

Sürdürülebilir İnsan Kaynaklarında: Sürdürülebilir Kariyer Yönetimi

Deniz Atalay¹

Sonay Satır²

Özet

Günümüz koşullarında geleneksel kariyer yönetiminin çalışanların taleplerine karşılık vermede yetersiz kalması, işletmeleri yeni yaklaşımlara yönlendirmiştir. Bu yaklaşımlardan biri olan “Sürdürülebilirliğin” çalışma yaşamının önemli bir parçası olan insan kaynakları yönetimi (İKY)’ne nasıl bir etki yarattığı ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile işletmelerin rekabet gücünü “kariyer yönetimi” bağlamında nasıl etkilediğinin açıklanması amaç edinilmiştir. Çalışmada sürdürülebilir kariyer yönetiminin salt olarak incelenmesinin yanı sıra, çalışanın kariyer geliştirmesi, iş-yaşam dengesi, çalışanların duygu yönetimi gibi unsurlarla da ilişkilendirilerek açıklanması önem taşımaktadır. Ayrıca sürdürülebilirliğin işletmelerin “kariyer yönetimi” sürecinde nasıl bir değer yarattığının incelenmesi de çalışmanın diğer önemli hususunu oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında literatür taramasıyla işletmelerin sürdürülebilirlik kazanarak stratejik hedeflerine ulaşması ve sürdürülebilirlik yaklaşımının kariyer yönetimi uygulamalarına entegre edilmesi üzerinde durulmuştur. Çalışanın kariyerinin devamlılığı hususunda sürdürülebilir odaklı yaklaşımın etkisi ve bu etkinin çalışanların tutum ve davranış setlerini hangi yönlerde değişime uğrattığı sorularına cevaplar aranmaktadır. Literatürde de genel olarak ifade edildiği üzere çalışanın sürdürülebilir kariyeri için işletmedeki kariyer imkânlarının yeterliliği, çalışanın gelişimini sağlayacak ortamın oluşturulması, çalışanın hedefleriyle uyumu ve iş-yaşam dengesinin önemli olduğu görülmektedir. Bu tespitlerin ışığında insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir kariyer yönetimi ile işletmelere rekabet avantajı sağlayacak insan kaynağının kariyer gelişimini daha sağlıklı bir şekilde yönetebilecektir.

1 İKY Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, denizatalay8654@gmail.com,
ORCID ID:0000-0002-1158-0341

2 Öğretim Görevlisi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, sonaysatr@gmail.com,
ORCID ID:0000-0002-3345-6413

Giriş

İşletmelerin belirledikleri stratejilere ulaşmada “*çalışan*” önemli bir rol oynamaktadır. Küresel dünyada sosyo-ekonomik parametrelerdeki değişimler, rekabet gücünün önemi, işgücü piyasasında yaşanan gelişmeler gibi çeşitli faktörler, işletmelerin istihdam gücünü etkilemektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin (İKY) değişen işgücü piyasasında taleplere karşılık bulabilmesi için birtakım yeniliklere açık olması gerekmektedir. Bu durum yeni bir bakış açısı olan sürdürülebilir İKY anlayışının benimsenmesi anlamına gelmektedir.

Günümüzde farklı disiplinlerle ilişkilendirilen sürdürülebilirlik kavramının önemi her bir disiplin için gün geçtikçe arttığı gibi insan kaynakları yönetimi alanı için de artmaktadır. Çalışanlarla ilgili kariyer planlamasının yapılması, kurumsal ve bireysel kariyer planlamanın uyumunun sağlanması, İK yönetiminin kariyer geliştirmeye yönelik uygulamalarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için önemlidir. Her birey yaşamı boyunca kendisine çizdiği yol haritası olan kariyerinde, çeşitli problemlerle karşı karşıya kalabilmekte ve bu problemleri en aza indirme konusunda doğru bir kariyer planlaması yapması gerekmektedir. Böylece, kariyer yönetimi ile sağlıklı bir kariyer gelişiminin gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır.

Kariyer gelişimi süreci, mesleki seçimler, kariyer olanakları, işten ayrılmalar gibi değişkenlik gösteren unsurları kapsamaktadır. Bu değişimlerin işletmede yaratmış olduğu kırılmalara çözüm üretmek İKY'nin temel görevlerinden biridir. Bu kırılmaların işletme içinde diğer çalışanların üzerinde oluşturduğu etkilerin ele alınması ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin kariyer yönetimiyle ilişkilendirilerek beraberinde sürdürülebilirliğin işletmelerin “*kariyer yönetimi*” sürecine nasıl bir değişim yarattığının incelenmesi açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda sürdürülebilirlik kavramı ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramı ele alınmıştır. Çalışanın kariyerinin geliştirilmesi, çalışan kariyeri planlaması ve kariyer gelişimi kavramı, işten ayrılmalarının yönetilmesi, iş-yaşam dengesi ve geride kalanların duygularının yönetimi konularına sürdürülebilir kariyer yönetimi bağlamında değinilmiştir.

1.Sürdürülebilirlik Kavramı ve Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüz toplumlarında, küresel düzen üzerinde hızlı tüketimin her alana sirayet ettiği görülmektedir. Yaşanan bu hızlı tüketim dalgası, talep ve arz dengesinin kurulmasını zorlaştırmaktadır. Kaynakların sınırlılığı, ekonomik dengelerdeki gelgitler, sosyo-kültürel değişimler dünya dinamizmine etkin

yansımaları olmaktadır. Toplumlara etkisi altına alan bu değişimlere uyum gösterme hususunda işgücü piyasasının ve buna bağlı olarak işletmelerin yeni yaklaşımlar kazanması önem arz etmektedir (Mohan Bursalı ve Bayrak Kök, 2018). Bu yeni yaklaşımlar arasında yer alan ve son dönemlerde sıklıkla karşımıza çıkan “*sürdürülebilirlik kavramına*” ilişkin literatür incelendiğinde farklı tanımlar olduğu görülmektedir. Sürdürülebilirlik; ekonomi alanında, bütçeyle ilgili yapılacak politikaların kısa ve uzun vadeli finansman planlamasının dengeli bir şekilde yapılmasıdır (Duran, 2018: 9). Başka bir tanımlamaya göre; sosyal kalkınmada, toplumların salt tüketimine yönelik çevresine karşı bilinçli olması ve kaynakların kullanımında daha sağduyulu olmasını ifade etmektedir (Yavuz, 2010: 65). Sürdürülebilirlik, ekonomik, sosyal ve çevresel kriterleri, kısa ve uzun dönemli performansı dengelemek için hem iş dünyası hem de dünya için önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik iş perspektifi açısından irdelendiğinde, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında hem ekonomik hem çevresel hem de sosyal fırsatları işletme hedefleriyle uyumlaştırarak uzun vadede paydaş değerini artırmaya yönelik yapılan çalışma yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Wirtenberg, Russell ve Harmon, 2007: 11).

Sürdürülebilirlik kavramını, insan kaynakları yönetimi alanında ilişkilendirdiğimizde ise çeşitli tanımlamalarla karşılaşılmaktadır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, sosyal, ekonomik ve çevresel yönleri ele alan ve bu doğrultuda çeşitli İK strateji, politika ve uygulamalarının geliştirilmesiyle işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır (Esen ve Esen, 2018: 829). Ehnert ve arkadaşları (2016) sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini; geleneksel İK'nın görüşlerine meydan okuyarak, uzun vadeli etkilerinin yansımalarıyla işletmelerin beklenmeyen sonuçları yönetmesini ve ekonomik hedeflere ulaşması olarak ifade eder (Siddique vd., 2025: 15). Baum (2018) ise sürdürülebilir İKY'nin, çalışanlar ve işverenler arasında iş birliğini arttıran, işletmenin gayretini toplumda tanınmasına katkı sağlayan proaktif bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır (Gomes, vd., 2025: 38). Kramar ise sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini, işletmelerin finansal sonuçlarından ziyade bu sonuçların birbiri ile bağlantısını inceleyen bir kavram olarak açıklamaktadır (Kramar, 2014: 1070). Bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere sürdürülebilirlik kavramının temelinde devamlılık ilkesinin olduğu görülmektedir. Ayrıca işletmenin sosyal, kültürel ve çevresel hedeflerinin de önem taşıdığı da anlaşılmaktadır.

Sürdürülebilirliğin İK yönetime katmış olduğu bu değişim, işletmelerin işe alım, işten çıkarma gibi uygulamalarda klasik yöntemler dışında, stratejik ve değişen şartlara uyum sağlayan bir insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulmasına zemin hazırlamıştır (Aykaç ve Bağcı, 2016). Kıt kaynakların varlığı, tüketici taleplerinin sürekliliğinin hız kazanması, işletmeleri yeniliğe ve yeni çözümler aramaya yönlendirmektedir (Yeni, 2014).

İşletmelerin insan kaynağının devamlılığını yönetmek için insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlik çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Ehnert ve Harry, 2012: 229). Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi beklentileri karşılayamayabilir. Çünkü stratejik insan kaynakları yönetiminde, işgücü finansal hedeflere ulaşmada yatırım aracı olarak değerlendirilirken; sürdürülebilir İKY'de ise işgücünün tükenmesine yönelik çözümler aramaktadır (Esen, 2018:93). Bu nedenle sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi günümüz koşullarında işverenlerin önem verdiği işletmenin önemli bir stratejik parçası haline gelmiş bulunmaktadır. Genel olarak İK uygulamaları bu bağlamda değerlendirilmektedir.

Richard'ın (2022) literatür çalışmasına dayanarak oluşturmuş olduğu şekilde, işletmelerde sürdürülebilir İKY'nin benimsenmesinde çalışanlar ve İK yöneticileri arasında uyumun olması gerektiği görülmektedir. Aynı zamanda sürdürülebilir İKY, endüstriyel ilişkiler, çalışma ortamı, iş süreci gibi birçok faktörlerin sürdürülebilir odaklı olması gerektiğinin altını çizmektedir. İK uygulamalarının yapılandırılmasında bu temel bakış açısıyla politika ve prosedürler geliştirilmesi öngörülmektedir. Yetenekli çalışanların işe devamlılığı, işgücünün sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, sendikalar, işe alım ve işten çıkarma süreçleri, sosyal ortaklıklar ve benzeri unsurlar sürdürülebilir İKY için önem taşımakta olup konuya ilişkin bilgiler Şekil1 belirtilmiştir (Richards, 2022: 544).



Kaynak: Richards, J. (2022). Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda. Employee Relations: The International Journal, 44(3), 533-554. DOI 10.1108/ER-01-2019-003

İşletmelerin İKY uygulamaları dışında stratejik anlamda yetenekli çalışanı işletmelere çekmek ve elde tutmak, insan kaynakları yönetimi açısından her zaman önem taşımaktadır.

İşletmelerde sorumlu lider ve yöneticilerin sahip oldukları değerler aracılığıyla geleneksel İK süreçlerini sürdürülebilir uygulamalara dönüştürmesi ve önceliğini sürdürülebilirliğe vermesi, çalışan performansını ve kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde yadsınamaz bir etki yaratabilmektedir (Nakra ve Kashyap, 2025: 414). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları sayesinde hem mevcut çalışanın sürekliliğini sağlamak hem de işletmenin yaşayabileceği ekonomik zorlukları engellemek mümkün olabilmektedir (Kesen, 2016: 565). Dolayısıyla çalışanın katılımını sağlayacak politikalar ve uygulamalar geliştirilmesi, çalışanın değişimlere karşı daha üretken ve etkin olmasını sağlayacaktır (Gollan, 2006). Yönetimdeki bu dönüşümler, işletmelerin bulunduğu sektörde varlığını sürdürmesine ve kâr marjıyla ilgili hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaktır (Tekin, 2022). İşletmelerin devamlılığını sağlamaya yönelik hedeflere ulaşmada, insan kaynakları yönetiminin, tek düzen bir yönetim anlayışından uzaklaşarak, değer yaratma ve sürdürülebilir odaklı bir insan kaynakları yönetimine evrilmesi bu hususta önem taşımaktadır (Özutku vd., 2015). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin işletmelere sağladığı bu kazanımlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kramar, 2014):

- İşletmelerin sınırlı kaynakların tüketiminde ve gelecekte bu kaynakların devamlılığını korumaya yönelik değerlendirmelerin yapılması,
- Çalışanların kendini değerli hissedebileceği politikalar geliştirmek

Her açıdan önem taşıyan İK uygulamalarının maliyet kaybı olarak görülmemesi ve gereken önemin gösterilmesi gerekmektedir. İK uygulamaları, işletme içinde yaşanan veya yaşanabilecek sorunlara çözüm üretebileceği gibi birtakım politikalar geliştirilebilmesi bakımından da önem taşıyan husustur.

Ehnert ve arkadaşlarının (2020), Dyllick ve Muff'nin (2016) yapmış olduğu çalışmadaki "Boyutları" kısmından esinlenerek, sürdürülebilir İKY türlerinin sınıflandırılmasına yönelik bir tablo (Tablo 2) geliştirmiştir (Ehnert vd., 2020:3). Aşağıdaki Tablo 2 incelediğinde sosyal sorumluluk, yeşil İKY, farkındalık yaratma, sürdürülebilir performans ve sürdürülebilir ekonomi gibi değerlerden oluşmaktadır. Sürdürülebilir İKY, oluşabilecek sorunlara yönelik çalışanlara farkındalık kazandırmaktadır.

Tablo 2: Sürdürülebilir İK Türlerinin Sınıflandırılması

Sürdürülebilir İKY Türleri	Kurumsal bakış açısı (amaç)	Sürdürülebilir İKY girdileri? (Hangi temel etkileri var)	Sürdürülebilir İK süreçleri (nasıl?)	Sürdürülebilir İK çıktıları (hangi değerler, kaynaklar?)
<u>Tip1</u> Sosyal Sorumluluk İKY	İçten-dışa, başka bir deyişle, ekonomik ve sosyal amaç, (ekonomik amacı desteklediği sürece)	İşletmelerin, insanlar üzerindeki etkisi konusunda farkındalık yaratmak (organizasyonel sınırların ötesinde ve uzun vadeli düşünme)	Sosyal yönden sorumlu İK davranışı, uygulamaları, stratejileri ve kültürü, (örneğin; sağlık ve refah girişimleri)	Ekonomik ve sosyal değerler, (örneğin kurumsal itibarın artması, işveren çekiciliği)
<u>Tip2</u> Yeşil İKY	İçten-dışa, başka bir deyişle, ekonomik ve çevresel amaç (ekonomik amacı desteklediği sürece)	İKY'ni kullanarak çevreci değerlerin tümünün işletmeye yerleştirilmesi; yeşil işyeri uygulamalarının hayata geçirilmesi,	Yeşil İK davranışı, uygulamaları, stratejileri ve kültürü, (örneğin; yeşil işe alım, yeşil farkındalık eğitimi, yeşil ödülleri)	Ekonomik ve ekolojik değerler, (örneğin; karbon ayak izinin azaltılması ile çalışan bağlılığının artması)
<u>Tip3</u> Üç yönlü İKY	İçten dışa, başka bir deyişle ekonomik, çevresel ve sosyal amaç (ekonomik amacı desteklediği sürece)	İKY yetkinlikleri, beceriler, bilgi, değerler, kazanımlar ile kazan-kazan durumlarını yaratmak,	Davranış, uygulama, stratejiler, kültür vb., (örneğin kurumsal sürdürülebilirliğe katkı sağlamak ve insan kaynakları yönetimini sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirilmesi)	Üç yönlü çizgi, dört yönlü çizgi, (örneğin; nesiller arası (yeşil) yönetim, bilgi ve becerilerin gelecek nesillere aktarılması) (ekonomik sürdürülebilirlik) ve yaşlı çalışanların özsaygısını ve refahı arttırmak (sosyal sürdürülebilirlik)
<u>Tip4</u> Ortak iyilik odaklı (<i>Common Good</i>) İKY	Dıştan-içe	Ortak iyiliğe katkı sağlayacak İKY yetkinlikleri, beceriler, bilgi ve tutumlar ve "büyük zorlukların" çözümüne yardımcı olmasını sağlamak,	Ortak iyilik değerlerini güçlendiren İKY uygulamaları ve davranışları, (örneğin; güvenilir iş ilişkileri)	Sosyal ve ekolojik sürdürülebilir kalkınma etkisi, (örneğin: Tedarik zincirlerinde uygun çalışma koşulları, istihdam oluşturma ve ekonomik demokrasi)

Kaynak: Ehnert, I. A., Matthews B. ve Camen M.M. (2020). Common Good Hrm: A Paradigm Shift In Sustainable Hrm? Human Resource Management Review,30.

Wirtenberg ve arkadaşlarının (2007)'de sürdürülebilirliğin İK'da oynadığı rolü araştırmak adına dünyanın en sürdürülebilir şirketlerinden dokuzunun kilit yöneticileriyle yaptıkları görüşmeler sonucunda işletmelerin sürdürülebilirliği için İK'nın insan sermayesini desteklemek amacıyla katkı sağlayacağı alanlar aşağıda sıralanmıştır. Özellikle bu alanlardan; liderlik geliştirme, eğitim ve geliştirme, çeşitlilik ve çok kültürlülük, etik ve yönetim, yetenek yönetimi ve iş gücü adanmışlığında önemli faydalar sağladığı ifade edilmiştir (Wirtenberg vd., 2007:15):

- *Liderlik geliştirme*
- *Eğitim ve geliştirme*
- *Değişim yönetimi*
- *İş birliği ve ekip çalışması*
- *Yetenek yönetimi*
- *Çeşitlilik ve çok kültürlülük*
- *Etik ve yönetim*
- *Değer yaratma ve aşılama*
- *Sağlık ve güvenlik*
- *İş gücü adanmışlığı*

Zaugg, Blum ve Thom (2001)'un ise yapmış oldukları bir çalışmada, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine ilişkin şirket temsilcilerine önemli gördükleri bazı anahtar kelimeler sorulmuş ve alınan cevaplar yirmi kategoriye ayrılarak bir değerlendirme yapılmış ve bunun sonucunda 300'den fazla anahtar kelimeye ulaşılmıştır. Bu kavramlardan/terimlerden ise en çok sırasıyla; "*insan kaynakları geliştirme*", "*çalışanların özellikleri*", "*liderlik ve koçluk*", "*strateji/planlama*", "*teşvikler*" ve "*değer yönelimi*" ile bir ilişkilendirmenin olduğu tespit edilmiştir. Burada insan kaynakları geliştirme kavramı ile "*eğitim ve eğitimin sürekliliği*", "*nitelik*", "*bilgi birikimi*", "*destek*" ve "*kariyer planlama*" gibi anahtar kelimelere atıfta bulunmaktadır. Diğer yandan "*performans gösterme isteği*", "*sorumluluk*", "*esneklik*" ve "*motivasyon*" gibi kelimeler ise çalışanların özellikleri bağlamında üzerinde durulan kavramlardır. Şirketlerin önemli olduğunu düşündüğü liderlik ve strateji bağlamında; "*yönetim ve liderlik ilkeleri*", "*çalışanlara verilen değer*" ve "*hedeflere göre yönetim*" gibi ifadeler vurgulanmaktayken, strateji bağlamında ise insan kaynakları yönetiminin uzun vadeli yönelimlerinin altı çizilmektedir. Çalışanın elde tutulmasının da ayrıca önemli olduğunun üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte sık tekrar edilen diğer anahtar kavramlar ise, iletişim, iş görenlerin refahı, güven, sadakat, bilgi, kalite yeterlilik, katılım ve süreklilik olmuştur.

2. Sürdürülebilir Kariyer Yönetimi

Kariyer, toplumların demografik özellikleri, ekonomik yapısı, eğitim politikaları, kişinin yetkinlikleri, işgücü piyasasının sunduğu imkanlar gibi birçok etmenler çerçevesinde bireyin ileriye dönük çizmiş olduğu yol haritasıdır (Dündar, 2018: 282). Bu yol haritasında her zaman yükseliş olmadığı gibi durağan dönemler veya düşüşlerde olabilmektedir. Başka bir ifade ile kariyer, bireylerin eğitim hayatının bitişiyle ve çalışma yaşamına girmesiyle başlayan ve emeklilikle son bulan çalışma yaşamının tümünü kapsayan bir süreçtir (Kır ve Salkım Er, 2017: 15). Birey olarak kariyerimizi planlarken, hedeflerimiz ve isteklerimiz değişkenlik gösterebilir. Zamanla yaşanan değişimler, bireyin kendisiyle ilgili içsel faktörler dışında ekonomik, sosyal ve kültürel faktörlerden kaynaklı olabilmektedir. Kişinin yapmış olduğu tercihler, kariyerini yönlendirirken, Bilgiler Derneği Kariyer Merkezi'ne göre (2005) aşağıdaki birçok etmen kariyerin şekillenmesinde rol oynamaktadır (Duman, vd., 2006: 53):

- *İlgi*
- *Yetenek*
- *Değer yarguları*
- *Ekonomik faktörler*
- *Sosyal ve kültürel yapı*

Bu etmenler çerçevesinde bireylerin almış olduğu kısa vadeli kararlar, bazen kariyeri için ideal olmadığında bireyin memnuniyetsizliğine dönüşebilmekte ve bu da bireyin potansiyelinin ortaya çıkmasına engel olabilmektedir (Hassan vd., 2022: 3). Kariyer sürecinde oluşabilecek engellerin üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Vergiliel Tüz, 2003: 172):

1. *Birey olarak algılanan yetenekler;*
2. *Birey olarak algılanan güdü ve ihtiyaçlar;*
3. *Birey olarak algılanan tutum ve değerler.*

Bu temel unsurlar doğrultusunda birey, kariyerinde farklı seçimler yapabilmektedir. Çalışma yaşamındaki gelişmeler bireyin kariyerinde değişimlere neden olabilmektedir. Dolayısıyla işletmenin varlığını sürdürmesi için proaktif bir bakış açısıyla yöneticilerin ve çalışanların işgücü piyasasındaki gelişmelere göre kariyer planlamaları yapmaları gerekmektedir (Mohan Bursalı ve Bayrak Kök, 2018: 60).

Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmesinde yönetim ve çalışanların ortak sorumlu olup, yetenekli çalışanın kaybedilmemesi için kariyer yönetimine

gereken önemin ve çabanın gösterilmesi gerekmektedir (Ay vd., 2014: 47). Genel olarak kariyer yönetiminin çalışma yaşamının aktörlerine birçok faydası bulunmakla birlikte işletmelerdeki etkili kariyer yönetimi, çalışanların kariyer yolunda güvenli bir şekilde ilerlemesini sağlayacaktır. Dünya dinamiklerinde yaşanan hızlı değişimler, bireylerin ve işverenlerin beklentilerinde değişimler oluşturmuştur. Ekonomik kaygılar, iş yaşamındaki geleneksellikten uzaklaşan esnek çalışma saatleri, yapay zekâ ve endüstri 5.0 alanında yaşanan gelişmeler, sosyo-kültürel yaşamdaki taleplerin değişmesi iş dünyasını etkilemekte (Kılıç, 2023) ve iş dünyasına yansıyan bu değişimler, zaman zaman bireylerin kariyerleri konusunda umutsuz ve geleceğine ilişkin kaygılı olmasına neden olabilmektedir (Tiryaki Yenilmez ve Akman, 2023:149). De Vos, Van Der Heijden (2017) yapmış oldukları bir çalışmada, kariyer sürdürülebilirliğini, zaman temasına odaklanarak, süreklilik kalıplarıyla birbirine bağlanmış ve bireysel faaliyetlerle karakterize edilen bir dizi kariyer deneyimleri olarak ifade etmektedirler (Özbilen vd., 2024: 2). Kariyerleri için kaygılanan bireyler, kariyerlerine sürdürülebilirlik kazandırma çabasına girmektedirler. Sürdürülebilir kariyer özelliklerini incelediğimizde üç temel unsura odaklanıldığı görülmektedir (Curşeu vd., 2021:661):

- **İstihdam edilebilirlik:** Bireyin istihdam edilebilir hale getirilmesi.
- **Esneklik ve uyum:** Günümüz koşulları göz önüne alındığında, bireylerin kariyerleri boyunca dirençli olmaları ve olumsuz durumlara karşı hızlıca reaksiyon göstermeleri.
- **Bağlantı:** Zengin bir şekilde birbirine bağlı sosyal bir bağlamda uygulanabilir, uzun vadeli kariyer yolları oluşturmak için akıllı kariyer seçimleri yapmaları.

Bu unsurların bir kariyerin sürdürülebilir hale gelmesinde etkili olduğunu ve bireylerin istihdam edilebilirliği, esnekliği ve kariyer bağlantılarından oluşan bu üçlü zincirle kariyer sistemlerini kurduklarında, bu sistemin daha sağlıklı bir şekilde yürütülebilecek, böylece kariyer sürdürülebilir hale getirilmiş olacaktır.

İşletmeler, çalışanların refahını ve kariyer gelişimini düşünerek İK uygulamalarını işletmenin stratejik hedefleriyle ilişkilendirdiğinde, işletmelerinin sürdürülebilirliğine katkıda bulunacaktır (Ishaq vd., 2025: 4). Diğer yandan kariyer sürdürülebilirliği, bir yandan çalışanın refahının artmasına yardımcı olurken bir yandan da çalışanın kariyerine yönelik kazanımlarının sürekliliğini sağlayacaktır (Nakra vd. 2024:1711). Sürdürülebilir İKY, kariyer yönetiminin basma kalıp düşüncelerden ve uygulamalardan uzak, kariyer çıkmazlarında yaşanabilecek risklere karşı çözümler üretecek proaktif uygulamalar geliştirilebilir ve böylece çalışanların iş memnuniyetini ve motivasyonunu artırılabilir (Hassan vd., 2022).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini incelediğimizde birçok yazarın farklı kavramlarla ilişkilendirme yapmış olduğunu görmekteyiz. Örneğin, Zaugg ve arkadaşları (2001) yapmış oldukları bir çalışmada, iş-yaşam dengesi, bireysel sorumluluğun geliştirilmesi, istihdam edilebilirliğin artırılması gibi unsurların sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde rol oynadığını belirtmişlerdir. Kossek ve arkadaşları (2014) sürdürülebilir işgücü ile ilgili olarak yapmış oldukları çalışmada, çalışanların iş-yaşam dengesi ve refahını destekleyen istihdam uygulamalarının, sürdürülebilir işgücünün gelişimine ve verimliliğine yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca sürdürülebilir bir iş gücünü oluşturmak için tasarlanan kurumsal stratejiler kapsamında sosyal destekler ve sürdürülebilir kariyeri destekleme gibi unsurların da önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Veld ve arkadaşlarının (2016)'da yapmış olduğu çalışmada ise sürdürülebilirliği istihdam edilebilirlikle ilişkilendirmişlerdir (De Vos vd., 2020: 2). Bu çalışmada ise sürdürülebilir kariyer yönetimine ilişkin aşağıdaki başlıklara yer verilmiştir.

2.1. Kariyer Geliştirme

İşverenler, çalışanlardan kendilerini sürekli yenilemelerini ve geliştirmelerini beklemekte ve bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi, danışmanlık, rehberlik gibi eğitim faaliyetleri ile çalışanların yetkinliklerinin artırılmasını sağlamaktadır (Dündar, 2018: 300). Diğer yandan, işsizlik, maddi kazanç sağlama zorunluluğu, eğitim durumunun yetersizliği gibi faktörler bireyin kariyerinin sürdürülebilirliğine değer katacak unsurlardan uzaklaşmasına neden olabilmektedir (Aşkun, 2023). Ancak, mentorluklarla yapılandırılmış programların dizayn edilmesi, yöneticiler ve çalışanları güvende hissettirecek uygulamaların benimsenmesi, kariyer sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi hususunda oldukça önemli olabilmekte (Haugsevje ve Heian, 2024) ve bu doğrultuda çalışanların kendini geliştirmesi kariyerinin sürdürülebilirliğine de katkı sunmaktadır (Nakra vd., 2024).

2.2. Çalışanın Kariyeri

Başarılı bir kariyer planlaması için öncelikli olarak bireyin beklentilerini açık bir şekilde ortaya koyması ve işin gerektirdiği yetkinlikler doğrultusunda ölçüp tartması, kendisinin ilgi ve yetkinliklerine göre tercihlerini belirlemesi gerekir (Gümüştekin ve Gültekin, 2015:148). Bireyin aynı işletmede kariyerine devam etmesi, kariyer fırsatları açısından önemli olarak değerlendirilmektedir. Kariyerin sürdürülebilirliğinde, birey istediği üst düzey pozisyonlarda çalışma imkânı bulsa da kendi üstleri tarafından desteklenmemesi, kendisini başarılı olarak görmesine engel olacaktır. Ancak çalışanın memnuniyetinin sağlanması çalışanın performansını arttıracak ve işletme açısından ise varlığını sürdürmede

etken rol oynayacaktır (Köse ve Yüksel Nalbantoğlu, 2021:72; Agun vd., 2021). Çalışan kariyerinin sürdürülebilirliğini inşa ederken çevresel koşulların da dikkate alınması ve çalışma yaşamının her döneminde birçok problemle mücadele etmek ve üstesinden gelmek gerektiğinin bilincinde olunması gerekir (Gümüştekin ve Gültekin, 2015). Proaktif davranış gösteren bireyler, çevresindeki değişiklikleri gözlemler ve bu doğrultuda kaynaklarını oluşturursa kariyere ilişkin zorlukları daha iyi yönetebilir ve kariyer hedeflerine ulaşması kolaylaşır (Talluri vd., 2022: 587).

2.3. İşten Ayrılmanın Yönetilmesi

Sahip olduğu işgücünü aktif olarak kullanmak isteyen kurumlar, insan kaynağına yeterli yatırımı yaparak gereken değeri verdiğinde çalışanların işten ayrılma niyetleri azalırken sürdürülebilir bir yaklaşımla kurumun verimliliği artmış olacaktır. Bireyinde özel yaşamında karşılaştığı beklenmedik sorunlar ya da kurumun aldığı kararlar nedeniyle işten ayrılma eylemini göstermesine neden olacak olumsuz durumlarla başa çıkabilmesi için içinde bulunduğu etkileşim düzeyi kariyerinin sürdürülebilirliği üzerinde kritik etkiye sahip olabilmektedir (Özgül ve Gürol, 2019:108; De Vos vd., 2020). Aynı zamanda çalışanın yüksek seviyede iş memnuniyetine sahip olması, motivasyonunun artmasına ve İK yönetimiyle iş birliğinde bir çalışma kültürüne sahip olmasına zemin hazırlamaktadır (Faeni vd., 2025: 3).

İşletmelerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada çalışanın ve kurumun kariyer planlarının uyumlaştırılması ve geliştirilmesi sürdürülebilir bir kariyer yönetimi sistemiyle gerçekleştirilebilir; aksi durumda işletmelerde çalışanın ön göremediği bir kariyer sisteminin varlığı işten ayrılmalara ve güven ortamının bozulmasına neden olacaktır (Tunçer, 2012). İşten ayrılmaların yönetilmesi konusunda, çalışma koşullarının işgücü piyasası şartlarına göre iyileştirilmesi ve İK yönetiminin çalışanlara değer vermesi olası çözümler arasında değerlendirilebilir. Ayrıca, iş süreçlerine şeffaflık kazandırılması, işletmelerin sürdürülebilir kariyer hedeflerini ulaşmasına yardımcı olacaktır (Vihari ve Rao, 2018). Diğer yandan, çalışana adil davranılması ve ödüllendirilmesi, işten ayrılma olasılığını azaltsa da bazı durumlarda daha iyi imkânlarla kavuşacağına inanan çalışanlar, işletmeden ayrılma seçeneğini de düşünebilmektedirler (Aydoğdu ve Aşıkgil, 2011).

2.4. İş-Yaşam Dengesi

İş alanında sorumlulukları yerine getirdiğinde geri planda kalan özel yaşamı; özel yaşamındaki görevleri yerine getirdiğinde iş alanındaki sorumlulukları geride kalması kadını zorlayan unsurlardır (Yiğit, 2021:307). Çalışanların psikolojilerinin ve duygularının önemli olduğunu düşündüğümüzde, iş

yaşamları dışında, özel yaşamlarında da kaliteli zaman geçirmeleri birey ve işletmeler açısından önem taşımaktadır (Akın vd., 2017:116). İnsan kaynakları yönetimi, iş-yaşam dengesine yönelik politikalar geliştirirken; iş ve özel yaşam arasında oluşacak gerginliğin ve stresin azaltılmasını sağlamak, her iki alana ait sorumlulukların dengeli bir şekilde yürütülmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Kul Parlak, 2016).

2.5. Geride Kalanların Duygu Yönetimi

Babelova ve arkadaşlarının (2019) yapmış olduğu bir çalışmada, işletmelerin yeni çalışanları çekebilme yetenekleri, çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışanların sergiledikleri iş davranışları ve işletmede devam etme isteği çalışanların işletmeye yönelik algılarını önemli ölçüde etkilediği (Piwowar-Sulej, 2025: 63) ve işletme içinde yaşanan işten ayrılmaların, diğer çalışanlarda işsiz kalma kaygısı, endişe, stres, dikkat kaybı, özgüven gibi sorunları da beraberinde getirdiği görülmektedir (Özbucak Albar, 2018). Yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı olarak duygularını yönetebilmesi konusunda yetersiz kalması durumunda işletmelerde, sağlık ve psikolojik açıdan sorunlarının açığa çıkması kaçınılmaz olacaktır (Töremen ve Çankaya, 2008:41). İşletmelerin sürdürülebilirliğini sağlama adına bazı öngörülemez durumları yönetebilecek yeteneğe sahip çalışanlar için çeşitli uygulamalar gerçekleştirmek gerekir (Huang vd., 2023).

Anlesinya ve Susomrith'in çalışmasında (2020) kuruluşlarda sürdürülebilir İK yönetiminin önündeki temel problemleri; İK yönetimini sürdürülebilirlik uygulamalarıyla entegre etmeye yönelimin yeterli seviyede olmaması, yeşil ve sürdürülebilirlik eğitimine bağlılığın düşük olması, sürdürülebilir İK yönetimini işe alım ve seçim kriterlerine ve performans değerlendirme kriterlerine dahil edememesi, ücretlendirme ve ödül sistemleri ile sürdürülebilir İK uygulamalarının tasarımında çalışanların katılımının olmaması olarak ifade etmektedir (Anlesinya ve Susomrith, 2020: 307). Sürdürülebilirliği İK politika ve uygulamalarına içselleştirilmesinde öncelikli olarak firmanın çalışanları ve İK yönetimi olarak öneminin ve gereksinimin farkındalık kazanması gerekmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

İşgücü piyasasının aktörleri olan işverenler ve çalışanlar farklı amaçlar doğrultusunda çalışma yaşamında var oluşlarına devam etmektedir. İşverenler için üretim mekanizmasının sürekliliği ve kâr marjının maksimuma çıkması temel amaçlarıdır. Fakat geleneksel bakış açısıyla yönetilen işletmeler, bu temel anlayışla işletmelerin sürdürülebilirliğini zorlaştırmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramı, insan kaynakları yönetimi alanında yeni boyutlar kazanmıştır. Sürdürülebilirlik düşüncesiyle yeniden yapılandırılan İK politikaları ve uygulamaları sayesinde işletmeler bulunduğu sektörde rakipleriyle rekabet etme gücünü daha etkili hale getirerek çalışanların istihdamını daha ön plana çıkarmaktadır. Sürdürülebilir İK uygulamaları, işletmelerin sürdürülebilirliğine katkıda bulunması ve çalışanlara sürdürülebilir temelli hedeflerin benimsenmesine yardımcı olması açısından işletme yönetiminde yadsınamaz bir öneme sahiptir (Macini vd., 2022). Garg and Punia (2017)'de yapmış olduğu çalışmada, sürdürülebilir temelli İK sistemleri, rekabet avantajı sağlayacak İK uygulamaları bir araya getirerek, örgütsel ve bireysel taleplerin uyumlaştırılmasını sağlayacağını ifade etmektedir (Almarzooqi vd., 2019: 1275)

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve sürdürülebilir kariyer yönetimi ile hem işletmeler stratejik hedeflerine ulaşmada hem de çalışanların istihdam edilebilirliğinin devamlılığı noktasında katkı sağlayacağı ve bu doğrultuda sürdürülebilirlik kavramının öneminin her geçen gün artacağı beklenmektedir. Sürdürülebilir kariyer yönetiminde çalışanın kariyeri, kariyer geliştirme, iş-yaşam dengesinin sağlanması, işten ayrılmalarının yönetilmesi ve geride kalanların duygularının yönetimi gibi kavramların önemli olduğu düşünülmektedir. De Vos vd. (2016) kariyer sürdürülebilirliği, çalışanların değişen çalışma koşullarına uyum sağlama, gelişim gösterme, kriz yönetimi kapasitesine bağlı olarak kariyerlerini doğru bir şekilde tanımlamalarına, yönetmelerine ve desteklemelerine imkân sağlamaktadır (De Vos ve Van Der Heijden, 2017: 43). Böylece işletmeler doğru ve etkin bir kariyer yönetimiyle çalışanların kariyer planlamasını başarılı bir şekilde yürütebileceklerdir.

Ayrıca, kariyer sürdürülebilirliği hem işletmelere hem de çalışanlara sağlamış olduğu kazanımları doğrultusunda İK alanında önem taşıdığı bir gerçektir. Dolayısıyla sürdürülebilirliğe ilişkin İK alanında yapılan çalışmalarda, sürdürülebilirlik ve İK'nın ilişkilendirilmesi noktasında daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

Kaynakça

- Agun, H., Üçok D. I. ve Aydın Küçük, B. (2021). Kariyer dönemlerinin değişmeyen gerçeği: kariyer endişesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 59-72. <https://doi.org/10.18394/iid.807278>.
- Akın, A., Ulukök, E., Arar T. (2017). İş-yaşam dengesi: Türkiye’de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *AKÜ İİBF Dergisi*, xix(1),113-124. DOI NO: 10.5578/jeas.57176
- Almarzooqi, A. H., Khan M. ve Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes An interactional framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68 (7), 1272-1292. DOI 10.1108/IJPPM-04-2018-0165
- Anlesinya A. ve Susomrith P. (2020). Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*. 11(3), 295-324. DOI 10.1108/JGR-04-2019-0038.
- Aşkun, V. (2023). Türkiye’de sürdürülebilir kariyer: kaynakların korunması perspektifi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 14(2). <https://doi.org/10.54688/ayd.1267791>
- Ay, F. A., Filizöz B. ve Öncül M.S. (2014). Kariyer yönetimi uygulamalarının iş tatminine etkisi: kamu ve özel sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Akü İİBF Dergisi*, XVI(2), 45-61. DOI NO: 10.5578/jeas.8995
- Aydoğdu S. ve Aşıkil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review Of Management And Marketing*, 1(3), 43-53.
- Aykaç, M. ve Balcı, B. (2016). Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi: tamamlayıcı mı, ikame mi? *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(1),1-25.
- Curşeu, P. L., Semeijn J. H. ve Nikolova, I. (2021). Career challenges in smart cities: a sociotechnical systems view on sustainable careers. *Human Relations*, 74(5), 656–677. DOI: 10.1177/0018726720949925
- De Vos, A. and Van Der Heijden, B. I. J. M. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41–50.
- De Vos, A, Van Der Heijen, B.I.J.M. ve Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>.
- Duman, T., Tepeci, M. ve Unur, K. (2006). Mersin’de ve orta öğretim düzeyinde turizm eğitimi almakta olan öğrencilerin sektörün çalışma koşullarını algılamaları ve sektörde çalışma isteklerinin karşılaştırmalı analizi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 51-69.

- Duran, B. (2018). *Sürdürülebilirlik kavramının önemi, karşılaşılan sorunlar ve şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Dündar, G.İ. (2018). Kariyer Geliştirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 282-314). İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Beta Basım Yayınları.
- Ehnert, I. A. , Matthews B. ve Camen M.M. (2020). Common Good Hrm: A Paradigm Shift İn Sustainable Hrm? *Human Resource Management Review*,30.
- Ehnert, I., Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221-238. DOI 10.1688/1861-9908_mrev_012_03.
- Esen, D. (2018). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine genel bir bakış. *Journal of Current Researches on Business and Economics*. 8(1). DOI: 10.26579/jocrebe-8.1.7
- Esen, D. ve Esen, M. (2018). Türkiye’de Yayımlanan Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma. [17.UİK Özel Sayısı]. *UIİİD-IJEAS*, 827-844. DOI: 10.18092/ulikidince.433623.
- Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P.B ve Beshr, B. A. H. (2025). Green human resource management and sustainable practices on corporate reputation and employee well-being: a model for indonesia’s f&b industry. *Environmental Challenges*, 18. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101082>
- Gollan, P. J. (2006). High involvement management and human resource line sustaninability. *Handbook Of Business Strategy*, 276-286. DOI: 10.1108/10775730610618945.
- Gomes, P. G., Coelho A. ve Ribeiro, N. (2025). Asystematic literature review on sustainable hrm and its relations with employees’ attitudes: state of art and future research agenda. *Journal Of Organizational Effectiveness: People And Performance*, 12(1). DOI 10.1108/JOEPP-11-2023-0497
- Gümüştekin, G. E. ve Gültekin, F. (2015). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 147-158.
- Hassan H., Hussain, M. Niazi, A., Hoshino, Y., Azam A. ve Kazmi A. S. (2022). Career path decisions and sustainable options. *Sustainability*, 14. 10501. <https://doi.org/10.3390/>.
- Haugsevje, A. D. ve Torvik Heian, M. (2024). Sustainable creative careers through mentoring: understanding social resilience in the art field. *Poetics*, 107.<https://doi.org/10.1016/j.poetic.2024.101930>.
- Huang Y. C., Chen, C. C., Lin, S.C., Tang, H.F ve Cheng J.S. (2023). “Psychological capital as a source of career adaptability, job satisfaction, and life

- satisfaction among tour operators and guides during a global crisis. *Tourism Management Perspectives*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101188>.
- Ishaq, M. I., Sarwar, H., Franzoni, S. ve Palermo, O. (2025). The nexus of human resource management, corporate social responsibility and sustainable performance in upscale hotels: a mixed-method study. *International Journal Of Emerging Markets*, 20(13), 1-29. DOI 10.1108/IJOEM-04-2022-0714.
- Kesen, M. (2016). İşletme yönetiminde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi. *İnsan ve Toplum Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 554-573. <https://doi.org/10.15869/itobiad.24110>.
- Kılıç, R. (2023). Sanayi devrimlerinin serüveni: endüstri 1.0'dan endüstri 5.0'a. *Takvim-i Vekayi*, 11(2), 276-291.
- Kır, A. ve Salkım Er A. (2017). Organizasyonlarda kariyer planlaması ve kariyer engelleri. *Electronic Journal Of Vocational Colleges*. 7(2), 14-23.
- Kossek, E. E., Valcour, M. ve Lirio, P. (2014). The sustainable workforce organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing. P. Y. Chen ve C. L. Cooper (eds.), *Work and wellbeing: A Complete Reference Guide, III*, (pp. 295-319). John Wiley & Sons. DOI: 10.1002/9781118539415.wbwell14.
- Köse, M. ve Yüksel Nalbantoğlu, S. (2021). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları. *Business, Economics and Management Research Journal*, 4(2), 70-80.
- 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>.
- Kul Parlak, N. (2016). İş-yaşam dengesinin açısından çocuk bakım hizmetleri. *Akademik Bakış Dergisi*, (58), 159-184.
- Macini, N., Fernandes Rodrigues Alves, M., Oranges Cezarino L., Liboni, L.B. ve Ferreira Caldana, A. C., (2022). Beyond money and reputation: sustainable HRM in Brazilian banks. *Employee Relations: The International Journal* 44(3), 702-728.
- Mohan Bursalı, Y. ve Bayrak Kök, S. (2018). İnsan kaynaklarında değişimin yeni yönelimi: kariyer yönetimi. *ASEAD*, 5(3), 46-67.
- Nakra, N. ve Kashyap, V. (2025). Responsible leadership and organizational sustainability performance: investigating the mediating role of sustainable HRM. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 74(2), 409-426. DOI 10.1108/IJPPM-03-2023-0115.
- Nakra, N., Kashyap V. ve Arora, R. (2024). Interactive effects of sustainable hrm, career adaptability and career sustainability on employee well-being. *Employee Relations: The International Journal*, 46(8), 1706-1722. DOI 10.1108/ER-01-2024-0021.

- Özbilen, U., Güven, A.Z., Yiğit, Ö., Kara, Ö. T. ve Banaz E. (2024). Meditating role of career sustainability in the relationship between teachers' self-efficacy and job satisfaction and subject well-being. *Heliyon*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38120>.
- Özbucak Albar, B. (2018). İş güvencesizliği, tükenmişlik ve içsel işten ayrılma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(26), 164-174.
- Özgül, B. ve Gürol Y. (2019). Kurumsal sürdürülebilirlikte sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin rolü üzerine bir içerik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20(1), 107-126.
- Özutku, H., Çetinkaya M. ve Ağca, V. (2015). İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla kurumsal sürdürülebilirlik: BIST sürdürülebilirlik endeksindeki firmalar üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 55-72.
- Richards, J. (2022). Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda. *Employee Relations: The International Journal*, 44(3), 533-554. DOI 10.1108/ER-01-2019-003
- Siddique N., Naveed S. ve Inam, A (2025). A bibliometric review on sustainable human resource management (1982–2023). *Journal Of Organizational Effectiveness: People And Performance*, 12(1), 14-36. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2023-0432>.
- Piowar-Sulej, K. (2025). Sustainable human resource management: a mixed-method analysis of the research field focusing on the visegrad countries. *Central European Management Journal*, 33(1), 57-71. DOI 10.1108/CEMJ-10-2023-0391.
- Talluri, S. B., Schreurs, B. ve Uppal N. (2022). How do individual factors affect career sustainability? An investigation of cascading effects through the career construction model of adaptation. *Career Development International*, 27(6/7), 584-600. DOI 10.1108/CDI-05-2022-0120
- Tekin, A. (2022). *Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları bilgi sisteminin Yeri üzerine bir araştırma* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Tiryaki Yenilmez D. ve Akman, A. Z. (2023). Beş faktör kişilik özelliklerinin iş bulma kaygısı üzerindeki etkisi: önlisans öğrencileri üzerine bir araştırma. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 146-164. DOI: 10.51124/jneusbf.2023.61.
- Töremen, F. ve İ. Çankaya. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(1), 33-47.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233. <https://doi.org/10.7822/egt91>.

- Vergiliel Tüz, M. (2003). Kariyer planlamasında yeni yaklaşımlar. *U. Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 169-176.
- Vihari, N. S. ve. Rao M. K. (2018). *Antecedents and consequences of sustainable human resource management: empirical evidence from india.. Jindal Journal of Business Research*, 7(1). DOI: 10.1177/2278682117754015.
- Wirtenberg, J., Russel W. ve Harmon, J. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise: insights from some of the world's best. <https://www.researchgate.net/publication/237296294>
- Yavuz V. A. (2010). Sürdürülebilirlik kavramı ve işletmeler açısından sürdürülebilir üretim stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63-86.
- Yeni, O. (2014). Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma: bir yazın taraması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 181-208.
- Yiğit, B. (2021). Covid-19 sürecinde iş-yaşam dengesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (54), 305-312. DOI : 10.29228/SOBIDER.52472.
- Zaugg, R.J., Blum, A., ve Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. Evaluation Report, Bern: IOP-Press.