

Turizm Sektöründe Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Nisa Eksili¹

Pınar Çelik Çaylak²

Özet

Turizm sektörü, emek yoğun yapısı, mevsimsellik, yüksek iş gücü devri ve hizmet kalitesinin doğrudan insan etkileşimine bağlı olması nedeniyle insan kaynakları yönetimi açısından kendine özgü zorluklar barındırmaktadır. Geleneksel insan kaynakları yönetimi yaklaşımları, çoğunlukla kısa vadeli, maliyet odaklı ve reaktif uygulamalara dayanmakta; bu durum çalışan refahı, uzun vadeli istihdam edilebilirlik ve kurumsal dayanıklılık açısından önemli sınırlılıklar yaratmaktadır. Son yıllarda bu sınırlılıkları aşmaya yönelik olarak Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu kitap bölümü, turizm sektöründe sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin kuramsal temellerini ve uygulama alanlarını bütüncül bir çerçevede ele almayı amaçlamaktadır. İlk olarak, turizm sektörünün yapısal özellikleri ışığında geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların yarattığı sorunlar tartışılmaktadır. Ardından, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramı farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde tanımlanmakta; uzun vadeli yönelim, çalışan refahı, insan kaynaklarının yenilenmesi, çevresel sorumluluk ve paydaş odaklılık gibi temel ilkeler açıklanmaktadır. Bölümün devamında, sürdürülebilir işe alım ve seçim, eğitim ve gelişim, çalışan bağlılığı ve katılımı, uzun vadeli performans yönetimi ile çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları gibi temel sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarını turizm sektörü bağlamında ele alınmaktadır. Çalışma, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin turizm işletmelerinde iş gücü istikrarını artırma, çalışan bağlılığını güçlendirme, hizmet kalitesini iyileştirme ve kurumsal dayanıklılığı destekleme potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

- 1 Doçent Dr., Akdeniz Üniversitesi, nisaeksili@akdeniz.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-6717-3665
- 2 Doçent Dr., Akdeniz Üniversitesi, pinarcelik@akdeniz.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-0599-4086

1. Giriş

Dünya çapındaki turizm sektörü, geleneksel insan kaynakları yönetimi (İKY) için kritik zorluklar oluşturan belirgin işgücü piyasası dinamikleriyle karakterizedir. Talepteki mevsimsel dalgalanmalar, geçici personel modelleri ve düşük vasıflı, genellikle geçici iş gücüne yoğun bağımlılık, turizmi diğer birçok sektörden ayıran yapısal özellikler arasındadır (Rahimić, Črnjar ve Čikeš, 2019; City, 2023). Bu koşullar, istihdamda istikrarsızlığa, yüksek işten ayrılma oranlarına ve uzun vadeli işgücü geliştirme fırsatlarının sınırlı olmasına yol açarak kurumsal performansı ve hizmet kalitesini zayıflatır (Doğru ve Şirakaya-Türk, 2023). Nitekim, ampirik çalışmalar, turizm ve konaklama şirketlerinin geleneksel İKY çerçeveleri altında nitelikli personel alımı, elde tutma ve geliştirme konusunda sıklıkla zorluk çektiğini tekrar tekrar vurgulamaktadır (Esen ve Özer, 2020). Aynı zamanda, yönetim araştırmalarının daha geniş alanında, kısa vadeli, maliyet odaklı ve verimlilik odaklı yaklaşımıyla geleneksel İKY'nin, insan sermayesinin sürdürülebilirliği, çalışanların refahı ve kurumsal dayanıklılıkla ilgili uzun vadeli zorlukları ele almakta yetersiz olduğu giderek daha fazla kabul görmektedir (Bányai, 2019; Stadler vd., 2022). Buna karşılık olarak yeni bir paradigma ortaya çıkmıştır: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi. Sürdürülebilir İKY, insan kaynakları stratejisini yalnızca ekonomik açıdan değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel boyutlarda da uzun vadeli kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirerek İKY'nin kapsamını genişletir (Ehnert, 2009; Cachón-Rodríguez, 2022).

İnsan emeğinin yalnızca bir girdi değil, aynı zamanda hizmet sunumunun ve müşteri deneyiminin de özü olduğu turizm sektörü için Sürdürülebilir İKY, geleneksel İKY'nin eksikliklerine umut verici bir alternatif sunmaktadır. Çalışanlara stratejik varlıklar olarak uzun vadeli ve bütünsel bir bakış açısı benimseyerek, Sürdürülebilir İKY, turizm firmalarının işgücü istikrarsızlığını azaltmalarına, işten ayrılma oranlarını düşürmelerine, çalışan becerilerini geliştirmelerine, refahı teşvik etmelerine ve nihayetinde hizmet kalitesini ve sürdürülebilirliği artırmalarına yardımcı olabilir. Bu nedenle, turizmde Sürdürülebilir İKY ve sürdürülebilirliğin kesişimini araştırmak yalnızca akademik açıdan değerli olmakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli rekabet gücü ve etik işgücü uygulamaları arayan uygulayıcılar için de son derece önemlidir.

Bu bölüm, bu paradigma değişimini ele alarak eleştirel bir bakış sunmaktadır. İlk olarak, geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının turizm sektöründe nasıl işlediği açıklanmakta ve sektörün yapısal özellikleri çerçevesinde bu uygulamaların sınırlılıkları vurgulanmaktadır. Ardından,

yerleşik yönetim literatüründen yararlanılarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin kavramsal temelleri ve tanımları sunulmaktadır. Son olarak, Sürdürülebilir İKY'nin temel ilkeleri ve stratejik yönelimleri özetlenmekte; bu ilkelerin turizm işletmelerinin kendine özgü ihtiyaç ve koşullarına nasıl uyarlanabileceği tartışılmaktadır. Bu doğrultuda, turizmde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için kuramsal ve uygulamaya dönük bir çerçevenin oluşturulması amaçlanmakta; söz konusu çerçevenin kurumsal dayanıklılığa, çalışan refahına ve daha geniş sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlaması beklenmektedir.

1. Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Sınırlamaları

Turizm ve konaklama sektörlerinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları, tarihsel olarak operasyonel baskılar, güçlü mevsimsellik ve maliyet kontrolüne yönelik sürekli vurgu tarafından şekillendirilmiştir. Sonuç olarak, turizmdeki geleneksel İKY, stratejik veya gelişimsel bir yaklaşım yerine genellikle kısa vadeli, idari ve reaktif bir biçim almıştır. Baum (2007), onlarca yıllık tartışmalara rağmen turizmdeki İKY'nin “önemli ölçüde gelişmediğini”, sürdürülebilir insan sermayesi geliştirmek yerine acil işgücü ihtiyaçlarını karşılamaya odaklandığını savunmaktadır. Bu yönelim, işgücü yoğunluğu, uzun ve düzensiz çalışma saatleri ve düşük ücretli hizmet rollerine yüksek bağımlılık gibi turizm işinin yapısal özellikleriyle yakından bağlantılıdır (Baum, 2007).

1.1. Kısa Vadeli ve Maliyet Odaklı Yaklaşım

Turizmde geleneksel İKY'nin belirleyici bir özelliği, kısa vadeli odaklı olmasıdır. Birçok işletme, özellikle otel ve tatil köyleri, mevsimler boyunca talepte keskin dalgalanmalar yaşar ve bu da onları geçici, yarı zamanlı veya gündelik iş gücüne güvenmeye yöneltir. Bu reaktif personel modeli, uzun vadeli iş gücü istikrarı yerine sayısal esnekliğe öncelik verir (Deery ve Jago, 2015). İşgücü maliyetlerini kontrol altına alma vurgusu, işletmelerin genellikle mesleki gelişim, kariyer planlama veya yapılandırılmış oryantasyon uygulamalarına yaptıkları yatırımları en aza indirmelerine yol açar. Zamanla, bu yaklaşım, çalışanlara sınırlı yatırımın yüksek işten ayrılmayı pekiştirdiği ve yüksek işten ayrılmanın daha fazla yatırımı caydırdığı bir döngüyü sürdürür.

1.2. Yüksek Personel Devir Oranı ve Zayıf Çalışan Bağlılığı Mekanizmaları

Misafirperverlik ve turizm sektörleri, küresel olarak sürekli olarak en yüksek işten ayrılma oranlarını bildirmektedir. Kim ve Jogaratnam (2010),

yüksek işten ayrılma niyetinin zayıf yönetim desteği, sınırlı kariyer fırsatları ve yetersiz ücretlendirmeye güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır; bu koşullar geleneksel İK ortamlarına özgüdür. Bu istikrarsızlığın hizmet kalitesi, kurumsal öğrenme ve operasyonel verimlilik üzerinde doğrudan etkileri vardır. Çalışanlar düzenli olarak kurumdan ayrıldığında, kurumsal hafıza erozyona uğrar, misafir hizmetlerinin tutarlılığı azalır ve yöneticiler sürekli işe alım ve eğitime zaman ve kaynak ayırmak zorunda kalır (Xu vd., 2022). Deery ve Jago (2015), turizmdeki işten ayrılmanın yalnızca bir insan kaynakları sorunu değil, aynı zamanda kişilerarası etkileşime ve deneyimsel kaliteye dayalı hizmet sunum sistemlerini baltaladığı için stratejik bir zorluk olduğunu belirtmektedir.

1.3. Sınırlı Eğitim ve Mesleki Gelişim Olanakları

Geleneksel turizm İKY eğitimi genellikle asgari düzeyde, gayri resmî veya tamamen işe özgüdür. Baum (2007), turizm işinin karmaşık duygusal ve kişilerarası yetkinlikler gerektirmesine rağmen, işverenlerin finansal baskılar ve birçok çalışanın yatırımı haklı çıkaracak kadar uzun süre kalmayacağı varsayımı nedeniyle eğitimi genellikle temel, görev odaklı eğitimle sınırladığını gözlemlemektedir. Bu yapılandırılmış gelişim eksikliği, beceri eksikliklerine, tutarsız hizmet standartlarına ve sınırlı çalışan katılımına katkıda bulunmaktadır. Dahası, kariyer geliştirme yollarına erişim olmadan, çalışanlar turizm işini uzun vadeli, uygulanabilir bir meslek yerine geçici veya geçiş dönemi olarak görebilir ve bu da işten ayrılma döngüsünü daha da hızlandırır (Rasheed vd., 2020).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Zayıf Stratejik Uyumu

Turizmde geleneksel İKY, stratejik bir işlevden ziyade sıklıkla idari bir işlev olarak konumlandırılır. Solnet vd. (2015), birçok turizm işletmesinin, insan emeğinin değer yaratmadaki merkezi konumuna rağmen, İKY'yi kurumsal stratejiye entegre etmekte başarısız olduğunu savunmaktadır. İKY, daha geniş planlama süreçlerine katılmak yerine, planlama, bordro ve uyum gibi rutin görevlere odaklanma eğilimindedir. Bu stratejik entegrasyon eksikliği, işletmelerin işgücü ihtiyaçlarını öngörmesini, demografik değişimlere göre planlama yapmasını veya dirençli, sürdürülebilir insan sermayesi sistemleri oluşturmasını engeller (Chakraborty ve Biswas, 2020). Ayrıca, İK departmanlarının, işveren markası, çalışan refahı veya uzun vadeli beceri geliştirme gibi konularda liderlik kararlarını etkileme yeteneğini de kısıtlar; bu alanlar, sürdürülebilir rekabet gücü için giderek daha önemli kabul edilmektedir.

1.5. Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetiminin Turizm Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkileri

Geleneksel İKY'nin sınırlamaları hem kurumsal sürdürülebilirlik hem de turizm iş gücünün sürdürülebilirliği açısından daha geniş kapsamlı sonuçlara sahiptir. Uzun vadeli kapasite geliştirme yerine kısa vadeli maliyet tasarruflarını önceliklendiren uygulamalar, kronik işgücü kıtlığına, çalışanların refahının azalmasına ve hizmet kalitesinin düşmesine yol açar. Misafir deneyiminin büyük ölçüde ön saflardaki çalışanların davranışlarıyla şekillendiği bir sektörde, bu tür sınırlamalar marka itibarını ve rekabet konumunu doğrudan etkiler (Deery ve Jago, 2015). Dahası, güvencesizlik, tükenmişlik ve yüksek işten ayrılma oranlarıyla karakterize edilen sürdürülemez istihdam kalıpları, sosyal sorumluluk sahibi ve etik işgücü uygulamalarına yönelik artan küresel vurguya aykırıdır (Barthauer vd., 2020; Gunawan vd., 2024). Sürdürülebilirlik, turizm destinasyonları ve firmaları için merkezi bir stratejik öncelik haline geldikçe, geleneksel İKY'nin yetersizlikleri giderek daha belirgin hale gelmekte ve Sürdürülebilir İKY gibi daha bütünsel, geleceğe yönelik yaklaşımlara olan ihtiyacı işaret etmektedir.

2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları

Sürdürülebilir İKY, uzun vadeli sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve ekolojik yönetim konusundaki artan kurumsal baskılara bir yanıt olarak gelişmiştir. Ehnert (2009), sürdürülebilirliği insan kaynaklarının tüketimi ve yenilenmesi arasında bir denge eylemi olarak vurgulayan en eski kapsamlı tanımlardan birini sunmaktadır. İşletmelerin, insanları zaman içinde fiziksel, psikolojik ve sosyal kapasitelerini koruyacak şekilde yönetmeleri gerektiğini savunur ve kısa vadeli verimlilik baskılarının genellikle çalışanların uzun vadeli refahını ve istihdam edilebilirliğini baltaladığını belirtir. Bu bakış açısı, sürdürülebilirliği bir paradoks olarak vurgular: İşletmeler, insan kaynakları tabanının gelecekteki kullanılabilirliğini ve kalitesini korurken aynı anda acil performans taleplerini karşılamalıdır (Ehnert, 2009).

Daha geniş bir sürdürülebilirlik teorisine dayanan Kramar (2014), Sürdürülebilir İKY'yi ekonomik, sosyal ve çevresel kaygıların İK sistemlerine entegrasyonu olarak kavramsallaştırır. Bu bakış açısı İK uygulamalarının yalnızca kurumsal performansa değil, aynı zamanda sosyal eşitliğe, anlamlı işe, çalışan refahına ve çevresel sorumluluğa da katkıda bulunduklarında "sürdürülebilir" hale geldiğini savunarak, Sürdürülebilir İKY'yi üçlü sonuç çerçevesine yerleştirir. Kramar'ın tanımı, İKY'nin etki alanını iç kurumsal sonuçlardan daha geniş toplumsal etkilere genişletir. Benzer biçimde Guerçi

vd., (2016) Sürdürülebilir İKY'yi, sosyal, çevresel ve insan sermayesinin gelişimini dikkate alan insan yönetimi uygulamaları olarak tanımlanmıştır.

Stahl ve ark. (2020) tarafından yapılan daha yeni bir kavramsallaştırma, Sürdürülebilir İKY'yi kurumsal dayanıklılığı, uyum sağlamayı ve uzun vadeli rekabet gücünü destekleyebilen “sürdürülebilir işgücü sistemleri” tasarımı olarak vurgular. Bu bakış açısından Sürdürülebilir İKY'nin, çalışanların değişkenlik, teknolojik değişim ve dış şoklar arasında başarılı olmalarını sağlayan çalışma ortamları ve İK uygulamaları yaratmayı içerir. Çalışmaları, sürdürülebilir insan yönetimini öngörülemez ortamlarda kurumsal hayatta kalmaya bağlayarak Sürdürülebilir İKY'nin stratejik boyutunu vurgular.

Paralel bir araştırma grubu, Sürdürülebilir İKY'nin çevresel boyutunu vurgular. Jabbour (2011), İKY'nin yeşil işe alım, çevre eğitimi ve çevre dostu davranışları ödüllendiren performans sistemleri gibi uygulamalar aracılığıyla ekolojik sürdürülebilirliğin ilerletilmesinde önemli bir rol oynadığını savunmaktadır. Genellikle Yeşil İKY olarak kavramsallaştırılan bu bakış açısı, çevre yönetimini İKY'nin temel işlevlerine entegre eder ve sürdürülebilirlik çerçeveleri içindeki önemini pekiştirir.

Bu tanımlar bir arada ele alındığında, dört ortak temayı ortaya koymaktadır:

- (1) uzun vadeli yönelim,
- (2) çalışanların refahı ve yetenek geliştirme,
- (3) ekonomik, sosyal ve çevresel önceliklerin entegrasyonu ve
- (4) sürdürülebilir işgücü sistemleri tarafından desteklenen kurumsal dayanıklılık.

Bu unsurlar, mevsimsellik, emek yoğunluğu ve doğrudan insan etkileşimiyle tanımlanan bir sektör olan turizm sektörüne uyarlandığında, Sürdürülebilir İKY şu şekilde anlaşılabilir.

Sürekli istihdam edilebilirliği, iş gücü dayanıklılığı, çalışanlara ve destinasyon topluluklarına karşı sosyal sorumluluğu ve İK uygulamalarına entegre edilmiş çevresel yöneticiliği destekleyen ve aynı zamanda hizmet kalitesine ve kurumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunan, turizm çalışanlarını yönetmeye yönelik uzun vadeli ve stratejik bir yaklaşımdır. Bu tanım, turizmle özellikle ilgili özellikleri vurgulamaktadır. Mevsimsel işten çıkarmalar, beceri eksiklikleri ve hizmet sunumundaki teknolojik değişikliklerden sıklıkla etkilenen bir sektörde sürekli istihdam edilebilirlik esastır. Turizm çalışanları dalgalanan iş yükü, duygusal emek ve sık müşteri temasıyla karşı karşıya kaldığı için iş gücü dayanıklılığı da aynı derecede kritik öneme sahiptir.

Turizm destinasyonları aynı zamanda sosyal ekosistemler olarak da işlev görür; bu nedenle Sürdürülebilir İKY, sorumluluğu kuruluşun ötesine, turizm istihdamına bağımlı yerel topluluklara da genişletmelidir. Son olarak, turizm faaliyetleri (özellikle otellerde, tatil köylerinde ve turistik yerlerde) genellikle önemli kaynak kullanımı gerektirdiği ve ekolojik etkiler yarattığı için çevresel yöneticilik vazgeçilmezdir.

2.1. İşe Alım ve Seçimde Sürdürülebilirlik

İşe alım ve seçim, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin giriş noktasını temsil eder ve uzun vadeli istihdam ilişkilerinin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynar. Turizm sektöründe, bu süreçler geleneksel olarak mevsimsel talep dalgalanmaları, acil işgücü kıtlığı ve maliyet hususları gibi kısa vadeli operasyonel baskılar tarafından yönlendirilmiştir. Bu tür uygulamalar geçici çözümler sunsa da genellikle zayıf kişi-kuruluş uyumu, yüksek işten ayrılma oranları ve sınırlı çalışan bağlılığıyla sonuçlanır (Baum, 2015). Hizmet kalitesinin çalışanların tutum ve davranışlarıyla yakından bağlantılı olduğu turizm gibi hizmet yoğun sektörlerde (Hussein vd.,2023), bu eksiklikler kalıcı örgütsel sonuçlar doğurabilir.

Sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında, işe alım ve seçim, açık pozisyonların acil olarak doldurulmasının ötesine geçerek, istikrarlı, uyarlanabilir ve değerlerle uyumlu bir işgücü oluşturmaya odaklanır (Pham ve Paille, 2019). Sürdürülebilir işe alım, uzun vadeli istihdam edilebilirliği, etik işe alım uygulamalarını ve bireysel değerlerin örgütsel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumunu vurgular. Bu yaklaşım, çalışanları değiştirilebilir iş gücü girdileri olarak görmekten, yeteneklerinin zaman içinde geliştirilmesi ve korunması gereken stratejik kaynaklar olarak tanımaya doğru bir geçişi yansıtmaktadır (Ehnert, 2009). Bu çerçevede, sürdürülebilir işe alım, yalnızca gerekli teknik becerilere sahip olmakla kalmayıp aynı zamanda uyum yeteneği, öğrenme odaklılık, sosyal sorumluluk ve çevre bilinci de gösteren adaylar aramaktadır. Bu özellikler, çalışanların çeşitli konuklar, yerel topluluklar ve çok sayıda paydaş grubuyla düzenli olarak etkileşimde bulunduğu turizm bağlamlarında özellikle önemlidir. Değer temelli seçim süreçleri, çalışanların karmaşık sosyal ve kültürel dinamiklere etkili bir şekilde yanıt verebilmelerini ve sorumlu ve etik hizmet sunumuna katkıda bulunmalarını sağlamaya yardımcı olur (Guerci vd., 2016).

Şeffaflık ve adalet de sürdürülebilir işe alım uygulamalarının merkezindedir. Açık seçim kriterleri, eşit fırsat politikaları ve ayrımcılık yapmayan değerlendirme yöntemleri, işe alım sürecine olan güveni güçlendirir ve sosyal sürdürülebilirliği artırır (Rozario vd., 2020; Chowdhury, vd., 2023).

Bölgesel işgücü piyasalarına öncelik vermek ve yerel eğitim kurumlarıyla iş birliği yapmak gibi yerel odaklı işe alım stratejileri, topluluk gelişimini güçlendirerek ve işgücü hareketliliği baskılarını azaltarak destinasyon düzeyinde sürdürülebilirliği destekler. Dijital işe alım platformları, süreç verimliliğini artırarak, erişilebilirliği iyileştirerek ve geleneksel kâğıt tabanlı işe alım sistemleriyle ilişkili çevresel ayak izini azaltarak (Koman vd., 2024) sürdürülebilirliğe daha da katkıda bulunur.

Aday deneyimi, işe alım ve seçimde sürdürülebilirliğin bir diğer önemli boyutunu oluşturur. Saygılı, bilgilendirici ve usule uygun işe alım süreçleri, nihai işe alım sonucundan bağımsız olarak, kuruluşun olumlu algılanmasına katkıda bulunur. İyi yönetilen bir aday deneyimi, işveren güvenilirliğini güçlendirir ve özellikle tekrarlayan işe alım döngüleriyle karakterize edilen turizm işgücü piyasalarında kritik öneme sahip olan uzun vadeli işveren markalaşmasını destekler (Jepsen & Grob, 2015). Ayrıca, sürdürülebilirlik odaklı işe alımın, özellikle potansiyel işverenleri değerlendirirken etik standartlara, sosyal sorumluluğa ve çevresel bağlılığa giderek daha fazla öncelik veren genç nesiller arasında, kurumsal çekiciliği artırdığına dair artan kanıtlar bulunmaktadır (Stahl vd., 2020). Nitelikli ve motive çalışanlar için rekabet eden turizm işletmeleri için bu itibar avantajı, iyileştirilmiş yetenek edinme sonuçlarına ve azalan işten ayrılma niyetlerine dönüşebilir.

Genel olarak, işe alım ve seçmede sürdürülebilirlik, turizm kuruluşlarının kronik işgücü istikrarsızlığını ele alırken sosyal meşruiyetlerini ve uzun vadeli rekabet güçlerini güçlendirebilecekleri stratejik bir mekanizmayı temsil etmektedir. Kısa vadeli personel mantığının ötesine geçerek ve sürdürülebilirlik ilkelerini işe alım uygulamalarına entegre ederek, turizm işletmeleri kalıcı istihdam ilişkileri, daha yüksek hizmet kalitesi ve daha büyük kurumsal dayanıklılık için zemin hazırlamaktadır.

2.2. Eğitim ve Gelişim Programları

Eğitim ve gelişim, insan kaynaklarının zaman içinde yenilenmesi ve sürdürülmesi için merkezi bir mekanizma oluşturmaktadır. Ehnert (2009), kuruluşların yalnızca çalışan yeteneklerini tüketmekle kalmayıp, bunların yenilenmesine ve geliştirilmesine aktif olarak yatırım yapmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Duygusal emek, hizmet etkileşimi ve kültürel duyarlılığın temel iş gereksinimleri olduğu turizmde, hizmet kalitesini ve çalışan refahını korumak için sürekli öğrenme şarttır.

Sürdürülebilir eğitim programları, kısa vadeli beceri kazanımının ötesine geçerek uzun vadeli yetkinlik geliştirme, istihdam edilebilirlik ve uyum yeteneğine odaklanmaktadır (Salas vd., 2012). Teknik ve hizmetle

ilgili becerilere ek olarak, insan kaynakları yönetimi odaklı eğitim, çevresel farkındalık, etik karar verme ve sorumlu turizm uygulamaları gibi sürdürülebilirlikle ilgili içerikleri giderek daha fazla içermektedir. Bu, Jabbour'un (2011) insan kaynakları yönetiminin, çalışan öğrenimi yoluyla çevresel sürdürülebilirliği örgütsel rutinlere yerleştirmede önemli bir rol oynayabileceği argümanıya örtüşmektedir.

İyi tasarlanmış gelişim programları, kişisel gelişime yönelik örgütsel bağlılığı göstererek çalışanların elde tutulmasına da katkıda bulunur. Kariyer olanaklarının sınırlı olması yaygın bir memnuniyetsizlik kaynağı olan turizm sektöründe, yapılandırılmış gelişim yolları ve şirket içi hareketlilik fırsatları işten ayrılmaları azaltabilir ve uzun vadeli istihdam ilişkilerini güçlendirebilir.

2.3. Çalışan Bağlılığı ve Katılımı

Çalışan bağlılığı ve katılımı, Sürdürülebilir İKY'nin sosyal sürdürülebilirlik boyutu için kritik öneme sahiptir. Bağlılık, çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal enerjilerini işlerine ve kuruluşlarına ne ölçüde yatırdıklarını ifade eder (Saks, 2006). Turizmde, hizmet kalitesi doğrudan çalışanların tutumları, motivasyonları ve isteğe bağlı davranışları tarafından şekillendirildiği için (Hassanein ve Özgüt, 2022) yüksek bağlılık seviyeleri özellikle önemlidir.

Sürdürülebilir İK uygulamaları, anlamlı iş, çalışan sesi ve katılımcı karar alma yoluyla bağlılığı teşvik eder. Çalışanlar fikirlerini ifade etmeye, fikir sunmaya ve örgütsel süreçlere katılmaya teşvik edildiğinde, sahiplik ve bağlılık duygusu geliştirme olasılıkları daha yüksektir (Stahl vd., 2020). Katılımcı uygulamalar ayrıca, hiyerarşik yapılar ve mevsimlik istihdam modelleriyle karakterize edilen kuruluşlarda güveni sürdürmek için gerekli olan adalet ve şeffaflığı da destekler.

Araştırmalar, bağlı çalışanların daha dirençli olduğunu, daha yüksek hizmet performansı sergilediğini ve kuruluştan ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir (Saks, 2006). Sürdürülebilirlik açısından bakıldığında, çalışan bağlılığı hem sosyal bir sonuç hem de turizm işletmeleri için stratejik bir kaynak anlamına gelmektedir.

2.4. Uzun Vadeli Performans Yönetimi Yaklaşımı

Turizm sektöründeki geleneksel performans yönetim sistemleri genellikle kısa vadeli çıktılara, nicel hedeflere ve anlık hizmet sonuçlarına odaklanır. Bu tür ölçütler operasyonel kontrolü destekleyebilse de, uzun vadeli çalışan gelişimini, refahını ve sürdürülebilir davranışları sıklıkla ihmal ederler. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, performans yönetimine daha geniş ve gelişimsel bir yaklaşım gerektirir (DeNisi & Smith, 2014).

Uzun vadeli bir performans perspektifi, sürekli geri bildirim, öğrenme ve kurumsal sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumu vurgular. Turizm işletmelerinde bu, müşteri memnuniyeti, ekip çalışması, etik davranış, bilgi paylaşımı ve çevresel sorumlulukla ilgili göstergelerin performans değerlendirmelerine dahil edilmesini içerebilir. Sadece neyin başarıldığını değil, nasıl başarıldığını da değerlendirerek, sürdürülebilir performans yönetimi sorumlu ve değerlerle tutarlı davranışı teşvik eder.

Gelişim odaklı performans sistemleri, odağı sürekli kısa vadeli sonuçlardan kademeli iyileşmeye ve yetenek geliştirmeye kaydırarak tükenmişliği ve aşırı iş baskısını azaltmaya da yardımcı olur. Bu anlamda, sürdürülebilir performans yönetimi hem çalışan refahını hem de kurumsal dayanıklılığı destekler.

2.5. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikaları

Çeşitlilik ve kapsayıcılık, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin temel etik ve sosyal sütunlarından birini temsil eder. Turizm kuruluşları genellikle milliyet, cinsiyet, yaş ve kültürel geçmiş açısından oldukça çeşitli bir iş gücüne sahiptir. Bununla birlikte, çeşitlilik tek başına, kapsayıcı insan kaynakları uygulamaları ve kurumsal kültürlerle desteklenmedikçe olumlu sonuçları garanti etmez (Nishii, 2013).

Sürdürülebilir çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, tüm çalışanlar için fırsatlara eşit erişim, adil muamele ve aidiyet duygusu sağlamayı amaçlar. Bu, önyargısız işe alım ve terfi süreçlerini, eşit ücret uygulamalarını, kapsayıcı liderlik gelişimini ve ayrımcılık ve tacizi ele alma mekanizmalarını içerir. Nishii (2013), kapsayıcı ortamların, bireylerin dışlanma korkusu olmadan tam olarak katkıda bulunmalarına olanak tanıyarak çalışan bağlılığını ve performansını artırdığını göstermektedir.

Turizm destinasyonlarında, kapsayıcı insan kaynakları uygulamaları daha geniş toplumsal sonuçlar da doğurmaktadır. Cinsiyet eşitliğini teşvik ederek, marjinalleştirilmiş grupları destekleyerek ve kültürel çeşitliliğe saygı göstererek, turizm işletmeleri topluluk ve destinasyon düzeyinde sosyal sürdürülebilirliğe katkıda bulunabilir. Dolayısıyla, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, stratejik insan kaynakları yönetiminin etkisini kuruluş sınırlarının ötesine taşır.

3. Turizm Sektörü için Sürdürülebilir İKY'nin Avantajları

Turizm sektöründe Sürdürülebilir İKY uygulamalarının çeşitli stratejik avantajları vardır. İlk olarak, kariyer geliştirme, adil istihdam politikaları ve refah girişimleri gibi Sürdürülebilir İKY uygulamaları, turizm iş gücündeki en kalıcı sorunlardan biri olan işten ayrılmayı azaltmaya yardımcı olabilir

(Baum, 2015). İkinci olarak, sürdürülebilirlik odaklı İK uygulamalarını benimseyen turizm işletmeleri, işveren markalarını güçlendirerek, yetenekli ve etik değerlere önem veren iş arayanlar için daha çekici hale gelirler (Stahl vd., 2020). Üçüncü olarak, müşteri memnuniyetinin insan etkileşimine bağlı olduğu bir sektörde tutarlı misafir deneyimleri sunabilen, motive olmuş, sağlıklı ve yetkin bir iş gücü oluşturarak hizmet kalitesinin iyileştirilmesine katkıda bulunur. Son olarak, iş gücü dayanıklılığını artırarak ve sürdürülebilirlik ilkelerini İK sistemlerine entegre ederek, turizm işletmeleri, özellikle pandemiler, ekonomik durgunluklar ve iklim değişikliğiyle ilgili aksaklıklar gibi krizlere maruz kalan sektör göz önüne alındığında, kurumsal uyum yeteneklerini güçlendirir. Özetle, Sürdürülebilir İKY, turizm sektörünün insan kaynakları zorluklarını ele almak için kapsamlı bir yaklaşım sunar. Turizm işletmeleri, İK uygulamalarını ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflerle uyumlu hale getirerek daha istikrarlı, yetenekli ve katılımcı bir iş gücü yaratabilir; bu da uzun vadeli kurumsal dayanıklılık ve sürdürülebilir destinasyon geliştirmenin temellerini atabilir.

4. Sürdürülebilir İKY'nin Temel İlkeleri ve Stratejileri

Sürdürülebilir İKY literatürü, onu geleneksel İKY'den ayıran ve daha geniş sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getiren birkaç temel ilke belirlemektedir. Ehnert (2009), Kramar (2014), Jabbour (2011) ve Kainzbauer ve Rungruang (2019) tarafından temel alınan bu ilkeler, uzun vadeli düşünmeyi, insan kaynaklarının yenilenmesini, adaleti, ekolojik sorumluluğu ve etik kurumsal yönetişimi vurgulamaktadır. Turizm sektörü için uygulanabilir stratejilere dönüştürüldüğünde, bu ilkeler daha dirençli, eşitlikçi ve sürdürülebilir işgücü sistemleri oluşturmak için sağlam bir çerçeve sunmaktadır.

4.1. Uzun Vadeli Bakış Açısı

Sürdürülebilir İKY'nin belirleyici bir özelliği, uzun vadeli stratejik yönelimdir. Genellikle kısa vadeli personel verimliliğini veya maliyeti en aza indirmeyi önceliklendiren geleneksel İKY'nin aksine, Sürdürülebilir İKY çalışanların sürekli istihdam edilebilirliğini ve gelişimini vurgular (Ehnert, 2009). Bu uzun vadeli odaklanma, yüksek personel devir hızı ve mevsimselliğin kurumsal istikrarı baltaladığı turizm için kritik öneme sahiptir.

Bu ilkeden türetilen turizm stratejileri şunlardır:

- Mevsimsel işten çıkarmaları azaltmak için yıl boyunca istihdam modelleri veya çok tesisli personel havuzları geliştirmek.

- Çalışanları turizmi uzun vadeli bir meslek olarak görmeye teşvik eden kariyer yolları sunmak.

- Temel hizmet rolleri için uzun vadeli halefiyet planlaması uygulamak.

Uzun vadeli bir bakış açısı, işgücü planlamasının proaktif ve geleceğe yönelik olmasını sağlayarak geleneksel İKY'nin reaktif yapısına doğrudan karşı koyar.

4.2. Çalışan Refahı ve İş Yaşam Kalitesi

Kramar (2014), Sürdürülebilir İKY'nin çalışanların refahını, iş-yaşam dengesini ve iş kalitesini iyileştirerek sürdürülebilirliğin sosyal boyutunu geliştirmesi gerektiğini savunmaktadır. Turizm sektörü genellikle düzensiz çalışma saatleri, duygusal emek, iş stresi ve yoğun sezon aşırı yüküyle karakterize edilir ve bu da refahı özellikle önemli kılar.

Turizm işletmeleri için stratejiler şunlardır:

- Esnek çalışma saatleri veya yoğun dönemlerde telafi edici dinlenme gibi iş-yaşam dengesi girişimlerinin uygulanması.

- Ruh sağlığı kaynakları, stres yönetimi eğitimleri ve sağlıklı yaşam programları sağlanması.

- Tükenmişliği önlemek için adil iş yükü dağıtım sistemleri tasarlanması.

Bu uygulamalar, İKY'yi maliyet odaklı bir modelden, çalışanları refahları kurumsal başarıyı destekleyen değerli paydaşlar olarak gören bir modele dönüştürür.

4.3. İnsan Kaynaklarının Yeniden Oluşturulması

Ehnert (2009), sürdürülebilir işletmelerin zaman içinde insan yeteneklerini koruması, yenilemesi ve geliştirmesi gerektiğini savunarak “kaynak yenilenmesi” kavramını ortaya atmıştır. Bu, aşırı iş yükünden kaçınmayı, çalışan sağlığını korumayı ve sürekli beceri gelişimini teşvik etmeyi içerir.

Turizmde yenileyici stratejiler şunları içerir:

- Hem teknik hem de kişilerarası becerilere odaklanan uzun vadeli eğitim ve gelişim programları.

- Çalışan yetkinliklerini genişletmek ve monotonluğu azaltmak için rotasyon eğitiminin uygulanması.

- Hizmet kalitesinin iyileştirilmesiyle uyumlu öğrenme odaklı kültürler yaratmak.

Yenileyici yaklaşım, uzun vadeli insan kapasitesi gelişimini teşvik ederek geleneksel İKY'nin sınırlamalarını, özellikle de eğitim ve kariyer gelişimine yapılan yatırım eksikliğini doğrudan ele alır.

4.4. Adalet, Kapsayıcılık ve Eşitlik

Eşitlik ve kapsayıcılık, etik istihdam ve sosyal adalete doğru daha geniş bir toplumsal değişimi yansıtan Sürdürülebilir İKY'nin merkezinde yer alır (Kramar, 2014). Çeşitli iş güçleri ve çok kültürlü ortamlarla karakterize edilen turizm ortamları, ayrımcılığa, cinsiyet eşitsizliğine ve eşitsiz kariyer erişimi konularına özellikle dikkat etmelidir.

Turizm uygulamaları şunları içerir:

- Adil işe alım uygulamalarının oluşturulması (yetkinlik temelli, önyargısız tarama).
- Yöneticilik kariyer yollarında cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi.
- Mevsimlik çalışanlar için şeffaf ücret yapıları da dahil olmak üzere adil ücretlendirme sistemlerinin sağlanması.
- Katılımcı karar alma forumları aracılığıyla çalışanların sesinin duyulmasının teşvik edilmesi.

Bu uygulamalar, turizm işletmelerinin sosyal ve etik yükümlülüklerini onaylayarak geleneksel İKY'nin işlemsel yapısına aykırıdır.

4.5. Paydaş ve Toplumsal Odaklılık

Sürdürülebilir İKY, insan kaynakları sorumluluğunu şirketin ötesine taşıyarak toplum refahını, destinasyon sürdürülebilirliğini ve daha geniş toplumsal etkileri kapsar (Kainzbauer ve Rungruang, 2019). Turizm işletmeleri, yerel sakinleri, tedarikçileri, hükümetleri ve kültürel çevreleri içeren karmaşık ekosistemler içinde faaliyet gösterir.

Bu ilkeyle uyumlu stratejiler şunlardır:

- Topluluk temelli istihdamı desteklemek için yerel işe alım yapmak.
- Dezavantajlı gruplar için yerel eğitim ortaklıkları veya stajlar gibi sosyal sürdürülebilirlik girişimlerine katılmak.
- Dezavantajlı gruplara yönelik kültürel açıdan saygılı İK uygulamaları sağlamak.

Bu yönelim, İKY'yi kurumsal öz çıkarlardan paydaş değeri yaratmaya kaydırır.

4.6. Çevresel Entegrasyon (“Yeşil İK Yönetimi”)

Çevresel sürdürülebilirlik, giderek artan bir şekilde İKY’nin temel bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Jabbour (2011), İKY’nin çalışanlar arasında çevre dostu tutum ve davranışları teşvik etmedeki rolünü vurgulayarak, kuruluşun ekolojik sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır.

Turizm stratejileri şunları içerir:

- Personel için çevre eğitimi (örneğin, enerji verimliliği, atık azaltma, biyolojik çeşitliliğin korunması).
- İşe alım süreçlerine çevresel kriterlerin dahil edilmesi (örneğin, sürdürülebilirlik odaklı çalışanların işe alınması).
- Performans değerlendirme ve ödüllendirmelerin çevre dostu davranışlarla uyumlu hale getirilmesi.
- Özellikle otellerde, tatil köylerinde ve seyahat şirketlerinde yeşil kurum kültürünün teşvik edilmesi.

Yeşil İKY, geleneksel İKY’nin tarihsel bir sınırlamasını ele alır: turizmin önemli ekolojik ayak izine rağmen çevresel etkilerin göz ardı edilmesi.

4.7. Etik Liderlik ve Yönetişim

Etik liderlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve değer odaklı yönetime dayanan temel bir İKY ilkesidir (Stahl vd., 2020). Çalışanların sıklıkla duygusal emek, kültürel ikilemler ve müşteri baskısıyla karşılaştığı turizmde, etik liderlik güven ve psikolojik güvenliği sağlamak için olmazsa olmazdır.

Temel stratejiler şunlardır:

- Eğitim ve şirket içi davranış kuralları aracılığıyla iletilen ortak etik standartlar oluşturmak.
- Açık iletişimi ve ihbarcılığa karşı korumayı teşvik etmek.
- Sürdürülebilirliğe dayalı sorumlu karar alma süreçlerini benimsemek.

Etik yönetişim, geleneksel İKY’nin uyumluluk odaklı zihniyetine doğrudan karşı çıkarak, onu amaç odaklı liderlikle değiştirir.

Tablo 1 kısa vadeli, maliyet odaklı ve reaktif uygulamalarla tanımlanan geleneksel insan kaynakları yönetimi ile uzun vadeli istihdam edilebilirliği, iş gücü dayanıklılığını, sürekli öğrenmeyi, stratejik iş gücü planlamasını, çalışan refahını ve çevresel sürdürülebilirliğin İK uygulamalarına entegrasyonunu merkeze alan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farkları özetlemektedir.

Tablo 1. İK Yönetimi, Geleneksel İK Yönetiminin Sınırlamalarının Üstesinden Nasıl Geliyor?

Geleneksel İK Yönetimi	Sürdürülebilir İK Yönetimi
Kısa vadeli odaklanma	Uzun vadeli istihdam edilebilirlik, iş gücü dayanıklılığı
Maliyet minimizasyonu	Çalışan refahı ve yetenek geliştirme
Reaktif personel alımı	Proaktif iş gücü planlaması ve sürdürülebilir işe alım
Minimum eğitim	Sürekli öğrenme ve insan kaynaklarının yeniden oluşturulması
Mevsimsel personel devri	İstikrarlı istihdam modelleri ve gelişimsel elde tutma stratejileri
İdari İK rolü	Stratejik ve sürdürülebilirlik bütünleşmiş İK sistemleri
Sınırlı çevre bilinci	Tüm İK uygulamalarına entegre edilmiş Yeşil İK Yönetimi

Geleneksel İK yönetimi çoğunlukla kısa vadeli işgücü ihtiyaçlarına ve maliyet minimizasyonuna odaklanırken, Sürdürülebilir İKY uzun vadeli istihdam edilebilirliği ve işgücü dayanıklılığını merkeze alan bir yaklaşım benimsemektedir (Stankevičiūtė ve Savanevičienė, 2018; Macke ve Genari, 2019). Bu yönüyle sürdürülebilir İK anlayışı, çalışanları geçici birer girdi olarak değil, korunması ve geliştirilmesi gereken stratejik kaynaklar olarak ele almaktadır. Ayrıca, reaktif personel alımı ve sınırlı eğitim uygulamalarının yerini; proaktif işgücü planlaması, sürekli öğrenme ve insan kaynaklarının yeniden oluşturulmasına yönelik uygulamaların (Jaillet, 2021) aldığı görülmektedir. Özellikle turizm sektöründe yaygın olan mevsimsel personel devri, sürdürülebilir İK yönetimi kapsamında daha istikrarlı istihdam modelleri ve gelişim odaklı elde tutma stratejileriyle dengelenmeye çalışılmaktadır. Bu dönüşüm, hizmet kalitesinin sürekliliğini sağlarken örgütsel bilgi kaybını da azaltmaktadır.

Son olarak tablo, insan kaynakları fonksiyonunun idari bir rolden çıkarılarak stratejik ve sürdürülebilirlik ile bütünleşmiş bir sistem haline gelmesini vurgulamaktadır. Sınırlı çevre bilincine dayalı geleneksel yaklaşımın aksine, sürdürülebilir İK yönetimi çevresel sorumluluğu tüm İK uygulamalarına entegre eden Yeşil İK Yönetimi anlayışını benimsemektedir. Bu bütünleşik yapı, insan kaynakları yönetiminin yalnızca örgütsel performansa değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe de katkı sunmasını mümkün kılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu kitap bölümü, turizm sektöründe insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlik perspektifiyle yeniden ele alınmasının nedenlerini ve olanaklarını ortaya koymuştur. Analizler, geleneksel insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının; kısa vadeli bakış açısı, maliyet odaklılık ve reaktif uygulamalar nedeniyle turizmin yapısal sorunlarına kalıcı çözümler üretmekte yetersiz kaldığını göstermektedir. Yüksek personel devri, sınırlı eğitim olanakları, zayıf çalışan bağlılığı ve düşük iş gücü dayanıklılığı bu yetersizliklerin en belirgin sonuçları arasında yer almaktadır.

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ise turizm sektöründe bu sorunlara bütüncül ve uzun vadeli bir yanıt sunmaktadır. Çalışanları yalnızca operasyonel bir girdi olarak değil, korunması ve geliştirilmesi gereken stratejik bir kaynak olarak ele alan bu yaklaşım; istihdam edilebilirlik, çalışan refahı, sosyal sorumluluk ve çevresel yönetişimi insan kaynakları sistemlerinin merkezine yerleştirmektedir. Bölümde ele alınan sürdürülebilir işe alım, eğitim ve gelişim, katılımcı yönetim, uzun vadeli performans değerlendirme ve kapsayıcı insan kaynakları politikaları, turizm işletmelerinin hem kurumsal hem de toplumsal sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilecek temel araçlar olarak öne çıkmaktadır.

Uygulayıcılar açısından, turizm işletmelerinin insan kaynakları stratejilerini sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirmeleri; iş gücü istikrarını artırmak, nitelikli çalışanları elde tutmak ve hizmet kalitesini sürdürülebilir biçimde yükseltmek açısından kritik önem taşımaktadır. Politika yapıcılar ve sektör paydaşları için ise eğitim, yerel istihdam ve etik çalışma koşullarını destekleyen düzenlemelerin teşvik edilmesi, sürdürülebilir turizm hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynayacaktır.

Gelecek araştırmalar, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının turizm sektöründeki örgütsel performans, çalışan refahı ve destinasyon sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerini ampirik olarak inceleyerek bu alandaki bilgi birikimini daha da derinleştirebilir.

Kaynakça

- Bányai, T. (2019). Sustainable human resource management: A literature-based introduction. In T. Banyai (Ed.), *Sustainable Human Resource Management* (pp. 1–22). Springer.
- Barthauer, L., Kaucher, P., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2020). Burnout and career (un) sustainability: Looking into the Blackbox of burnout triggered career turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 117, 103334.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383–1399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.04.005>
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change?—A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and program planning*, 95, 102171.
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2020). Sürdürülebilir rekabetçi bir firmaya yönelik örgütsel performansı artırmada insan kaynakları planlama (İK) faaliyetlerinin değerini ifade etme. *Asya İşletme Çalışmaları Dergisi*, 14, 62-90. <https://doi.org/10.1108/jabs-01-2019-0025>
- Chowdhury, M., Moniruzzaman, H., Lipy, N., & Kang, D. (2023). Modeling corporate social responsibility and organizational attractiveness: the underlying mechanism of organizational trust. *South Asian Journal of Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/sajbs-05-2021-0187>.
- City, S. (2023). The impact of tourism seasonality on employees' well-being and HRM practices in hospitality. *AJHTL*, 12(1), 171–189.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance. *Human Resource Management Review*, 24(2), 117–130. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.11.004>
- Dogru, T., & Şirakaya-Türk, E. (2023). Employee turnover dynamics in the hospitality industry. *Tourism Management Perspectives*.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. *Physica-Verlag*. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2152-9>

- Esen, D., & Özer, P. S. (2020). Sustainable human resources management practices in Turkey: A conceptual framework. *Journal of Business and Sustainability*, 10(2), 550–568.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance: The mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431>
- Gunawan, H., Pala, R., Tijjag, B., Razak, M., & Qur'ani, B. (2024). Global challenges of the mining industry: Effect of job insecurity and reward on turnover intention through job satisfaction. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2555>.
- Hassanein, F., & Özgüt, H. (2022). Sustaining Human Resources through Talent Management Strategies and Employee Engagement in the Middle East Hotel Industry. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su142215365>.
- Hussein, A., Mohammad, A., Alheet, A., Joma, M., & Lehyeh, S. (2023). Relationships between human resource management practices, employee satisfaction, service quality, and employee service behavior in the hotel industry. *Problems and Perspectives in Management*. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.21](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.21).
- Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105. <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>
- Jaillet, P. (2021). Strategic Workforce Planning Under Uncertainty. *Oper. Res.*, 70, 1042–1065. <https://doi.org/10.1287/opre.2021.2183>.
- Jepsen, D. M., & Grob, S. (2015). Sustainability in recruitment and selection: Building a framework of practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160–178. <https://doi.org/10.1177/0973408215588250>
- Kainzbauer, A., & Rungruang, P. (2019). Sustainable HRM in Asia: A literature review. *Sustainability*, 11(15), 4150. <https://doi.org/10.3390/su11154150>
- Kim, S. S., & Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 362–370. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.013>
- Koman, G., Boršoš, P., & Kubina, M. (2024). Sustainable Human Resource Management with a Focus on Corporate Employee Recruitment. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16146059>.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Human Resource Management Review*, 23(2), 175–188. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.06.002>
- Pham, D., & Paill  , P. (2019). Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/ijm-05-2018-0155>.
- Rahimi  , Z.,   rnjar, K., &   ike  , V. (2019). Seasonal employment in tourism organizations as a challenge for human resource management. *ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe*, 5, 607–620. <https://doi.org/10.20867/tosee.05.55>
- Rasheed, M., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Nawaz, M. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.006>.
- Rozario, S., Venkatraman, S., Chu, M., & Abbas, A. (2020). Enabling Corporate Sustainability from a Talent Acquisition Perspective, 2. <https://doi.org/10.20900/jsr20200014>.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 600–619. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.12.003>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations. *Human Resource Management Review*, 22(2), 74–89. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.02.006>
- Solnet, D., Kralj, A., & Baum, T. (2015). The tourism workforce of the future: Competences, challenges and opportunities. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 53–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.02.013>
- Stadler, R., et al. (2022). A framework for applying sustainable HRM principles: Empirical evidence from the events industry. *European Management Journal*, xx(x), 1817–1832.
- Stahl, G. K., Brewster, C., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>

- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su10124798>.
- Xu, Y., Jie, D., Wu, H., Shi, X., Badulescu, D., Akbar, S., & Badulescu, A. (2022). Reducing Employee Turnover Intentions in Tourism and Hospitality Sector: The Mediating Effect of Quality of Work Life and Intrinsic Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811222>.