

Received-Makale Geliş Tarihi 04.06.2024  
Published-Yayınlanma Tarihi 31.08.2024  
Volume-Cilt (Issue-Sayı), ss/pp 11(110), 1555-1564

Review Article / Derleme Makale  
10.5281/zenodo.13625571

**Meryem Özcan**

<https://orcid.org/0000-0001-9268-630X>  
İstanbul Bilgi Üniversitesi, İşletme Fakültesi/İstanbul/ TÜRKİYE  
ROR Id: <https://ror.org/04pm4x478>

**Prof. Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu**

<https://orcid.org/0000-0002-0123-4939>  
Kocaeli Üniversitesi, İşletme Fakültesi/ Kocaeli / TÜRKİYE  
ROR Id: <https://ror.org/0411seq30>

**Çalışan Sürdürülebilirliği: Çalışanların İş Tutumlarının Sosyal Sürdürülebilirlik Açısından İncelenmesi**

**Employee Sustainability: Examining Employees' Work Attitudes In Terms Of Social Sustainability**

**ÖZET**

Sosyal sürdürülebilirlik çalışanlar için adil, destekleyici bir iş ortamının oluşturulmasını sağlayarak “çalışanların bugün ve gelecekte buldukları yerde çalışmaya devam etmek istemeleri” anlamına gelen çalışan sürdürülebilirliğini ve pozitif iş tutumlarını pozitif yönde etkileyecektir. Bu çalışmada yeni ve çok yönlü bir konu olarak gündeme oturan çalışan sürdürülebilirliği konusuna sosyal sürdürülebilirlik açısından yaklaşılmakta ve literatürde köklü ve önemli bir yeri olan çalışan tutumlarının çalışan sürdürülebilirliği ile ilişkisi kavramsal düzeyde incelenmektedir. Etkili bir işletme olabilmek için sürdürülebilirliğin tüm organizasyona yerleştirilmesi ve kapsamlı bir sürdürülebilirlik stratejisinin geliştirilmesi gerekmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik bu strateji içerisinde önemli bir yere sahiptir ve çalışanlar bu stratejinin önemli bir parçasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Sürdürülebilirlik, Çalışan Sürdürülebilirliği, Tutumlar

**ABSTRACT**

To be an effective business, sustainability must be embedded throughout the organization and a comprehensive sustainability strategy must be developed. Social sustainability has an important place in this strategy and employees are an important part of this strategy. Social sustainability will contribute to employee sustainability and positive work attitudes, which means "employees in organizations want to continue working where they are today and in the future" by ensuring the creation of a fair, supportive work environment for employees. In this study, the issue of sustainability, which is a very complex and multifaceted issue, is approached from the perspective of social sustainability, and the relationships between employee sustainability and employee attitudes, which have recently entered the literature, are examined at a conceptual level.

**Keywords:** Social Sustainability, Employee Sustainability, Attitudes

**1. GİRİŞ**

Sürdürülebilirlik, Brundtland raporunda gelecek nesillerin ihtiyaçlarından ödün vermeden mevcut nesillerin ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlanmaktadır (WCED, 1987, p. 40). Literatürde oldukça geniş bir kapsama sahip olan bu kavram sosyal, ekonomik ve ekolojik sürdürülebilirlik gibi boyutlara sahiptir. Sürdürülebilirliğin bu boyutlarının tamamının canlı yaşamının devamlılığının sağlanmasında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik ise insan topluluklarının barış, adalet, refah ve huzur içinde yaşayabilmesi açısından oldukça önemli bir sürdürülebilirlik boyutudur. Bu alandaki çalışmalar sosyal sürdürülebilirliği anlamaya ve tanımlamaya odaklanmıştır. Örneğin, toplum ve şehir mimarisi üzerine çalışan İngiltere başbakan yardımcılığı ofisi sürdürülebilir toplumu şöyle tanımlamaktadır (Office of the Deputy Prime Minister, 2003):

Sürdürülebilir toplum mevcut ve gelecekteki sakinlerin farklı ihtiyaçlarını karşılayan, çevreye duyarlı ve yüksek yaşam kalitesine katkıda bulunan toplumdur. Bu toplum güvenli ve kapsayıcıdır, iyi planlanmış, inşa edilmiş, herkese fırsat eşitliği ve iyi hizmetler sunmaktadır. Bu özellikleri ile sürdürülebilir toplum insanların şimdi ve gelecekte yaşamak ve çalışmak isteyeceği yerdir

Sürdürülebilir toplumun oluşturulmasında olduğu gibi bir işletmenin sürdürülebilir olmasında da en önemli unsur paydaşlarına (çalışanları, müşterileri ve yöneticileri) güvenli, adil, şimdi ve gelecekte bir parçası

olmaya devam etmek isteyecekleri ortamlar sunmaktır. Bu doğrultuda sosyal sürdürülebilirliğin sağlanması için çeşitli insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi (örneğin eşitlik ve adalet söylemlerinin ve buna dönük politikaların artırılması), yardım kampanyaları düzenlenmesi, burslar ile sosyal projeler geliştirilerek sosyal çevreye olan duyarlılığın gösterilmesi, satış ve pazarlama birimlerinin marka yönetimine ilişkin uygulamalar geliştirmesi ve etik ilkeler ve standartlar doğrultusunda uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir (Yanık ve Türker, 2012). Bu uygulamalar arasından paydaşlar ile olan ilişkilere yöneldiğimizde, çalışanların kurum içerisindeki koşullarının işletmenin sosyal sürdürülebilirliği açısından önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Kağncıoğlu (2010) işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarını incelendiğinde çalışan refahının bu raporların önemli bir kısmını oluşturduğunu belirtmektedir. Bu raporlarda genellikle yapılan insan kaynakları uygulamaları listelenip ne yönde ne kadar uygulama ortaya çıkarıldığı incelenmektedir. Bu uygulamaların sonucu olabilecek çalışan tutumları, hisleri ve davranışları ise yazında son zamanlarda daha sık gördüğümüz “çalışan sürdürülebilirliği” kavramı ile bir çerçeve kazanmaya başlamıştır. Ancak çalışan sürdürülebilirliği kavramı her çalışmada farklı bir çalışan tutumuna veya davranışına işaret etmektedir. Örneğin Lamm, Tosti-Kharas ve King (2015) yaptığı çalışmada çalışan sürdürülebilirliğinin, örgütsel özdeşleşme ve iş tatminini kavramlarını kapsadığını ifade etmiş; Fatima, İzhar ve Kazmi (2020) ise çalışanların elde tutulması kavramları ile eşdeğer görmüştür. Çalışan sürdürülebilirliği ve ilişkili olduğu kavramları tanımlamaya ve keşfetmeye yönelik çalışmalar Pffefer (2010) ve Richards (2018) tarafından yapılan çalışmalar ile kısıtlıdır ve daha önce Türkiye’deki akademisyenler tarafından incelenmemiştir. Richards (2018) yazdığı makalede konu ile ilgili yeni bakış açılarının geliştirilmesi gerektiğini ve mevcut çalışmaların konuya örgüt açısından baktığını, konuya çalışan açısından da bakılması gerektiğini vurgulamıştır. Bu kapsamda bu çalışma, bu vurgu ve ihtiyaçtan yola çıkarak konuya çalışan sürdürülebilirliği penceresinden bakmakta ve literatürdeki bu boşluğu doldurarak Türkiye’deki akademisyenlere tanıtmayı hedeflemektedir. Ayrıca bu çalışmada iş tutumlarına sosyal sürdürülebilirlik açısından bir yaklaşım geliştirilerek çalışan sürdürülebilirliği bir çerçeve kavram olarak tanıtılmaktadır.

## 2. ÇALIŞAN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALARIN İNCELENMESİ

Çalışan sürdürülebilirliği konusuna derinlemesine bir bakış açısı geliştirebilmek için önceki çalışmaların konuya nasıl yaklaştığı incelenmelidir. Bir grup çalışma (Ehnert, 2009; Jiang vd., 2012; Ybema vd., 2017) bu kavramı sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları açısından ele almış ve birçok uygulamayı sürdürülebilirlik stratejisine ulaşmada araç olarak görmüştür. Bazı diğer çalışmalar (Fatima vd., 2020; Murray ve Holmes, 2021; Shaarari vd., 2024) bu kavramı belirli kavramlarla değişimli kullanmıştır: çalışan devir hızı, performans ve bağlılık gibi. Bir grup çalışmada ise çalışanların ekolojik sürdürülebilirlik sağlamaya yönelik davranışları çalışan sürdürülebilirliği olarak ele alınmıştır.

İlk olarak araştırmalarda çalışan sürdürülebilirliği bir çalışanın bulunduğu organizasyonda işini yapmaya devam etmesi anlamında kullanılmıştır. Fatima ve arkadaşları (2020) Pakistan’da bankacılık sektöründe yaptıkları çalışmada, çalıştıkları yerin daha adil olduğunu düşünen çalışanların işten ayrılma oranlarının daha düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. 210 kişinin katıldığı bu anket çalışmasında, bireylerin adalet algısı onların örgütsel bağlılığını olumlu etkileyerek işten ayrılma davranışının azalmasına yol açmıştır. Çalışan sürdürülebilirliği bu çalışma için çalışanların işten ayrılma oranlarının az olmasını ifade etmektedir. Benzer bir bakış açısı Murrey ve Holmes (2021) tarafından ortaya konmuş ve bu çalışmada işgücü sürdürülebilirliği kavramı, işten ayrılma niyeti kavramı ile değişimli kullanılmıştır. Kanada’da konaklama sektöründe çalışan 346 katılımcı ile yapılan çalışmada çalışanların güçlendirilmesinin -özellikle işlerini anlamlı bulması ve buldukları organizasyonla benzer değerler taşımasının onların örgütsel bağlılığını arttırdığını ve örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığını bulgulamıştır. Çalışan sürdürülebilirliğini çalışanların işten ayrılma oranları ile değişimli kullanan bir diğer çalışma Tetey (2006) tarafından yapılmıştır. Afrika’da beş farklı üniversiteden aldığı veriler ve yaptığı görüşmelerde çalışanların buldukları üniversitede çalışmaya devam etmesinin geleceğe yönelik yan haklar -emeklilik ve sağlık sigortaları gibi- ve alınan maaşla doğrudan ilgili olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmalarda çalışan sürdürülebilirliği yazında var olan “işten ayrılma niyeti”, “çalışanı elde tutma” ve “işten ayrılma niyeti” gibi kavramlarla değişimli kullanılmıştır. Ancak bu tek yönlü ve anlamı daraltan bir bakış açıdır. Bir grup araştırmacı bu bakış açısını genişletmiş ve çalışan sürdürülebilirliğini bir çerçeve kavram olarak ele almıştır.

Sharari ve arkadaşları (2024) yaptıkları çalışmada çalışan sürdürülebilirliğini bireysel performans, örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma oranlarını kapsayan bir çerçeveye kavram olarak görmüşlerdir. Çalışanların sağlığını, bireysel, sosyal ve fiziksel anlamda iyi oluşlarını destekleyecek haklar verilmesinin ve kariyer gelişimlerini desteklemenin çalışanların yaşam kalitesini arttıracaklarını ifade etmişlerdir. Ürdün'de konaklama sektöründe çalışan bireylerin katılımcı olduğu bir çalışmada 196 kişiden veri toplanmış, çalışmanın sonucunda çalışanların yaşam kalitesini arttırmanın çalışan sürdürülebilirliğine katkıda bulunacağı görülmüştür. Bu çalışmada çalışan sürdürülebilirliği kavramını tanımlamak için Van Dam ve arkadaşlarının (2017) ortaya koyduğu “sürdürülebilir istihdam” yaklaşımından faydalanılmıştır. Sürdürülebilir istihdam, çalışanların şimdi ve gelecekte çalışmaya devam edebilme ve istekli olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Van Dam, Van Vuuren ve Kempes, 2017). Bu tanım doğrultusunda sürdürülebilir istihdamı “istihdam edilebilirlik”, “işe adanmışlık” ve “duygusal bağlılık” kavramlarını çerçeveleyen bir kavram olarak ortaya atılmışlardır. Burada amaç organizasyonların işgücü ihtiyacının en iyi şekilde karşılanabilmesidir ve bunun için organizasyonlar bir dizi destekleyici uygulamalar yapmalıdır (Van Dam vd., 2017). Ybema, Van Vuuren ve Van Dam (2017) sürdürülebilirliğin, çalışanların sağlığını, motivasyonunu, becerilerini ve eğitimini arttırmaya yönelik insan kaynakları uygulamaları ile mümkün olduğunu belirtmiştir. Benzer bir şekilde çalışan yönetimine yetenek geliştirme ve değer üretme süreci olarak bakan Van der Klink ve arkadaşları (2016) çalışan sürdürülebilirliğini, çalışanların refahını ve sağlığını korurken karşılıklı çıkarları kapasiteleri oranında değerlendirmeleri ve değer yaratmaları olarak tanımlarlar. Bu süreç, bir yandan bunu kolaylaştıran bir çalışma ortamını, diğer yandan da bu fırsatlardan yararlanmaya yönelik tutum ve motivasyonu gerektirir (Van der Klink vd., 2016). Karmaşık olan bu yaklaşım hem çalışanın sağlığını hem yeteneklerini hem de üretme sürecini konuya dahil ederek oldukça kapsamlı bir yaklaşım sunmuştur. Amartya Sen tarafından ortaya atılan “yetenek yaklaşımını” temel alan bu model daha kapsamlı olmakla birlikte karmaşık bir yapıya sahiptir ve nitel - nicel çalışmalar ile birlikte üzerinde çalışmayı beklemektedir. Yan ve arkadaşlarına göre (2020) çalışan sürdürülebilirliği, yalnızca çalışanların bir kuruluşta çalışmaya devam etme istekliliğini ve yükselme isteklerini kapsamaz, aynı zamanda çalışanların kendi çıkarlarını kuruluşlarının çıkarlarıyla bütünleştirmesini, şirketlerinin uzun vadeli sağlığını ve gelişimini gözetken bir bakış açısına sahip olmasını da gerektirir. İlk iki yaklaşımı benimseyen çalışmalarda sürdürülebilirlik örgütün sürdürülebilirliği açısından ele alınmıştır, çalışanın devamlı olması ve işten ayrılmaması örgütün devamlılığı açısından önemlidir. Bu çalışmalarda temel kaygı, örgütün sürdürülebilirliği olup “kurumsal ve ekonomik sürdürülebilirlik” bakış açısı ağır basmakta, “sosyal sürdürülebilirlik” bakış açısı eksik kalmaktadır. Çalışan refahı ve sağlığı ise çalışan sürdürülebilirliğinin bir parçası değil; çalışan sürdürülebilirliğini olumlu etkileyen bir unsur olarak görülmektedir.

Son olarak bazı çalışmalarda Pfeffer (2010) tarafından yapılan çağrıya karşılık verildiği ve insan sağlığı ve refahını merkeze alan bir yaklaşım benimsendiği görülmektedir. Bu çalışmalardan bir tanesi Barnes, Wagner, Schabram ve Boncoeur (2023) tarafından geliştirilmekte olan (REST-Restricted employee sustainability theory) kısıtlı çalışan sürdürülebilirliği teorisidir. Teori, çalışanların sağlık ve refahı için bir dengeyi sürdürdüğünü belirtmektedir ve çalışma ortamındaki stresörler ve olumsuz çalışma şartlarının sebep olduğu ani ve zamana yayılmış sorunların insan sağlığını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışanlar aynı zamanda gelişimlerine ve üretkenliğe yatırım yaparak bu denge halini korumaya çalışırlar (Barnes vd., 2023). İyi bir lider ve yönetici çalışanların buldukları denge halini korumalarına, dengenin bozulması durumunda ihtiyacı olan desteği vermeye odaklı olmalıdır (Barnes ve Wagner, 2023). Marzouqi, Khan ve Hussain (2019) yaptıkları çalışmada, sosyal sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik ve Spreitzer, Porath ve Gibson (2012) yapılan insan sürdürülebilirliği tanımlardan yola çıkarak çalışan sosyal sürdürülebilirliği kavramını ortaya atmıştır. Çalışanların sosyal sürdürülebilirliğini, çalışanların memnun, bağlı ve bağlı olmasını, dolayısıyla yüksek düzeyde üretken olmasını amaçlayan sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının uygulanması yoluyla sağlıklı ve tatmin edici bir çalışma ortamının sürdürülmesi olarak tanımlamaktadır. Yaptıkları ampirik çalışmanın sonucunda çalışanların sosyal sürdürülebilirliğini etkileyen araştırma boyutları arasında yönetim desteğinin en yüksek önceliğe sahip olduğu görülmüştür. Spreitzer, Porath ve Gibson (2012) çalışanların enerjilerini, gelişimlerini ve yetişmelerini devam ettirmelerinin önemine vurgu yaparak çalışan sürdürülebilirliğini çalışanların bu özelliklerini korumaları olarak nitelendirmiştir. Çalışan yerine “insan sürdürülebilirliği” kavramı kullanmayı tercih etmiştir ve buna erişmenin yolunun çalışanların devamlı öğrenmesi ve enerjisini korumasından geçtiğini belirtmektedir (Spreitzer vd., 2012).

### 3. ÇALIŞAN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ KAVRAMININ SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK TEMELİNDE ANLAMLANDIRILMASI

BM'nin "2030 Gündemi" için belirlediği 17 sürdürülebilir kalkınma hedefinden 11'inin sürdürülebilirliğin sosyal boyutu ile ilgili olduğu göz önüne alındığında, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada sosyal sürdürülebilirliğin kilit bir öneme sahip olduğu açıkça görülmektedir (Afshari vd., 2022). Buna göre; sürdürülebilir bir toplumda, eşitlik, demokrasi, insan hakları ve insan yeteneklerinin sürekli olarak geliştirilmesi esastır (Diesendorf, 2000). Dolayısıyla; adil, çeşitliliğin kabul edildiği, birbiriyle bağlantılı üyelerden oluşan, demokratik ve iyi yaşam koşullarına sahip toplumlar, sosyal olarak sürdürülebilir toplumlar olarak adlandırılmaktadır (Segerstedt ve Abrahamsson, 2019).

Sosyal olarak sürdürülebilir toplumların oluşması sadece yerel yönetimler açısından değil toplum için değer yaratan işletme toplulukları açısından da önemlidir. Sosyal sürdürülebilirliğe göre, bir işletme, faaliyetlerinden etkilenen insanlar (örn. çalışanlar) ve toplum için değer yaratmaktan sorumludur. Buna ek olarak sürdürülebilirlik ancak eşitlik ve adalet ilkeleri, çalışanlara ve toplum üyelerine başarıyla uygulandığında sağlanacaktır (McKenzie, 2004). Sosyal sürdürülebilirlik işletme çalışanları açısından incelendiğinde, konuya insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ve kurumsal sosyal sorumluluk açısından yaklaşıldığı görülmektedir. Bu noktada, "çalışanların memnun, örgütüne bağlı, dolayısıyla da yüksek düzeyde üretken olmasını amaçlayan sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının yürütülmesi suretiyle, sağlıklı ve tatmin edici bir çalışma ortamının sürdürülmesinin" önemi vurgulanmaktadır (Al Marzouqi vd., 2020: 351). İnsan onuruna yakışacak şekilde çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması ve insan sağlığının geliştirilmesine yönelik uygulama ve faaliyetlerin, işletmenin iç sosyal performansını iyileştirmek için önemli olduğu savunulmaktadır (Sroufe ve Gopalakrishna-Remani, 2019). Zira bir işletmenin varlığını sürdürmesi ve performans artışı çalışanlara bağlı olduğundan, çalışan sürdürülebilirliği, organizasyonun başarısı için hayati bir önem arz etmektedir (Staniškienė ve Stankevičiūtė, 2018: 710). Kurumsal ve sosyal sürdürülebilirliğe yapılan bu yaklaşımlar ve tanımlara bakıldığında sürdürülebilirliğin bir boyutunun çalışanlarla ilgili olduğu görülmektedir. Bu kapsamda çalışan bağlılığının artırılması, eşit eğitim ve gelişim fırsatlarının sunulması, adil ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin uygulanması gerektiği tartışılmaktadır (Eş, 2008; Gençoğlu ve Ayaç, 2016; Tüm, 2014). İşletmelerin bu yöndeki adil ve destekleyici yönetim ve uygulamalara sahip olması çalışan sürdürülebilirliğine katkı sunmaktadır.

Sosyal olarak sürdürülebilir organizasyonlarda bireyler topluluk içinde bulunmaya devam etmek için istekli, refahı yerinde ve üretkendir (Kira ve Eijnatten, 2009). Bu bakımdan çalışan sürdürülebilirliği kavramının birçok çalışmada çalışanların buldukları organizasyonda veya çalıştıkları işte devam etmeleri anlamında kullanılması sosyal sürdürülebilirlik temeline dayandırılabilir. Ancak sürdürülebilirlik kavramı aynı zamanda gelecek için potansiyelin korunmasını ifade eder. Yaptığı işin insanın refahı üzerindeki en büyük etkenlerden biri olduğunu belirten Pfeffer (2010) insan sağlığını da içine katarak insan refahının çalışan sürdürülebilirliğinin en temel öğelerinden biri olduğunu iddia eder. Geçmişe ve günümüze baktığımızda da çalışan sağlığına ve güvenliğine önem vermeyen firmaların hem çalışanlarının hem firmanın kendisinin geleceğini tehlikeye attığını görmekteyiz (Pfeffer, 2010). Bir insanın olduğu işletmede çalışmaya devam etmesi bu kişinin çalışmak için ileride de sağlığının ve durumunun elverişli olacağını, bu işi yapmaya devam etmekten keyif aldığını ve gelecekte de çalışmak isteyeceğini göstermez (Docherty vd., 2009). Bu noktadan baktığımızda çalışan sürdürülebilirliği kavramının sadece "çalışan devir hızı" veya "çalışan devamlılığı" olarak ele alınması anlamda daralmaya yol açacaktır.

### 4. ÇALIŞAN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ve İŞ TUTUMLARI: ÇALIŞAN REFAHI, İŞTEN AYRILMA NİYETİ ve İŞ TATMİNİ

Richards (2018) çalışan sürdürülebilirliğini, sosyal sürdürülebilirliğin işletmelerde bir yansıması olarak görmüş ve kavramı, "örgütlerde çalışanların bugün ve gelecekte buldukları yerde çalışmaya devam etmek istemelerini sağlayacak şekilde yönetildiğinden emin olunması" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımda verilen "çalışmaya devam etme isteği" ifadesi, işten ayrılma/çalışmaya devam etme niyetini ifade etmekle birlikte kavramı bundan öteye taşımıştır. Bu noktadan hareketle çalışan sürdürülebilirliği çalışanların refahının yüksek olması, örgütüne ve işine bağlı, iş tatmini yüksek, işten ayrılma eğiliminin düşük olması tutumlarını kapsayan bir çerçeve kavram olarak değerlendirilebilir.

Çalışan sürdürülebilirliği kavramı, pek çok çalışmada "çalışanların buldukları kurumda/işyerinde çalışmaya devam etmesi" anlamında "çalışan devir hızı" ve "işten ayrılma niyeti" kavramları ile dönüşümlü olarak kullanılmıştır (Murray ve Holmes, 2021; Lamm vd., 2015). İlhami ve Setiadi (2023) Avrupa'da giderek yaşanan çalışan profilinin ve yeni çalışan arayışının sonucunda ortaya çıkmış bir kavram olan sürdürülebilir istihdam kavramından yola çıkarak çalışan sürdürülebilirliği kavramını

“Çalışanların şimdi ve gelecekte buldukları işte/organizasyonda çalışmaya devam etmeleri” şeklinde tanımlanmışlardır (Van Dam vd., 2017). Diğer bir deyişle çalışan sürdürülebilirliğinden bahsedilebilmesi için, çalışanların işten ayrılma oranlarının veya niyetlerinin düşük olması gerekmektedir. Çalışan devir hızının düşük olması işletmede ekonomik açıdan yeni mevcut çalışanın ayrılmasıyla birlikte başlayan işe alım, eğitim ve oryantasyon süreçlerine yapılan harcamaların daha az olması bir yana sosyal açıdan da çalışanların kendilerini daha güvende hissettikleri bir ortamın oluşmasına katkıda bulunur. Bu durum sosyal ve ekonomik anlamda hem organizasyonu hem de çalışanların yaptıkları işi sürdürülebilir kılar (Yan vd., 2023). Bu bağlamda çalışmanın başında da belirtildiği gibi kavramı “işten ayrılma niyetinin düşük olması” tanımı ile sınırlandırmamak ile birlikte bu tutumun “çalışan sürdürülebilirliği” çerçevesi içerisinde önemli bir yeri olduğu söylenebilir.

Çok yönlü bir kavram olan çalışan sürdürülebilirliği, aynı zamanda çalışanların kariyer gelişimi ve eğitimi, psikolojik ve fiziksel iyiliği, iş tatmini ve işine bağlılığını kapsayan bir kavram olarak kullanılmaktadır (Yan vd., 2023). Bu kapsamda yaşamlarının büyük bir kısmını işyerinde geçiren çalışanları örgütlerinden sadece basit bir maaş çekinden daha fazlasını istediği görülmektedir. Pozitif bir iş tutumu olarak iş tatmini, iş ile ilgili koşulların (iş, denetim), veya bir işe sahip olmanın getirisi olarak ortaya çıkan sonuçların (ücret, güvenlik) kişisel bir değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini, iş ve işe ilişkin unsurların bireyin normlar, değerler, beklentiler vb. sistemi aracılığıyla filtrelenmesi ile ortaya çıkan bir algıdır (Schneider ve Snyder, 1975:31). İş tatmini çalışanların işten ayrılma niyetleriyle negatif; çalışan refahı ile pozitif ilişkilere sahiptir (Judge vd., 2017). Child (1941), morali “insanın bulunduğu işyerinde verimli ve umutlu bir şekilde çalışmaya devam etmesi” şeklinde tanımlarken iş tatmininin kavramsallaşmasına bulunduğu katkı, sürdürülebilir bir iş ortamının tanımlanmasına da önemli bir zemin hazırlamıştır (Wright, 2006). İnsanın yaptığı işten duyduğu tatmin onun bir işi isteyerek ve yıpranmadan uzun zamanlar yapabilmesi için önemli bir iç kaynak olacaktır. Kavramlar üzerine yapılan çalışmalar ve tanımlamalara bakıldığında iş tatmininin çalışan sürdürülebilirliği çerçevesinde izlenebileceği görülmektedir.

Pfeffer (2010), sosyal anlamda sürdürülebilir bir organizasyon olabilmek için çalışanların fiziksel ve ruhsal refahının organizasyon tarafından gözetilmesi gerektiğini belirtmektedir. Artan meslek hastalıkları ve iş kazası raporları da bu konu üzerine çalışılması gerektiğinin bir işaretidir (AFAD, 2024). ILO verilerine göre işten kaynaklı ölümlerin büyük bir kısmını meslek hastalıklarının (solunum yolu rahatsızlıkları, dolaşım hastalıkları ve kötü huylu neoplazmalar) sebep olduğunu açıklıyor (ILO, 27 Kasım 2023). Çalışan refahı, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı, özel yaşam dengesi, stres, çalışma saatleri gibi konuları içermektedir. Çalışan sürdürülebilirliği kavramına, Barnes ve arkadaşları (2023), kısıtlı çalışan sürdürülebilirliği teorisini ortaya koyarak yeni bir bakış açısı sağlamışlardır. Teorinin temelinde canlıların biyolojik sürdürülebilirliğe ve yaşam dengesine nasıl sahip olduğunu açıklayan dinamik enerji bütçesi teorisi yer almaktadır. Buna göre canlılar hayatta kalma, gelişme ve üretme/üreme ihtiyaçlarını karşılamada bir dengeye sahip olmalıdır. Bu üç alandan herhangi birine daha fazla yatırım yapılması, dengenin olmaması anlamına gelir, genellikle ortaya çıkan bir krizin sonucudur ve iyileşme dönemini doğurur. Canlılar bu dengesizlik durumunu olması gerektiğinden fazla sürdürürse yaşamları olumsuz etkilenecektir. Bu teoriden yola çıkarak Barnes ve arkadaşları, insanların da benzer şekilde dengede olduğunu söyler. Bu teorinin iş yaşamına yansımaları sağlığımız ve güvenliğimize ödün vermeden iş yaşamında gelişmeyi ve üretkenliği sürekli kılma yönündeki iddiasıdır (Barnes vd., 2023). İnsanlar hayatta kalma fonksiyonları için kaynaklarını fiziksel ve psikolojik sağlıklarını optimum seviyede tutmak için harcarlar bu da hayatta kalmak, gelişmek ve üretmek arasındaki dengeyi korumakla mümkündür. Teori son olarak iş yaşamında bu denge korunmadığında ve kişiler ruhsal ve/veya fiziksel anlamda yıprandığında krizlerin ortaya çıkacağını, yönetimin çalışanların sağlık ve refah dengesini koruyabilmek için önlemler alması gerektiğini vurgular. Gelişmekte olan bu teori ve Pfeffer (2010) tarafından ortaya konan çalışma, çalışan sürdürülebilirliği kavramını açıklamak için önemli bir bakış açısı sunmakta ve çalışan refahını, çalışan sürdürülebilirliğinin önemli ve ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir.

## 5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Birçok bilimsel disiplini ilgilendiren sürdürülebilirlik kavramı yönetim bilminde de çok boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilirliğin bir boyutu olan sosyal sürdürülebilirlik etik normların geliştirilmesi ile ilişkili olan (Aguilera vd., 2007) ve temelinde sosyal refah, yaşam kalitesinin artırılması ve sosyal adaletin sağlanması gibi unsurların yer aldığı bir kavramdır. Sosyal adalet, refah ve desteğin artırılmasına öncelikle sosyal sürdürülebilirlik yönündeki uygulama ve politikaların işletme içerisinde irdelenmesi bizi literatüre yeni girmiş olan ve hızla kabul gören çalışan sürdürülebilirliği kavramına götürmektedir. Mevcut çalışmada bu kavramı anlamak ve keşfetmek amacıyla yapılan kavramsal incelemede çalışan sürdürülebilirliği ile ilgili kısıtlı ancak önemli çıkarımlar derlenmiştir. Öncelikle bu

kavramın sosyal sürdürülebilirlik açısından incelenirse oldukça zengin bir ifade potansiyeline sahip olduğu görülmüştür. Pfeffer (2010, s. 35) tarafından belirtildiği üzere nasıl ekolojik sürdürülebilirlik örgütlerin doğa üzerindeki etkilerine odaklanıyorsa sosyal sürdürülebilirlik de organizasyonların “insan” üzerindeki etkisine, mesela yaptığı işin insan üzerinde yarattığı stres üzerine etkisine odaklanır. Bu etki stres ve çalışan ilişkisi ötesinde yönetim, grup dinamikleri, bireysel etkililik ve etkinliği de kapsamaktadır. Benzer şekilde çalışan sürdürülebilirliği sosyal sürdürülebilirliğin işletmelerde bir yansıması olarak görülmüş ve “örgütlerde çalışanların bugün ve gelecekte buldukları yerde çalışmaya devam etmek istemelerini sağlayacak şekilde yönetilmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Docherty vd., 2009; Richards, 2018).

Weick’e göre (2001) bir kavramı anlamlandırmanın doğası, haritalandırmaya benzemektedir. Tek bir “en iyi harita” yoktur, nereyi, ne amaçla haritalandırıp bu yere nasıl ve hangi araçlarla baktığına göre harita değişir. Benzer şekilde bir şeyi, olayı veya kavramı anlamlandırmak da bizlerin deneyimleri, ihtiyacı ve hayal gücüyle yönlenir (Fay, 1990). Çalışan sürdürülebilirliği ile ilgili olan makalelerde konunun farklı çalışan tutumlarıyla ilişkilendirilmesi ve birbirine benzer olmakla birlikte farklı cümlelerle tanımlanması çalışmaların amacı ve bağlamına göre şekillenmiştir. Bu çalışmada amaç “sürdürülebilirlik” konusu kapsamında çalışan sürdürülebilirliği konusunu açıklamaktır. Bu doğrultuda mevcut çalışmada çalışan sürdürülebilirliği ele alınırken sürdürülebilirlik kavramının tanımı ve sosyal sürdürülebilirlik boyutu önemli bir referans noktası olmuştur.

Bu bağlamda sosyal sürdürülebilirlik içinde değerlendirilebilecek olan çalışan sürdürülebilirliğinin çerçeve bir kavram olarak farklı çalışan tutumlarının sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesinde kullanılabilmesi söylenebilir. Çalışan sürdürülebilirliği kavramı her çalışmada farklı bir çalışan tutumuna veya davranışına işaret etmektedir. Bu çalışmalarda çalışan sürdürülebilirliğinin, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini (Lamm, Tosti-Kharas ve King 2015) çalışanların elde tutulması (Fatima, İzhar ve Kazmi, 2020) “çalışan devir hızı” ve “işten ayrılma niyeti”nin düşük olması (Murray ve Holmes, 2021; Lamm vd.,2015) çalışanların kariyer gelişimi ve eğitimi, psikolojik ve fiziksel iyiliği (Yan vd., 2023; Barnes vd., 2023) gibi kavramları çerçevelediği görülmektedir. Mevcut çalışma literatürü baz alarak çalışan tutumlarından üç tanesini incelemek üzerine yoğunlaşmıştır: işten ayrılma niyeti, çalışan refahı ve iş tatmini.

İşten ayrılma niyeti, çalışan refahı ve iş tatmini tutumları literatürde sıkça çalışılmış ve önemli sonuçlar elde edilmiştir. Ancak, bu kadar köklü ve iyi desteklenen kavramlara sürdürülebilirlik çerçevesinden bakmak literatüre yeni bir bakış açısı sağlayabilir ve mevcut çalışmayı diğerlerinden ayırır. Çalışan sürdürülebilirliği ile ilgili çalışmaların kısıtlı olması ve birbirinin yerine geçen pek çok kavramın birlikte kullanılmasının getirisiyle kavram üzerine düşünerek mevcut çalışmaların bir arada incelenip taranması gerekli olmuştur. Bu çalışmanın literatüre bir diğer önemli katkısı hakkında kısıtlı çalışmalar bulunan çalışan sürdürülebilirliği kavramının Türkiye’de çalışma yapan araştırmacılara tanıtılması ve kavramla ilgili yapılan çalışmaların özetlenmesi olmuştur. Mevcut çalışma sadece kavramsal bir yazın taraması olduğundan ilerleyen dönemlerde kavram üzerine ampirik veya keşifsel çalışmalar yapılabilir.

Gelecek çalışmaların çalışan sürdürülebilirliğinin organizasyonlarda gerçekleştirilebilmesi için nelerin gerekli olduğunu araştırması tavsiye edilebilir. Çalışan sürdürülebilirliğinin sağlanması, bir işletmede çalışanların sosyal haklar, iş yoğunluğunun dengeli dağılımı ve güvenli bir iş ortamı ile buldukları işletmede kalmaya teşvik edilmesi ile mümkündür (Docherty vd., 2009; Richards, 2018). Çalışan sürdürülebilirliğinin sağlanmasının temelinde, çalışanlarının sosyal ağ içinde bulunan örgüt üyeleri (yöneticileri, astlar, meslektaşlar ve tüm çalışma grup üyeleri) tarafından kabul görmesi ve onaylanmasını ifade eden sosyo-politik destek teorisinin olduğu görülmektedir (Seibert vd., 2011, s. 983; Spreitzer, 1996: 488). En önemli sosyo politik destek değişkenlerinden birisi olan algılanan örgütsel destek örgütün çalışanlarının refahına ve mutluluğuna ne denli önem verdiği ile ilgili inançlarını temsil eder (Eisenberger vd., 1986:501; Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001, s. 825). Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri sağlayarak iş tutumlarını dolayısı ile çalışan sürdürülebilirliğini kuvvetlendirecektir.

Bu bağlamda çalışan sürdürülebilirliği ve sosyal sürdürülebilirlik işletmelerin tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar ve diğer paydaşlarla iş birliği içinde çalışmasını sağlayarak (Klassen ve Vereecke, 2012) toplumla olan etkileşimlerini üst düzeye çıkarmasını, itibar elde etmesini ve rekabetçilik gibi stratejik avantajlar elde etmesini sağlamaktadır (Leal Filho vd., 2022: 2617).

Çalışan sürdürülebilirliği, sürdürülebilirliğin tüm organizasyona yerleştirilmesi (Haugh ve Talwar 2010) ve kapsamlı bir sürdürülebilirlik stratejisinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Galpin ve Whittington, 2012). Etkili olabilmek için işletmelerin sürdürülebilirliğe önem vermeleri bu yönde hedefler

koymaları, politikalar geliştirmeleri, sosyal ve ekolojik sorumluluklarını yerine getirmeleri kadar çalışan sürdürülebilirliğine de odaklanmaları gerekmektedir.

### **Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı**

Çalışmanın tüm aşamaları yazar(lar) tarafından tasarlanmış ve eşit oranda katkı sunulmuştur. Makalede, herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### **Etik Beyanı ve Finansal Destek**

Makalede, akademik ve bilimsel etik kurallarına uyulmuştur. Makalede herhangi bir finansal kaynaktan yararlanılmamıştır.

### **KAYNAKÇA**

- AFAD. (2024, Mart 4). *Çernobil Nükleer Santral Kazası*. <https://www.afad.gov.tr/kbrn/chernobil-nukleer-santral-kazasi>
- Afshari, H., Agnihotri, S., Searcy, C., ve Jaber, M. Y. (2022). Social sustainability indicators: A comprehensive review with application in the energy sector. *Sustainable Production and Consumption*, 31, 263-286. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.02.018>
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., ve Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Alameeri, A., Ajmal, M. M., Hussain, M., ve Helo, P. T. (2017). Sustainability Practices in the Aviation Sector: A Study of UAE-Based Airlines. *International Journal of Sustainable Society*, 9(2), 119-147. <https://doi.org/10.1504/IJSSOC.2017.086818>
- Al Marzouqi, A. H., Khan, M., ve Hussain, M. (2019). Employee Social Sustainability: Prioritizing Dimensions in the UAE's Airlines Industry. *Social Responsibility Journal*, 16(3), 349-367. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2018-0166>
- Ambec, S., ve Lanoie, P. (2008). Does It Pay To Be Green? A Systematic Overview. *The Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45-62.
- Atkinson, C.; Hall, L. (2011). Flexible Working and Happiness in the NHS. *Empl. Relat.* 33, 88–105.
- Barnes, C. M., ve Wagner, D. T. (2023). Leading for Human Sustainability: An extension of Restricted Employee Sustainability Theory. *Research in Organizational Behavior*, 43, 100197. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2023.100197>
- Barnes, C. M., Wagner, D. T., Schabram, K., & Boncoeur, D. (2023). Human Sustainability and Work: A Meta-Synthesis and New Theoretical Framework. *Journal of Management*, 49(6), 1965-1996. <https://doi.org/10.1177/01492063221131541>
- Beatty, R.W.; McEvoy, G.M.; Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P.R.; Mills, D.Q.; Walton, R.E. (1986). Managing Human Assets. *ILR Rev*, 39, 618.
- Bush, J.T. (2020) Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the Promotion of Unsustainable Employee Outcomes. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 30, 100676. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.004>
- Child, I.L. (1941). Morale: A Bibliographical Review. *Psychological Bulletin*, 30(3), 393-420.
- Cho, Y.; Choi, Y. (2021). When and How Does Sustainable HRM Improve Customer Orientation of Frontline Employees? *Satisfaction, Empowerment, and Communication. Sustainability*, 13, 3693. <https://doi.org/10.3390/su13073693>
- Cuthill, M. (2010). Strengthening the 'Social' in Sustainable Development: Developing a Conceptual Framework for Social Sustainability in a Rapid Urban Growth Region in Australia. *Sustainable Development*, 18(6), 362-373. <https://doi.org/10.1002/sd.397>
- Diesendorf, M. (2000). Sustainability and sustainable development. *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century*, 2, 19-37.
- Docherty, P., Kira, M., ve Shani, A. B. (2009). Organizational Development for Social Sustainability in Work Systems. *Research in Organizational Change and Development*, 17, 77-144.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eizenberg, E., ve Jabareen, Y. (2017). Social Sustainability: A New Conceptual Framework. *Sustainability*, 9(1), 68. <https://doi.org/10.3390/su9010068>
- Ehnert, I. (2009) Sustainability and Human Resource Management: Reasoning and Applications on Corporate Websites. *Eur. J. Int. Manag.*, 3, 419.
- Eş, A. (2008). Sürdürülebilirlik ve Firma Düzeyinde Sürdürülebilirlik Performans Ölçümü. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (215672), Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Gençoğlu, Ü. G., ve Aytaç, A. (2016). Türkiye'de Kurumsal Sürdürülebilirlik Alanındaki Çalışmalar Ve Yasal Düzenlemeler. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(4), 21-34. <https://doi.org/10.4026/2148-9874.2016.0330.X>
- Galpin, T., ve Lee Whittington, J. (2012). Sustainability Leadership: From Strategy to Results. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 40-48. <https://doi.org/10.1108/02756661211242690>
- Goel, S., ve Sivam, A. (2015). Social Dimensions in the Sustainability Debate: the Impact of Social Behaviour in Choosing Sustainable Practices in Daily Life. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 7(1), 61-71. <https://doi.org/10.1080/19463138.2014.953537>
- Haugh, H. M., ve Talwar, A. (2010). How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization? *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 384-396. <https://doi.org/10.5465/amle.9.3.zqr384>
- Hockerts, K. (2001, January). Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability. *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, Bangkok, 21-24.
- Hong, G. ve Kim, E. (2019). How to Attract Talented Expatriates: The Key Role of Sustainable HRM. *Sustainability*, 11, 5373.
- Ilhami, S. D., & Setiadi, T. (2023). The Employee Sustainability Strategy In Automation. *Among Makarti*, 16(1), 24-35. <http://dx.doi.org/10.52353/ama.v16i1.406>
- IPCC. (1995). IPCC Second Assessment. *A Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. WMO-UNEP. <https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/06/2nd-assessment-en> (turningpoints.eu)Library — IPCC
- ILO. (27 Kasım 2023). Yaklaşık 3 milyon kişi iş kazaları ve meslek hastalıkları nedeniyle hayatını kaybediyor. İş Sağlığı ve Güvenliği. <https://www.ilo.org/tr/resource/news/yaklasik-3-milyon-kisi-kazalari-ve-meslek-hastaliklari-nedeniyle-hayatini>
- Jiang, K.; Lepak, D.P.; Hu, J.; Baer, J.C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Acad. Manag. J.* 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., ve Hulin, C. L. (2017). Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000181>
- Kağnıcıoğlu, D. (2010). Sosyal Sorumluluk Raporlarında Çalışma ve İstihdam Göstergeleri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 57, 125-165.
- Klassen, R. D., ve Vereecke, A. (2012). Social Issues in Supply Chains: Capabilities Link Responsibility, Risk (Opportunity), and Performance. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 103-115. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.021>
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., ve King, C. E. (2015). Empowering Employee Sustainability: Perceived Organizational Support Toward the Environment. *Journal of Business Ethics*, 128, 207-220. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2093-z>



- Leal Filho, W., Salvia, A. L., Vasconcelos, C. R. P., Anholon, R., Rampasso, I. S., Eustachio, J. H. P., ... ve Sharifi, A. (2022). Barriers to Institutional Social Sustainability. *Sustainability Science*, 17(6), 2615-2630. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01204-0>
- Mariappanadar, S. (2020). Do HRM Systems Impose Restrictions on Employee Quality of Life? Evidence from a Sustainable HRM Perspective. *J. Bus. Res*, 118, 38–48. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.039>
- McKenzie, S. (2004). Social sustainability: towards some definitions. *Hawke Research Institute Working Paper Series*. <https://www2.econ.iastate.edu/classes/tsc220/hallam/Readings/SocialMcKenzie.pdf>
- Merriman, K. K., Sen, S., Felo, A. J., ve Lutzky, B. E. (2016). Employees and Sustainability: the Role of Incentives. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 820-836. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0285>
- Meyer, J.P.; Stanley, D.J.; Herscovitch, L.; Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Murray, W. C., ve Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Sustainability*, 13(6), 3163.
- NASA. How Do We Know Climate Change Is Real? <https://climate.nasa.gov/evidence/#:~:text=In%201896%2C%20a%20seminal%20paper,Earth%27s%20atmosphere%20to%20global%20warming>
- Office of the Deputy Prime Minister (ODPM). (2003). Sustainable Communities: Building for the Future. ODPM: London, UK.
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45. <https://doi.org/10.5465/amp.24.1.34>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., ve Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825.
- Richards, J. (2018, March). Employee Sustainability And Work Organisations: A Critical Review, Map And Research Agenda. *36th International Labour Process Conference*, Buenos Aires.
- Schneider, B., ve Snyder, R. A. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organization Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Segerstedt, E., ve Abrahamsson, L. (2019). Diversity of Livelihoods And Social Sustainability in Established Mining Communities. *The Extractive Industries and Society*, 6(2), 610-619. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2019.03.008>
- Seibert, S. E., Wang, G., ve Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Sroufe, R., ve Gopalakrishna-Remani, V. (2019). Management, social sustainability, reputation, and financial performance relationships: An empirical examination of US firms. *Organization ve Environment*, 32(3), 331-362.
- Staniškienė, E., ve Stankevičiūtė, Ž. (2018). Social Sustainability Measurement Framework: The Case of Employee Perspective in A CSR-Committed Organisation. *Journal of Cleaner Production*, 188, 708-719. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.269>
- Tetty, W. J. (2006). Staff Retention in African Universities: Elements of a Sustainable Strategy. Washington, DC: World Bank.
- Tüm, K. (2014). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4(1), 58-81.

- Van Dam, K., van Vuuren, T., & Kemp, S. (2017). Sustainable Employment: The Importance of Intrinsically Valuable Work and an Age-Supportive Climate. *International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2449–2472. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137607>
- Van der Klink, J. J., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., Abma, F. I., ... & Van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable Employability—Definition, Conceptualization, and Implications: A Perspective Based on the Capability Approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 71-79.
- Vallance, S., Perkins, H. C., ve Dixon, J. E. (2011). What is Social Sustainability? A Clarification of Concepts. *Geoforum*, 42(3), 342-348.
- Western Australian Council of Social Services (WACOSS). (2000). *Model of Social Sustainability*, ii-iii <http://www.wacoss.org.au/downloads/socialsustainable.pdf>
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12(3), 262-277.
- Wright, P.M.; Nishii, L.H. (2012). Strategic HRM and Organizational Behavior: Exploring Variance as an Integrating Framework. Paauwe, J., Guest, D.E., Wright, P. (Eds.). *HRM and Performance: Achievements and Challenges* içinde (s. 97–110). John Wiley ve Sons: Chichester, UK.
- Yan, G., Meng, L., Li, B., ve Li, J. (2023). How Can Managers Promote Employee Sustainability? A Study on the Impact Of Servant Leadership on Emotional Labor. *Sustainability*, 15(14), 11162.
- Yanık, S., ve Türker, İ. (2012). Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk raporlamasındaki gelişmeler (Tümleşik Raporlama). *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 47, 291-308.
- Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886-907.