



A General Review of Sustainability Human Resource Management*

Dilek ESEN¹

Keywords

Sustainability,
Human Resource
Management,
Sustainable Human
Resource
Management,
Triple Bottom Line,
Strategic Human
Resource
Management.

Abstract

It is necessary for the businesses which cannot be dealt without their environment in accordance with the system approach to make their environment sustainable in order to make their existence sustainable. This need has become more of an issue as a result of the resource shortage. This definitely explains why "sustainability" has been handled together with other various subjects. However, the support of human resource the best resource for businesses is of the main importance for sustainability efforts. The term, which has been known as Sustainable Human Resources Management in the literature, has been new especially for the national literature. In this study, Sustainable Human Resources Management has been discussed within the scope of the relation between sustainability and human resources management, sustainable human resources management, models about sustainable human resources management, strategic human resources management. In addition, a model about sustainable human resources management has been given. The dimensions of the sustainable human resources management have been defined in the six subtitles.

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış*

Anahtar Kelimeler

Sürdürülebilirlik,
İnsan Kaynakları
Yönetimi,
Sürdürülebilir
İnsan Kaynakları
Yönetimi, Üçlü
Temel Modeli,
Stratejik İnsan
Kaynakları
Yönetimi.

Özet

Sistem yaklaşımı gereği çevreden bağımsız bir şekilde ele alınamayan işletmelerin içinde buldukları, etkiledikleri ve etkilendikleri çevreyi sürdürülebilir kılmaları, kendi yaşamlarının sürekliliği için bir gerekliliktir. Bu gereklilik, yaşamsal kaynakların tükenme tehlikesiyle karşı karşıya kalmasıyla beraber daha çok önemsenmeye başlamıştır. Sürdürülebilirlik kavramının pek çok konuyla birlikte ele alınır olmasının sebebi de kuşkusuz budur. Ancak sürdürülebilirlik çabalarında, işletmeler için en değerli kaynak olan insan kaynağının desteği çok önemlidir. Literatürde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi olarak yer bulan kavram, özellikle ulusal literatür için çok yeni bir konudur. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi çalışmada, sürdürülebilirlik ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili modeller, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi başlıkları çerçevesinde tartışılmıştır. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine ilişkin kavramsal bir model sunulmuştur. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin boyutları altı başlıkta ifade edilmiştir.

* Bu çalışma yazarın doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

¹ Corresponding Author. Öğr. Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Meslek Yüksekokulu, dilek.esen@deu.edu.tr

1. Giriş

Modern insanın yaşam alışkanlıkları kaynakları hızla tüketirken, ekolojik çevre alarm verme aşamasına gelmiştir. İçilebilir su kaynaklarının azalması, ozon tabakasının incilmesi, doğadaki canlı türlerinin çeşitliliğinin azalması, fosil yakıt kullanımının artması ve sonuç olarak ekolojik dengenin bozulması çevreye karşı duyulan farkındalığı arttırmıştır. Artan farkındalıkla beraber, işletmeler çevreye daha az zarar veren ürün üretmeye, karbon salınımlarını azaltmaya, geri dönüşümden daha fazla faydalanmaya başlamışlar ve sloganlarında, markalarında, ürün tanıtımlarında “çevreyle dost” ifadesini sıkça kullanır olmuşlardır. Çevreye duyulan hassasiyetle ilgili bu çalışmalar sürdürülebilirlik başlığı altında değerlendirilmiştir. Ancak sürdürülebilirlik, bir sistemin kendisini devam ettirebilme kabiliyeti ile ilgili olduğundan, sistemin tüm öğelerini kapsamaması gerekmektedir. Bu nedenle sürdürülebilirlikten bahsedebilmek için sadece ekolojinin değil, ekonominin devamlılığını ve toplumun refahını tek bir potada değerlendirmek gerekir.

İnsanların günlük yaşamlarının büyük kısmını işyerlerinde geçirdikleri, özel yaşamlarını işverenlerinin politikalarına endeksli yaşadıkları, işyerindeki fiziksel ve sosyal refahlarının ya da mutsuzluklarının diğer bireylere ve hatta toplumun geneline saçıldığı düşünüldüğünde işletmelerin tek tek bireyler, genel olarak da toplum üzerindeki etkisi anlaşılmaktadır. Diğer bir taraftan bakıldığında da, işletmelerin vizyon ve misyonlarını gerçekleştirebilmeleri de ancak insan kaynağının desteği ile mümkündür. Dolayısıyla iki taraf arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisi net bir şekilde anlaşılmaktadır. İşletme ve insan kaynağı ilişkisinin kritikliği göz önüne alındığında sürdürülebilirlik çabalarının, insan kaynağının yönetimi faaliyetleriyle birlikte yürütülmesinin çok isabetli olduğu düşünülmektedir. İşletme amaçlarına sadece ekonomik açıdan değil, toplumsal ve ekolojik açıdan da katkıda bulunan insan kaynağı yaratma faaliyeti olarak adlandırılabilir Sürdürülebilir İKY çabaları işletmenin sürdürülebilirlik stratejisinde önemli bir güçtür.

2. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik kelimesi köken olarak Latince “sustenere” kelimesinden gelmektedir. “Sustenere” geniş anlamda “düşmekten, yıkılmaktan korunmak için desteklenmek”; dar anlamda da “yaşamsal garanti” anlamında kullanılmaktadır (Hülsmann ve Grapp, 2005:2). “Uzun dönem” (long-term), “devamlı” (durable), “etki yaratmak” (sound), “sistematik” (systematic) kavramlarının da sürdürülebilirlikle eş anlamda kullanıldığı görülmektedir (Filho, 2000:9).

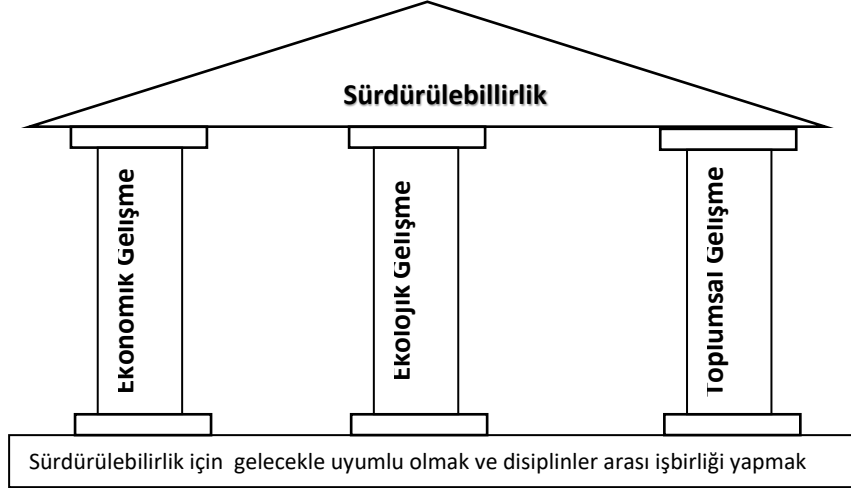
Sürdürülebilir orman(cılık), sürdürülebilir balık(cılık) kavramlarıyla başlayan, daha sonra Brundlant Komisyonunun raporu ile çevre, Brezilya’daki Rio konferansıyla birlikte ekonomik ve sosyal konuları içerek şekilde genişleyen sürdürülebilirlik kavramı, halen farklı alanlarda kullanılarak genişlemeye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

- **Esasa** dayanan tanımlar: Bir şeylerin, gelişmelerin devam etmesi anlamında kullanılan tanımlar.

- **Stratejiye** dayanan tanımlar: X'in başarılmasının y'ye bağlı olması anlamında kullanılmaktadır. Sürdürülebilirliğin başarılabilmesinin, çevre, ekonomi ve sosyal konuların entegrasyonuna bağlı olması gibi.
- **Çıktı** odaklı tanımlar: X'in y ile sonuçlanması anlamında kullanılmaktadır. Örneğin; sürdürülebilir gelişmenin, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerinin yok edilmeden karşılanması.
- Başarılmak istenen amaçlara doğru **hareket** etme anlamında kullanılmaktadır: Örneğin; sürdürülebilirlik, barışın sağlanması, açlığın yok edilmesi, insan ihtiyaçlarının karşılanması, öznel-iyi oluşun sağlanması, mutluluğun artması v.b. konuları kapsamaktadır.

Farklı bakış açılarına bağlı olarak sürdürülebilirliği ifade eden pek çok tanıma ulaşmak mümkündür. Sürdürülebilirlik, kurumsal kaynakların tüketimi ve yeniden üretimi arasında mantıksal bir denge oluşturma anlayışıdır (Ehnert ve Harry, 2012:225). Başka bir ifadeyle sürdürülebilirlik, ekonomik, toplumsal ve ekolojik risk ve fırsatları yöneterek uzun ve kısa dönemde kazançlı olmayı sağlamaktır. Sürdürülebilirlik düşüncesinde, ekonomik, toplumsal ve ekolojik öğelerden birinde bir gelişme sağlanamadığı takdirde diğer öğe de gelişmeyeceği için, sürdürülebilirlik kavramı 3'lü bir temele yerleştirilmektedir. Üç boyutun sürdürülebilirlik için eşit önemde olması, literatürde "Üçlü Temel Modeli (Triple Bottom Line)" şeklinde ifade edilmektedir (Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013: 839).

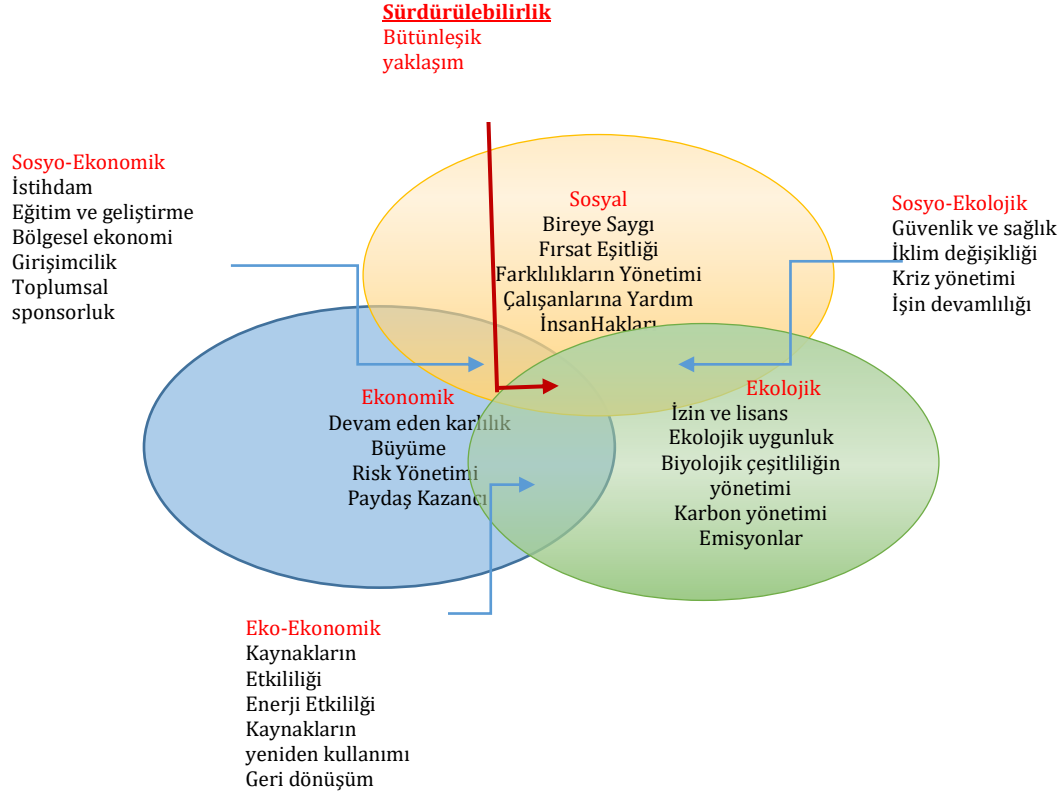
Şekil 1: Sürdürülebilirliğin Temelleri



Kaynak: Deborah Turner, Sustainability and Library Management Education, Journal of Sustainability Education, Vol:7, 2014: 4.

Üçlü Temel Modeli'nde sürdürülebilirlik, disiplinler arası, uzun vadeli ve bütünlüklü bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda ekolojik bozulmamışlık, ekonomik zenginlik ve toplumsal eşitlik birbirleriyle ilişkilidir ve sürdürülebilir gelişme için gerekli şartları sağlamaktadır (Bansal, 2005:199).

Şekil 1: Sürdürülebilirliğe Bütünsel Yaklaşım



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

Sürdürülebilirlik düşüncesinin iş seviyesine transfer edilmesiyle, kurumsal sürdürülebilirlik düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik gelişme, önceleri işletmelerin, hissedarlarına karşı değerleri en üst düzeye çıkarmak şeklindeki ekonomik beklentilerle ilişkili bir olgu olarak anlaşılmıştır (Chow, Chen, 2012:519). Ancak doğal sermayenin ve doğanın ekonomik faaliyetler içindeki önemini anlaşılmasıyla beraber, ekonomik büyümenin daha iyi bir yaşam kalitesi için tek başına yeterli olmayacağı anlaşılmıştır (Cavagnaro ve Curiel, 2012:2-9).

3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sürdürülebilirliğin Mantıksal Temelleri

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile ilgili çalışmalar dönemsel olarak personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi gibi isimlerle anılmıştır. Bu değişim içinde insanı, örgütün herhangi fiziksel varlığından ayırt ederek, onu bir kaynak olarak görmek ve rekabetçi ortamda stratejik bir önem atfetmek anlayışları hüküm sürmüştür. 2010'lu yıllardan itibaren sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konusu yazında yer bulmakta ve insan kaynağının sürdürülebilir yönetiminin gerekliliğinden, öneminden, yaratacağı faydalardan bahsedilmektedir (Prins ve diğerleri, 2014:267).

Sürdürülebilirliğin neden İKY fonksiyonları ile ilgili olduğunu ve İKY'de sürdürülebilirliğin önemini Ehnert ve Harry (2012:223) iki farklı bakış açısıyla açıklamaktadır. Tartışmaların bir boyutu, makro bakış açısı olup, örgütlerin, sosyal ve ekonomik çevreleri üzerindeki katkıları üzerinde durmaktadır. Bu bakış açısı,

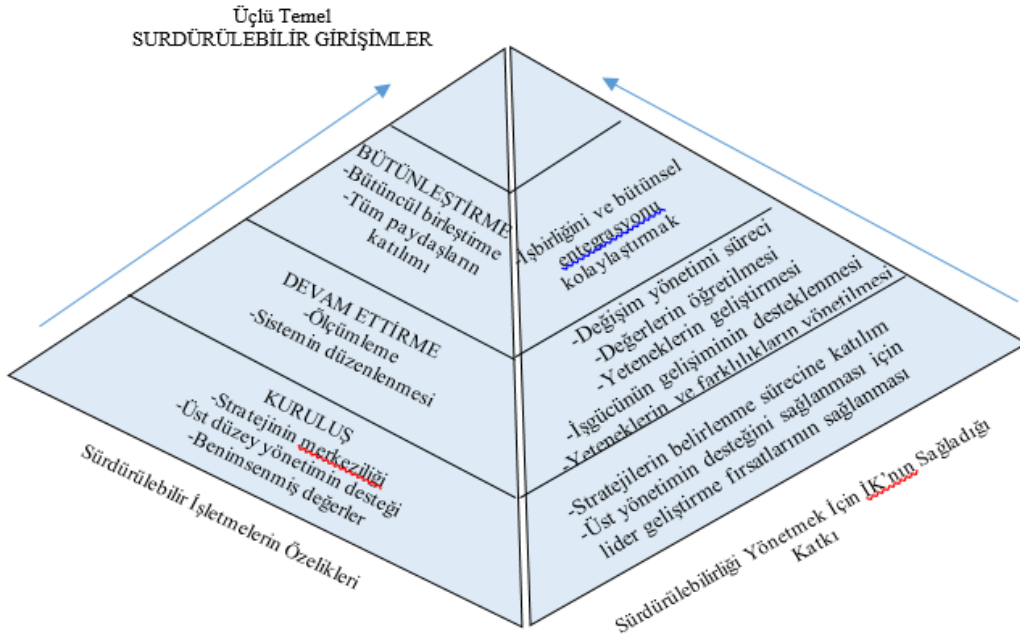
genellikle toplumsal ve ekolojik sürdürülebilirlik tartışmalarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu düşünceye göre, örgütlerin sosyal ve ekonomik çevreye sürdürülebilirlik açısından katkı sağlamaları İKY uygulamaları ile gerçekleşmektedir.

Sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisine yönelik diğer bakış açısı ise mikro düzeyde olup, İKY sistemindeki içsel öge ve ilişkiler düzeyinde konuyu ele almaktadır. Bu bakış açısındaki tartışmalar insan kaynaklarının kıtlığına, yaşanan işgücüne, iş kaynaklı sağlık problemlerinin artmasına odaklanmakta ve İKY sisteminin sürdürülebilirliğini örgütler için "yaşamsal strateji" olarak görmektedir(Ehnert ve Harry, 2012:223).

İster makro, ister mikro düzeyde ele alınsın sürecin temelindeki unsur "insan" unsurudur. Dolayısıyla süreç "insan"la yani bireysel sürdürülebilir davranışla (Lülf ve Hahn, 2014:43) başlayıp, "insan"la bitecektir (Cavagnaro ve Curiel, 2012:1). Kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütmek; başka bir anlatımla büyük değişimleri gerçekleştirmek, küçük değişimlerle yani bireysel düzeyde yapılan değişimlerle gerçekleşebilecektir (Prigge, 2011:44). Sürdürülebilir gelişmenin temel amacı şimdiki ve gelecekteki nesiller için daha kaliteli bir yaşamı güvence altına almak için ekonomik büyümeyi sürdürmek, eşitlikçi sosyal yaşam sunmak, ekolojik koruma sağlamaktır. Bu üç boyut sürdürülebilir toplumları beraberinde getirir. Sürdürülebilir toplumlar ise örgütlerin ve bireylerin katkısı olmadan gerçekleştirilemez (Cavagnaro ve Curiel, 2012:1).

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

Şekil 2: Sürdürülebilirlik Piramidi ve İnsan Kaynaklarının Sağladığı Katkı



Kaynak: Wirtenberg, 2007:18.

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

- **Sürdürülebilirliğe Normatif-Sorumluluk Odaklı Yaklaşım (Responsibility Oriented):** Açık sistem yaklaşımını esas alan sorumluluk odaklı yaklaşım Brundtland komisyonunun tanımını esas alır. Brundtland Raporu'nun, kurumsal seviyede sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir gelişme ile ilgili tanımı, dünya nüfusunun yaşam kalitesini geliştirmek, sağlığı geliştirmek için sanayileşmiş şehirlerin kullandığı büyük miktardaki küresel kaynaklarla ilgili sorunu çözmek için geliştirilmiştir. Dünya nüfusunun %25'ini oluşturan endüstriyel toplumlar, küresel kaynakların %75'ini tüketmektedir (Hülsmann ve Grapp, 2005:3). Sürdürülebilirlik, hem nesiller arası hem de nesillerin kendi içlerindeki problemlere çözüm bulmak için vardır. Bu etik evrenselcilik, kurumsal sürdürülebilirlik yazınında yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Ancak "adalet", "ihtiyaçlar", yaşamın kalitesi" gibi anlamlar ifade eden normatif anlayışın yeterli olmayıp sürdürülebilirlik açısından ekonomiyle uyumlu bir anlayış haline gelmesi gerektiğini savunmaktadır (Ehnert, 2009:62-63).
- **Sürdürülebilirliğe Etkililik ve İnovasyon Odaklı Yaklaşım (Efficiency And Innovation Oriented):** Bu anlayış temelini ekolojik yönetim tartışmalarından alır. İşletmeler, bir taraftan çevre üzerinde daha az etki bırakmaya odaklanırken, aynı zamanda maliyetleri azaltma, değer yaratma ya da sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlamak gibi ekonomik amaçları başarma amaçlarını bütünleştirmeye çalışmaktadır. Temel fikir, ekonomik ve toplumsal amaçlarla bütünleşerek değer yaratmak ve maliyetleri

azaltmaktır (Ehnert, 2009:64-65). Bu düşünce iki şekilde gerçekleştirilebilir. Birincisi, inovasyon gibi uygulamalardan kaynaklardan faydalanma düzeyini en üst seviyelere çekmek ya da başka bir ifade ile en az kaynak ve enerji kullanarak maliyetleri korumaktır. İkincisi ise, kaynakları daha etkili kullanmaktır (Hülsmann ve Grapp, 2005:3). Örneğin "eko-etkililik"te amaç, işle ilgili eylemlerin doğal çevre üzerindeki etkisini en aza indirmektir. "Sosyo-etkililik" ise işle ilgili eylemlerin, mesleki kazalar, işle ilgili hastalıklar gibi toplum üzerinde yaratabileceği olumsuz etkilerin en aza indirilmesini hedeflemektedir (Ehnert, 2009:65).

- **Esas Odaklı Yaklaşım (substance oriented):** Karar alma sürecinin etkilerini hesaba katarak, kaynaklarının sürdürülebilirliğine odaklanır. Bu bakış açısıyla iki beklenti önem taşımaktadır: kaynakların yeniden üretimi araştırılmalıdır ve tüketim ile kaynakların tedariki arasında denge kurulmalıdır (Müller-Christ, 2001'den aktaran: Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013:841). Bu prensip, kaynaklar yeniden üretilebilir ya da geri dönüşümü yapılabilirse uygulanabilir (Müller ve diğerleri, 2003'den aktaran: Hülsmann ve Grapp, 2005:3). Kaynakların tüketilmesi ve yeniden üretimi örgütlerin gelecekte de hayatta kalmasını sağlayacaktır. İnsan kaynakları bağlamında, insan kaynaklarının tüketimi ve yenilenmesini dengelemek iki yolla olur: insan kaynaklarının yenilenmesini (regeneration) başlatmak ve üniversiteler, eğitim sistemleri gibi bu kaynakların geldiği noktalarını araştırmak.

4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

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

Özellikle işletmeler için sürdürülebilir rekabette kritik bir önem taşıyan insan kaynakları, daha üretken olmak ve geliştirilmek yerine "tüketilmiş" ve "sömürülmüş"tür. Bunun sonucu olarak, yüksek kaliteli çalışanlar artan iş stresi, iş-aile çatışmaları, sağlık problemleri ve tükenmişlik gibi sorunlarla karşılaşmakta; daha düşük nitelikli çalışanlar da işsizlik sorunu ile baş etmek zorunda kalmaktadır (Ehnert, 2009:3).

Bunun yanı sıra, yeterli sayıda yüksek nitelikli/yetenekli ve motive edilmiş çalışanları doğru zamanda doğru yerde bulundurmada yaşanan zorluk, İK yöneticileri için artarak devam etmektedir. Bu noktada söz konusu olan, insan kaynaklarının kıtlığı değil, işletmelerin arzuladığı nitelik ve becerilere sahip insan kaynağının kıtlığıdır. Avrupa ülkelerinde demografik değişimler, küreselleşme ve teknik gelişmeler nedeniyle özel beceri ve yetkinliklerin aranması veya istihdam ilişkilerindeki yeni anlayışlar nitelikli insan kaynağı bulmada ve onların istihdamını sürdürmede karşılaşılan zorlukların sebebi olarak gösterilmektedir. Bu noktada yaşanan sorunun diğer bir nedeni de nitelikli insan kaynağının sadece bir işletme için çalışmaya istekli olmaması ya da insan kaynağının işveren tercihi

daha seçici davranmasıdır. Bu nitelikteki potansiyel insan kaynakları, iş yaşam dengesi aramakta ya da işverenlerinden daha yeni imkânlar sunmasını beklemektedir. Örneğin genç yetenekler bugün işverenlerinden daha fazla "sürdürülebilirlik" ya da "sosyal sorumluluk" bekleyip, işle ilgili eylemlerinin kendileri ya da toplum üzerinde yan etki ya da karşılık etkisi yaratmasını istememektedir (Ehnert, 2009:5-6).

İnsan kaynağının, işverenden beklentilerinin artmasında işletme uygulamalarının yarattığı "yan etki ve karşılık etkisi"nin önemi büyüktür. Artan rekabetçi baskılar ve paydaş baskıları gibi nedenlerle, küçülme, maliyetleri kısma stratejileri çalışanlar ve örgütsel çevre üzerinde "yan etki ve karşılık etkisi" oluşturabilmektedir. Mariapanadar (2003:906-907), çalışmasında örgütlerin ekonomik kaygılar, maliyetleri azaltmak ve karlarını arttırmak gibi ekonomik kaygılar düşüncesiyle küçülmeye gittiklerini göstermektedir. Çünkü çalışanlar, uzun süreli yatırımlar olarak görülmek yerine maliyet unsuru olarak görülmektedir.

İKY'de sürdürülebilirlik düşüncesinin çıkış noktası, insan kaynağı üzerinde oluşan yan etki ve karşılık etkisinin en düşük düzeyde tutularak, örgüte, ekonomiye, topluma ve ekolojiye pozitif katkı sağlayacak uygulamaların devamlılığını sağlamaktır. Özellikle Stratejik İKY düşüncesinin de bir ürünü olan, insan kaynağını rekabet avantajı sağlayan bir kaynak olarak görmek düşüncesinde ekonomik kaygılar temel oluşturmaktadır. Ancak işletmelerin, hissedarlarına hesap verme düşüncesiyle taşıdıkları ekonomik kaygılarına yönelik bakış açılarının, ekonomik çıktılar dışında, toplumsal ve ekolojik çıktılara odaklanmasını gerektirir. Sürdürülebilir İKY düşüncesiyle ekonomik çıktı odaklı bakış açısının, biraz daha insan kaynağının, toplumun refahına ve ekolojik çevreye kaydığı görülmektedir.

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

Sürdürülebilir İKY, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları eş zamanlı biçimde dikkate almak suretiyle, örgütsel sürdürülebilirlik çabalarına destek veren, İK strateji, politika ve uygulamalarıdır.

5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Stratejik İKY, örgütün tüm düzeyinde bulunan insan kaynağının yönetimini ilgilendiren, örgüte rekabet avantajı sağlamaya yönelik stratejilerin uygulanması ile ilgili karar ve faaliyetler toplamıdır. Buna göre, insan kaynaklarının yönetimi ile ilgili kararlar işletme stratejisinin bir parçasıdır ve uzun süreli faaliyetleri kapsar (Budak, 2013:25-26). Bu kapsamda insan kaynakları rekabetçi avantaj kaynağı olarak görülmekte ve insan kaynaklarına örgütsel amaçların başarılması noktasında odaklanılmaktadır. Bu bakış açısının amacı, örgütsel performansı en üst seviyelere çıkartmak, örgütün vizyonuna, misyonuna, amaçlarına katkı

sağlamaktır (Wright, 1998:188; Schuler ve Jackson, 2006:13).

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

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

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

Bazı yazarlara göre (Ehnert, 2009; Harry, 2014), Sürdürülebilir İKY konuları, Stratejik İKY'nin devamı niteliindedir. Bazı yazarlar ise (Kramar, 2014:1069; Wilkinson, 2001:1492-1502) Sürdürülebilir İKY'nin yepyeni bir konsept olduğu konusunda hemfikirdirler. Ancak Stratejik İKY ile Sürdürülebilir İKY arasında pek çok farklılığın olduğu açıktır.

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

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

Ehnert, (2009:59-50) Stratejik İKY ile Sürdürülebilir İKY uygulamalarının karşılaştırılması Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1:Stratejik İKY ile Sürdürülebilir İKY'nin Karşılaştırılması

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

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

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

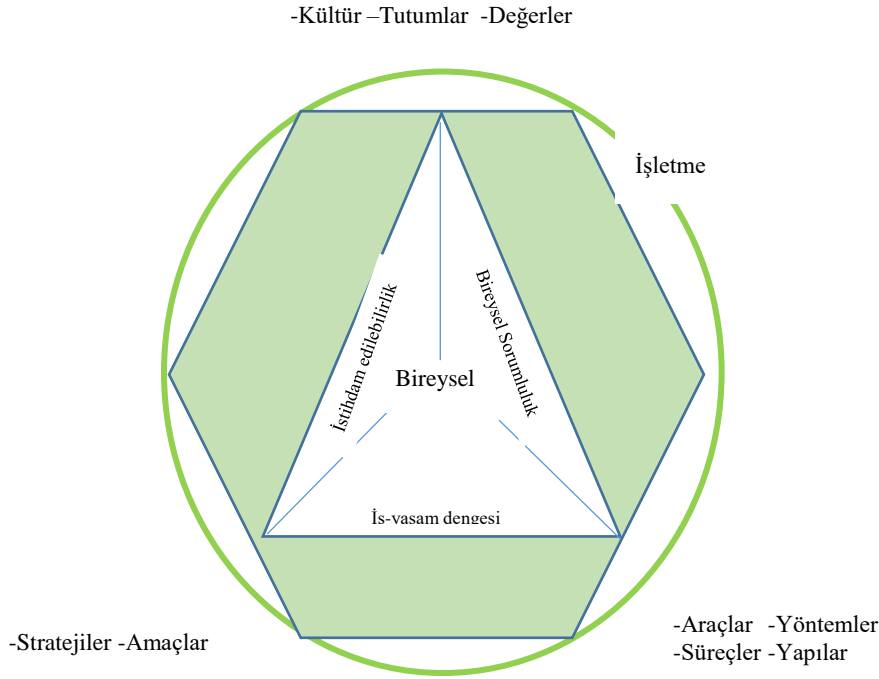
6. Sürdürülebilir İKY Yönetimi Modelleri ve Sürdürülebilir İKY'nin Boyutları

Sürdürülebilir İKY konusu gelişmekte olan bir konu olması nedeniyle, yazında genel kabul görmüş modelinin olmamasıyla beraber, araştırmacılar tarafından farklı modeller gelişmiştir. Bu modellerde Sürdürülebilir İKY'ni etkileyen pek çok değişkenin bulunduğu ve Sürdürülebilir İKY ile ilgili çıktılarının genel olarak Üçlü Temel Modeli ile taşıdığı benzerlikler görülmektedir. Literatürde yer alan bu modeller kronolojik düzenle verilmiştir.

Zaugg, Blum ve Thom (2001:3-4), Sürdürülebilir İKY için Şekil 3'deki modeli

önermişlerdir. Bu modele göre, çalışanlar ve örgütü eşit partnerler olarak görmek gerekir. Sürdürülebilir İKY aracılığıyla, birey boyutunda, bireysel ihtiyaçların tatmini; örgüt boyutunda ise işletmenin rekabetçi gücünün devamlılığı sağlanabilir.

Şekil 3: Sürdürülebilir İKY Modeli

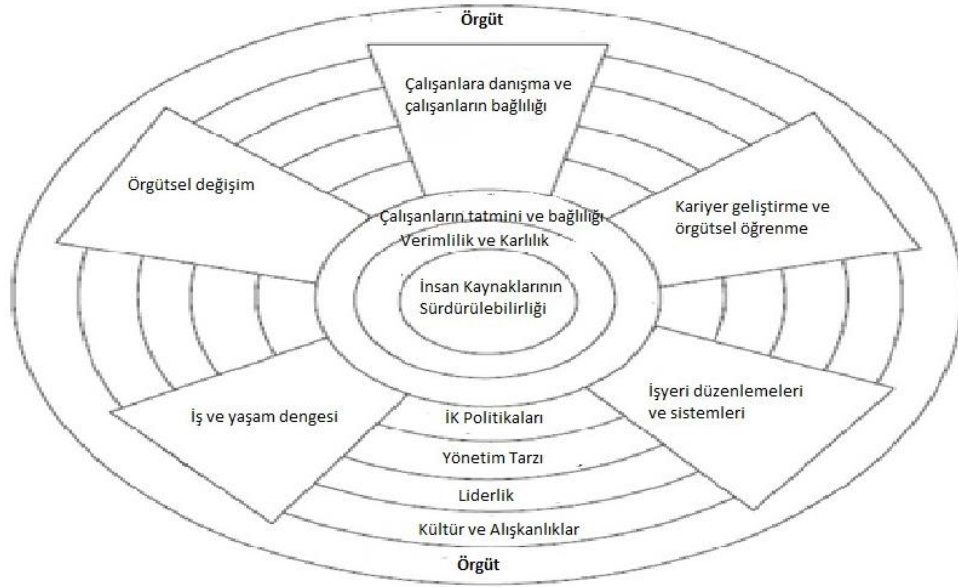


Kaynak: Zaugg, Blum ve Thom, 2001:3-4.

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

Gollan (2005:60) ise modelinde Sürdürülebilir İKY'ni etkileyen faktörleri ve Sürdürülebilir İKY'nin etkilerini yani çıktılarını bütüncül bir model ile ortaya koymuştur. Bu modele göre, Sürdürülebilir İKY uygulamaları insan kaynakları politikaları, yönetimin tarzı, liderlik, kültür ve alışkanlıklardan etkilenmektedir. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının çıktıları ise verimlilik ve karlılık, çalışanların tatmini ve bağlılığı, iş yaşam dengesi, örgütsel değişim, kariyer geliştirme ve örgütsel öğrenme, çalışma yeri ile ilgili yerleşmiş uygulamalar ve sistemler şeklinde ifade edilmektedir.

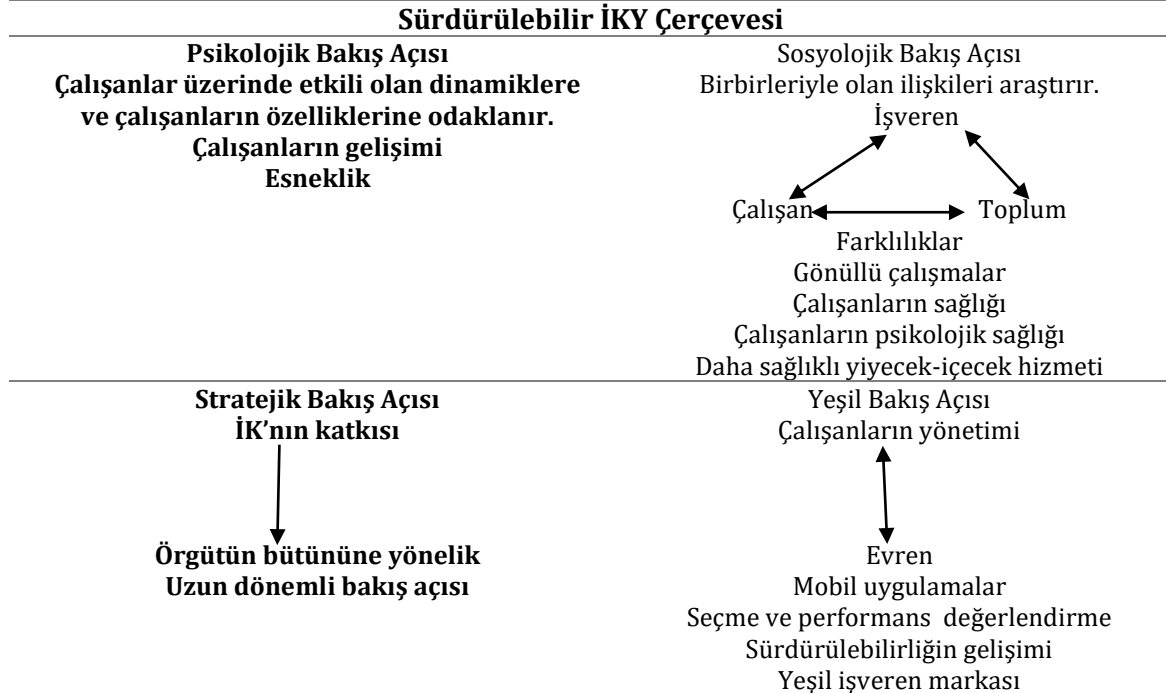
Şekil 4: İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliğinin Etkileri ve Faktörleri



Kaynak: Gollan, 2000:60.

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

Şekil 5: Sürdürülebilir İKY'nin Çerçevesi



Kaynak: Rompa, 2011:17.

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

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

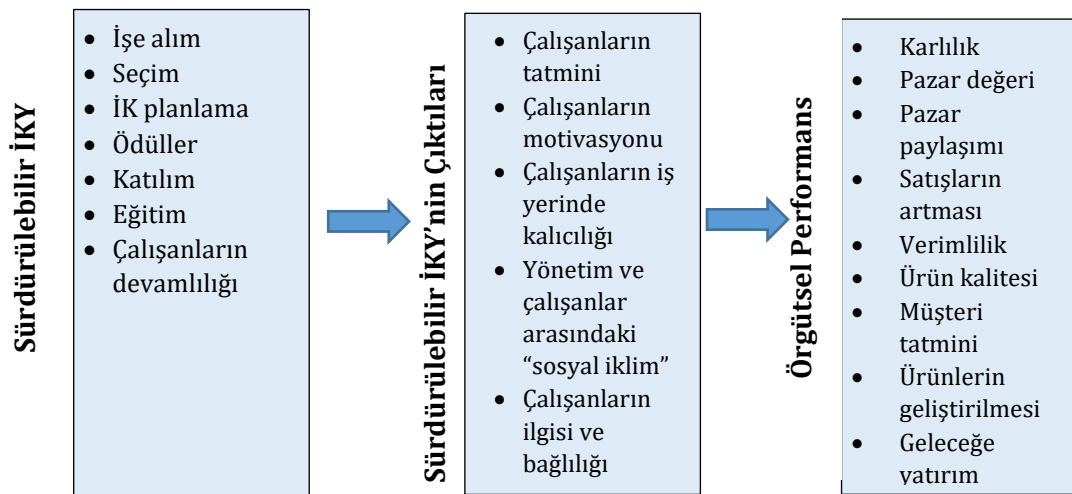
Üçüncü yaklaşım, Sürdürülebilir İKY'nin, stratejik İKY ile ilişkisini sorgular ve Sürdürülebilir İKY'nin insan kaynaklarının işe alımı, insan kaynaklarının işgören devir hızı, değerlendirme gibi geleneksel İK alanı ile ilişkisine odaklanır.

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

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

Jerome (2013:1290)'nin Sürdürülebilir İKY için önerdiği model ise Şekil 6'da ifade edilmiştir. Bu modelde Sürdürülebilir İKY'nin çıktıları ve örgütsel performansa etkileri görülmektedir.

Şekil 6: Sürdürülebilir İKY ve Örgütsel Performans Modeli



Kaynak: Jerome, 2013:1290.

Prins ve diğerleri (2014:266) çalışmalarında, De Lange ve Koopens (2007)'in 3P (Planet, People and Profit) modeli ile Elkington (1994)'un modellerini benimseyerek ROC (Respect, Openness ve Continuity) modelini geliştirmişler ve Sürdürülebilir İKY'ni bu modelle ifade etmişlerdir. ROC modelinin temel dinamikleri ise yazarlar tarafından Tablo 2'de olduğu gibi ifade edilmiştir.

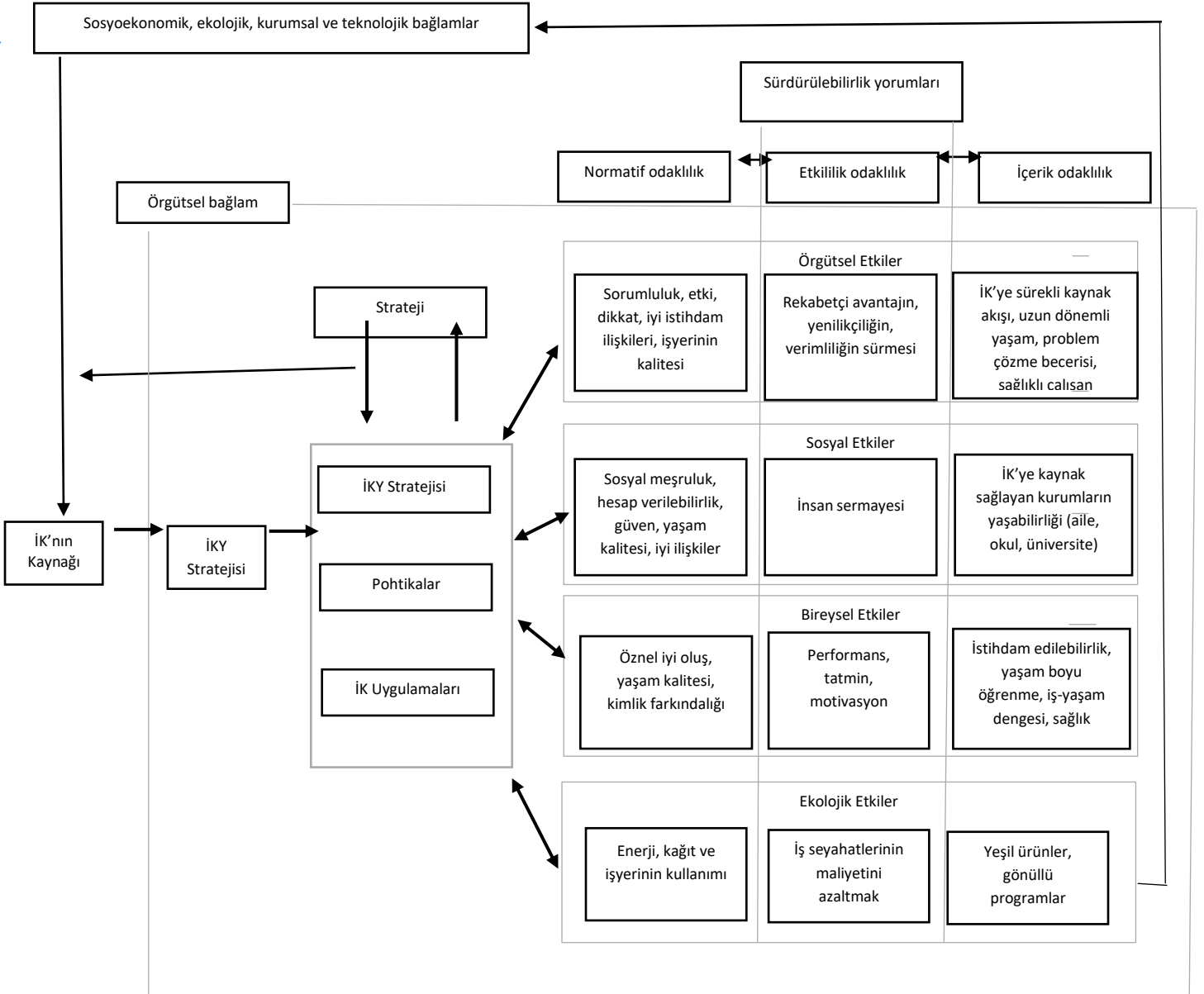
Tablo 2: Sürdürülebilir İKY'de ROC (Respect, Openness, Continuity) Modeli

	İnsan Saygı	Evren Açıklık	Kar Devamlılık
İnanç	"İKY içinde İnsan'ı aramak"	"Dışarıdaki içeridedir"	"İKY'ye uzun dönemli bakış açısı"
Teori Ana fikir Stratejik İK bakış açısının yeniden düzenlenmesidir	Kaynak-tabanlı bakış açısının düzenlenmesi	Stratejik uyumun düzenlenmesi	Uzun süreli performans/uzun süreli istihdam ilişkilerinin düzenlenmesi
Teorik öncüller	Etik ve eleştirel İK teorileri	Kurumsallık ve paydaş teorileri	
Uygulamalar Yatay/Esas konuyla ilgili	Yetenek, Katılım, Güçlendirme, Sağlık ve Öznel iyi oluş, Çalışanların bağlılığı vb.	Farklılıkların yönetimi, Yaşlanan işgücü, İş-yaşam dengesi, Ekoloji, Paydaşlar, İşgücü Pazarı vb.	İstihdam edilebilirlik, Kariyer, Başarı, Öğrenen örgütler, Çalışma yerinin inovasyonu, vb.
Dikey/dönüşümsel	Sürdürülebilir işe alım, seçim, eğitim, geliştirme, fayda yaratmak, liderlik, değişim, kültür vb.		

Kaynak: Prins ve diğerleri, 2014:266.

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

Şekil 7: Sürdürülebilir İKY Modeli



Kaynak: Kramar, 2014:1081.

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

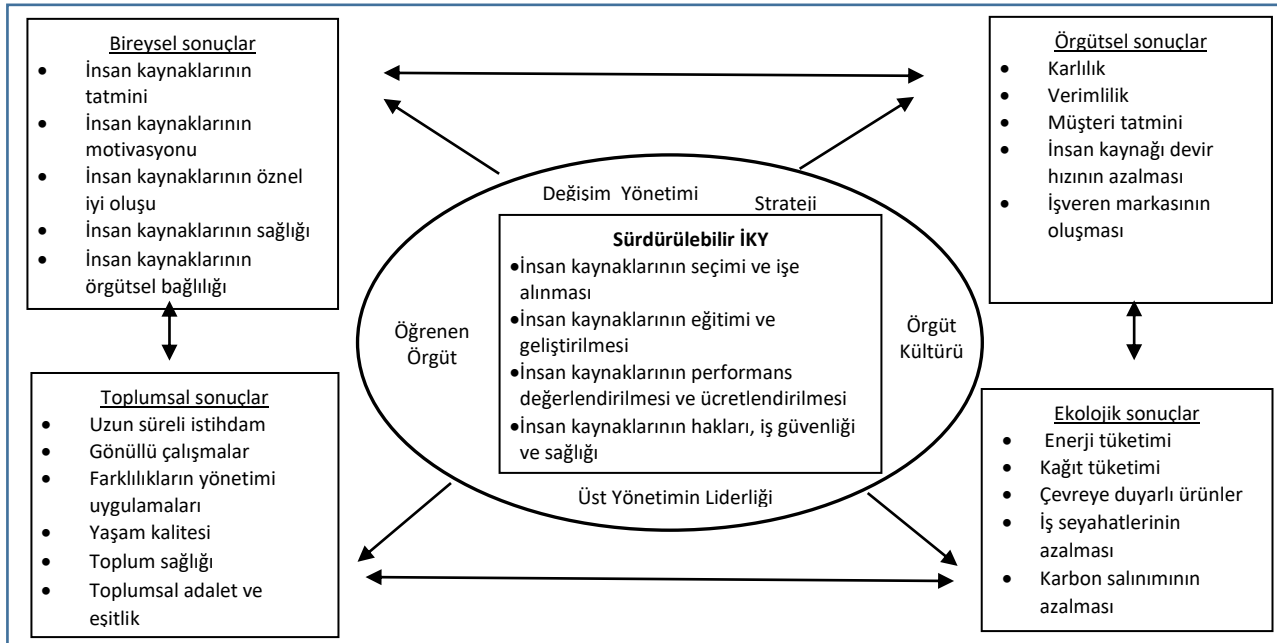
- Bireysel çıktılar: İş tatmini, çalışan motivasyonu, iş yaşam dengesi ile ilgilidir.
- Örgütsel çıktılar: İşgören ilişkilerinin kalitesinin, işgören sağlığının ve çalışanların öznel iyi oluşlarının ve verimliliklerinin ölçülmesi ile ilgilidir.
- Sosyal çıktılar: İşyerindeki ilişkilerin kalitesi, potansiyel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

Jarlström ve diğerlerinin (2016:7-10) yürütmüş olduğu çalışmaya göre,

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

Araştırmacı tarafından, Sürdürülebilir İKY için önerilen kavramsal model ise Şekil 8’de sunulmaktadır. Modelin ifade edilmesinde, Sürdürülebilir İKY mikro bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik uygulamalarına, İKY’nin fonksiyonları içerisinde yer veren işletmelerin, bu uygulamaları, İşletme Stratejisi, Örgüt Kültürü, Üst Yönetimin Liderliği, Öğrenen Örgüt ve Değişim Yönetimi gibi üst başlıklarla uyumlu yürütmesi halinde 4 boyutta tanımlanan çıktılar elde etmesi beklenir. Bu çıktılar modelde, bireysel, örgütsel, toplumsal ve ekolojik çıktılar olarak anılmaktadır. Buna göre, İKY’de sürdürülebilirliği başarılı bir şekilde iş modellerine yerleştiren işletmelerin, birey, örgüt, toplum ve ekoloji üzerinde pozitif değerler yaratacağı beklenmektedir.

Şekil 8: Araştırmacı Tarafından Önerilen Sürdürülebilir İKY'nin Kavramsal Modeli



Tüm bu açıklamalar ışığında araştırmacı tarafından Sürdürülebilir İKY'nin boyutlarının araştırmacı tarafından altı başlık altında toplanması uygun bulunmuştur. Bunlar:

- Yeşil İKY,
- Gönüllü olarak toplumsal projelere katılım,
- Farklılıkların yönetimi ve fırsat eşitliği,
- İş yaşam dengesinin sağlanması,
- Çalışanların öznel iyi oluşu ve
- İK'nın hakları, sağlığı ve iş güvenliği olarak ifade edilebilir.

7. Sonuç

Çalışmada, Sürdürülebilir İKY, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları eş zamanlı biçimde dikkate almak suretiyle, örgütsel sürdürülebilirlik çabalarına destek veren, İK strateji, politika ve uygulamaları şeklinde ifade edilmiş ve Sürdürülebilir İKY için kavramsal bir model sunulmuştur. Özellikle değişen dünya ile birlikte iş modelleri için yeni arayışlar söz konusu olmakta ve bu değişim çabalarını İK uygulamalarına transfer etme telaşı iş dünyasını etkisi altına almaktadır. İKY ile ilgili olarak literatürde “sürdürülebilir mutluluk”, “sürdürülebilir yetenek”, “sürdürülebilir liderlik”, “yeşil iş”, “yeşil yakalı çalışanlar” gibi pek çok yeni kavram yer bulmaktadır. Sürdürülebilir İKY, hem makro hem de mikro düzeyde ele alınabilecek şemsiye bir kavram olarak düşünüldüğünden, bahsi geçen bu kavramlarla da ilgili olduğu ve bazılarını kapsadığı düşünülmektedir.

Sürdürülebilir İKY, yeni şişede eski şarap mıdır? tartışmalarının gelecek günlerde literatürde daha çok yer bulacağı tahmin edilmektedir. Mevcut çalışma ile de anlatılmak istendiği gibi Sürdürülebilir İKY'nin, İKY anlayışının değişmesinde tıpkı Personel Yönetiminden, İnsan Kaynakları Yönetimine, İnsan Kaynakları Yönetiminden de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine geçiş sürecinde yaşandığı gibi bir dönüm noktası oluşturacağı öngörülmektedir.

Kaynakça

- Bansal, Pratima (2005), “Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development”, **Strategic Management Journal**, Vol.:26, , pp. 197-218.
- Budak, Gönül(2013), Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Cavagnaro, Elena. Curiel, George (2012), The Three Levels of Sustainability, Greenleaf Publishing Limited, United Kingdom.
- Chow, Wing. Chen, Yang (2012), “Corporate Sustainable Development: Testing a New Scale Based on the Mainland Chinese Context”, **Journal of Business Ethics**, Vol.:105, pp. 519-533.

- Deborah Turner (2014), "Sustainability and Library Management Education", **Journal of Sustainability Education**, Vol:7, pp.2-14.
- Ehnert, Ina ve Harry, Wes (2012), "Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue", **Management Revue**, Vol:23, No:3, pp.224-239.
- Ehnert, Ina (2009), *Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, Springer, London New York.
- Esfahani, Saeed A. Rezaii, Hamid. Koochmeshki, Niloofar. Parsa, Saeed S. (2017), "Sustainable and Flexible Human Resource Management for Innovative Organizations", **Ad-Minister**, No. 30, pp. 195-215.
- Esen, Dilek. Esen, Murat (2018), "Türkiye'de Yayınlanan Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma", 17. Uluslararası İşletmecilik Kongresi (kabul için inceleme aşamasında olan çalışma), İzmir.
- Filho, Leal, W. (2000) "Dealing with Misconceptions on the Concept of Sustainability", **International Journal of Sustainability in Higher Education**, Vol.:1, No:1, 2000, pp. 9-19. <http://dx.doi.org/10.1108/1467630010307066> (21.01.2017)
- Gollan, Paul, J. (2005), "High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.:43, No:1, pp. 18-33.
- Hülsmann, Michael. Grapp, Jörn (2005), "Recursivity and Dilemmas of Sustainable Strategic Management", **Foresight Management in Corporations and Public Organisations-New Visions for Sustainability**, Helsinki, Finland, pp. 1-16 <http://www.sfb637.uni-bremen.de/pubdb/repository/SFB637-A3-05-015-IIC.pdf> (15.10.2016)
- Jarlström, Maria. Saru, Essi. Vanhala, Sinikka (2016), "Sustainable Human Resource Management with Saliency of Stakeholders: A Top Management Perspective", **Journal of Business Ethics** · August, pp. 1-22.
- Jerome, Nyameh (2013), "Impact of Sustainable Human Resource Management and Organizational Performance", **International Journal of Asian Social Science**, Vol.:3, No:6, pp. 1287-1292.
- Kramar, Robin (2014), "Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management The Next Approach?", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 25, No 8. 2014, pp. 1069-1089.
- Lülfes, Regina. Hahn, Rüdiger (2014), "Sustainable Behavior in the Business Sphere: A Comprehensive Overview of the Explanatory Power of Psychological Models", **Organization and Environment**, Vol: 27, No:1, pp. 43-64.
- Mariappanadar, Sugumar (2014), "Stakeholder Harm Index: A Framework to

- Review Work Intensification from the Critical HRM Perspective”, **Human Resource Management Review**, Vol.: 24, pp. 313-329.
- Mariappanadar, Sugumar (2003), “Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unsustainable Dilemmas of Retrenchment”, **International Journal of Social Economics**, Vol. 30, No: 8, pp. 906-923.
- Mejias, Ana, M., Garrido, Nuria, Pardo Juan E. (2015), “INDITEX, A Model Company in the Implementation of Sustainable Human Resource Management”, **Engineering Management and Economics**, Vol.5, No.1/2, pp.59-72.
- Prins, Peggy De. Beirendonck, Lou Van. Vos, Ans De. Segers, Jesse (2014), “Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice Through the “Respect Openness Continuity (ROC) Model”, **Management Revue**, 25 (4),2014, pp. 263-284.
- Rompa, Irene (2011), Explorative Research On Sustainable Human Resource Management, (Not Published Master’s Thesis University Amsterdam, Amsterdam, 2011.
- Schuler Randall S. Jackson Susan E. (2005),“A Quarter-century Review of Human Resource Management in the I.S.: The Growth in Importance of the International Perspective”, **Manage Review**, Vol.:16. No: 1, pp. 11-35.
- Stankeviciute, Zivile. Savaneviciene, Asta(2003), “Sustainability as a Concept for Human Resource Management”, **Economics and Management**, Vol.:18, No: 4, pp. 837-846.
- Sutton, Philip (2004), A Perspective on Environmental Sustainability, pp. 1-32 <http://www.green-innovations.asn.au/A-Perspective-on-Environmental-Sustainability.pdf> (02.09.2016)
- Vehkamaki, Seppo (2005), “The Concept of Sustainability in Modern Times”, **University of Helsinki Department of Forest Ecology Publications**, Vol.:31, pp. 1-33.
- Wilkinson, Adrian. Hill, Malcolm. Gollan, Paul (2001), “The Sustainability Debate”, **International Journal Operations and Production Management**, Vol. 21, No: 12, pp.1492-1502.
- Wright, Patrick (1998), “Introduction: Strategic Human Resource Management Research in The 21st Century”, **Human Resource Management Review**, Vol.:8, No: 3, pp.187-191.
- Zaugg, Robert, J., Blum, Adrian. Thom, Norbert (2001), “Sustainability in Human Resource Management”, *European Association of Personnel Management*, University of Berne, 2001, pp. 1-25
- <http://www.environet.ie/news/sustainability-%E2%80%93-what-can-it-mean-your-business> (3.5.2016)

© Copyright of Journal of Current Researches on Business and Economics is the property of Strategic Research Academy and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.