamıyla ilgili meselelerdir.[97]

Zaugg[98], katılımın, çalışanlara nesne olarak değil özne olarak davranılmasında dönüşümü mümkün kıldığını görerek, katılımı sürdürülebilir İKY'nin temel amacı olarak ele almaktadır. Buna rağmen katılım, sorumluluğa bağlı karar verme özgürlüğünün varlığına bağlı kabul etmektedir. Burada katılımın sadece çalışan ve İK yöneticileri arasında ikili bir ilişki olarak değil dar kapsamda çalışan, yönetim ve İK uzmanları arasında üçlü bir ilişki olarak analiz edilmekteyken daha geniş anlamda çok taraflı iş arkadaşları, dışardan danışmanlar, akrabalar, bütçe organizasyonu gibi paydaşlarla incelenmelidir.

[95] Henkel Sustainability Report. 2017. Available online: https://www.henkel.com/sustainabilityreport-2017.pdf (accessed on 12 September 2018).
[96] T. Joensson, "A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations." Employment. Relation. 2008, 30, s. 594–607.
[97] T. Joensson a.g.e.
[98] R.J. Zaugg, "Sustainable HR Management: New Perspectives and Empirical Explanations", 2009

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

2.3.7.6. Çalışan Gelişimi

Sürdürülebilirlik ışığında çalışanların gelişimi, sadece mevcut beceri ve kapasitelerin geliştirilmesine değil, çalışanların gelecekte ihtiyaç duyacağı beceri setleri ve kapasitelere odaklanılmaktadır. Bu nedenle, çalışanların gelişimi, çalışanları hem ana varlık hem de değişimin aracıları olarak kabul ederek, uzun vadeli yönelim ile ilgili görülmektedir.[99]

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

Bu kararları almadan önce her organizasyonun çalışanlarına nasıl davrandığını, onları sıfır envanter olarak mı yoksa zaman aşamalı yatırım olarak mı gördüğünü ele almaları gerekmektedir. İK Yönetiminde "just in time" tam zamanında konsepti önerilmişken, çalışanları bilgi deposu olarak görmek yerine değişim aracı olarak davranılması, maliyet olarak değil yatırım olarak yaklaşılması gerekliliğini belirlemektedir.[100]

[99] N. Hirsig vd. "Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises. In Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations", 2014; s. 127–152

[100] W. Becker, "Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function?" People Strateg. 2011, 34, s. 18–23

Çalışan gelişiminin dolaylı değerini unutmamak önemlidir, çünkü yeni çalışanları çekmede kilit unsuru oluşturur ve aynı zamanda işten ayrılmak isteyen çalışanlara başarılı bir şekilde iş aramaları için daha fazla fırsat sunmaktadır.[101] Ayrıca, eğitimlerin ve gelişimin çalışanlara dolaylı bir katkısı da, işletmenin onları uzun vadede elde tutmak niyetinde olduğu mesajını verdiğine dikkat edilmelidir.

Hansson[102] tarafından yapılan ampirik bir araştırma, eğitimlere yapılan yatırımın yoğunluğunun karı etkileyen temel faktörlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Operasyonların ekonomik sonucu—eğitimlerin ekonomik faydası, çalışan devir maliyetinden daha fazla olmaktadır.

2.3.7.7. Dış Paydaşlarla Ortaklık

Bu özellik, kuruluşun uzun vadede iş yapmak için ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlama fırsatlarını dikkate alan paydaş teorisine[103] ve sürdürülebilir kaynak yönetimine[104] dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik perspektifinden bir organizasyon iş gücünü yalnız bugün çekebilmek ve elinde tutmak değil hatta ihtiyaç duyduğu kaynakların kaynağı olan topluluklara erişimini de sürdürmesi gerekmektedir. İstihdam pazarının aktörleriyle, eğitim kurumlarıyla, STK'lar ile ve hatta çalışan aileleriyle yakın iş birliği Sürdürülebilir İK yönetimine giden yolda katma değer olarak görülmektedir. Dış çevre ile ilişkiler, organizasyonlar arası ilişkileri geliştirmek ve insan kaynağının gelişimi için birbirine destek sağlamak da dış paydaş ortaklığı olarak değerlendirilmektedir. Dış paydaşlarla ortaklık, İnsan Kaynaklarının şirket içinde sağladığı hizmetlerin şirket dışındaki beklentilerle uyumlu olmasını sağlayarak değer yarattığını ifade eden dışarı/içeri fikrine karşılık gelmektedir.[105]

---

[101] A. Carvalho, C. Cabral-Cardoso, "Flexibility through HRM in management consulting firms." Pers. Rev. 2008, 37, s. 332–349

[102] B. Hansson, "Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey". Pers. Rev. 2007, 36, s. 311–331

[103] M. Guerci vd., "A stakeholder perspective for sustainable HRM. In Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations"; Ehnert, I., Harry,W., Zink, K.J., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2014; s. 205–223

[104] G. Müller-Christ, a.g.e.

[105] D. Ulrich, J. H. Dulebohn, "Are we there yet? What's next for HR?" Hum. Resour. Manag. Rev. 2015, 25, s, 191.

2.3.7.8. Esneklik

İşlevsel ve sayısal esneklik, her ikisi de insan yönetimine yönelik farklı yaklaşımların altında yatan alternatif esneklik türleri olarak görülme eğilimindedirler. İşlevsel esneklik, istihdam ilişkilerinde uzun vadeli karşılıklı yatırıma dayanır ve genellikle çok yetenekli, uyum sağlayabilen ve organizasyon içi hareketli çalışanlara sahip olarak iş gereksinimlerindeki değişikliklere karşılık verebilme yeteneği olarak görülmektedir.[106] Başka bir deyişle, işlevsel esneklik; çeşitli ve heterojen görevleri yerine getirme yeteneği ile, verimliliği korumak için çalışanları bir görevden diğerine taşıma uygulamasıyla ilgilidir. Öte yandan sayısal esneklik, maliyetin en aza indirilmesi anlamına gelmekte ve diğer yandan işletmenin, iş gereksinimlerindeki değişiklikleri karşılamak için istihdam edilen işçi sayısını değiştirme yeteneğini göstermektedir.

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

Sürdürülebilir İKY'nin bir özelliği olarak esneklik esas olarak çalışan ihtiyaçları söz konusu olduğunda görülmektedir. Çalışma saatleri, izin, uzaktan çalışma, tatiller, ödüller emeklilik gibi konularda esneklik ihtiyacı görülmektedir.

Bununla birlikte, esneklik bazı sebeplerden dolayı dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır. Birincisi, esneklik, örgütün ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda bireysel veya ailevi kaygılardan dolayı ortaya çıkan çalışanların özel ihtiyaçlarının dikkate alınmasını gerektirmektedir.[107] İdeal olarak bütünleştirilmeleri gerekmesine rağmen,

[106] A. Carvalho, C. Cabral-Cardoso, a.g.e. s. 332-349
[107] N. Hirsig vd. a.g.e. s. 127-152

esneklik ihtiyacını ve insan kaynakları planlamasını uzlaştırmak pratikte çok da kolay olmamaktadır.[108] İkincisi, ampirik bulgular homojen değildir ve bazıları, esnekliğin çalışanların refahı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna dair teorik görüşleri ve ampirik sonuçları desteklememektedir.

2.3.7.9. Çalışma Yönetmeliklerinin Ötesinde Uyum

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

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

2.3.7.10. Çalışan İş birliği

Çalışanların arasında işyeri iş birliği, ekonomik ve sosyal sonuçlar açısından rekabete göre çok daha faydalı olmaktadır. İşbirliğinin gelişmiş kalite ve üretkenliği desteklediğinin, devamsızlığı azalttığının, iş uyuşmazlıkları riskini azalttığının ve genel iş tatminini artırdığı gözlemlenmiştir.[109] Bir organizasyon içinde bilgi paylaşımı, güven ve saygı ya da açık ve proaktif iletişim, çalışan iş birliğini oluşturmak ve geliştirmek için uygulanabilecek hususlardır.

[108] M. Järlström vd. a.g.e. s.703-724.
[109] N. Hirsig vd. a.g.e. s.127-152

2.3.7.11. Adalet ve Eşitlik

Çalışanlara adil davranılması, kuralların, sorumlulukların ve hakların organizasyondaki herkes için aynı olması demektir. Çeşitlilik literatürü, çeşitliliği çoğunlukla çalışanların yaş, cinsiyet, etnik köken vb. gibi sosyo-demografik özelliklerine atıfta bulunarak tanımlamaktadır.

Harrison, Price ve Bell[110], çeşitliliğin iki farklı boyutunu, yani yüzey seviyesindeki çeşitliliği ve derin seviyedeki çeşitliliği önermektedir. Yüzey seviyesindeki çeşitlilik, yaş veya cinsiyet gibi insanlar arasında görünür olan ve bireyler tarafından kolayca algılanan tipik olarak fiziksel özelliklerde yansıyan açık, biyolojik özelliklerdeki farklılıkları ifade etmektedir. Derin düzey çeşitlilik ise tam tersine, hemen ve doğrudan gözlemlenemeyen daha incelikli niteliklere dayanmaktadır. Bu nitelikler, çalışanların tutumlarını, inançlarını ve değerlerini ifade etmektedir.

[110] D.A. Harrison vd. "Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion" Acad. Manag. J. 1998, 41, s. 96–107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İZMİR İLİ OSB'LERİNDE, KOBİLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, İzmir İlindeki OSB'lerde yerleşik KOBİ'lerde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, seçtiğimiz "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Temel Özellikleri Modeli" ne göre hangi özellikleri ne derecede uyguladıklarının tespit edilmesidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Konunun karmaşıklığı ve mevcut veri yetersizliği ile araştırmanın keşfedici doğası gereği nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu çalışmada araştırma evreni, görüşmeci grubu, veri toplama aracı, araştırmanın geçerlik ve güvenirliği, verilerin toplanma süreci, verilerin analizi ve araştırma bulguları, araştırma ön kabulleri ve kısıtları ilgili başlıklar altında detaylı olarak açıklanmıştır. Nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı yarı yapılandırılmış sorularla mülakat tekniğidir. Toplana verilerin analizinde betimsel analiz yaklaşımı kullanılmıştır.

Nitel araştırma için herkes tarafından kabul edilen bir tanım yapmak güçtür; aslında bunun sebebi nitel araştırmanın genel kapsayıcı bir kavram olarak kullanılması ve bu şemsiye altında kullanılan birçok farklı disiplinlerle yakından ilişkili olması sebebiyledir. Kültür analizi, antropoloji, durumsal araştırma, yorumlayıcı araştırma, içerik analizi gibi kavramlar analiz teknikleri gibi açılardan benzer özellik gösteren kavramlar olduğu için Nitel Araştırma bu kavramları kapsayan genel bir tanımlama olarak kabul edilmektedir.[111] Bütün bu açıklamanın ışığında bir tanıma ulaşmak her ne

[111] Ali Yıldırım, Hasan Şimşek "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", 2016, s. 40-41

kadar kolay değilse de; genel olarak; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama metotlarının kullanıldığı, olgu ve olayların, doğal ortamında gerçekçi ve bütünsel şekilde ortaya konulmasına yönelik, süreçlerin nitel olarak takip edildiği araştırma olarak tanımlanabilir.

Geleneksel kuramların sürekli değişim içindeki sosyal olguları açıklamada yeterli olmadığı bu sebeple sosyal bilimler alanında nitel araştırma yoluyla kuram oluşturma yaklaşımının yeni bir bakış açısı sağladığı belirtilmektedir.[112] Geleneksel kuramlarda evrenselliğe önem atfedilir bu sebeple de gerçekler de durağan olgular olarak değerlendirilmektedir. Oysa sosyal olguların tamamı için bu geçerli değildir; zamana gör değişkendirler. Sıkça kullanılan görüşme ve gözlem gibi nitel araştırma yöntemleri sosyal olguların göreceliliğini ve dinamikliğini anlık olarak yakalamaya ve anlamlandırmaya yöneliktir.

Nitel araştırmalarda üç tip veri toplanır; çevre, süreç ve algılarla ilgili veriler. Çevre verisi, araştırmanın gerçekleştiği, sosyal, kültürel, psikolojik, demografik ve fiziksel çevre ile ilgilidir. Bu veriler süreç ve algılarla ilgili veriler için bir temel oluştururlar. Bu üç veriyi toplamak için araştırmacı nitel veri toplama yöntemlerine başvurur, Nitel araştırmada en yaygın kullanılan üç tip veri toplama yöntemi bulunmaktadır. Bunlar; gözlem, görüşme ve yazılı belge incelemesidir.

Görüşme insanların bakış açılarını, deneyim duygu ve algılarını ortaya koymada kullanılan en güçlü yöntemdir. Burada sözlü iletişim kullanılır, konuşarak veri toplanır, kolay gözükse de bu yöntem için birçok ön hazırlık gerekmektedir. Görüşme formlarının hazırlanması, görüşülecek kişilerin seçimi ve görüşmelerin ayarlanması ve görüşmecilerin kendilerini rahat ifade edebilecekleri görüşme ortamının hazırlanması gibi birçok konuda yetkinlik gerekmektedir.

Araştırmada görüşmecilerin kendilerini rahat hissetmeleri ve soruları gerçekçi cevap vermeleri için onlar için uygun olan zaman diliminde uzaktan online sanal

[112] B. Glaser ve A.L. Straus, "Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research" Aldine Transaction, London, 1967

bağlantı uygulaması üzerinde görüşülmüş ve izinleri alınarak görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA EVRENİ

İzmir ilinde kurulu OSB'lerdeki KOBİ ölçeğindeki işletmelerdir. Özellikle çalışan sayısı 100 kişiden fazla olan işletmeler seçilmiştir. Bu işletmelerde İnsan Kaynakları bölümünde çalışan veya şirket yetkilileri görüşmeci olarak seçilmiştir. Çalışma evrenindeki katılımcıların şirketleri farklı sektörlerden seçilmiştir.

3.4. ÖRNEKLEM

Araştırmanın örnekleminin seçiminde araştırma konusuna uygun olarak, ölçüt örnekleme yöntemi seçilerek, araştırma problemine uygun olarak belirlenen niteliklere sahip işletmelerden, araştırma konusunda en detaylı veriyi sağlayabilecek uygun nitelikteki kişiler seçilmiştir. Bu alanda yetkin uzmanlarla iletişim kuruldu ve yarı yapılandırılmış sorularla mülakatlar gerçekleştirildi. Katılımcı firmaların ve uzmanların seçiminde en az 100 çalışanın olduğu KOBİ işletmeleri seçildi. İzmir ilindeki OSB'lerdeki işletme sayıları gözetilerek her OSB den oransal olarak uygun sayıda işletmeye ulaşılmaya gayret edilmiştir. 13 firma ile görüşme planlanmış fakat 11 görüşme başarıyla tamamlanmıştır. Çalışma grubu içindeki işletmeler; Elektronik, Kimya, Baskı Sistemleri, Metal Üretim, Madencilik, Teknoloji-Savunma Sanayi, Eğlence Ekipmanları, Lojistik, Ambalaj ve Tekstil sektörlerinden ve İ.A.O.S.B. den üç firma, Kemalpaşa O.S.B.'den üç firma, İTOB Menderes'ten iki firma, Aliağa, Buca Ege OSB ve Tire OSB'den birer firmadan oluşmaktadır.

Yapılan görüşmelerde elde edilen sonuçların birbirini tekrar etmeye başlaması ile bu görüşme sayısının yeterli olduğu düşünülmüş ve devam edilmemiştir. Görüşmecilerin sektör, OSB ve diğer demografik dağılımı Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: Araştırma Görüşmeci Demografik Bilgileri

Görüşmeci	Sektör	OSB	Çalışan Sayısı	Görüşmeci Cinsiyeti	Görüşmeci Yaşı	Eğitim Alanı
G1	Elektronik	İzmir Atatürk OSB	100	K	50	Lisans, İşletme
G2	Kimya	Kemalpaşa OSB	250	K	47	Doktora, İşletme
G3	Baskı Sistemleri	İzmir Atatürk OSB	200	E	33	Y. Lisans, Çalışma Ekonomisi ve End. İlişkileri
G4	Metal Üretim	İTOB	200	E	44	Y. Lisans, İnsan Kaynakları
G5	Madencilik	Kemalpaşa OSB	250	K	30	Lisans, Çalışma Ekonomisi ve End. İlişkileri
G6	Teknoloji/Savunma Sanayi	Kemalpaşa OSB	105	K	26	Lisans, İşletme
G7	Metal Üretim	İzmir Atatürk OSB	110	E	50	Lisans, Makine Mühendisi
G8	Eğlence Ekipmanları	İTOB	100	K	38	Y. Lisans, Muhasebe
G9	Lojistik	Aliağa	200	E	47	Lisans, Ekonometri
G10	Ambalaj	Tire OSB	200	K	29	Y. Lisans, İnsan Kaynakları
G11	Tekstil	Buca Ege OSB	190	K	25	Lisans, İnsan Kaynakları

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Sosyal Bilimlerde en çok kullanılan araştırma metotlarından birisi görüşmedir, Yirminci yüzyılın sonlarında sosyal bilimlerin pek çok alanında etkili bir veri toplama

yöntemi olarak yer almıştır.[113] Görüşmeyi alelade konuşmadan ayıran ve veri toplama için elverişli kılan yönlerine odaklanmak gerekmektedir.

Görüşmenin beceri, duyarlılık, odaklanma, karşılıklı anlayış, öngörü ve zihinsel farkındalık gibi birçok boyutu içermesi hem sanat hem de bilimsel bir yönü olduğunu göstermektedir.[114]Nitelikli bir görüşmede gündelik konuşmalarda rastladığımız iletişim hatalarının oluşma ihtimali düşüktür.

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi için literatürde birçok Model çalışması bulunmaktadır. Bunlardan "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Temel Özellikleri" Modeli referans olarak seçilmiştir.

Referans olarak alınan modelin özelliklerine ve temalarına uygun yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Bu modelin geliştiricisi olan Stankeviciute, Z. Savaneviciene, A. tarafından Litvanya'da uygulanan araştırma soruları kullanılmıştır.[115] Bu 11 özelliğe ait temalarla ilişkili 17 soruluk bir görüşme formu oluşturulmuştur. Aşağıda Tablo 6'da paylaşılmıştır.

[113] Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, ag.e. s. 129
[114] M. Q. Patton, "How to use qualitative methods in evaluation", 1987, s.108
[115] Z. Stankeviciute, A. Savaneviciene, "Raising The Curtain in People Management by Exploring How Sustainable HRM Translates to Practise: The Case of Lithuanian Organizations" Sustainablity Journal, 10 (12), 2018, s.1-31.

Tablo 6: Görüşme Formu Soruları

1	Kuruluşunuzun İKY stratejisini anlatır mısınız?
2	Lütfen kuruluşunuzun temel değerlerini belirtiniz.
3	İnsan yönetiminin hangi faktörlerini uzun vadeli perspektifle değerlendiriyorsunuz?
4	Çalışanların kuruluşunuz için önemli olduğunu gösteren İKY uygulamalarına örnekler verebilir ve açıklayabilir misiniz?
5	Çevre sorunlarını ele alan İKY uygulamalarının örneklerini verebilir ve açıklayabilir misiniz?
6	Kuruluşunuzun insan kaynakları yönetimi açısından kâr etme tutumu nedir?
7	Lütfen çalışanların organizasyonun yaşamına katılma olasılıklarını belirtiniz.
8	Lütfen çalışan gelişiminin kuruluşunuzda nasıl ifade edildiğini ve uygulandığını açıklayın
9	Kuruluşunuzun eğitim kurumlarıyla olan ilişkilerini nasıl tanımlarsınız?
10	Kuruluşunuzun diğer paydaşlarla olan ilişkilerini nasıl tanımlarsınız?
11	Lütfen çalışanlarınızın organizasyonda sahip olduğu iş organizasyonu açısından esneklik biçimlerini tanımlayın.
12	İş kanununda beklenenlerin ötesinde insan yönetimi konusunda daha ileri neler yapıyorsunuz?
13	Çalışanlarınız arasındaki ilişkileri anlatır mısınız?
14	Astların bölüm yöneticileriyle olan ilişkilerini anlatır mısınız?
15	Üst düzey yöneticilerle çalışan ilişkileri nasıldır?
16	Lütfen kuruluşunuzun çeşitli işgücü gruplarına yaklaşımını açıklayın. İKY'de eşitlik sorunlarıyla nasıl başa çıkıyorsunuz?
17	İnsan yönetimi açısından adalet sorunlarıyla nasıl başa çıkıyorsunuz?

Ayrıca görüşmecilerin demografik özelliklerini öğrenmek için de 5 soruluk aşağıda Tablo 7'deki form hazırlanmıştır.

Tablo 7: Demografik Sorular

DEMOGRAFİK SORULAR	**1**	İşletmeniz hangi alanda faaliyet gösteriyor?
	2	Kaç çalışanı var?
	3	Hangi OSB de yerleşik?
	4	Cinsiyetiniz? Yaşınız?
	5	Hangi alanda ne seviyede eğitim aldınız?

Görüşme formundaki soruların anlaşılabilir olmasına ve yönlendirme içermemesine azami dikkat gösterilmiştir. Görüşmelerin en uzunu yaklaşık 44 dakika sürmüştür, ortalama görüşme süresi yaklaşık 28 dakikadır. Araştırma verileri, görüşmecilerin kendilerinin belirledikleri zaman aralığında sanal ortamda yüz yüze yapılmıştır. Bütün görüşme soruları aynı söz dizimiyle ve tonlama ile sorulmuştur. Bütün görüşmeler dijital ortamda katılımcıların rızası alınarak kayıt altına alınmıştır. Sonrasında bu kayıtlar deşifre edilmiştir. Tekrar kayıtlar dinlenerek deşifre sırasındaki yazım hatalarının kontrolleri sağlanmıştır.

3.6. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ

Deşifre edilen veriler veri analizinin yapılacağı MAXQDA uygulama yazılımına aktarılarak, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Temel Özellikleri altında ilgili tema ve alt temalara kodlanmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analizde toplanan veriler belirlenmiş temalara göre özetlenir ve daha sonra da yorumlanır. Burada elde edilen çıktılar neden-sonuç ilişkisi temelinde yorumlanmıştır. Betimsel analiz için, araştırmada referans olarak alınan "Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Temel Özellikleri" kavramsal çerçevenin boyutlarını oluşturmaktadır. Elde edilen veriler bu çerçeveye göre okunarak kodlanmıştır. İlgili temalarla ilgili olan veriler tanımlanmıştır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Hangi Temel Özelliklerin diğerlerine göre daha yoğun ifade edildiği ilgili temel özelliğe ait temaların ve alt temaların frekans dağılımı tablosu üzerinden değerlendirilmiştir.

3.7. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ

Bir araştırmada iç geçerlik bulguların gerçekliğe uygunluğunu ifade ederken, dış geçerlik de onun genellenebilirliğini ifade etmektedir. Bunların yanı sıra araştırmacının incelenen olguya tarafsız yaklaşımı da araştırmanın nesnelliğini sağlamaktadır. Araştırmanın geçerliği noktasında nitel araştırmalarda cevaplanması en zor sorulardan birisi de yapılan gözlemin ne kadar sürdürülmesi veya kaç görüşme yapılması gerektiğidir. Bu soruların cevabı araştırmanın kendine özgü özellikleri ve boyutlarıyla da ilgilidir. Burada dikkat edilmesi gereken en temel nokta, verilerin ve ortaya çıkan bulguların kendini tekrar etmeye başlamasıdır.[116] Görüşmelerin analizi sonrasında ortaya çıkan bulguların kendi içinde tutarlılığı ve kavramsal bütünlüğü kontrol edilerek araştırmanın iç geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların teyidi alınarak araştırmanın güvenirliği artırılmıştır. Örneklemin seçiminde genellemeye imkân verecek ölçüde çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde yapılan bütün işlemler detaylarıyla betimlenerek, araştırmanın yöntemi ve tüm aşamaları şeffaflıkla tanımlanarak dış geçerliliğin sağlanması hedeflenmiştir. Araştırmada kullanılan sorular ve temalar referans alınana modelin uygulandığı Stankeviciute, Z. Savaneviciene, A. tarafından Litvanya'daki şirketlerle gerçekleştirilen araştırmadan alınmıştır.[117]

Araştırmanın kodlaması uzman akademik bir danışman tarafından kontrol edilmiştir. Yapılan kodlama sonrası kodlamadaki cümlelerden bir kısmının hangi tema ile ilgili olduğu danışmana da sorularak alınan cevapların seçilen tema ile uygunluğu kontrol edilerek yüzde seksen üzerinde benzerlik olduğu görülmüştür. Araştırmanın bütün aşamalarında uzman ve akademisyenlerin değerlendirmelerinde faydalanılmıştır. Araştırmaya ait ham veriler dış güvenirliği artırmak maksadıyla ilerde başka araştırmalarda kullanabilmesi için bulut ortamında katılımcıların da onayı alınarak KVKK gözetilerek saklanmaktadır.

[116] Sharan B. Merriam, "Nitel Araştırma Desen ve Uygulama için bir Rehber", 2015 s. 209
[117] Z. Stankeviciute, A. Savaneviciene a.g.e. s. 1-31.

3.8. ÖN KABULLER VE KISITLAR

Araştırmaya katılan uzmanların görüşmelerde kullanılan soru formundaki soruları algılayacak ve yanıtlayabilecek düzeyde eğitime ve sosyo-kültürel bilgiye sahip oldukları varsayılmaktadır. Soruları içtenlikle ve gerçek durumu yansıtacak şekilde cevapladıkları kabul edilmektedir.

Araştırmaya katılan İKY uzmanlarının ve diğer şirket uzmanlarının Sürdürülebilir İKY konularında sorulan soruları anlayacak ve yanıtlayabilecek seviyede konuya dair bilgiye sahip uzmanlar olduğu kabul edilmektedir.

Araştırmada yeterli sayıda firmaya ve İK uzmanına ulaşmak konusunda bilgi ve zaman kısıtları tecrübe edilmiştir. Firmaların KOBİ ölçeğinde olup olmadığının tespiti için kullanılacak firmalardaki çalışan sayısı bilgisine ulaşmada KVKK'dan kaynaklı kısıtlarla karşılaşılmıştır. Bu süreçte İzmir ilinde yerleşik OSB'lerde yer alan işletmelerdeki yaklaşık 50'ye yakın uzmanla iletişime geçilmiş, ancak 13 tanesi çağrılarımıza karşılık vermiş ve bunlardan 11'i ile görüşmeler tamamlanmıştır. Araştırma sürecinden toplanan veriler, araştırmacının uyguladığı veri toplama, uygulama ve değerlendirme araçlarıyla, sonrasında araştırmadan elde edilen sonuçlar ise katılımcı kişiler ve ortamlar ile sınırlıdır.

3.9. BULGULAR

Araştırmada İzmir İlinde bulunan OSB'lerinde yerleşik KOBİ ölçeğindeki işletmelerde görevli İnsan Kaynakları Uzmanları ya da şirket yetkilileri ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmaya referans olan Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Temel Özellikleri Model olarak alınmış ve bu modeldeki özelliklerin görüşülen işletmelerdeki İK uygulamalarında hangi derecede ifade edildiği değerlendirilmiştir. Katılımcılar; direktör, müdür ve uzman olarak görev yapmaktadırlar. Her birisi İK alanında uzman yetkinlikte kişilerdir. Görüşmecilerin ismi ve çalıştıkları şirketlerin isimleri araştırma etiği hassasiyetiyle kullanılmamış bunun yerine görüşmeciler G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9, G10, G11 olarak kodlanmıştır.

Araştırma kapsamında görüşmecilerin sorulara verdikleri cevaplar bulguların analizinde değerlendirilmiştir. Veriler referans modelin on bir temel özelliği ve belirlenen temaları ve alt temaları ile bunların ne derecede ifade edildiği aşağıda paylaşılmıştır.

3.9.1. Uzun Dönemli Yön Belirleme

Uzun dönemli yön belirleme işletmelerin vizyon ve hedefleri doğrultusunda oluşturdukları stratejileri ve şirket değerlerini takip temelinde şekillenmektedir. Araştırmada sadece yedi işletmenin net bir İK stratejisi olduğu gözlemlenmiştir. Diğer işletmelerin bu konuda ya net bir strateji planı bulunmamakta, ya da henüz İK için bir stratejik plan geliştirmemişler. Temel değer konusunda iki işletmenin tanımlı temel değerleri olmadığı belirlenmiştir. Diğer işletmelerin temel değerleri arasında en çok tekrarlananlar; "Güven", "İnsan Odaklılık", "Adalet", "Müşteri Odaklılık", "Şeffaflık" olarak gözlemlenmiştir. Bu bağlamda uzun vadeli yön belirleme; topluluk duygusunun geliştirilmesini, çekici bir işveren olmayı ve uzun süreli istihdam ilişkileriyle ilgili konuları kapsamaktadır. İlişkili tema ve alt temalar Tablo 8'de görülmektedir.

Görüşmelerde de gözlemlendiği üzere işletmeler işe alımda ve performans değerlendirmeler sırasında çalışanların tutum ve beklentilerini dikkate almalıdırlar. Bu iki taraf arasında uzun süreli iş ilişkisinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu konuda işletmelerin hassas davrandıkları gözlemlenmiştir. "*Mülakatlarda yani işe alımlarda adil davranmaya çalışıyoruz, bunun için yetkinlik bazlı mülakatlar yapıyoruz. Kişilik envanterleri yapıyoruz, yabancı dil sınavları yapıyoruz. Buna göre öncelikle İK tarafından görülen aday sonrasında da İşe Alım Müdürü yani ilgili departmanın müdürü tarafından değerlendirilip onun üzerine nihai karara bağlanıyor*." (G2). Çalışan tutum ve beklentilerinin göz önünde bulundurulması da çalışanların işletmeye bağlılığını sürdürme çabası bağlamında değerlendirilir. "*Uzun vadeli olması için aynı zamanda kendi isteklerine de biz iş görüşmesini yaparken sadece biz beğendik mi diye değil, karşı tarafın da bizi beğenmesini sağlamaya çalışıyoruz. Onların da isteklerine karşılık bulmaya çalışıyoruz*." (G5).

Tablo 8: Uzun Dönemli Yön Belirleme Temaları

TEMEL ÖZELLİK	TEMA	ALT TEMA
UZUN DÖNEMLİ YÖN BELİRLEME	Çekici bir işveren olmak	Sosyal girişim ve faaliyetler
		Çekici çalışma koşulları
		Çalışanlara karşı sorumlu tutum ve davranış
		Yetişmiş eleman kazanımı
	Uzun süreli istihdam ilişkileri	Dahili kariyer planlaması
		Düzenli işgücü piyasası tahmini ve analizi
		Deneyimsiz çalışanları eğitmek
		Çalışan tutum ve beklentilerini gözönünde bulundurmak
		Yetkinlik bazlı işe alım
	Topluluk duygusunu geliştirmek	Kurum elçisi olarak çalışan
		Kurumsal etkinliklerde çalışanların etkileşimi
		Diğer çalışanların işlerine aşinalık

Düzenli istihdam pazarı verilerinin takibi konusunda iki görüşmeci düzenli veri satın aldıklarını belirtmiştir. "*Ücret politikamız da aynı şekilde Hay Grading, Mercer Grading tercih ediyoruz bunları kullanıyoruz. Ücret Araştırma çalışmalarına katılıyoruz buna göre yan haklar vb. süreçlerimizi her dönem ve sıklıkla gözden geçiriyoruz."* (G2). Deneyimsiz çalışanların eğitimi temasına sadece 3 işletmenin cevaplarında rastlanmıştır. KOBİ işletmelerinde deneyimsiz çalışanlardan işe alım, staj sonrası değerlendirmesi olumlu olan belirli meslek alanlarında eğitim almış çalışanlar için kısıtlı sayılarda olmaktadır.

Topluluk duygusunun geliştirilmesi, diğer çalışanların işine aşina olmak ve çalışanların kurumsal etkinliklerde etkileşimi gibi uygulamalar yoluyla oluşturulabilmektedir. "*Yemekhane düzeninden tutun da yapılan aktivitelere kadar mesela en son yılbaşı organizasyonu yapıldı orada bile masa düzeninde karışık oturma sağlandı*." (G6). Hemen bütün işletmelerde açık kapı iletişim uygulaması olduğu gözlemlenmiştir. "*Yönetim Kurulu Başkanımız saha ekipleriyle belirli periyotlarda yemek düzenliyor. Öğle yemeklerini dışarda yiyorlar birlikte. Gayet o konuda açık kapı var diyebiliriz*." (G6). Diğer çalışanların işlerine aşinalık temasına görece daha az değinilmiştir.

Çekici bir işveren olmak, özellikle rekabetin her geçen gün arttığı pazar şartları altında KOBİ işletmeleri içinde kaçınılmaz hususlardandır. Görüşmeciler bu konuya yüksek sıklıkta değinmiştir. "*Yenilikçi, çağdaş küresel bir yapıda hareket ederek daha çekici bir işveren haline gelmeyi hedefliyoruz. Bu sebeple de çalışanlarımızın gelişimi noktasında yatırım yapmayı ve işletmemizin rekabet gücünü sağlamak için onların*

gerekli yetkinliklerle donatılması için uzun vadede hedefler koyuyoruz bu noktada." (G9). Çekici bir işveren olmanın bir göstergesi de uzun kıdem süreleridir. "*20 yıl, 15 yıl süreyle çalışan personellerimiz de var, ortalamayı aldığımızda 7-8 yıl diyebilirim*." (G10). "*10 yıl diyebiliriz kıdem ortalaması. Daha çok genç arkadaşlarda bir devir oluyor. Özellikle mühendis kadrolarında. 2-3 yıl gibi sürelerde*." (G8). Genel olarak katılımcı işletmeler çekici bir işveren olmak için imaj oluşturma çalışmasında bilginin yayılması için çalışanın önemine vurgu yapmaktadırlar, bu sebeple de daha cazip çalışma koşulları oluşturmak için çaba gösterme eğiliminde oldukları gözlenmiştir.

3.9.2. Çalışan Sağlığına Duyarlılık

Genel olarak bütün görüşmeciler işletmenin temel varlığı olarak ve işin sürdürülmesi için kritik bir kaynak olarak çalışanların önemini belirtmişlerdir. Genel hatlarıyla "Çalışan sağlığına duyarlılık" 6 temayı kapsamaktadır; bunlar çalışana ilgi ve özen, adil iş yükü, yapıcı stres yönetimi, iş-yaşam dengesi, çalışan dostu fiziksel çalışma alanı ve sağlıklı çalışan olarak sıralanmaktadırlar.

Tablo 9. Çalışan Sağlığına Duyarlılık Temaları

TEMEL ÖZELLİK	TEMA	ALT TEMA
ÇALIŞAN SAĞLIĞINA DUYARLILIK	Çalışana ilgi, özen	Çalışanların moral durumunu sormak
		Çalışanları ödüllendirme
	Adil iş yükü	Çalışma kültürünün desteklenmesi
		İş yükünün düzenlenmesi
	Yapıcı stres yönetimi	Birim yöneticisi ve çalışanları arasında daha yakın ilişki
		Stres yönetimi eğitimi
		Psikolog desteği
	İş yaşam dengesi	Aile fertleri ile kurumsal etkinliklere katılım
		Kişiye özgü çalışma ve dinlenme rejimi
		Ailevi sorunlarla başa çıkmada yardım sağlanması
		İş ve yaşam dengesi kurma konusunda bilgilendirme
		Kuruluşun aile üyelerinin sağlığına özen göstermesi
	Çalışan dostu fiziksel çalışma alanı	İş güvenliği
		Ergonomik işyeri
	Sağlıklı çalışan	Sağlık bilgisi sağlanması
		Özel tasarlanmış alanlarda dinlenme imkanı
		Hastalık önleme tedbirleri
		Çalışan sağlığının teşviki
		Sağlıklı beslenme ve fiziksel aktivitenin teşviki

Görüşmecilerin tamamına yakının görüşlerinden anlaşılan, çalışan dostu fiziksel çalışma alanı ve sağlıklı çalışan temaları altındaki uygulamalar geniş bir

uygulama yelpazesi ile desteklenmektedir. Özellikle iş güvenliği konusunda tüm işletmelerin titiz davrandığı gözlemlenmiştir. "*Sadece OSGB üzerinden işe başlamadan önce gerekli eğitim ve kontroller sağlanıyor. Her hafta işyeri hekimimiz geliyor, ona başvurabiliyorlar. Burada olmadığı zamanda telefonla destek veriyor yardımcı oluyor, ilaç reçeteleri için. Temel İş sağlığı ve güvenliği eğitimini işe başlarken OSGB de alıyorlar, burada da düzenli aralıklarla 30-40 kişilik gruplarla tekrar aldırıyoruz*." (G11). Çalışma ortamının ergonomisi iş güvenliğinin bir parçası olarak görülmektedir. "*Çalışma ortamı bakımından ergonomiyi göz önünde bulundurarak ofis ve çalışma alanlarımızı tasarladık*." (G9). Bir başka görüşmeci; "*Çalışanların ofislerine çalışma ortamlarına ciddi yatırımlar yapan bir işletme, en son fabrikamız taşındığında, bir mimar gözetiminde ofislerimiz düzenlendi hem görsel hem ergonomik anlamda masa sandalye ölçülerinin bu dikkate alınarak yapıldığı bir ofis oldu*." (G8). Çalışan sağlığı; fiziksel ruhsal ve mental sağlığı da kapsamaktadır. Yapıcı stres yönetimi teması altındaki stres yönetimi eğitimi ve psikolog desteği sadece bir işletme tarafından belirtilmiştir. "*Hemen bir psikolojik danışmanla anlaşıp, çalışanların katılacağı bir eğitim, hatta eğer çekiniyorlarsa bizimle iletişime geçerek danışmanlık desteği alabilecekleri bir şey yaptık. Onu şu anda uyguluyoruz*." (G5).

İş-yaşam dengesi günümüzde özellikle de pandemi sonrası iş hayatımızda daha geniş yer bulan esnek çalışma modelleri sonrası tartışılan güncel konular arasında yer bulmaktadır. Evden çalışanların iş ve özel hayatı birbirinden ayırabilmesi ve çalışma sürelerinin sınırlarının belirlenmesinde sıkıntılar gözlenmektedir. Bu tema altındaki konularda KOBİ işletmelerinde henüz fazla uygulama olmadığı gözlemlenmiştir. Bu konuda aile bireylerinin sağlığı noktasında üç görüşmeci işletmelerinin uygulamalarından bahsetmiştir. "*Bunun yanında da aile bireylerine de daha uygun fiyatlı sigorta şirketiyle anlaşmamız kapsamında onlara da uygun fiyatlı sağlık sigortaları yaptırıyoruz. O imkânı sağlıyoruz*." (G9). Aile fertlerinin de katılım sağladığı kurumsal etkinliklerin çalışanların işletmeye bağlılıklarına katkıları olduğu bilinmektedir. Görüşmecilerin bu konuda bir uygulama beyanı olmamıştır.

Çalışanların iş yükünün düzenlenmesi ve çalışma kültürünün desteklenmesi temalarında, "*Fazla mesai uygulamalarımızı kanuni çerçeveyi aşmayacak şekilde yapıyoruz. Proje bazlı çalıştığımız için, geçici süreli değil uzun süreli çalışacak*

arkadaşlarla çalışmayı tercih ediyoruz. O yüzden işimiz yoğun olduğunda da seyrek olduğu dönemde de aynı kadroyla sürdürmek istiyoruz." (G7). Genel olarak proje bazlı çalışılan KOBİ'lerde iş yükünün yoğun olduğu dönemlerde fazla mesai uygulaması yapılırken, iş yoğunluğu azaldığında bu durum izin veya diğer uygulamalarla dengelendiği belirtilmiştir. Norma çalışma, iş analizi ve iş değerlemesi çalışmaları birçok KOBİ'de rastlanmayan uygulamalar olarak görülmektedir. Bir görüşmeci norm kadro çalışmasından ve diğer bir görüşmeci de iş analizinden bahsetmiştir. "*Adil iş yükü konusunda aslında ben buraya başlayana kadar iyi bir dengede giden bir durum, o zamandan beri iş analizleri görev tanımları süreçlerin iyileştirilmesi gibi konularla bu adil iş yükünü iyileştirmeye çalışıyoruz*." (G4).

Çalışanlara gösterilen özenin çeşitli uygulamalarla ifade edildiğini, bu çeşitliliğin sağlanması bu işler için özel ayrılmış bütçeler, İnsan Kaynaklarına yapıcı yaklaşım ve stratejik yönetim çözümleri ile mümkün olabilmektedir. Çalışanları önemli gören hemen bütün uygulamalar organizasyon, toplum ve çalışan için uzun vadeli fayda sağlamakta ve kalıcılıkla ilgili değerlendirilmektedir. Tamamlayıcı sağlık sigortası, özel sağlık sigortası gibi uygulamalar birçok işletmede yan haklar bahsinde artık kullanılmakta, işveren markası pazarlamasında kullanılan unsurlar olmaktadır.

3.9.3. Çevreye Duyarlılık

Çevre, sürdürülebilirlik konularının belki de en önemlisi olarak algılansa da uygulamada görüşmecilerin beyanlarında en zayıf ifade edilen Sürdürülebilir İKY özelliklerinden birisi olarak gözükmektedir. Tablo 10'da tema ve alt tema dağılımı görülmektedir. Çevre dostu çözümler teması altında en yaygın belirtilen uygulamalar, atıkların ayrıştırılması ve kâğıt tasarrufuna yönelik uygulamalar ile çevre kampanyaları olarak gözlenmiştir. Çevre koruma eğitimleri de atık eğitimleri ile verilen eğitimler arasında belirtilmiştir. OSB'lerin en önemli özeliklerinden birisi de çevreye duyarlı altyapı ile atık sistemlerinin düzenli olması gelmektedir. "*Sadece geri dönüştürülmüş kâğıttan kullanalım gibi, resim bir belge değilse ve bizde saklanacaksa bu tarz kağıtlarda*." (G11). "*Çevreyle alakalı sadece şirketimiz içindeki kullanılmayan atıkları kutularda muhafaza ediyoruz. Atık kutularımız var. Bununla alakalı OSB*

yönetimi ile anlaşmamız var. Ayrıştırarak yapıyoruz. Kâğıt tüketimini minimize etmek için kullandığımız bir dijital uygulamamız var. Kâğıt tüketimimizi azaltan bir uygulama süreçleri bilgisayar ortamında yürütüyoruz." (G9). Birçok İK uygulaması da artık kâğıt ortamından dijital uygulamalara kaymaktadır. Bu türden uygulamalara da görüşmecilerin beyanlarında rastlanmıştır. "*Çevreyle alakalı sadece şirketimiz içindeki kullanılmayan atıkları kutularda muhafaza ediyoruz. Atık kutularımız var. Bununla alakalı OSB yönetimi ile anlaşmamız var. Ayrıştırarak yapıyoruz. Kâğıt tüketimini minimize etmek için kullandığımız bir dijital uygulamamız var. Kâğıt tüketimimizi azaltan bir uygulama süreçleri bilgisayar ortamında yürütüyoruz*." (G5).

Tablo 10. Çevreye Duyarlılık Temaları

TEMEL ÖZELLİK	TEMA	ALT TEMA
ÇEVREYE DUYARLILIK	Çevre dostu çözümler	Atık azaltma girişimleri
		Çevre temizliği kampanyaları
		Çevre koruma eğitimleri
		Daha az plastik kullanımı
		Elektrik tasarrufu
		Kağıt tasarrufu ve geri dönüşümü, atıkların ayrıştırılması

Çalışanların işe alım, ücretlendirme, performans yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarında değerlendirilmesinde çevre tasarrufu göstergeleri henüz yer almamaktadır. İşletmeler daha çok kaynak tasarrufu ve çevre temizliği, geri dönüşüm ve atık yönetimi ile ilgili uygulamalar gerçekleştirmektedir.

3.9.4. Karlılık

İşletmelerin hayatta kalabilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi ancak kar etmesiyle mümkündür. Karlılık Sürdürülebilir İKY Temel Özellikleri açısından kar ile doğa arasındaki korelasyon değerlendirilmektedir. Nihayetinde işletmenin kazancını doğa ve çalışanların yararına kullanma durumu bunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Tablo 11'de ana tema ve alt tema gösterilmektedir.

Tablo 11. Karlılık Temaları

TEMEL ÖZELLİK	TEMA	ALT TEMA
KARLILIK	Hayatta kalmak için bir ön koşul olarak kar	Kâr ve İKY girişimlerinin niteliği ve miktarı arasındaki ilişki

Karlılıkla ilgili görüşmecilerin verdiği uygulama örneklerinden birisi, "*Bu yıl şöyle bir uygulama getirildi, müdürler için yıl sonunda elde edilen karın belli bir oranında paylaşılması, sadece müdürler için.*" (G8). Çevreye doğaya yönelik bir uyguma örneği de "*Birkaç sene önceki bir girişimimiz başka bir şirketimiz biyolojik ilaçlar bununla da aslında tamamen organik tarımı destekliyoruz. Dolayısıyla bu da bizim için hem çalışanlarımız için son derece gurur duyulası bir durum. Çünkü Pazar payının çok önemli bir kısmına sahibiz bu alanda zaten bu da karlılığı beraberinde getiren bir unsur diye söyleyebilirim size*." (G2).

İKY girişimleri olarak bir değerlendirme bulunmaktadır. "*İKY uygulamalarında şirketin karlılığına yönelik uygulamalar tabi ki de de oluyor. Biz yaptığımız uygulamalar da maksimum verimi elde edecek uygulamaları önceliklendiriyoruz, yani harcamaları yaparken doğru bütçeleri doğru yerlerde kullanmak gibi, bir ilan verilecekse hangi pozisyonun hangi portallarda mecralarda daha fazla aday toplayacağını bilip zaman kaybı da bizim için karlılık için önemli bir şey. Bunları doğru seçtiğimize inanıyoruz. Bunun İK uygulamalarındaki karşılığını görebiliyoruz*." (G1)

Karlılık ile ilgili özelliğin diğer özelliklere göre daha zayıf ifade edildiği gözlemlenmiştir.

3.9.5. Çalışan Katılımı ve Sosyal Diyalog

Çalışan Katılım ve Sosyal Diyalog özelliği, farklı konularda karar almaya karılım, çalışanların katılma motivasyonu, genel katılım erişebilirliği ve genel katılım teşvik için örgütsel araçlar temaları ve bunlara ait alt temalarda incelenmiştir. Tablo 12'de alt temalar da görülmektedir.

Tablo 12. Çalışan Katılımı ve Sosyal Diyalog Temaları

TEMEL ÖZELLİK	TEMA	ALT TEMA
ÇALIŞAN KATILIMI VE SOSYAL DİYALOG	Farklı konularda karar almaya katılım	Çalışanlar iş ve örgütsel sorunların çözümünde yer alırlar
	Çalışanların katılma motivasyonu	Çalışanın yetkinliğinin kamu tarafından kabulu ve tanınması
		Maddi teşvikler
	Genel katılım erişilebilirliği	Öneri kutuları
		Bölüm toplantıları genel toplantılar
		Çalışan Katılımı ve sosyal diyalog pozisyonu varlığı
		personel müdürüyle bire bir görüşme imkanı ve öneri teklifi
		yöneticilerle bire bir görüşme imkanı ve öneri teklifi
	Çalışan katılımını teşvik etmek için örgütsel araçlar	Özel eğitimler

Görüşmecilerin hiç birisi işletmelerinde çalışan katılımı ve sosyal diyalogla ilgili bir pozisyonun varlığından bahsetmemiştir. En yoğun uygulama olarak yöneticilerle bire bir görüşme imkânı ve öneri teklifleri belirtilmiştir. "*En başta da değinmiştim, bizdeki yönetim kadrosu, üst yönetim kadrosu hep ulaşılabilir vaziyette, bunun için hiçbir sıkıntı çekmiyorlar iletişim kurmada, korku, çekinme ya da gidememe gelememe, anlatamama olmuyor. Eskiler daha da rahatlar bu konuda, yeni gelenlerde de bu algı kısa bir süre sonra uyum oluyor.*" (G11). "*İş süreçleriyle ilgili yenilik öneri ve fikirlerini üst yönetime iletmektedirler.*" (G9). Maddi teşvikler teması ile öneri kutuları ve bölüm toplantıları ve genel toplantılar da belirtilen diğer uygulama temalarıdır. Maddi teşvik teması için örneğin; "*Somut bir katkı olduysa dönem sonlarında maaş zamlarında göz önünde bulunduruluyor.*" (G8). Öneri kutuları ile ilgili uygulama örneği; "*Öneri kutularımız ve uygulamamız var. Öneri kurulumuz var, bunun dışında bir de "Fikrim Var" toplantıları düzenliyoruz. İK toplantı tarihini ve saatini yayınlıyor. Katılmak isteyen bütün çalışanlar o saate bir toplantı yapılıyor. O toplantıda herkesin fikirlerini sunmalarını istiyoruz. Bunun ucu çok açık. Fiziksel bir fikir de sunabilir, yan haklarla ilgili bir fikir de sunabilir. Toplantı notlarını kayıt altına alıp üst yönetimle paylaşıyoruz.*" (G6).

Katılımcı görüşlerinden anlaşıldığı üzere iş dünyası, çalışan katılımının işletmeler tarafından teşvik edilmesi gerekliliğini kabul etmektedir. İki yönlü iletişim tercih edilmektedir. Çalışan katılımı için formlar, öneri kutuları, bilgi teknolojileri imkanları kullanılmaktadır. Farklı konularda karar almaya katılım noktasında belirgin

uygulamalar olmasa da çalışanların çalışma alanlarını ilgilendiren kısıtlı bazı konularda düşüncelerine başvurulduğu gözlemlenmiştir. Yeni iş ve katma değerli uygulama fikirlerinin maddi olarak da teşvik edildiği bazı işletmeler görülmüştür. "*Kişisel olarak projeleriyle, öneri ve teklifleriyle şirketimize katma değer sağlayan arkadaşlarımıza maddi ve manevi anlamda yönetim tarafından ödüllendiriyoruz*." (G7). Diğer özelliklerle kıyaslandığında Çalışan Katılımı ve Sosyal Diyalog orta derecede ifade edilenler arasında yer almaktadır.

3.9.6. Çalışan Gelişimi

Çalışan Gelişimi özelliğinin temaları, çalışan gelişimi için çeşitli kanalların kullanılması, istihdam edilebilirlik ve deneyim aktarımıdır. Tablo 13'te alt temalarla birlikte gösterilmektedir. Çalışan gelişimi için en çok belirtilen alt tema "Fuarlar, stajlar, seminerler ve şirket içi eğitimler" olmuştur, sonra "Yeterliliklerin resmî belgelendirmesi" gözlemlenmiştir. Genel olarak İK yöneticileri çalışan gelişiminin sürdürülebilir bir organizasyonun en kritik özelliklerinden biri olarak görmesine rağmen uygulamada diğer Sürdürülebilir İKY özelliklerine kıyasla orta derecede ifade bulmaktadır. Günümüzde artık Endüstri 4.0 ile yeni şu anda var olmayan beceri ve yetkinlikler yakın zamanda talep edileceğinden çalışan gelişimi daha da kritik bir hal almaktadır. Hem çalışanların istihdam edilebilirlikleri hem de işletmelerin yetkin çalışanlarla rekabet sürecinde hayatlarını sürdürebilmeleri için önemli olmaktadır.

Tablo 13. Çalışan Gelişimi Temaları

TEMEL ÖZELLİK	TEMA	ALT TEMA
ÇALIŞAN GELİŞİMİ	Çalışan gelişimi için çeşitli kanalların kullanılması	Fuarlar, stajlar, seminerler ve şirketiçi eğitimler
	İstihdam edilebilirlik	kurumun kaybetme riskine rağmen çalışanlara gelişim olanakları
		Yeterliliklerin resmi belgelendirmesi
	Deneyim aktarımı	Mentörlük
		yeni çalışanların tanıtım eğitimi
		deneyim aktarımı için ödüllendirme

Çalışan gelişimi için en çok kullanılan kanallar şirket içi eğitimler ve dışardan alınan eğitimler en çok belirtilen kanallar oldu. "*Çalışanların gelişimi şirket hedeflerimiz doğrultusunda, eğitim ihtiyaçları gözetilerek dönem başlarında eğitim*

planlaması yapıyoruz. Yıl içerisinde uyguluyoruz. Aynı zamanda çalışanlardan da talepler geliyor, bu talepler doğrultusunda yönetici ve üst yönetim onayı sonrasında çalışanların ekstradan talepleri de plana dahil ediliyor." (G9). Bazı katılımcılar, şirketleri bünyesinde online Akademi Portalının varlığından söz ettiler; "*Kendimize ait O*** Akademi diye bir portalımız var. Orada zorunlu eğitimlerimiz de var. Size tarih veriliyor o tarihe kadar tamamlamanız gerekiyor*." (G5). Bazı işletmeler kendileri için potansiyel aday havuzu gördükleri okulların düzenlediği kariyer günlerine katılım gösterdiklerini belirttiler. "*Kariyer günleri ile son bir senedir sadece meslek yüksek okullarının kariyer günleri katılmak ile ilgili bir yol haritası çizdik*." (G3).

Alınan eğitimlerin resmi olarak sertifikalandırılması, çalışanların istihdam piyasasında daha nitelikli hale gelmesine ve gelecekte potansiyel işverenlerine kendilerini tanıtmalarında kolaylık sağlamaktadır. Görüşmecilerin yarıya yakını bunun işletmenin elindeki kaynağı kaybetme riskine rağmen yapıldığını belirtmiştir. Yüksek teknoloji alanında çalışanların aldığı eğitimlerin bütçeleri oldukça yüksek olabilmektedir. "*Sonra çok fazla eleme yapmıyoruz, bizim aldığımız teknik eğitimlerin tutarları gerçekten çok yüksek ve Türkiye'de birkaç yerden alabileceğimiz eğitimler, çok geniş aralıklarla düzenlenen eğitimler oluyor. O yüzden çok yüksek bütçeler çıkabiliyor, biz son aşamalarda bütçesel bir eleme yapıyoruz*." (G6)

Deneyim aktarımı için ödüllendirme hususunda sadece bir katılımcıdan uygulama bilgisi verilmiştir. "*Daha sonrasında iç eğitmen akademimiz var. Her şirket kendi özelinde iç eğitmenler yetiştiriyor. Bu neredeyse her yıl düzenleniyor, her şirkette iç eğitmenler var (Grup şirketleri içinde) çapraz olarak farklı şirketlere eğitim veriyorlar…*" (G6).

3.9.7. Dış Paydaşlarla Ortaklık

Dış Paydaşlarla İş Birliği, diğer paydaşlarla sorumlu etkileşim, yerel topluluklarla sorumlu etkileşim ve iş toplum ve çalışma birlikleri temaları ve Tablo 14'te gösterilen alt temalarla değerlendirilmiştir. Araştırmamıza konu işletmelerin OSB'lerde yer alması sebebiyle öncelikli paydaşlarından birisi Bölge yönetimidir,

bunun yanı sıra üye oldukları ticaret ve sanayi odalar ile bunların meslek grupları da paydaşlar arasında yer almaktadır.

Tablo 14. Dış Paydaşlarla Ortaklık

TEMEL ÖZELLİK	TEMA	ALT TEMA
DIŞ PAYDAŞLARLA ORTAKLIK	**Diğer paydaşlarla sorumlu etkileşim**	eski veya mevcut çalışan hakkında doğru bilgi
	Yerel toplulukla sorumlu etkileşim	çeşitli kültürel ve sosyal girişimlere destek
	İş, toplum ve çalışma birlikleri	çalışma programlarının, müfredatın ve öğretimin tasarlanmasında iş ortaklarının katılımı
		Stajlar, mevcut öğrencilerin veya mezunların istihdamı
		potansiyel aday havuzunun oluşturulması
		okul çocukları için şirkete turlar

KOBİ işletmelerinin dönem stajları için meslek liseleri, meslek yüksek okulları ve üniversite öğrencilerine imkân tanıdıkları görüşmecilerin büyük çoğunluğu tarafından aktarılmıştır. "*Burada ilerleyen süreçte belki Yetenek Kapısı'nı kullanabiliriz, üniversitelerin staj durumu için. Onun dışında meslek liseleri ile irtibat halindeyiz yaz dönemi stajları için ya da yıl içinde uzun dönemli stajyerler için*." (G10). KOBİ işletmelerinin içinde ARGE Merkezi olanlar da bulunmaktadır, bunlarında Üniversite iş birlikleri ile akademik personelden danışmanlık almaları, bazen Üniversite kuluçka merkezlerinden faydalanmaları söz konusu olmaktadır. "*ARGE merkezi olduğumuzdan dolayı üniversite iş birlikleri var. Onun dışında meslek liseleri ile bizde ara eleman çok oluyor, stajlar vs. için çok bir araya geliyoruz*." (G4). Bazı katılımcılar da İŞKUR ile gerçekleştirdikleri iş birliğinden örnek uygulamaları aktarmıştır. "*İzmir'de bir meslek yüksekokulu ile bir anlaşmamız var bizim bu MYO'dan mezun olan öğrencileri İŞKUR işbaşı eğitimi uygulamasıyla alıp örnek veriyorum; 15-20 kişilik kadrolarla eğitimler verip grafik tasarım bölümümüzde ya da üretim bölümümüzde değerlendirmeye çalışacağız, bu projemizi daha yeni başlattık.*" (G3).

Katılımcılar şirketlerinde staj yapan ya da işletmeye düzenli yapılan ziyaretlere katılan öğrencilerin potansiyel çalışan adayı olarak değerlendirildiğini belirtmektedirler. "*Bir mesleğin erbabını içerden yetiştirmek firma için çok avantajlı bir şey onun için meslek lisesi öğrencileri bizim için çok önemli. Onlar da mutlu*

oluyorlar burayı görmek onlara eğlenceli geliyor, daha renkli geliyor. Böyle bir projemiz var, yılın belli bir bölümünde dediğim gibi onlar gelip tüm gün burada devam ediyorlar. Sonra da yaz döneminde onlardan bize direkt öğrenci geliyor. Çoğu da uzun dönemli staj yapıyorlar. Bunlardan bir kısmını da işe alıyoruz. Açığımız oldukça bu öğrencilerden mezun olmuş öğrencilerden yararlanmaya çalışıyoruz." (G11).

Çeşitli sosyal ve kültürel girişimlere destek konusunda birçok katılımcının uygulamalarından söz ettiği gözlemlenmiştir. "*Geçen yıl bir genç yönetim kurulu oluşturuldu, tüm Saya Grup Şirketlerinde, her şirketten 35 yaş altında 5 kişi seçildi ve bu gençler bir yönetim kurulu kurarak projeler belirlemeye çalıştılar. Ben de o kuruldayım*." (G6). Proje sponsorlukları da bunların arasında yer almaktadır. "*Özel bir okulun Gelişim Kolejinin bir roket takımı var, onlara sponsorluk yapıyoruz, onlar uluslararası bir roket yarışmasına katılacaklar, belli bir tutarda sponsorluk ödemesi yaptık. Şirketimizde çalışan teknik yöneticilerimiz üniversitelerde söyleşilere katılıyorlar*." (G6). Sadece bir görüşmeci okullarına yapılan düzenli öğrenci tanıtım turlarından bahsetmiştir. Bir görüşmeci eski çalışan hakkında doğru referans verilmesi ile ilgili uygulamadan bahsetmiştir.

Genel olarak dış paydaşlarla ortaklıkla ilişkili İnsan Kaynakları uygulamaları uzun ve kısa vadeli yönelimleri yansıtmaktadır. İşin sürdürülebilirliği ve iş gücü piyasasına erişim sağlamak odaklıdır.

3.9.8. Esneklik

Genel olarak Esneklik, çalışan yedekleme sistemi, çalışan şirket içi hareketliliği ve çalışan zamanın sorumlu yönetimi temaları ve bunların Tablo 15'te gösterilen alt temaları üzerinden değerlendirilmiştir. Esneklik, Sürdürülebilir İKY özellikleri içinde en zayıf ifade edilen uygulamalardan birisi olarak gözlemlenmiştir. En yaygın görülen esneklik uygulaması rotasyondur. "*Teknik kadro olması sebebiyle içerde bazı rotasyonlar yapıyoruz*." (G7). Bir görüşmeci işletmenin yurtdışı lokasyonunda da rotasyon uygulaması olduğunu belirtti. "*Rotasyon içinse, Amerika'da bir ofisimiz var ve oradaki faaliyetler için gitmek isteyen olursa ve pozisyonu da*

uygunsa Amerika'da istihdam sağlanabiliyor." (G8). Genel olarak çalışanların yeni yetkinlikler kazanmasında ziyade iş organizasyonun sorunlarını çözmek, açık bir pozisyonu doldurmak ya da belli süreli işe alınan çalışanları kaybetmemek için kullanıldığı belirtilmiştir.

Tablo 15. Esneklik Temaları

TEMEL ÖZELLİK	TEMA	ALT TEMA
ESNEKLİK	Çalışan yedekleme sistemi	birbirinden öğrenmek
		farklı yedekleme türleri
	Çalışanın şirket-içi hareketliliği	çalışan rotasyonu
	Çalışan zamanının sorumlu yönetimi	sorumlu tatil planlaması
		esnek çalışma programı, evden çalışma imkanı

KOBİ işletmelerinde ağırlıklı olarak mavi yaka ve yerinden çalışanların yoğun olması uzaktan çalışma gibi uygulamaların herkes için uygulanması ihtimalinin sağlanamaması, bunun çalışanlar arasında adaletsizlik duygusu oluşturması riski yöneticileri bu konunda temkinli davranmaya itmektedir. Bazı görüşmeciler esnek çalışma uygulamaları olduğunu belirtmiştir. "*Biz zaten hibrit çalışıyoruz. Üretim dışında. Beyaz yakalarımız hibrit çalışıyor. Burada şöyle bir esneklik var. Sabah sekizde mi açtın bilgisayarını, onda mı açtın bilgisayarını, önemli değil. Herkes kendi işinin patronu, önemli olan sen o işi bitirebiliyor musun? Sorumluluğunu biliyor musun? Böyle bir esneklik sağlanıyor çalışanlara.*" (G5). Beyaz yakalarda uygulayan işletmelerin olduğu gözlemlenmiştir. "*Beyaz yakalarda bazı departmanlarda uzaktan çalışıyoruz*." (G9).

Birbirinden öğrenme uygulaması da seyrek de olsa görüşmeciler tarafından belirtilmiştir. "*Yeni biri işe başladığında oryantasyon sürecinde onlar tamamlıyorlar*." (G10). Bir görüşmeci yeni gelenlerin şirket kültürüne ve işe uyumu konusunda Buddy uygulamasından bahsetmiştir. "*Her gelen kişinin birçok yerde yapıldığı gibi oryantasyonu ile başlanıyor ve bizde bir Buddy sistemi var*." (G4). Farklı yedekleme türleri ve sorumlu izin planlama konusu da az görülen uygulamalar olarak değerlendirilmiştir.

3.9.9. Çalışma Yönetmeliklerinin Ötesinde Uyum

Çalışma yönetmeliklerinin ötesinde uyumla ilgili tek tema olan "çalışanlar için ek ancak zorunlu olmayan faydalar" altında alt temalar Tablo 16'da gösterilmiştir. Ülkemizde İş Kanunu'nda tanımlanan asgari uygulamaların ötesine geçen ve "Yan Haklar" olarak da adlandırılan; Özel Sağlık Sigortası, Ek izin günleri, sosyal yardımlar; Yakacak, yol, lojman vb. gibi örneklendirilebilecek yardımları kapsamaktadır.

Tablo 16. Çalışma Yönetmeliklerinin Ötesinde Uyum Temaları

TEMEL ÖZELLİK	TEMA	ALT TEMA
ÇALIŞMA YÖNETMELİKLERİNİN ÖTESİNDE UYUM	Çalışanlar için ek ancak zorunlu olmayan faydalar	önceden verilen yıllık izinler çalışma süresinin ders çalışmak için kullanılması 13. maaş (Maaş ikramiye uygulaması) Ek izin günleri Özel sağlık sigortası Çalışanlara maddi destek

Görüşmecilerin bahsettiği en yaygın uygulama maddi desteklerdir; bayramlarda verilen hediye çekleri, çeyrek bazlı verilen hediye paketleri, yakacak yardımları, çocuklar için mali destekler gibi uygulamalardan örnekler verilmiştir. "*Bayram ve yılbaşı öncesi gibi özel günlerde yapılan ödemeler var*." (G11). "Yılda *3 kez yılbaşı ve din bayramlarda günün koşullarına göre bir hediye çeki veya market alışveriş çeki veya erzak yardımı yapılıyor*." (G8). "*Yılda dört defa ödediğimiz sosyal yardımlarımız var. Onun dışında yakıt yardımımız var, yöneticilere verdiğimiz. Aralık ayından haziran ayına kadar 1000 TL. evler için ısınma desteği sağlıyoruz. Sosyal yardım paketimizde vardı, bunu da ekstra uygulayacağız, teşvikten yararlanmak için. Market çekleri var, bayramlarda ve yılbaşlarında veriliyor*." (G6).

Görüşmecilerin sıkça ifade ettikleri uygulama özel sağlık sigortası veya tamamlayıcı sağlık sigortasıdır. "*Biz de tamamlayıcı sağlık sigortası uygulamamız var. İki yıldır. Kaçınılmaz da oldu artık, birçok işletme yapıyor*." (G8). Çalışanların ailelerini de kapsayan uygulamalardan bahsedilmiştir. "*Beyaz yakalar için özel sağlık sigortamız var, eş ve çocuklarını da kapsayan. Üretimdeki mavi yakalar için tamamlayıcı sağlık sigortası var. Ailelerini de dahil etmek isterlerse, yüzde 25'ini şirket karşılıyor.*" (G5). Bazı iş ve bölümlerde çalışanları kapsayan uygulamalarda

gözlemlenmiştir. "*Riskli bölümlerde çalışan arkadaşların özel sağlık sigortasıyla onu desteklemesini de yapan bir firma*." (G1).

Bazı görüşmeciler çalışanlarına 13. Maaş diyebileceğimiz maddi ödemeler yaptıklarını belirtmiştir. "*Çalışanlarımıza ikramiye veriyoruz, Ramazan Bayramı'nda önce bir brüt maaş ikramiye alıyorlar*." (G10). "*Daha önceden biz 14,5 maaş olarak çalışıyorduk. Geçen yılın ortasında bunu değiştirdik, beyaz yakalar 12 maaş almaya başladı. Mavi yakalar yine 14,5 maaş alıyorlar.*" (G6).

Çalışanların yüksek lisans doktora çalışmalarına destek veren işletmeler, bunun için çalışanlarının iş saatleri içinde ücretli izinle ders çalışmasına destek sağlamaktadır. "*Yüksek lisan yapan çalışanlarımıza destek oluyoruz, ders zamanlarında ücretli izin veriyoruz, ya da uzaktan ise buradan derse katılabiliyorlar. Bir arkadaşımız tez yazmak için evde odaklanamadığı için ofiste çalıştı. O akşamları kalıyordu bir iki saat daha*" (G11). Bazı işletmeler de çalışma saatlerinde esneklik sağlayabiliyor; "*Gelişim için çalışanın yine yüksek lisans yani akademik olarak örgün eğitime devam etme talebi olduğunda da yine iş saatlerini ona göre ayarlamasını sağlayıp eğitimini destekliyoruz. Bu konuda çok net bir tavrı var şirketin*." (G1).

İzin uygulamasında esneklik sağlayan işletmeler de var, yıllık izin hak edişi için bir yıllık çalışma süresinin dolmasını beklemeden çalışanlarına belli süreler için avans kullandırma yapıldığını belirtildi. "*Yıllık izin kullanımında esneklik var, yıl dolmadan da özellikle yaz ayına denk gelen dönemlerde planlama yapılabiliyor. İzin hak edişine mahsuben yapılıyor.*" (G8).

3.9.10. Çalışan İş Birliği

Çalışan İş Birliği, İyi tasarlanmış organizasyon yapısı, ekip çalışmasını ve ortak sorumluluğu teşvik etmek, iş birliği kültürü temaları ve Tablo 17'de gösterilen alt temaları üzerinden değerlendirilmiştir. En sık karşılaşılan uygulamalar; "yöneticilerin ve çalışanların doğrudan etkileşimi", "açık kapı politikası" ve "iş birliği için destek" temaları altında gözlemlenmiştir.

Tablo 17. Çalışan İş Birliği Temaları

TEMEL ÖZELLİK	TEMA	ALT TEMA
ÇALIŞAN İŞ BİRLİĞİ	İyi tasarlanmış organizasyon yapısı	yöneticilerin ve çalışanların doğrudan etkileşimi
		yöneticilerin çalışanın özel hayatına ilgi göstermesi
		açık kapı politikası
	Ekip çalışmasını ve ortak sorumluluğu teşvik etmek	görevlerin birbiriyle ilişkisinin açıklanması
	İşbirliği kültürü	işbirliği için destek
		çalışanların karşılıklı anlaşmazlıklarının çözümü
		kişisel problemler ve çalışma ortamı arasında ayrımın olmaması

Yöneticilerin ve çalışanların doğrudan etkileşimi; yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak boş zaman geçirmesinde kendini göstermektedir. Bu bağlamda birçok işletmede yöneticilere baba rolleri atfedilmektedir. "*Birçok yönetici burada çalışan, kendi takımındaki sorumlu olduğu çalışanların sadece iş problemler ve talepleriyle değil özel problemleriyle de çok yakinen ilgileniyorlar. Çok ailesel bir bağ oluşuyor arada. Her türlü soruna cevap vermeye hazır haldeler. Takım çalışmaları daha verimli oluyor, hatta.*" (G11). Bu durum üst düzey yöneticiler, bölüm yöneticileri ve çalışanlar arasında iyi tasarlanmış ilişki ve dolayısıyla da iyi bir organizasyon yapısından bahsetmeyi mümkün kılmaktadır.

Açık kapı politikası, iletişim için arada belirlenmiş bir toplantı düzeni olmadan her an yöneticilerle iletişim kurma imkanının olmasıdır. Bununla ilgili uygulama örneklerinden görüşmeciler tarafından bahsedilmiştir. "*İş reele geldiğinde uygulamaya geldiğinde bir Genel Müdür ile üretim pozisyonunda çalışan kişi çok rahat sohbet edebiliyor ve konuşabiliyor, bir sıkıntısı bir isteği varsa da ona paylaşabiliyor.*" (G3).

İşletmelerde iş birliği kültürünün temel uygulamalarından birisi iş birliği için destektir. Bu uygulama da görüşmeciler tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. "*İş birliği ile alakalı şöyle söyleyebilirim, iş süreçlerimiz gereği uçtan uca birbiriyle bağlı zincir halinde bir sürecimiz bulunmaktadır. Bunun haricinde çalışanlar hem bulundukları takım ve bölüm hem de ilişkide oldukları diğer departmanlarla iş süreçleri gereği sıkı iş birliği yaparlar.*" (G9). Yöneticilerin işlerini astlarına delege etmesi hem onların tecrübe kazanmasına hem de iş bağlılığının oluşmasına yardımcı olmaktadır.

"*Yöneticilerimiz olabildiğince tüm yetkilerinin hepsini birimlerinde astlarına parça parça dağıtıyorlar, ki böylelikle hem takım çalışmasına yatkın olsunlar hem de üzerlerindeki işleri en azından en yeteneklisinden normal yetenekliye kadar stabil giden ya da gelişim gösterebilecek yetenekliye kadar gidebilmesi için gelişimlerine katkıda bulunuyorlar.*" (G3).

Genel olarak iş birliği kültürünün teşvikinin birçok işletmede yüksek düzeyde ilgili olduğu görülmektedir. Sürdürülebilir İKY özellikleri arasında görece açıkça ifade edilen özelliklerden birisi "Çalışan İş Birliğidir".

3.9.11. Adalet ve Eşitlik

Adalet ve Eşitlik, çeşitlilik yönetimi, çalışma isteği ve ilgisine dayalı çalışma ilişkileri, yetkinliğe dayalı çalışma ilişkileri ve çalışma ilişkilerinin şeffaflığı temaları ve Tablo 18'de gösterilen alt temalar üzerinden değerlendirilmiştir. Çeşitlilik yönetiminden bahsederken, cinsiyet dengesi, farklı yaş ve etnik kökenden çalışanların dağılımı vurgulanmaktadır.

Tablo 18. Adalet ve Eşitlik Temaları

TEMEL ÖZELLİK	TEMA	ALT TEMA
ADALET VE EŞİTLİK	Çeşitlilik yönetimi	farklı yaş ve milletlerden çalışanların dağılımı
		cinsiyet dengesi
	Çalışma isteği ve ilgisine dayalı çalışma ilişkileri	çalışanın işe olan ilgisi demografik özelliklerden daha önemli
	Yetkinliğe dayalı çalışma ilişkileri	demografik özelliklerden ziyade mesleki becerilere dayalı istihdam
	Çalışma ilişkilerinin şeffaflığı	ücretlendirme politikasının sunumu ve tüm çalışanlara açıklanması
		iş için adil ödeme
		öğrenmek için eşit fırsatlar
		eşit kariyer fırsatları

Çeşitlilik Yönetimi konusunda görüşmeciler işe alım uygulamalarında bir ayrımcılık yapılmadığını belirtmektedir. Bazı işletmelerde işin özelliği gereği, özellikle mavi yaka işlerinde kadın çalışanların oranı düşük olmaktadır. "*Hiçbir ayrımcılık ne cinsiyet ne ırk yönünden ne de başka farklılıklardan dolayı uygulanmıyor. Bizim bir prosedürümüz var aslında eşitlik ilkesine dayanarak alım*

yapma çerçevesinde değerlendirdiğimiz ve gerçekten orada yazana uyum gösterdiğimiz bir prosedür o, bazen iş başvuruları geliyor formlar dolduruluyor ve bize geliyor. Medeni hali ile ilgili bir sorumuz yok, yaşla alakalı bir sorumuz yok." (G11). "*Çalışanlarımızı ve iş başvurusu yapan adayları değerlendirirken çeşitlik, kapsayıcılık ve eşitlik ilkelerine uygun hareket etmeye çalışıyoruz.*" (G9) Üç işletmede kadın ve erkek çalışan oranlarının birbirine yakın olduğu görüşmeciler tarafından ifade edilmiştir. "*Kadın-erkek oranı yüzde 50, eşit dağılım var. Yöneticilerimiz kadın ağırlıklı. Üretim ve ara pozisyonlarda erkek ağırlıklı.*" (G8).

Yetkinliğe dayalı iş ilişkileri, demografik özelliklerden ziyade çalışanların mesleki becerilerinin uygunluğu ile ilişkilidir. Demografik özelliklerden ziyade yetkinliğin ön planda olduğunu vurgulayan görüşmeciler olmuştur. "*Yetkinlik bazlı iş ilişkisi var." (G10). "Pozitif ayrımcılık uygulama noktasında işe alımda uygulamıyoruz. Önceliğimiz gerçekten yetkinliklerinin yeterliliklerinin o işe uygun olması ama ekiplerden de kadın sayısını artırmaya yönelik istekler oluyor*." (G6).

Çalışma ilişkilerinin şeffaflığı konusunda ön plana çıkan uygulama iş için adil ödeme teması olarak gözlemlenmiştir. Bu her ne kadar dile getirilse de İK ve Yönetim tarafında ücretlerin gizli bilgi olarak kabul edildiği belirtilmektedir. Bu noktada tam bir şeffaflık olduğu tartışılabilir. "*Ücretle ilgili bir sıkıntı varsa, konuşulmaması gerekiyor ama üretim tarafında duyum oluyor, o zaman gelip konuştuklarında adil olmadığımızı düşündükleri zamanda, iş değerleme çalışması var. Senin yaptığın iş bu, çalışma ortamın bu, zorluğu bu o sebeple sen bu maaşı alıyorsun, gibi bir açıklama yaptığımız oluyor. Adaletsizmiş gibi görününce bu şekilde şeffaf bir yaklaşımla elimizdeki verilerle anlatmaya çalışıyoruz*." (G10). "*Herkesin yetkinliğine, çabasına, başarısına göre, tecrübesine göre kazançlarının farklı olabileceğini söylüyoruz, eşit işe eşit ücret ödeniyor, ücret konusunda bir adalet var.*" (G7).

Eşit kariyer fırsatları ve öğrenme için eşit fırsatlar konusunda da görüşmecilerden birkaçı görüş belirtmiştir. "*Çalışanlarımızın eğitimi ve gelişimi için eğitimler başladık. Bunun üzerinde artık 1 Ocaktan itibaren yeni senenin performans hedefleri girilecek, performans hedefleri, ara dönem değerlendirmesi, ara dönem*

değerlendirmesinde eğitim ihtiyaçları ortaya çıkacak hedefler gözden geçirilecek sonrasında da nihai olarak çalışanın kariyer hedefi ondan sonra bu arkadaş hangi seviyeye yükselir, yöneticilik kumaşı var mıdır?" (G2). Bir diğer görüşmeci de şöyle vurgulamıştır; "Kariyer gelişimi, kariyerde ilerleme için yedekleme çalışmaları başlattık." (G10). Adalet ve Eşitlik diğer Sürdürülebilir İKY özelliklerine göre orta derecede ifade edilen özellikler arasında görülmektedir.

TARTIŞMA

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

Araştırma özelinde ele aldığımız KOBİ işletmeleri Türkiye'deki işletmelerinin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. KOBİ'ler dünya ülkelerindeki birçok ülke ekonomisinin genel ekseriyetini oluşturmaktadırlar.[118] İngiltere'deki KOBİ ölçeğindeki işletmelerin oranı Türkiye ile benzerlik göstermekte olup, yüzde 99,9'luk bir orana ulaşmıştır.[119] Dünya ülkeleri KOBİ'lerin ekonomik büyümeye, sosyal dayanışmaya, istihdama ve yerel kalkınmaya katkısını kabul etmektedirler. OECD verilerine göre KOBİ'ler dünya genelinde girişimlerin yüzde 95'ini, istihdamın yüzde 60-70'ini oluştururken, OECD ekonomilerinde yeni işlerin büyük kısmını yaratmaktadırlar. Küreselleşme ve teknolojik dönüşüm birçok faaliyette ölçek ekonomilerinin önemini azaltırken, daha küçük ölçekli işletmelerin potansiyel katkısı artmaktadır.[120] KOBİ'lerin genel karakteristiği sınırlı maddi ve finansal kaynakları olması sebebiyle insan kaynakları onların işidir. Organizasyonel dönüşümün tüm

[118] OECD, Center for Entrepreneurship, SMES and Local Development, 2012. http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_34197_1_1_1_1_1,00.html
[119] BIS, Department for Business, Innovation and Skills, "Business Population estimates for UK and regions", 2011. bis.gov.uk/assets/biscore/statistics/docs/b/business-population-estimates-2011_statistical-release.pdf
[120] OECD a.g.e. 2012.

aşamalarında etkili ve verimli insan kaynakları yönetimi sürdürülebilir organizasyon performansı sağlamak için ana faktörlerdendir.[121] Araştırmada gözlemlenen "Uzun Dönemli Yön Belirleme" temasının açıkça ifade edilen temalar arasında en sık tekrar eden olması, KOBİ'lerin rekabetçi iş dünyasında yaşam sürelerin uzatma noktasında bir strateji geliştirmeye çalıştığının işareti olarak yorumlanabilir. Bu durum hakkında daha kesin ilişkiyi KOBİ işletmelerinin yaşam sürelerinin önümüzdeki süreçte uzamasının sağlanması halinde doğrulayabiliriz.

Nitel araştırmanın bulguları, görüşme yapılan işletmelerde sürdürülebilir İKY özelliklerinin farklı uygulamalarla ifade edildiğinin belirlendiğini belirtmeye imkân sağlamaktadır. KOBİ İşletmeleri daha önce de vurguladığımız gibi ortalama yaşam süresi görece daha kısa olan işletmelerdir, buna rağmen sürdürülebilirliğe yönelik bir davranış potansiyeli olduğunu vurgulamak önemlidir, çünkü çalışanların ve çevrenin özeni, finansal olanların yanı sıra eşit öneme sahip kurumsal faaliyetlerin sonuçları olarak kabul edilmeye başlamıştır. Uzun yıllar boyunca İnsan Kaynakları Yönetiminin ana hedefi hissedarlara odaklı olarak finansal değeri artırmaktı. Finansal performans, İKY tarafından üretilen katma değerin temelinde yatan unsur olarak ele alınırken çalışanların ihtiyaç ve beklentileri daha az önemli kabul edilmiştir.[122] Günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldıkları iç ve dış zorluklar İKY stratejilerini yeniden düşünmeye ve hissedarları için en iyi değer oluşturma yollarını aramaya yönlendirmiştir. Organizasyonun İnsan Kaynakları fonksiyonunun dönüşümündeki bu yeni yönelimlerden birisi de Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi modelidir.[123] Bu da İnsan Kaynakları Yönetimi ile sürdürülebilir kalkınma arasındaki ilişkinin bir sonucudur.[124]

Araştırma bulgularını takiben, sürdürülebilir İKY özellikleri, ortaya çıkan uygulamaların sıklığı ve çeşitliliğine göre; açıkça ifade edilenler, orta derecede ifade

[121] M. S. Cardon ve C. E. Stevens, "Managing human resources in small organizations: what do we know?" Human Resources Maangement Review, Vol. 14, No. 3, 2004, s. 295-323
[122] Van De Voorde vd., "Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies", International Journal of Management Reviews 14, 2012, s. 391–407
[123] Z. Stankeviciute, A. Savaneviciene a.g.e. 2018.
[124] S. Mariappanadar, "Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment", International Journal of Social Economics 30, 2003, s. 906–923

edilenler ve zayıf ifade edilen özellikler olarak, üç gruba ayrılmıştır. Tablo 19'da görüldüğü üzere, sürdürülebilir İKY'nin en açık şekilde İKY uygulamalarında ifade edilen özellikleri; "Uzun Dönemli Yön Belirleme", "Çalışan Sağlığına Duyarlılık" ve "Çalışan İş Birliği" olarak ortaya çıkmıştır. "Dış Paydaşlarla Ortaklık", "Çalışan Katılımı ve Sosyal Diyalog", "Adalet ve Eşitlik", "Çalışma Yönetmeliklerinin Ötesinde Uyum" ve "Çalışan Gelişimi" özelikleri orta düzeyde ifade edilmiş görünmektedir. Bunlarla birlikte, "Çevreye Duyarlılık", "Esneklik" ve "Karlılık" özellikleri en az ifade edilmiştir.

Tablo 19. Temel Özelliklerin İfade Dereceleri

SÜRDÜRÜLEBİLİR İKY TEMEL ÖZELLİKLERİ	İFADE DERECESİ
Uzun Dönemli Yön Belirleme Çalışan Sağlığına Duyarlılık Çalışan İş birliği	Açıkça ifade edilenler
Dış Paydaşlarla Ortaklık Çalışan Katılımı ve Sosyal Diyalog Adalet ve Eşitlik Çalışma Yönetmeliklerinin Ötesinde Uyum Çalışan Gelişimi	Orta derecede ifade edilenler
Çevreye Duyarlılık Esneklik Karlılık	Zayıf ifade edilenler

Çalışmaya referans aldığımız "Sürdürülebilir İKY Temel Özellikleri" modeliyle Litvanya'da yapılan araştırmada daha farklı bir sıralama oluştuğu gözlemlenmiştir. "Çevreye Duyarlılık" özelliği her iki ülkedeki araştırmada da zayıf ifade edilenler arasında yer alırken, "Çalışma Yönetmeliklerinin Ötesinde Uyum" bu araştırmada orta derecede ifade edilenler arasında yer alırken, Litvanya'daki araştırmada zayıf ifade edilenler arasında yer almıştır. "Karlılık" bu araştırmada zayıf ifade edilenler arasında yer almaktadır, oysa Litvanya'daki araştırmada açıkça ifade edilenler arasında görülmektedir. Litvanya'da gerçekleştirilen söz konusu araştırmanın sonuç detayları Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 20. Litvanya'daki Araştırmanın İfade Dereceleri

SÜRDÜRÜLEBİLİR İKY TEMEL ÖZELLİKLERİ	İFADE DERECESİ
Çalışan Sağlığına Duyarlılık Karlılık Dış Paydaşlarla Ortaklık Adalet ve Eşitlik Çalışan Gelişimi	Açıkça ifade edilenler
Uzun Dönemli Yön Belirleme Esneklik Çalışan Katılımı ve Sosyal Diyalog Çalışan İş birliği	Orta derecede ifade edilenler
Çevreye Duyarlılık Çalışma Yönetmeliklerinin Ötesinde Uyum	Zayıf ifade edilenler

Literatür taramasında görüldüğü üzere coğrafi yerleşim İK Yönetiminin nasıl anlaşıldığını etkilemektedir. Kramar ulusal bağlamın Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımını etkilediğini savunarak coğrafi etkiyi destekleyen bulgularını açıklamıştır.[125] Ülkeler Kurumsal Sosyal Sorumluluğu İKY sistemlerine farklı şekillerde dahil etmişlerdir, bu da ülkelere göre farklılık gösteren Sosyal Sorumlu-İnsan Kaynakları Yönetimi modellerine yol açmıştır.[126] Polonya koşullarında Sürdürülebilir İKY Modelinin uygulama kapsamını değerlendiren bir araştırmanın bulgularına baktığımızda, Polonya'da işletmelerin sosyal yönelimli uygulamaların nispeten daha sık yürütüldüğü görülmektedir. İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarında yasalara uygunluk ve yeni personel uyumunun desteklenmesi yüzde 99 oranında uygulanırken, işe alım tekliflerinin ve şeffaf ücretlendirme kurallarına bağlılık da yüksek oranda gerçekleşmektedir, işe alım reklamlarında ve çalışan gelişimine yapılan yatırımlarda ve eğitime eşit erişimde ayrımcılık olmaması da büyük çoğunlukla gözlemlenmektedir.[127] Araştırmada gözlenen "Adalet ve Eşitlik" ile "Çalışan Gelişimi" temaları, sosyal yönelimli uygulamalar değerlendirilebileceğinden Polonya'daki araştırma bulgularıyla benzerlikler görülmektedir. "Çalışan Gelişimi" fonksiyonu, araştırma bulgularında orta derece ifade edilen temalar arasında en altta yer almaktadır, işletmelerin misyonunu *Balanced Score Card* kullanarak

[125] Kramar, R. "Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?", Int. J. Hum. Resour. Manag., 2014, 25, 1069–1089.
[126] Diaz-Carrion, R.; López-Fernández, M.; Romero-Fernandez, P.M. Evidence of different models of socially responsible HRM in Europe. Bus. Ethics: Eur. Rev. 2018.
[127] Edtya Bombiak, a.g.e., s. 1676.

gerçekleştirmede sürdürülebilir İKY'nin katma değerli katkısını inceleyen başka bir nitel araştırmanın bulgularına göreyse[128]; bir işletmenin başarısı için en önemli faktörlerden birisi zorlu rekabetçi iş dünyası şartları altında insan kaynağının belli amaçlar doğrultusunda eğitimi ve gelişimi ile beşeri sermayesinin güçlendirilmesidir. Çalışan eğitiminin ve gelişiminin önemine vurgu yapan başka çalışmalar da literatürde yer almaktadır. Bahsi geçen araştırmada[129] çokça atıf yapılan bir diğer tema ise eşit gelişim imkânı sağlanması olarak gözlemlenmiştir, burada eşitlik vurgusu; çalışanların cinsiyet, etnik köken ve din ayrımı yapılmaksızın eşit imkanlara sahip olmasınadır. Türkiye'de KOBİ'lerde son on yıllık dönemde gelişen göçmen hareketliliği sebebiyle farklı etnik kökenden çalışanların bir arada eşit şartlarda çalışması konusunda uyum sorunları gözlemlenmektedir. Japonya, Kore ve Güneydoğu Asya ülkelerinde Geleneksel İKY sistemlerinin cinsiyet önyargısı ile karakterize edilirler. Kurumsal yapılar, kalıcı kültürel cinsiyet normları ve klişeleri, kadınların işgücü piyasasında pazarlık gücünü sınırladı ve yakın zamana kadar kariyer ilerlemelerinin yanı sıra finansal ödüllerini de kısıtladığı görülmektedir.[130]

Esneklikle ilgili İnsan Kaynakları Uygulamaları, hızla değişin çalışma hayatının son dönemde çokça tartışılan alanlarındandır. Alternatif çalışma modellerinin uygulaması, haftalık çalışma saatlerinin ve günlerinin uygulamasında esneklikler, çalışma yerinin özellikle de yakın zamanda yaşanılan pandemi döneminde zorunlu uygulanmaya başlanan uzaktan çalışma modelleri yaygın uygulamalardır. Araştırmaya katılan görüşmecilerin çoğu işletmelerinin insan kaynağının büyük çoğunluğunu mavi yaka çalışanların oluşturduğunu onların da işlerinin fiziki olması ve tedarik zinciri içinde bir arada olmayı gerektirmesi sebebiyle esnek çalışma modellerine elverişli olmadığını belirtmişlerdir. Beyaz yaka çalışanlar için uygulama imkanları olsa da örgütsel adaleti bozmaktan çekinen işletmelerin bu yönde daha tutucu davrandıkları söylenebilir, ayrıca işletmelerin uzaktan çalışan performansını

[128] Seyed Akbar Nilipour Tabatabaei vd., "Presenting Sustainable HRM Model Based on Balanced Scorecard in Knowledge-based ICT Companies (The Case of Iran)", Economics and Sociology, Vol. 10, No. 2, 2017, s. 107-124
[129] S.A.N. Talabatabei vd. a.g.e., s. 111.
[130] C. Rowley, V. Yukongdi, "The changing face of women managers in Asia. Routledge, London Shafer WE (2010) Social paradigms in China and the west. In: Fukukawa K (ed) Corporate social responsibility in Asia". Routledge, London, 2009. S. 23-42

doğru değerlendirecek sistemlere de sahip olmamaları da bir başka etkendir. Litvanya'daki referans araştırmanın bu alandaki bulgularında hem çalışan hem de organizasyonlar açısından esnekliğe ihtiyaç duyulduğunun altı çizilmekte, çalışan zamanının sorumlu yönetimi, çalışanların işletme için hareketliliği ve ikame sistemlerini esneklik kapsamında değerlendirilmektedir. İş ve özel hayat dengesini sağlayabilmek için esneklik sağlanması ve tatillerin planlanmasında ise, çalışanların birbirlerini ikame edebilecekleri düşünülerek ve iş yüklerinin düşük olduğu zamanlarda tatile çıkmaları beklenmektedir. Araştırmamıza konu olan KOBİ'lerde sınırlı insan kaynağı sebebiyle tatil planlamalarında yeterli esnekliğin sağlanmadığı durumlar olsa da iş yüküne uygun tatil planlamaları gözetilmektedir. S. A. N. Tabatabaei vd.[131] tarafından gerçekleştirilen araştırmada paydaş perspektifi açısından yapılan değerlendirmede katılımcıların büyük çoğunluğunun vurgu yaptığı tema, İş-Yaşam Dengesi olmuştur. Sürdürülebilirlik ve İK literatüründe Yaşam Dengesi ile çalışan verimliliği, çalışan motivasyonu ve elde tutma arasındaki yakın ilişkiyi yansıtan en çok atıf yapılan faktör olarak görülmektedir.

Araştırmada çalışanlara kanuni yönetmeliklerin ötesinde sağlanan haklarla ilgili temaya vurgu orta derecede ifade edilmiştir. Bu alanda uygulamalar daha çok; özel sağlık sigortası, dönemsel olarak ya da bayramlarda yapılan sosyal yardımlar ile az örneğine rastlanan 13. Maaş uygulamalarıdır. Referans alınan Litvanya örneğinde ise; somut uygulama örnekleri fazla olmasa da bunların tüm çalışanlara ayrımcılık yapılmadan uygulandığı gözlemlenmiştir. Türkiye'de son dönemde işletmeler iş ilanlarında sağlanan yan haklar bağlamında bu konuda uygulamalarını potansiyel çalışanlarla paylaşmaktadırlar, bu yolla işveren markası çalışmasına da katkı sağlanmaktadır. Bütün bu uygulamalar işletmenin finansal kaynaklarının büyüklüğü ve sağlamlığı ile doğrudan ilişkili olsa da sürdürülebilirlik bakış açısından bir sistemin ekolojik, ekonomik ve sosyal kaynakları sadece finansal bilanço açısından düşünülmemelidir. Sadece parasal hedeflere odaklanmanın yeterli olmadığı sonucu çıkarılabilir, bu nedenle İK stratejileri ve uygulamalarının yarattığı maddi ve maddi olmayan değerleri dikkate alan değer yaratma perspektifi daha kapsamlı bir değerlendirme sunar. Bu da işletmenin uzun vadeli ufukta; organizasyonel itibar,

[131] Seyed Akbar Nilipour Tabatabaei vd. a.g.e. s.113

sosyal meşruiyet, yetenekli motive, kendini adamış, bağlı, insan kaynağının elde tutulması ve günümüzün karmaşık çalışma ortamına entelektüel bir bakış açısı geliştirmeyi ve bunun için gerekli pratik uygulamaları keşfetmeyi amaçlayan organizasyonel dinamikler diyebileceğimiz değerlerin kazanımı sağlayacaktır.[132]

Ekolojik farkındalık ve çevreye duyarlılıkla ilgili olarak araştırma bulguları, zayıf ifade edildiği yönündedir; Polonya'da daha önce belirtilen araştırmada katılım sağlayan şirketlerin sadece dörtte biri yeşil İK hedeflerini bütçeye alınması ve ekoloji ile ilgili çalışanların eğitimi ihtiyaçlarının tespiti konusunda uygulamalara sahiptir. İnsan Kaynakları Yönetiminin çevre ile ilgili eylemleri raporlaması ve etkinlik ölçümü eşit derece olup yüzde 20'ler civarındadır.[133] Referans alınan Litvanya'daki araştırma bulgularına göre; İK yöneticileri örgütsel çabaların çevreyi korumaya yardımcı olabileceğine inanmadıklarını ifade etmişlerdir. Çevrenin en az etki yapılabilecek konu olduğu ifade edilmiştir. Bu sebeple de yapabileceklerinin minimum olduğu düşüncesini belirtmişlerdir. Genel olarak bu araştırmalar ışığında çevreye duyarlılık noktasında işletmelerde zayıf bir tutum gözlemlenmektedir.

SONUÇ

Araştırma sonucunda referans alınan Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Temel Özellikleri ortaya çıkan uygulamaların sıklığı ve çeşitliliğine göre; açıkça ifade edilenler, orta derecede ifade edilenler ve zayıf ifade edilen özellikler olarak, üç gruba ayrılmıştır. Açıkça ifade edilen özellikleri; "Uzun Dönemli Yön Belirleme", "Çalışan Sağlığına Duyarlılık" ve "Çalışan İş Birliği" olarak ortaya çıkmıştır. "Dış Paydaşlarla Ortaklık", "Çalışan Katılımı ve Sosyal Diyalog", "Adalet ve Eşitlik", "Çalışma Yönetmeliklerinin Ötesinde Uyum" ve "Çalışan Gelişimi" özelikleri orta düzeyde ifade edilmiş görünmektedir. Bunlarla birlikte, "Çevreye Duyarlılık", "Esneklik" ve "Karlılık" özellikleri en az ifade edilmiştir.

[132] Seyed Akbar Nilipour Tabatabaei vd. a.g.e. s.114
[133] Edtya Bombiak, a.g.e., s. 1676

Araştırmanın evreni olarak İzmir ilinin seçilmesi ve KOBİ ölçeğindeki OSB'lerinde yerleşik işletmeler olması, bu araştırmanın başka coğrafi bölgelerde ve başka ölçekteki işletmelerde yapılmasıyla farklı sonuçlar verebilecektir. Kullanılan Sürdürülebilir İKY Modeli farklı seçildiğinde de farklı sonuçların elde edilmesi muhtemeldir. Araştırmanın zaman ve finansal kısıtlardan uzak daha geniş bir evrende yapılması daha değerli bulgular sağlayacaktır. KOBİ işletmelerinin coğrafi dağılımı göz önünde bulundurulduğunda Marmara Bölgesinde daha yoğun olduğu görülmektedir, bu bölgede yapılacak bir araştırma ile elde edilen bulguların karşılaştırılması literatür zenginleştirilebilir. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi konusunun ana aktörleri olan çalışanların görüşlerinin alındığı daha detaylı bir araştırma ile bulguların test edilmesi literatürü zenginleştirecek bir diğer unsur olarak önerilebilir.

Türkiye'de sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi alanında oldukça kısıtlı sayıda çalışma görülmüştür, bu araştırma ile İnsan Yönetiminde işletmelerde bu özelliklerin ifade edildiği uygulamaları ortaya koyarak Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi bilgisini artırmak hedeflenmiştir. İşletmeler için de bu araştırmanın bazı faydalar sağlayacağı düşünülmektedir; İşletmelerinde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını başlatmak veya güçlendirmek için ne yapılması gerektiğini örnek bir liste olarak ele alabileceklerdir. Gerçekte KOBİ işletmeleri görece daha az sayıda insan kaynağı sebebiyle, üst yönetim ekibinin tüm üyelerinin stratejik bir rol üstlenmesini ve sorumluluk alarak performans göstermesini zorunlu kılmaktadır. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin, insan yönetiminde sürdürülebilirliği algılama şekilleri İKY uygulamaların meşrulaştırılmasında, kaynakların tahsisinde ve genel olarak organizasyon içinde sürdürülebilirlik ruhunu geliştirmede kritik önemde rol oynadığı görülmektedir. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının açıklanması, işletmelerin; Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin işletmenin sürdürülebilirliğe dönüşümünü sağlanmasını destekleme potansiyeline sahip olduğunu kabul etmelerini sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmeleri Kanunu.

Acar, A. C., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Dündar, G. (2018) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Akgül, U. (2010). Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı. *Antropoloji Dergisi*. (24): 133-164.

Aksu, C. (2011). Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre. *Güney Ege Kalkınma Ajansı*.

Aksu, M. V. (2023). *Endüstri 4.0'a geçişte örgütsel öğrenme üzerine model önerisi: Bir KOBİ örneği*. (Doktora Tezi). Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably. *Longitudinal Study Corp Sustain Dev* 26(3): 197–218.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul:Kariyer Yayıncılık.

Becker, B.A. and Huselid, M.A. (1998) High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Applications. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 16: 53-101.

Becker, W. (2011). Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function? *People Strateg*. 34: 18–23.

BIS, Department for Business, Innovation and Skills, (2011). Business Population estimates for UK and regions. bis.gov.uk/assets/biscore/statistics/docs/b/business-population-estimates-2011_statistical-release.pdf Erişim Tarihi: 01.05.2023.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Bombiak, E. (2020). Advances in the implementation of the model of sustainable human resource management: polish companies' experiences. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 7(3): 1667- 1687.

Bracken, D. W., Fleenor, J. W., (2001). 360 Feedback from another angle" *Human Resources Management*. Vol.40(1): 3-20.

Budak, G. (2016). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Büyüksivri, B. (2022). *KOBİ ölçeğindeki şirketlerin sürdürülebilirliği için İKY süreçlerine uygun olgunlaşma modeli*. (Y.L. Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cansız, M. (2010). *Türkiye'de OSB Politikaları ve Uygulamaları*. Devlet Planlama Teşkilatı. Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü. Ankara: Korza Basım.

Cardon, M. S. ve Stevens C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: what do we know. *Human Resources Management Review*, 14(3): 295-323.

Carvalho, A., Cabral-Cardoso, C. (2008). Flexibility through HRM in management consulting firms. *Pers. Rev*. 37: 332–349.

Christ, G. M. (2011). *Sustainable Management: Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management.* Springer: Berlin/Heidelberg, Germany.

CIPD Megatrends (2013). *The trends that shapes work and working lives*. London: Chartered Institute of Personnel and Development – İK Yönetimi Profesyonelleri Derneği.

De Cieri, H., Cox, J., Fenwick, M.(2002). A review of International Human Resources Management: Integration, Interrogation, Imitation. *International Journal of Management Review*. 9(3): 2.

De Prins, P. (2011). HRM: synthetische academische introductie, cited by: Rompa I., Explorative Research on Sustainable Human Resource Management. http://www.innovatiefinwerk.nl/sites/.../sustainable_hrm.pdf

Doğan, A. (12 Ocak 2022). OSB'ler 2 milyon 290 bin kişilik istihdamla rekor kırdı. *Anadolu Ajansı*. https://tinyurl.com/5n7573dk Erişim Tarihi: 10.04.2023.

Dyllick, T. Hockerts, K. (2002). Beyond The Business Case For Corporate Sustainability. *Bussiness Strategy Environment* 11: 130–141.

Edvinsson, L. Malone, M. (1997) *Intellectual Capital*. ABD: Harper Collins Publications.

Ehnert, I. (2014). *Sustainability and Human Resource Management – Developing Sustainable Business Organizations CSR, Sustainability, Ethics and Governance*. London: Springer.

Ehnert, I. (2009) *Sustainable human resource management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective, Contributions to management science*.

Ehnert, I.; Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Int. J. Hum. Resour. Manag*. 27: 88–108.

Esen, D. (2018). *Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye Bağlamında bir Araştırma*. Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gedik, Y. (2020). Sosyal, Ekonomik ve Çevresel Boyutlarla Sürdürebilirlik ve sürdürlebilir Kalkınma. *Int. Journal of Economics. Politics, Humanities & Social Science*. 3(3): 197-215.

Glaser, B. ve Straus, A.L. (1967). Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. London: Aldine Trasaction.

Global Compact. (2015). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları. https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-kalkinma-amaclari/ Erişim Tarihi: 20.04.2023.

Göktan, A. B. (1999). *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi*. (Y.L. Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gollan, P. J. (2005). High Involvement Management and Human Resource Sustainability: The Challenges and Opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 43(1): 18-33.

Güçlü, A. (2007). *Sürdürülebilir Kalkınma ve Türkiye'nin Çevre Politikaları*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Guerci, M., Shani, A.B.R., Solari, L. (2014). A stakeholder perspective for sustainable HRM. In *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Ehnert, I., Harry,W., Zink, K.J.,Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany s. 205–223.

Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Hum. Resour. Manag. J*. 27: 22–38.

Gümrah, A. (2018). *Türkiye'de Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Rapor Kalitesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hansson, B. (2007). Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey." *Pers. Rev*. 36: 311–331.

Haris, H. (2001). International Human Resources Management", *Management Quarterly*, April: s.9.

Harrison, D.A., Price, K.H., Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Acad. Manag. J.* 41: 96–107.

Henkel Sustainability Report. (2017). https://www.henkel.com/sustainabilityreport-2017.pdf Erişim Tarihi: 05.04.2023.

Hirsig, N. vd. (2014). Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium Size Enterprises: A decent work Perspective" *Sustainability and Human Resource Management.*

Hirsig, N.; Rogovsky, N.; Elkin, M. (2014). Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises." In *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations.* Ehnert, I., Harry, W., Zink, K.J., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany. s. 127–152.

Atatürk Organize Sanayi Bölgesi, http://www.iaosb.org.tr/Icerik/hakkimizda

Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi, https://turkishtimedergi.com/ortak-akil/kemalpasa-organize-sanayi-bolgesi-kosbi/

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, https://www.csgb.gov.tr/haberler/sendikali-isci-sayisi-2-milyon-280-bini-asti. Erişim Tarihi: 06.05.2023.

Järlström M. vd. (2016). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal. Bussiness Ethics*. 6(152): 703–724.

Jerome, N. (2013). Impact of Sustainable Human Resources Management and Organizational Performance. *International Journal of Asian Social Science.* 3(6): 1287-1292.

Katz, R. (1982). The effect of Group Longevity on Project Communication and Performance. *Administrative Science Quarterly*. 2: 81-104.

Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Von Streng Velken, I. (2012). Sustainability nears a tipping point. *MIT Sloan Management*. Rev.53: 69–74.

KOSGEB-Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı. https://kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/7903/tarihce Erişim Tarihi: 10.05.2023.

Man, F. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Mariappanadar S., (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*. 30: 906–923.

Mazur, B. (2017). Sustainable Human Resources Management and Its Models. *International Journal of Contemporary Management*. 16(3): 211-223.

Menderes İTOB OSB Resmi Web Sitesi, https://itob.org.tr/tarihce/ erişim Tarihi: 14.05.2023.

Merriam, S. B. (2015). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama için bir Rehber*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

OECD-Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü. (2012) Center for Entrepreneurship, SMES and Local Development, http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_34197_1_1_1_1_1,00.html Erişim Tarihi: 12.05.2023.

Özdemir, Y. (2019). *İşe Alım Süreç Kavram Uygulama.* Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation.* London: Sage Publications.

Pipoli, G., Fuchs, R.M. & Priale, M.A. (2014). Sustainable HRM in Peruvian companies. An exploratory study. In: I. Ehnert, W. Harry & K. Zink (eds.), *Sustainability and Human Resource Management*. *Developing Sustainable Business Organizations.* London:Springer.

Pocztowski, A. (2016). "Sustainable Human Resources Management in Theory and Practice. Management and Finance. 2(1): 303-314. http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171438636

Prins, P. Beirendonck, L. Vos, A. Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice Through the Respect Openness Continuity (ROC) Model. *Management Revue*. 25(4): 263-284.

Renwick D. W. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal Management* Rev.15: 1–14.

Renwick, D. W. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. Discussion Paper No.2008.1. The University of Sheffield.

Resmî Gazete (2004). Asgari Ücret Yönetmeliği, 3. bölüm, 8. Madde. 25540 Sayılı Gazete.

Resmî Gazete (25.05.2023). KOBİ sınıflandırması. 32301 Sayılı Gazete.

Resmî Gazete (4.11.2012). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı. 28457 Sayılı Gazete.

Rompa, I. (2011). Explorative research on Sustainable Human Resource Management. Master's Thesis. University of Amsterdam.

Rowan, J. R. (2000). The moral foundation of employee rights. *Journal of Bussiness Ethics*. 24: 355–361.

Rowley, C., Yukongdi, V. (2010). The changing face of women managers in Asia. Social paradigms in China and the west. In: Fukukawa K (ed) Corporate social responsibility in Asia. Routledge, London.

Sarıaltın, H. (2017). Performans Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Öneri Sistemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Bir Örnek Olay Çalışması. *İşletme Bilimi Dergisi*. 5(1): 117-141

SEGM-(Sürdürülebilir Eğitim Gelişim ve Mükemmellik Derneği). (2021). Sürdürülebilirlik Bülteni. s. 6.

Siemens (2014). "Endüstri 4.0 Yolunda", http://siemens.e-dergi.com/pubs/Endustri40/Endustri40/assets/common/downloads/publication.pdf Erişim tarihi:01.05.2023.

Stankeviciute, Z. Savaneviciene, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability Journal*. 10:1-23.

Stankeviciute, Z. Savaneviciene, A. (2018). Raising The Curtain in People Management by Exploring How Sustainable HRM Translates to Practise: The Case of Lithuanian Organizations. *Sustainablity Journal*. 10(12):1-31

Tabatabaei, S. A. N., Omran, E. S., Hashemi, S., Sedaghat, M., (2017). Presenting Sustainable HRM Model Based on Balanced Scorecard in Knowledge-based ICT Companies (The Case of Iran). *Economics and Sociology*. 10(2): 107-124.

Thom, N. Zaugg, R. J. (2004). *Nachhaltiges Innovationsmanagement.* Gabler, Wiesbaden: Springer.

TOBB (2020). Türkiyenin KOBİleri Raporu. 26 Aralık 2020.

Ulrich, D., Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Hum. Resour. Manag. Rev*. 25: 191

UN Global Compact – Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, https://www.globalcompactturkiye.org/surdurulebilir-kalkinma-amaclari/ Erişim Tarihi: 01.05.2023.

UN Global Compact – Sürdürülebilir Kalkınma Türkiye Şubesi https://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact/ Erişim Tarihi: 01.05.2023.

Van De V. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews* 14: 391–407.

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

Yıldırım, A. Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin Yayıcılık.

Zaugg, R. J., Blum, A., Thom, N. (2001). Sustainability in Human Resource Management:Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Bern, Wiesbaden: Gabler.

Zaugg, R. J. (2009). Sustainable HR Management: New Perspectives and Empirical Explanations.

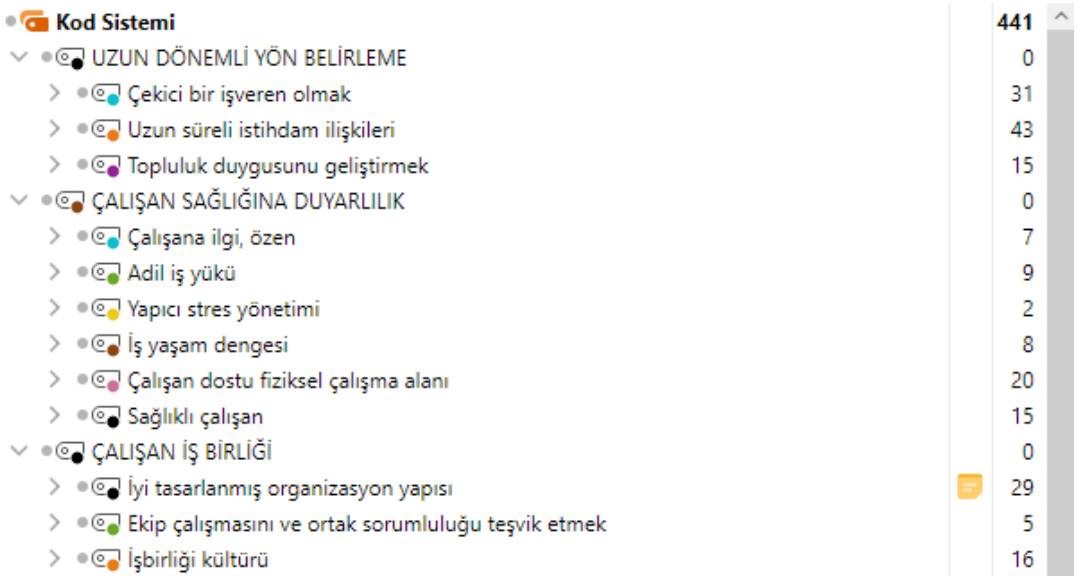
Zink, K. J. (2014). Social Sustainability and Quality of Working life: A Human Factors perspective on Sustainable HRM. *Sustainability and Human Resource Management*. Springer. (127): 35-55

EKLER

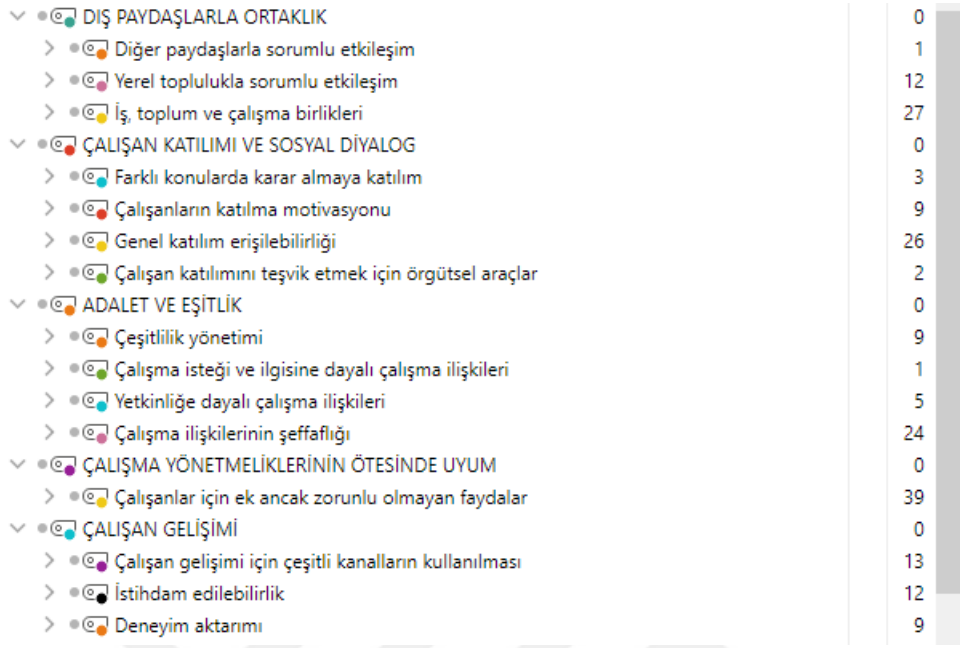
Ek 1: Frekans Dağılım Tablosu

SÜRDÜRÜLEBİLİR İKY TEMEL ÖZELLİK	FREKANS	DAĞILIM	DERECE
UZUN DÖNEMLİ YÖN BELİRLEME	89	20.18%	AÇIKÇA İFADE EDİLENLER
ÇALIŞAN SAĞLIĞINA DUYARLILIK	61	13.83%	
ÇALIŞAN İŞBİRLİĞİ	50	11.34%	
DIŞ PAYDAŞLARLA ORTAKLIK	40	9.07%	ORTA DERECEDE İFADE EDİLENLER
ÇALIŞAN KATILIMI VE SOSYAL DİYALOG	40	9.07%	
ADALET VE EŞİTLİK	39	8.84%	
ÇALIŞMA YÖNETMELİKLERİNİN ÖTESİNDE UYUM	39	8.84%	
ÇALIŞAN GELİŞİMİ	34	7.71%	
ÇEVREYE DUYARLILIK	24	5.44%	ZAYIF İFADE EDİLENLER
ESNEKLİK	20	4.54%	
KARLILIK	5	1.13%	

Ek:2 Açıkça İfade edilenler, Alt Temalara Dağılımı

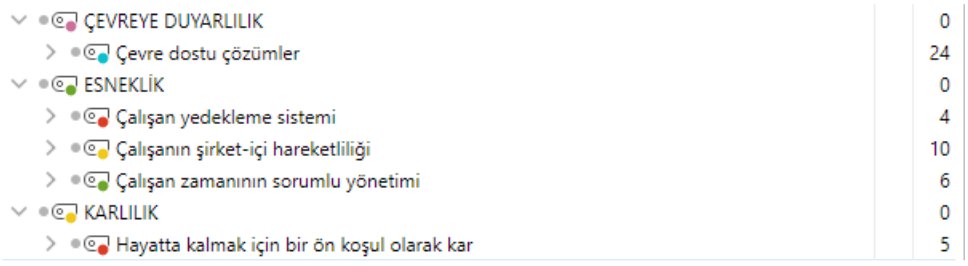


Ek:3 Orta Derecede İfade Edilenler, Alt Temalara Dağılımı



DIŞ PAYDAŞLARLA ORTAKLIK	0
Diğer paydaşlarla sorumlu etkileşim	1
Yerel toplulukla sorumlu etkileşim	12
İş, toplum ve çalışma birlikleri	27
ÇALIŞAN KATILIMI VE SOSYAL DİYALOG	0
Farklı konularda karar almaya katılım	3
Çalışanların katılma motivasyonu	9
Genel katılım erişilebilirliği	26
Çalışan katılımını teşvik etmek için örgütsel araçlar	2
ADALET VE EŞİTLİK	0
Çeşitlilik yönetimi	9
Çalışma isteği ve ilgisine dayalı çalışma ilişkileri	1
Yetkinliğe dayalı çalışma ilişkileri	5
Çalışma ilişkilerinin şeffaflığı	24
ÇALIŞMA YÖNETMELİKLERİNİN ÖTESİNDE UYUM	0
Çalışanlar için ek ancak zorunlu olmayan faydalar	39
ÇALIŞAN GELİŞİMİ	0
Çalışan gelişimi için çeşitli kanalların kullanılması	13
İstihdam edilebilirlik	12
Deneyim aktarımı	9

Ek:4 Zayıf İfade Edilenler, Alt Temalara Dağılımı



ÇEVREYE DUYARLILIK	0
Çevre dostu çözümler	24
ESNEKLİK	0
Çalışan yedekleme sistemi	4
Çalışanın şirket-içi hareketliliği	10
Çalışan zamanının sorumlu yönetimi	6
KARLILIK	0
Hayatta kalmak için bir ön koşul olarak kar	5