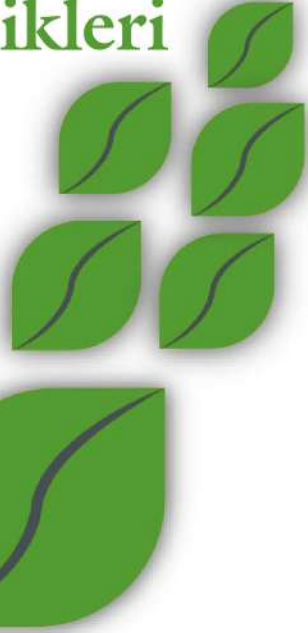


Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Yeni Çağın Dinamikleri

Editör:
Dr. Öğr. Üyesi Meltem ARAT



 ÖZGÜR
YAYINLARI

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Yeni Çağın Dinamikleri

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Meltem ARAT



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şhitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi:

Yeni Çağın Dinamikleri

Editor: Dr. Öğr. Üyesi Meltem ARAT

Language: Turkish

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-5646-01-9

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub747>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>. This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Arat, M. (2025). *Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Yeni Çağın Dinamikleri*.

Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub747>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Ön Söz

Günümüzde İKY'nin sürekli değişen dinamik rolü nedeniyle kurumsal politika ve stratejilerin oluşmasında giderek daha aktif görev alabilmektedir. Sürdürülebilirlik; Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH), Yeşil İKY, Kurumsal sosyal sorumluluk olguları, insan-yapay zekâ etkileşimi ile İK fonksiyonlarının neredeyse tamamına uygulanabilir hale gelmektedir. Ücret ve yan haklar yönetimi de sürdürülebilirlik amaç ve hedeflerini güçlendiren en kritik İK fonksiyonlarından biridir. Tüm bu uygulamaların kurumsal stratejik yönetime entegre edilmesinde İKY bölümlerinin artan rolü bulunmaktadır.

Bölüm 1'de İKY'nin yapay zekâ uygulamaları ile sürdürülebilirlik amaç ve hedeflerine daha ulaşabilir olabildiği incelenmiştir. Yapay zekâ uygulamaları ile kısa vadede kurumsal verimlilik yükseltip çalışan bağlılığı kuvvetlendirilebilirken, uzun vadede sürdürülebilirlik amaç ve hedeflerine ulaşarak rekabet avantajı sağlanması da söz konusu olabilecektir. Ancak yapay zekâ uygulamalarında; güvenlik, etik ve işgücü üzerindeki etkiler göz önünde bulundurulmalıdır.

Bölüm 2'de SKH'lerine erişilmesinde İKY'nin kilit rolü vurgulanmış ve İK fonksiyonlarının nasıl yapılandırılabilceği ortaya konmuştur. İKY'nin mikro seviyede kurumlar için sürdürülebilirlik çalışması yaparken aslında bir yandan da ulusal sürdürülebilirlik hedeflerine de katkı sağlayabileceği değerlendirilmiştir.

Bölüm 3'te sürdürülebilir İKY (S-İKY) ile kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisi incelenmiştir. Üç temel rehberin S-İKY politikalarını nasıl şekillendirebileceği değerlendirilirken uzun vadeli dönüşüm gerektiren bu süreçte; kurumsal stratejiler ile entegrasyon güçlükleri, yetersiz bütçe ayrılması, performans izleme, değerlendirme ve iyileştirme adımlarında yaşanacak zorluklar, söylem-eylem tutarsızlıkları gibi dezavantajlar ortaya çıkabilmektedir.

Bölüm 4'te sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarının stratejik yönetimde de bütünsellik sağlayabileceği değerlendirilmiştir. Sürdürülebilirlik amaç ve hedeflerine Yeşil İKY politika ve uygulamalarıyla ulaşılabilmesi bir yandan rekabet avantajı sağlarken diğer yandan kurumun toplumdaki imajını da güçlendirebilecektir.

Bölüm 5’te kurumsal sürdürülebilirlik amaç ve hedeflerine ulaşmada stratejik yönetimin kilit rolü incelenmiştir. Stratejik yönetim kurumların geleceğe dönük vizyon oluşturması ve gerçekleştirmesinde kullanılan bir yönetim aracıdır. Bölümde stratejik yönetimin veriye dayalı karar alınması ve uygulanması konusundaki yöntemleri değerlendirilmiştir.

Bölüm 6’da kurumsal sürdürülebilirlik amaç ve hedeflerine ulaşılmasında ücret ve yan hakların yönetilmesinin önemi incelenmiştir. Sürdürülebilirlik çalışması yapan kurumlarda ücret ve yan haklar sadece bir maliyet değil, aynı zamanda bir yatırım unsurudur. Adil ve şeffaf ücret politikalarının, çalışanların motivasyonunu artırırken kurumsal verimlilik artışını da sağlayabilecektir. Bu şekilde işveren markası da oluşturulabilecek veya güçlendirilebilecektir. Ücret ve yan hakların yönetimi, uzun vadeye de yansıyabilecek stratejik bir fonksiyondur.

Meltem ARAT

Editör

30 Mayıs 2025

İçindekiler

Bölüm 1

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Yapay Zekâ ile Yönetim İlişkisi	1
<i>Leylanur Deligöz</i>	

Bölüm 2

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları İlişkisi	27
<i>Işıl Kellevezir</i>	

Bölüm 3

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi	53
<i>Sevgi Dönmez Maç</i>	
<i>Şuayyip Çalış</i>	

Bölüm 4

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	83
<i>Burçin Çetin Karabat</i>	

Bölüm 5

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Yönetim İlişkisi	107
<i>Hatice Karaca</i>	
<i>Hatice Ay</i>	

Bölüm 6

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Ücret Yönetimi İlişkisi	131
<i>Nazmi Küçükyağcı</i>	

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Yapay Zekâ ile Yönetim İlişkisi

Leylanur Deligöz¹

Özet

Amaç: Bu bölümde, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (S-İKY) ile yapay zekâ (YZ) uygulamalarının entegrasyonu ele alınarak insan kaynakları yönetiminin (İKY) gelecekteki yönelimlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Geleneksel İKY süreçlerinin sürdürülebilirlik perspektifiyle dönüşümü ve bu süreçte yapay zekâ teknolojilerinin nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği araştırılacaktır. Bu çalışma ile, İKY'nin temel fonksiyonlarının YZ destekli sürdürülebilirlik uygulamalarıyla örgütsel verimlilik ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerinin ortaya konması hedeflenmektedir.

Problem: İnsan kaynakları yönetimi, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik gibi küresel dönüşümlerle birlikte yeniden şekillenmektedir. Ancak, YZ destekli sürdürülebilir İKY uygulamalarının hangi alanlarda daha etkin olduğu ve bu dönüşümün çalışanlar, yöneticiler ve organizasyonlar açısından ne gibi zorluklar içerdiği konusunda literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmuştur. Bu çalışmada Yapay zekâ ile İKY fonksiyonlarının entegrasyonu incelenecektir. Sınırlı sayıda çalışma bulunması nedeniyle; işe alım, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi İKY fonksiyonlarında yapay zekâ uygulamaları çalışması ile bu açığa cevap verilmesine çalışılacaktır.

Yöntem: Bu araştırma, alandaki literatür ve sektörel uygulamalar ışığında bir değerlendirme sunmaktadır. Yapay zekâ ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi konularında yapılan güncel çalışmalar analiz edilerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Ayrıca, farklı sektörlerdeki uygulamalara ilişkin örnek olay incelemeleri yapılarak yapay zekânın sürdürülebilir İKY'ye entegrasyonuna dair öneriler sunulmuştur.

Önem: Dijitalleşme ve sürdürülebilirlik, modern iş dünyasında rekabet avantajı sağlamak isteyen kurumlar için önemli hale gelmiştir. Yapay zekâ

1 İKY YL Öğrencisi, İzmir Demokrasi Üniversitesi, leylanurdeligoz@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-9814-8167.

destekli insan kaynakları yönetimi hem operasyonel süreçleri optimize etmekte hem de uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemektedir. Bu çalışmanın, akademisyenler ve iş dünyası profesyonelleri için sürdürülebilir İKY'nin YZ ile nasıl güçlendirilebileceğine ilişkin önemli bir bilgi boşluğunu doldurması amaçlanmaktadır.

Sonuç: Yapay zekâ uygulamalarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine entegrasyonunun, örgütsel verimlilik, çalışan bağlılığı ve uzun vadeli stratejik planlama açısından önemli kazanımlar sunduğu belirlenmiştir. Ancak, bu dönüşüm sürecinin etik, güvenlik ve işgücü üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulmalı ve uygulamalar, insan odaklı bir yaklaşım çerçevesinde geliştirilmeye devam edilmelidir. Çalışmanın, organizasyonlara sürdürülebilir ve teknoloji odaklı insan kaynakları politikaları oluşturma konusunda rehberlik etmesi amaçlanmaktadır.

GİRİŞ

Yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin iş dünyasında hızla yaygınlaşması, insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında da önemli değişimlere yol açmıştır. Özellikle dijitalleşme ve sürdürülebilirlik gibi küresel dönüşüm süreçleri, İKY'nin geleneksel yapısını dönüştürmekte ve yeni yaklaşımların benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bölümde, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile yapay zekâ uygulamalarının entegrasyonu ele alınmakta ve bu iki kavramın etkileşiminin İKY'nin gelecekteki yönelimlerine nasıl yön verdiği incelenmektedir.

Geleneksel İKY süreçlerinin sürdürülebilirlik perspektifiyle dönüşümü, kurumların uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Yapay zekâ, bu dönüşüm sürecinde; işe alım, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi İKY'nin temel fonksiyonlarını destekleyen yenilikçi çözümler sunmaktadır. YZ destekli sistemler hem operasyonel verimliliği artırmakta hem de çalışan bağlılığını iyileştirmektedir. Ancak bu dönüşüm, yalnızca fırsatlar sunmakla kalmamakta; aynı zamanda etik, güvenlik ve iş gücü üzerindeki etkileri açısından da çeşitli zorluklar barındırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, yapay zekâ uygulamalarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine entegrasyon sürecini kapsamlı bir şekilde değerlendirmektir. Literatür taraması ve sektörel örnek olay incelemeleri aracılığıyla yapay zekâ destekli Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının örgütsel verimlilik, çalışan bağlılığı ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri üzerindeki etkileri analiz edilmektedir. Ayrıca, yapay zekâ teknolojilerinin İKY süreçlerine entegrasyonunda karşılaşılan etik ve yönetsel sorunlara da değinilmektedir.

Dijitalleşme ve sürdürülebilirlik, günümüz iş dünyasında rekabet avantajı elde etmek isteyen kurumlar için vazgeçilmez unsurlar hâline gelmiştir. Yapay zekâ destekli insan kaynakları yönetimi, yalnızca operasyonel süreçlerin etkinliğini artırmakla kalmamakta; aynı zamanda sürdürülebilir kurumsal yapılar oluşturulmasına da katkı sağlamaktadır. Bu bölümün, akademisyenler ve iş dünyası profesyonelleri için Sürdürülebilir İKY ile YZ entegrasyonu konusundaki bilgi boşluğunu doldurması ve uygulayıcılara rehberlik etmesi hedeflenmektedir.

1. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (S-İKY)

Sürdürülebilirlik kavramı ele alındığında farklı bakış açlarına bağlı olarak sürdürülebilirliği ifade eden pek çok tanıma ulaşmak mümkündür. Sürdürülebilirlik, kurumsal kaynakların tüketimi ve yeniden üretimi arasında mantıksal bir denge oluşturma anlayışıdır (Ehnert ve Harry, 2012:225).

Son on yıl içinde, İnsan Kaynakları Yönetimi araştırmacıları ve uygulayıcıları, İnsan Kaynakları Yönetimindeki sürdürülebilirliği ortaya çıkarmaya giderek daha fazla ilgi duymuşlardır (Budhwar ve diğerleri, 2023; S. Chowdhury, Dey ve diğerleri, 2023; Diaz-Carrion ve diğerleri, 2020; Margherita, 2022; Mayuri Chaudhary, 2023).

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, son otuz yılda insan kaynakları alanında baskın olan stratejik yönetim anlayışına bir bakış açısı olarak ortaya çıkmış ve geleneksel tüketim odaklı yaklaşımların yerine uzun vadeli, dengeli bir gelişim modelini benimsemeyi amaçlamıştır. Birleşmiş Milletler (BM) Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (T.C. Dışişleri Bakanlığı, t.y.), sürdürülebilir kalkınmayı mevcut neslin ihtiyaçlarını karşılarken gelecekte ihtiyaç duyulacak kaynakları tehlikeye atmayan bir model olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi yeni kurumsal kültürlerin oluşturulması, çalışanların gelişimi ve iş-yaşam dengesinin korunması açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Tevanes ve Arulrajah'a göre (2017:67) Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflere etik ve yenilikçi yöntemlerle ulaşmayı hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır. Günümüz küresel dönüşümleri, bilgi temelli ekonominin yükselişi ve değişen işgücü dinamikleri, insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini artırmaktadır. Şirketler, çalışan bağlılığını ve verimliliği artıran sürdürülebilir politikalar benimseyerek hem kurumsal başarıyı hem de toplumsal faydayı artırmaya çalışırlar. (Tevanes ve Arulrajah, 2017:67)

Çalışan bağlılığı, bireyin kendisini bir yapının parçası olarak görmesi ve bu yapıya katkı sunma sorumluluğunu içselleştirmesiyle ortaya çıkan bütünsel bir katılım biçimidir. Çalışan bağlılığı, bireylerin işlerine fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini bütüncül bir şekilde yansıtarak yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmelerine olanak tanır (Ly, 2024:3). Yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, yeni fikirler geliştirme, bu fikirleri savunma ve uygulama sürecine aktif katılım konusunda daha istekli davranışlar sergiler (Kwon & Kim, 2020:3). Bu durum, yalnızca işgücü verimliliğini artırmakla kalmaz; aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kuruma değer katan olumlu tutum ve davranışların gelişmesini de destekler (Ly, 2023:17).

1.1. Sürdürülebilirlik ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Temel Bileşenleri

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde şekillenen bir yapıya sahiptir. Bu yaklaşım aynı zamanda, işletmelerin gelecekteki ekonomik, sosyal ve çevresel zorluklarla baş edebilecek liderlerin yetiştirilmesine olanak tanıyan bir yönetim modelidir.

Sürdürülebilir yaklaşımın gerektirdiği çok disiplinli yapı, örgütsel ve analitik açıdan çeşitli zorlukları beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, özellikle büyük veri kümelerinin işlenmesi yapay zekânın sunduğu potansiyel ile dikkate değerdir. Teknoloji, örgüt ve çevresine ilişkin neredeyse sınırsız keşif ve analiz imkânı sunarak, Çevresel (Environmental), Sosyal (Social) ve Yönetişim (Governance) [ESG] kriterlerinin her türlü yapılandırmada entegrasyonunu sağlarken, aynı zamanda kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak tanımaktadır. ESG kriterleri kapsamında; çevresel boyut, işletmelerin karbon ayak izi, enerji kullanımı ve doğal kaynakların korunmasına yönelik politikaları içerirken; sosyal boyut, çalışan hakları, çalışan bağlılığı, işyeri çeşitliliği ve toplumsal etkiler gibi unsurları kapsamaktadır. Yönetişim boyutu ise kurumsal şeffaflık, etik yönetim ve karar alma süreçlerindeki hesap verebilirlik ilkeleri ile doğrudan ilişkilidir. Yapay zekâ destekli analitik sistemler, bu kriterlerin daha etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine stratejik bir katkı sunmaktadır.

Sürdürülebilirliğe olan ilginin temel sebepleri arasında, işletmelerin karşılaştığı sosyal eşitsizlikler, çevresel problemler ve küreselleşmenin etkisiyle uluslararası yapılar oluşturma süreçlerinde yaşanan zorluklar yer almaktadır (Esen, 2018:91). Bu bağlamda, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmelerin değişim yönetimi yeteneklerini geliştirmelerine, sürdürülebilir başarının sağlanmasına ve sürdürülebilirliğin uygulanmasına

katkı sağlayarak, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için önemli fırsatlar sunmaktadır. İşletmelerdeki çevresel stratejilerin insan kaynağı üzerindeki etkisi ve sosyal etkilerinin olması, sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerine büyük katkı sunmaktadır (Demir Uslu ve Kedikli, 2017:71).

2. YAPAY ZEKÂ UYGULAMALARI İLE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. Yapay Zekâ Kavramı ve Gelişimi

Yapay zekâ, genellikle makinelerin, özellikle de bilgisayar sistemleri ve uygulamalarının, insan zekâsını taklit etmesi olarak tanımlanmaktadır. Yapay zekâ süreci, genellikle belirli bir örüntü veya sistemden öğrenmeyi, kurallar ve süreçler gibi bilgi edinmeyi ve edindiği bu bilgiden yola çıkarak akıl yürütme yeteneğine sahip olmayı içerir.

“Yapay zekâ” kavramı, makineler, yazılımlar, algoritmalar ve sistemler gibi çeşitli teknolojik unsurlardan oluşan bir yapıyı ifade etmektedir (Kaplan, 2016: 5). IBM ve Ulusal Perakende Federasyonu (NRF) (2019:2) araştırma raporuna göre yapay zekâ; veri keşfi aracılığıyla makinelerin mantıklı düşünebilme, bilgileri hatırlayabilme ve yeni verileri öğrenebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Son yapay zekâ gelişmeleri doğrultusunda Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), yapay zekâyâ yönelik yeni bir tanım oluşturmuştur. OECD’ye göre (2023) yapay zekâ, “belirli bir insan tanımlı hedef kümesi doğrultusunda tahminlerde bulunabilen, öneriler sunabilen veya gerçek ve sanal ortamları etkileyen kararlar alabilen makine tabanlı bir sistemdir.” Bu tanıma göre yapay zekâ sistemleri insanlar tarafından üretilmekte, insanlardan girdiler almakta ve insan tanımlı belirli önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek üzere tasarlanmaktadır. Dolayısıyla, hâlâ insanlara özgü üst düzey bilişsel yetilere sahip değildirler. Örneğin empati kurabilme, eleştirel analiz, karmaşık duygusal durumları anlama ve programlanmış parametrelerin ötesinde yaratıcı problem çözebilme becerilerini gerçekleştirememektedir. Yapay zekâ kullanılan alanlarda yalnızca işlevsel olan hedef odaklı işlemlere odaklanmasından dolayı, yapay zekânın; iş rollerini yeniden tanımlama, işgücü piyasalarını dönüştürme, örgütsel yapıları değiştirme ve etik normlar ile sosyal pratikleri sorgulama potansiyeli gibi daha geniş dolaylı etkileri henüz bulunmamaktadır.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları ve Yapay Zekâ Entegrasyonu

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki teknolojik gelişmeler, temel insan kaynakları uygulamalarından yapay zekâ entegrasyonuna kadar geniş bir yelpazede hızla evrilmiştir (Hicks, 2014). Teknoloji kullanımının yaygınlaşması, hata oranını azaltması ve maliyetleri düşürmesi gibi avantajları, bu alandaki teknolojilerin daha fazla tercih edilmesine yol açmıştır. Bilgi teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi, işe alım, motivasyon ve çalışan bağlılığı gibi kritik süreçlerde derinlemesine hissedilmektedir (Stone vd., 2015). Önceden elle gerçekleştirilen birçok işlem, artık makineler, yazılımlar ve otomatik sistemler tarafından devralınmıştır. Bu dönüşümün temelinde yatan ana faktör, insan kaynaklarının stratejik önemi konusundaki farkındalığın artmasıyla birlikte, teknolojinin İKY uygulamalarının verimliliğini ve hızını artırma potansiyeli olarak öne çıkmaktadır.

Yapay zekâ araştırmalarının temel amacı, bilgisayarları insanların daha iyi yaptığı görevleri yerine getirebilecek şekilde eğitmenin yollarını bulmaktır. Yapay zekâ, insan düşüncelerinin ve farkındalığının bilgi işleme süreçlerini taklit ederek veri tabanlarını hızlı bir şekilde tarayabilir, bilgileri çıkarabilir, taleplerimize yanıt verebilir ve en uygun çözümleri anlaşılır ve doğrudan bir şekilde sunabilir (Haenlein ve Kaplan, 2019).

Son yıllarda, örüntü tanıma ve doğal dil işleme (NLP) alanlarındaki önemli ilerlemeler, sinir ağları ve derin öğrenme tekniklerinin daha yaygın hale gelmesini sağlamıştır. Bu gelişmeler özellikle veri açısından zengin organizasyonlarda yapay zekâ kullanımını artırmış ve makinelerin uyum sağlayabilme, insan karar verme süreçlerini taklit edebilme kapasitesini önemli ölçüde ilerleterek, yapay zekânın insanın bilişsel yetkinliklere daha yakın bir seviyeye ulaşmasına katkıda bulunmuştur (Cappelli vd., 2018: 2-3).

Günümüzde insan kaynakları bölümleri, dijital dönüşüme uyum sağlama eğiliminde olup, büyük veri analitiği, yapay zekâ ve bulut bilişim gibi teknolojileri kullanarak süreçleri daha verimli hale getirmeye odaklanmaktadır. Birçok organizasyon, işe alım, aday değerlendirme, oryantasyon ve mülakat gibi insan kaynakları süreçlerinde yapay zekâ destekli sohbet robotları, makine öğrenmesi ve robotik süreç otomasyonu gibi dijital teknolojilerden faydalanmaktadır. Yapay zekânın insan kaynakları yönetimindeki işlevleri ise çeşitli başlıklar altında ele alınmaktadır (Yawalkar, 2019).

Bu kapsamda insan kaynakları fonksiyonlarından, işe alım ve seçme süreçleri, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme yönetimi, ücret yönetimi, çalışan bağlılığı başlıklarına kısaca değinilmiş, yapay zekâ teknolojileri ile bağlantıları örneklerle desteklenmiştir.

2.3. Yapay Zekâ Uygulamalarının İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Kullanımı

Günümüzde şirketlerin insan kaynakları bölümleri, yapay zekâyı iş akışlarına entegre ederek süreçlerini daha verimli hale getirmektedir (Tiftik, 2021). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ destekli uygulamaların kullanımı giderek yaygınlaşmakta olup, bu alanda geliştirilen çeşitli teknolojiler mevcuttur. Jia, vd'in (2018) çalışmasında, yapay zekâ uygulamalarının insan kaynakları süreçlerine katkıları Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1. Yapay Zekânın İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Kullanımı

<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>	<i>Kullanılan Yapay Zekâ Teknolojisi</i>
Performans Yönetimi	Uzman sistemler, veri madenciliği, bilgi keşfi, büyük veri analizi
İşe Alım ve Yerleştirme	Büyük veri analizi, optik karakter tanıma, akıllı robotlar, yüz tanıma, doğal dil işleme, görsel tarama sistemi, ses etkileşimi
Eğitim ve Geliştirme	Bilgi keşfi, büyük veri analizi, optik karakter tanıma, akıllı robotlar, doğal dil işleme, ses etkileşimi
Çalışan İlişkileri	Akıllı robotlar, ses etkileşimi
Ücret Yönetimi	Geri Yayılım (BP) sinir ağı

Kaynak: (Jia vd., 2018:109)'dan türetilmiştir.

2.3.1. İşe Alım ve Seçme Süreçlerinde Yapay Zekâ

İnsan kaynaklarının temel unsurlarından biri, mevcut ve potansiyel iş gücünü detaylı bir şekilde analiz ederek doğru kişiyi uygun pozisyonla eşleştirmektir. İşe alım sürecindeki başarının, büyük ölçüde bir işletmenin insan kaynağının niteliğiyle doğrudan bağlantılı olduğu kabul edilmektedir (Hunkenschroer ve Luetge, 2022). İşletmeler için kritik olan aday seçimi ve işe alım konusu İKY için oldukça titizlikle çalışılması gereken bir fonksiyondur.

İşe alım sürecini hızlandırmak ve başvuruların değerlendirilmesini kolaylaştırmak amacıyla otomatik aday sıralama sistemlerinin kullanılması önerilmektedir. İşe alım uzmanları tarafından sağlanan eğitim verileriyle puanlama sistemini öğrenen yapay zekâ algoritmaları, aday değerlendirme

süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. İşverenlerin iş ilanlarına uygun adayları daha verimli bir şekilde belirlemesine yardımcı olmak için, özgeçmişleri ilan kriterlerine göre sıralayan iş eşleştirme araçları geliştirilmiştir. Bu süreçte, bilgisayar destekli iş eşleştirme için öğrenmeye dayalı modeller ve algoritmalardan yararlanılmaktadır (Hassabis vd., 2017). İş başvurularındaki artışa bağlı olarak, işe alım süreçlerini hızlandırmak için adayları otomatik olarak sıralayan sistemlerden yararlanılmaktadır. Geleneksel yöntemlerde İK uzmanlarının her başvuruyu kendisinin incelemesi zaman alıcı olduğundan, bu otomasyon, çözümleri değerlendirme sürecini daha verimli hale getirmektedir. Yapay zekâ destekli işe alım asistanları, adaylarla e-posta, kısa mesaj veya sohbet pencereleri aracılığıyla etkileşime geçerek kişiselleştirilmiş ve anlık iletişim imkânı sunmaktadır (Jarrahi, 2018). Yapay zekâ ile iş gören seçimi yapıldığında tüm adaylara eşit ağırlık verileceği için homojen tarafsız bir seçim yapılabilecektir (Upadhyay ve Khandelwal, 2018).

Günümüzde uzaktan gerçekleştirilen iş görüşmelerinde yapay zekâ, adayların yüz ifadelerini ve beden dilini analiz edebilme yeteneğine sahiptir. Bunun yanı sıra, sohbet robotları olarak adlandırılan sanal asistanlar, yüzlerce adayla ön bilgilendirme, ön eleme ve değerlendirme süreçlerini yürütebilmektedir (İbrahim ve Hassan, 2019). İşe alım süreçlerinde giderek yaygınlaşan bu tür uygulamalar, doğal dil işleme teknolojisi sayesinde adayları tanıyabilir ve onların işletmeyle ilgili merak ettikleri konularda bilgi sunabilir. Zamanla biriken verilerden faydalanarak daha gelişmiş analizler yapabilen bu sistemler, iş gören adaylarıyla daha etkili ve kişiselleştirilmiş bir iletişim kurma imkânı sunmaktadır.

Örneğin, “*Hire Vue*” adlı yapay zekâ yazılımı, 700’den fazla işletmede başarıyla uygulanmıştır. Bu işletmelerin arasında Vodafone, Unilever, Oracle ve PwC gibi tanınmış markalar yer almaktadır. Uygulama sayesinde işe alım süresi %90 oranında kısalmış, istihdam çeşitliliği ise %16 oranında artmıştır. *Hire Vue*, ses ve yüz tanıma teknolojileri kullanarak adayların kelime dağarcığını, konuşma kalıplarını, beden dilini, ses tonunu ve yüz ifadelerini analiz eder. Bu analizler sonucunda, yazılım, hangi adayın en ideal olduğunu belirleyecek bir algoritma geliştirmiştir (Trzisz, 2023).

“*Mya*” isimli yapay zekâ yazılımı, büyük ölçekli işe alım yapan işletmeler, örneğin L’Oréal ve Deloitte gibi firmaların işe alım süreçlerini önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır. Bu yazılım, iş arama sürecinden işe alım sürecine kadar adaylara eşlik eder ve doğal dil işleme uygulamaları ile dinamik diyalog yöntemleri kullanarak adaylarla tıpkı bir insan gibi doğal bir iletişim kurmaktadır. Ayrıca, işletmelerin işe alım süreçlerinde,

adayların konuşmalarını analiz ederek kelimeler ve tonlamalara dayalı olarak kişiliklerini, işletmeye olan potansiyel bağlılıklarını, samimiyetlerini ve iletişim becerilerini tahmin etmektedir. Adayların özgeçmişlerindeki fotoğraflar veya video görüşmelerindeki ifadeleriyle de duygularını ve kişilik özelliklerini analiz edebilmektedir (Trzisz, 2023). *Mya*, işe alım sürecinin %75'ini otomatikleştirerek, sürecin daha hızlı ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Hmoud ve Laszlo, 2019).

2.3.2. Performans Yönetiminde Yapay Zekâ

Bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, iş süreçlerinin yürütülme ve yönetilme biçimlerinde köklü değişimlere neden olmuştur (Vrontis vd., 2022). Özellikle bilgisayar teknolojisinin gelişimi ve yapay zekânın ilerleyişi, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını dönüştürerek yeni stratejik yaklaşımlar ortaya çıkarmıştır (Euchner, 2019). Son beş yıl içinde yapay zekânın iş operasyonlarında kullanım oranı yaklaşık %70 oranında artmış olup, daha önce insan eliyle gerçekleştirilen birçok işlevin otomatikleştirilmesiyle iş ortamlarının dinamiklerini yeniden şekillendirmiştir. Bu dönüşüm kapsamında, veri toplama, analiz etme ve anlamlı geri bildirimlere dönüştürme gibi süreçler yapay zekâ destekli sistemler aracılığıyla daha verimli ve sistematik bir şekilde yürütülmektedir (Graßmann ve Schermuly, 2021).

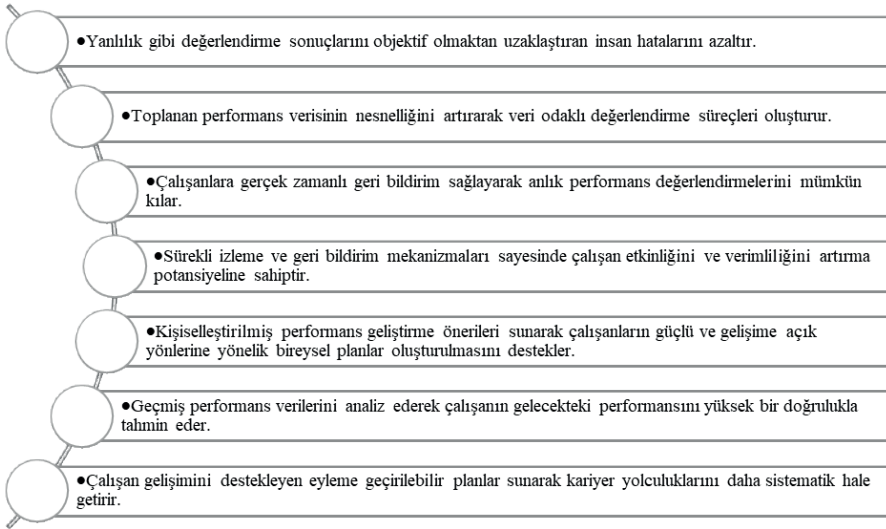
Yöneticiler, performans yönetimi süreçlerine yapay zekâyı entegre ederek çalışanların sürekli izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlayabilir. Büyük veri sistemleri sayesinde geniş kapsamlı veriler toplanabilir, saklanabilir, analiz edilebilir ve çalışanlara kişiselleştirilmiş geri bildirimler sunulabilir (Tong vd., 2021). Yapay zekâ tabanlı geri bildirimlerin, performans yönetimi anlayışını köklü bir biçimde dönüştürebileceği öne sürülmektedir. (Chen, 2023). Ancak bu dönüşümün gerçekleşebilmesi için, organizasyonların yapay zekâ destekli geri bildirim mekanizmalarına uyum sağlaması ve yöneticilerin yeni yazılım özelliklerinden en iyi şekilde yararlanabilmesi gerekmektedir. Bu noktada bireylerin anlamlandırma süreçleri kritik bir rol oynamaktadır, çünkü bir yeniliğin nasıl algılandığı, onun bir fırsat mı yoksa tehdit mi olarak görüleceğini belirlemektedir (Chen, 2023). Dolayısıyla, yapay zekâ destekli performans yönetiminin etkinliği, kullanıcıların bu teknolojiyi benimseme düzeyine ve organizasyonel kültürle entegrasyonuna bağlıdır.

Yapay zekâ destekli akıllı karar destek sistemleri, 360 derece performans değerlendirme yaklaşımlarını kullanarak daha sistematik ve nesnel değerlendirmeler yapılmasını mümkün kılmaktadır. Çalışan performansını belirleyen kriterler ve ilgili veriler, bu sistemlere entegre edilerek

değerlendirme süreçleri daha etkin hale getirilebilir (Raveendra vd., 2020). Şirketlerin iş hedefleri yılın başında belirlenerek sisteme kaydedildiğinde, yapay zekâ destekli sistemler; yöneticilerin değerlendirmeleri, akran incelemeleri, bireysel performans hedefleri ve geri bildirimler gibi çeşitli faktörleri analiz ederek kapsamlı performans ölçümleri gerçekleştirebilir (Tambe vd., 2019).

Yapay zekânın performans yönetimine sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Bkz. Şekil 1):

Şekil 1. Yapay Zekanın Performans Yönetimine Faydaları



Kaynak: (Bolelli, 2023:94).

2.3.3. Ücret ve Yan Haklarda Yapay Zekâ

Bireyler için ücret ve yan haklar konusu hayat geçiminde önemli bir role sahiptir. Çalışan bireyler işletme içerisindeki motivasyonları ve verimliliklerini kimi zaman sadece ücret konusuna dayandığını söylemektedir. Yapay zekanın bu alanda kullanılabilmesi hem işletme büyüme grafiğini iyi analiz etmesine hem de çalışanların performans durumlarını ve iş yapma bilgilerinin analizi konusunda faydalı bir model ortaya koyması ile görülür. Yapay zekada verilerin doğru işlenmesi; çalışanların unvan ve yaptıkları işlere göre zorluklarını bilmesi ile yöneticileri tarafından bireylerin ne kadar maaş alabileceği işlenerek gösterilebilir. Ücret yönetimi, işe alım, çalışan bağlılığı ve şirket başarısını doğrudan etkileyen kritik bir unsurdur. Bu nedenle,

analizi anlayabilecek ücret yöneticileri işletme için değerli bir kaynaktır (Costa vd., 2023).

Etkili bir ücret yönetimi sağlamak, sağlam bir performans değerlendirme sürecine sahip olmayı gerektirir. İnsan kaynakları analitiği çerçevesinde, işletme içi verinin kalitesi, güncelliği ve tarafsızlığı, performans verilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini artırır. Performans değerlendirme süreçlerinden elde edilen raporlar, insan kaynaklarının tüm alt fonksiyonlarında etkin bir şekilde kullanılabilirken, özellikle ücret yönetimi gibi doğrudan çalışanların hak ve menfaatlerini etkileyen alanlarda daha kritik bir rol oynar. Bu bağlamda, doğru ve adil bir ücret yönetimi, sağlıklı bir performans değerlendirme süreci ile doğrudan ilişkilidir.

Yapay zekâ destekli ücret yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için bazı temel gerekliliklerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Smith, 2020).

Birinci aşama, verilerin doğru bir şekilde toplanması ve işlenmeye hazır hale getirilmesidir. Bu süreç, karar alma mekanizmalarında ihtiyaç duyulan her türlü verinin eksiksiz şekilde kayıt altına alınmasını içermektedir. İnsan kaynakları bölümünün işe alım süreçlerinden itibaren elde ettiği ve kayıt altına aldığı tüm veriler, ücret yönetiminde temel girdi olarak değerlendirilmektedir.

İkinci aşama, toplanan verilerin kapsamlı bir analiz sürecinden geçirilmesidir. Ücret yönetimi üzerinde etkili olan tüm faktörler, dikkatle yapay zekâ modüllerine entegre edilmelidir. Çalışanın deneyim düzeyi, aldığı eğitimler, sektör içindeki konumu ve işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri gibi unsurlar, adil ve dengeli bir ücretlendirme politikasının oluşturulması açısından kritik öneme sahiptir. Yapay zekâ tabanlı analizler sayesinde, çalışanlara yönelik ücretlendirme stratejileri daha veri odaklı ve nesnel bir yaklaşımla şekillendirilebilmektedir.

Üçüncü aşama, yapay zekâ destekli ücret yönetimi süreçlerinde veri gizliliğinin sağlanmasıdır. Özellikle ücret bilgileri gibi hassas verilerin korunması, işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Yapay zekâ sistemleri, gelişmiş güvenlik protokolleri ve şifreleme yöntemleri kullanılarak bu tür bilgilerin yetkisiz erişimlerden korunmasına yardımcı olmaktadır.

Yapay zekâ tabanlı ücret yönetiminin sunduğu temel avantajlar arasında, büyük hacimli verilerin hızlı ve etkin bir şekilde analiz edilebilmesi yer almaktadır. Yapay zekâ, farklı parametreleri eş zamanlı olarak değerlendirerek işletmelerin adil ve dengeli bir ücretlendirme sistemi oluşturmaya olanak tanımaktadır. Sistemin analitik kapasitesinin yüksek olması, karar alma

süreçlerinde insan kaynakları profesyonellerine önemli bir rehber olur (Smith, 2020).

Bununla birlikte, yapay zekâ sabit bir ücretlendirme yaklaşımına bağlı kalmadan, her çalışan için bireyselleştirilmiş bir ücret politikası geliştirebilir ve bu sistemin sürdürülebilirliğini sağlayabilir. Çalışanların performansına, sektördeki gelişmelere ve işletmenin finansal durumuna bağlı olarak ücretlerde dinamik güncellemeler yaparak, şeffaf ve adil bir yönetim anlayışını desteklemektedir. Böylece, performansa dayalı bir ücretlendirme sistemi oluşturularak çalışan motivasyonu artırılabilir ve işletme içinde daha adil bir ücret politikası benimsenebilir (Johnson ve Brown, 2019).

Ülkemizde, “Job Analytics” dijitalleşen iş dünyasında yapay zekâ teknolojisini temel alarak ücret yönetimi hizmeti sunan bir platformdur. Bu platform, işletmelerin çalışanlarının görev ve sorumluluklarına göre doğru ücret belirlemesine yardımcı olmaktadır. Bordro yazılımlarıyla entegre olarak çalışan Job Analytics, temel ücretin belirlenmesini kolaylaştırmakla birlikte, sektördeki ücret verileriyle kıyaslama yaparak ücret bütçesinin işletme politikalarına uygun bir şekilde dağıtılmasını sağlar. Uygulama, bordro yazılımının bulunduğu sunucu ile çalışan ve ücret verilerini kullanır, bu verilere dayalı olarak ücret analizleri yapar. Yapay zekâ algoritmaları sayesinde ücretler objektif bir şekilde belirlenir. Ayrıca, ücret karşılaştırmaları, simülasyonlar ve grafikler sunarak kullanıcıların daha bilinçli kararlar almasını sağlar. Online/bulut tabanlı altyapısı ile kullanıcılar bilgilere, istedikleri yerde ve zamanda erişim imkânı bulabilir (JobAnalytics, 2022).

2.3.4. Kariyer Yönetiminde Yapay Zekâ

Yapay zekâ, bireylerin yetkinliklerini, ilgi alanlarını, değerlerini ve kariyer hedeflerini analiz ederek onların mesleki yönelimlerine rehberlik edebilmektedir. Gelişmiş veri analitiği ve algoritmalar sayesinde, yapay zekâ sistemleri bireylerin yeteneklerini değerlendirme, uygun iş fırsatlarını belirleme ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için stratejik öneriler sunma kapasitesine sahiptir (Yabancı, 2019).

Yapay zekâ ayrıca kariyer gelişimi sürecinde bireylere rehberlik edebilmektedir. Bireylerin kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için gerekli beceri ve yetkinliklerin belirlenmesi, eğitim ve gelişim programlarının planlanması gibi süreçlerde yapay zekâ etkin bir şekilde kullanılabilir. Yapay zekâ algoritmaları, bireylerin yeteneklerini analiz ederek kişiye özel eğitim içerikleri sunmakta ve onların mesleki gelişimlerini destekleyerek doğru adımları atmalarına yardımcı olabilmektedir. Ayrıca, yapay zekâ sistemleri kariyer gelişim fırsatlarını takip ederek bireylere uygun eğitim ve yetenek

geliştirme programları konusunda önerilerde bulunabilmektedir (IBM, 2021). Böylece yapay zekâ, bireylerin belirledikleri kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amacıyla eksik veya geliştirilmesi gereken yönlerini tespit ederek, kişiye özel eğitim planları oluşturabilmektedir.

Yapay zekâ ve yapay zekâ destekli uygulamalar, kariyer planlamasında önemli avantajlar sunmaktadır. Güncellenen personel veri tabanları, işletme yöneticileri için değerli bir bilgi kaynağı oluşturmakta ve organizasyonların en uygun adaylara hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Yapay zekâ destekli analizler, işletmelerin gelecekte ihtiyaç duyacakları yetkinlikleri öngörmesine yardımcı olarak, değişen iş gereksinimlerine daha etkin uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır. Bu sayede, doğru yeteneklerin doğru pozisyonlara zamanında yerleştirilmesi mümkün olmakta ve işletmeler stratejik hedeflerine daha verimli bir şekilde ulaşabilmektedir (Matonya, 2020).

Yapay zekâ, kariyer yönetiminde veri analitiği ve öngörüsül modellerin kullanımını mümkün kılarak işletmelerin stratejik karar alma süreçlerini destekleyebilmektedir. Yapay zekâ algoritmaları, kariyer gelişimine ilişkin büyük veri setlerini analiz ederek gelecekteki mesleki eğilimleri tahmin etme kapasitesine sahiptir. Bu sayede işletmeler, kariyer planlaması ve işgücü yönetimi stratejilerini daha bilinçli ve isabetli bir şekilde şekillendirebilmektedir (Jang ve Kyun, 2021). Özetle; yapay zekâ bireylerin kariyer hedeflerini, yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirerek onlara rehberlik edebilmekte, kişiye özel eğitim ve beceri geliştirme programları sunarak kariyer gelişimlerini destekleyebilmektedir.

2.3.5. Eğitim ve Geliştirme Programlarında Yapay Zekâ

Eğitim, çalışanların temel becerileri edinmelerini ve profesyonel yeterliliklerini artırmalarını sağlayan bir süreçtir. Eğitim, bireylerin kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmakla birlikte, aynı zamanda onların yeteneklerini, kapasitelerini, verimliliklerini ve performanslarını geliştirmeye yönelik önemli bir araçtır (Maity, 2019). Upadhyay ve Khandelwal (2019), eğitim ve gelişim hedeflerinin, organizasyonların ve bireylerin ilerlemesi için davranışsal, teknik, kavramsal ve yönetsel becerilerin geliştirilmesine odaklandığını belirtmiştir (Haenlein & Kaplan, 2019).

Eğitim ve geliştirme uygulamalarının sürekli bir süreç olduğu bilinmektedir. Nurlia vd. (2023), eğitimin, önceki görevlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışsal yetkinlikleri sağlaması gerektiğini savunmuştur. Herhangi bir işletmede eğitim ve gelişim, firmanın verimliliğini, esnekliğini ve sorumluluğu artırmakla kalmaz, aynı zamanda denetim işlerini azaltarak çeşitli fayda sağlamada kritik bir rol oynamaktadır.

Her organizasyonun personel üyeleri, zamanlarının en az %1'ini en son teknolojilerle eğitim almaya ayırmaktadır. Ancak, bu oran işin daha hızlı büyümesini desteklemek için yetersizdir ve birçok çalışan için motivasyon düşüren bir duruma neden olur. Bu noktada, yapay zekâ önemli bir rol oynamaktadır. Yapay zekâ, eğitim süreçlerini küçük parçalara ayırarak otomatik bir şekilde sunar (Tambe vd., 2019). Basit, bilgisayarla gerçekleştirilebilen eğitim oturumları, günlük iş akışlarına entegre edilebilir. Böylece her iki süreç de başarılı bir şekilde tamamlanmış ve işgücünün beceri gelişimi hızlandırılmış olur.

Yapay zekâ, verilerin anında sıralanmasını ve sorgu cevaplarının hızla sunulmasını mümkün kılar. Zaman ve öğrenme tasarrufu sağlamak amacıyla, yapay zekâ içeriğin etiketlenmesini önerir (Hopgood, 2021). İçerik etiketleme yöntemi, anahtar kelimelerin birbirine bağlanmasını içerir ve bu, ilgili materyali arama ve bulma sürecinde harcanan çabayı azaltır. Sonuç olarak, bu yöntem eğitime katılanlara eğitimlerinde hızlı ve etkili yanıtlar sunarak yardımcı olur.

2.3.6. Çalışan Bağlılığı ve Yapay Zekâ

Büyük veri analizi ve doğal dil işleme teknolojilerinin entegrasyonu sayesinde, çalışanların mevcut bağlılık düzeyleri değerlendirilebildiği gibi, gelecekteki bağlılık eğilimleri de öngörülebilmektedir (Schepers, 2021). Yapay zekâ tabanlı yazılımlar, kariyer planlama süreçlerine stratejik katkılar sağlayarak çalışan performansını analiz etmekte, terfi edilmesi gereken potansiyel adayları belirlemekte ve şirket içi kariyer hareketliliğini desteklemektedir. Ayrıca, bu teknoloji çalışanların istifa olasılıklarını tahmin edebilme kapasitesine de sahiptir (O'Connor, 2020).

Yapay zekâ kullanımı, insan kaynakları profesyonellerine çalışan bağlılığını artırmaya yönelik proaktif stratejiler geliştirme imkânı sunmaktadır. Çalışanların işten ayrılma olasılıkları belirlenerek, yüksek risk taşıyan personel tespit edilmekte ve bu çalışanların motivasyonlarını artırmak ile işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirmek için çeşitli önlemler alınabilmektedir. Bu süreçte, çalışanların işten ayrılma nedenleri çok boyutlu bir şekilde ele alınarak kapsamlı analizler gerçekleştirilmektedir (Parween ve Palaniammal, 2019).

Yapay zekâ tabanlı sohbet robotları ve sanal asistanlar, iş yerinde gerçekleştirilen günlük operasyonel süreçlerin daha etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağlamaktadır. Doğal dil işleme (NLP) ve makine öğrenimi (ML) gibi gelişmiş teknolojilerle entegre edilen bu sistemler, çalışanların çeşitli taleplerine anında yanıt vererek iş süreçlerini

hızlandırmaktadır. Özellikle izin taleplerinin yönetimi, bilgilendirme hizmetleri ve eğitim programlarına erişim gibi alanlarda kolaylık sunan yapay zekâ destekli araçlar, çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgilere hızlı ve kesintisiz bir şekilde ulaşmasına olanak tanımakta; böylece kurumsal verimlilik artışı ve zaman yönetimi daha iyi sağlanırken çalışan iletişimindeki bu ilerlemeler çalışan bağlılığını da güçlendirebilmektedir.

3. YAPAY ZEKÂ İLE SÜRDÜRÜLEBİLİR İKY'NİN OLASI KAZANIMLARI

Her yeni teknolojiye olduğu gibi, yapay zekâ da insan kaynakları alanında hem avantajlar hem de dezavantajlar barındırmaktadır. Örgütler açısından yapay zekâ, operasyonel verimliliği artırarak insan kaynakları süreçlerini otomatikleştirirken, çalışanlar için iş yapış şekillerinin değişmesi ve sürekli öğrenme gerekliliği gibi yeni zorluklar doğurmaktadır. Özellikle yapay zekâ araçlarının, fiziksel bir İK uzmanına duyulan ihtiyacı azaltması işletmeler için avantaj sağlarken, İK profesyonelleri açısından bir risk unsuru oluşturabilir. Yapay zekânın etkin kullanımı, dijitali iyileştirirken, insan faktörünü tamamen dışlamadan dengeleyici bir yaklaşım benimsemeyi gerektirmektedir.

Bu kazanımlar çalışanlar, işletmeler ve toplum olmak üzere üç farklı perspektiften değerlendirilebilir. Yapay zekâ kullanımının potansiyel faydaları şu şekilde özetlenebilir:

- **Çalışanlar açısından:** Tekrarlayan ve zaman alıcı görevlerin otomatikleştirilmesi sayesinde insan kaynakları yöneticileri, daha fazla katma değer yaratan ve özgün beceri ile yetkinlik gerektiren işlere odaklanabilmektedir (Pillai ve Sivathanu, 2020). Makine öğrenmesi aracılığıyla hata oranlarının azalması, karar alma süreçlerini daha doğru ve işlenmiş verilerle destekleyerek geliştirmektedir (Michailidis, 2018). “Venngage Yapay Zekâ İnfografik oluşturma sitesi” tarafından yapılan ankete göre (Venngage, 2023), şirketlerin %61'i YZ teknolojisini İKY süreçlerini iyileştirmek amacıyla kullanmaktadır. Bu uygulamalar, özellikle işe alım sürecinde yoğun emek ve zaman gerektiren özgeçmiş tarama, aday değerlendirme ve en uygun adayların belirlenmesi gibi işlemleri kolaylaştırmakta, ayrıca eğitim ihtiyacı olan çalışanları tespit etmede etkin rol oynamaktadır (Rykun, 2019). Yapay zekâ, çalışanların rutin görevleri yerine getirirken daha fazla öğrenmelerine olanak tanır ve böylece yaratıcı becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur (Jarrahi, 2018). Bu teknoloji, çalışanlara kurumun performans beklentilerini karşılama konusunda güven verir ve dolayısıyla kurumsal bağlılıklarını güçlendirir. Yapay zekânın benimsenmesi, çalışanların iletişim, problem çözme, ekip oluşturma, iş birliği, analitik düşünme, çatışma

çözme, zaman yönetimi ve liderlik gibi çeşitli becerilerde gelişim göstermelerini destekler. Aynı zamanda, insan kaynakları yöneticileri için de bu becerilerin yönetilmesi ve geliştirilmesi açısından önemli fırsatlar sunar (Malik vd., 2021).

➤ **Şirketler açısından:** Yapay Zekâ kullanımı, yönetim süreçlerini hızlandırarak etkinlik ve verimliliği artırmakta, operasyonel maliyetleri azaltmaktadır (Nankervis vd., 2021). Ayrıca, aktif iş arayışında olmayan ancak uygun fırsatlar karşısında ilgilenebilecek pasif adaylara ulaşma imkânı sunmaktadır (Black ve van Esch, 2021). Şirketler için bir diğer önemli avantaj ise çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşim olanaklarının geliştirilmesidir (Michailidis, 2018). Yapılan araştırmalar, YZ'nin işe alım sürecinin ardışık aşamalarını; yetenekli çalışanların tespiti, seçimi ve elde tutulması ile bu sistemin iyileştirilmesi potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Allal-Chérif vd., 2021). Yapay zekâ, tedarikçi ve müşteri iş birliklerini daha verimli hale getirebilir (Bhardwaj ve Kumar, 2020). Tedarik zincirinin koordinasyonu ve planlamasında önemli avantajlar sunarak, satın alma maliyetlerini düşürüp kaynak kullanımını daha verimli bir şekilde yönlendirebilir. Ayrıca, müşteri deneyimlerinin analiz edilmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha doğru bir şekilde anlaşılmasına olanak tanır (Davenport ve Ronanki, 2018). Yapay zekâ, işletmelerin yeni ürün geliştirme süreçlerinde, tedarikçilerden ve müşterilerden elde edilen verilerle yapılan analizlere dayalı olarak daha hassas ve hedeflenmiş ürün geliştirmelerine yardımcı olabilir (Grover ve Dwivedi, 2020). İşletme içinde ve çalışanlar arasında iletişimi güçlendirerek verimliliği artırır (Michailidis, 2018). Bu unsurlar, yapay zekânın kurumsal performans üzerinde sağlayabileceği olumlu etkileri göstermektedir.

➤ **Toplum Açısından:** Yapay zekâya (YZ) bağlı olarak ortaya çıkan robotik uzmanları, veri bilimcileri ve derin öğrenme uzmanları gibi yeni profesyonel meslek gruplarının oluşumu, toplum açısından çeşitli faydalar sunmakta ve kamu yararına yeni senaryolar geliştirilmesine olanak tanımaktadır (Michailidis, 2018). Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, tüm toplumları dönüştüren önemli etmenlerdir ve bu değişimler, yeni istihdam ilişkilerinin ve istihdam biçimlerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Castells, 2005). Yapay zekânın toplumsal düzeyde yaratacağı faydalardan biri de yeni istihdam alanlarının oluşacağına dair beklentilerdir (Medrano Case, 2019). Yapay zekâ teknolojileri, yeniliklerin daha hızlı ve daha geniş kitlelere ulaşmasını mümkün kılmakta, böylece çalışanların eğitim fırsatlarına erişimlerini artırmaktadır (Brundage, 2015).

4. YAPAY ZEKÂ İLE SÜRDÜRÜLEBİLİR İKY'NİN OLASI ZORLUKLARI

Yapay zekânın idari süreçlere entegrasyonu, işleyişi köklü bir şekilde dönüştürme potansiyeline sahiptir. Ancak, bu dönüşümün başarılı olabilmesi için şeffaflık, veri doğruluğu ve etik kullanıma yönelik kapsamlı değerlendirmeler gerekmektedir. Yapay zekâ destekli sistemlerin, verilerin kapsayıcı, temsili ve önyargısız olmasını sağlaması kritik bir gereklilik olup bu süreçte çeşitli zorluklarla karşılaşılmaktadır (Parycek ve Novak, 2023). Özellikle kişisel verilerin korunması ve veri açığı gibi konular, yapay zekâ sistemlerinin İK yönetiminde yaratabileceği olası riskler arasında yer almaktadır.

Yapay zekâ, işe alım süreçlerinde objektiflik sağlamaya yardımcı olsa da algoritmalar geçmiş verilerdeki önyargılardan etkilenebilir. Örneğin, geçmişte erkek çalışanlara daha yüksek puan verilmesi, yapay zekâ sistemlerinin de benzer bir eğilim göstermesine neden olmuştur. Benzer şekilde, işe alım algoritmalarının adayların iş ve ev arasındaki mesafesini bir kriter olarak değerlendirmesi, insan merkezli bakış açısıyla ayrımcılık yaratabilecek bir durumdur.

Yapay Zekâ uygulamalarının çalışanlar üzerinde bazı olumsuz etkiler yarattığı da gözlemlenmektedir. Özellikle, makinelerin iş gücünün yerini alma potansiyeli, çalışanlarda kariyer belirsizliği, kaygı ve iş güvencesizliği gibi olumsuz duyguları tetikleyebilmekte, bu durum ise tükenmişlik sendromuna katkıda bulunabilmektedir (Kong vd., 2021). Ayrıca, sohbet robotları (chatbot) gibi teknolojilerin yaygın kullanımıyla, insan kaynakları yönetiminde insan temasının azalması, kişisel ilişkilerin mekanikleşmesine ve insanî etkileşimlerin zayıflamasına yol açabilmektedir (Fritts ve Cabrera, 2021). Bunun yanı sıra, yapay zekâ destekli sistemlerin çalışma programlarını ve vardiyaları belirlemesi, iş planlamasını optimize etse de müzakere ve sosyal değişim süreçlerini sınırlayarak esneklik kaybına yol açabilmektedir. Robotik süreç otomasyonu, çalışanları sürekli izleyerek görevlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlarken, aynı zamanda yalın üretim kapsamında bazı işlerin otomasyona devredilmesine de neden olabilmektedir (ILO, 2023). Bu gelişmeler doğrultusunda, insan kaynakları profesyonelleri, istihdam edilebilirlik açısından dijital becerilerin kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır. Aksi takdirde, dijital dönüşüme ayak uyduramayan işgücünün rekabette geri kalarak istihdam piyasasında dezavantajlı konuma düşme riski bulunmaktadır (Özyılmaz, 2020).

Toplumsal düzeyde en önemli zorluklardan biri, “teknoloji uçurumu” olarak tanımlanan eşitsizliktir. Genel olarak teknolojik gelişmelerin ve

özelde YZ uygulamalarının, küresel ölçekte ülkeler arasında teknolojik altyapıya erişim ve bu altyapıyı sürdürebilme kapasiteleri bakımından farklılıklar yarattığı gözlemlenmektedir (Abdeldayem ve Aldulaimi, 2020). Bu durum, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında dijital eşitsizliğin derinleşmesine sebep olabilecektir. Öte yandan, YZ'nin yaygınlaşması, bazı mesleklerin otomasyon yoluyla ortadan kalkmasına ve dolayısıyla belirli iş kollarında istihdam kaybına neden olma riskini de beraberinde getirmektedir (Hamilton ve Davison, 2022).

Yeni teknolojiler, çalışma yaşamını zaman ve mekân bağlamından kopararak iş-özel yaşam dengesini bozma potansiyeline sahiptir (Narayan ve Narayan, 2020). Çalışma ortamlarında sensörler ve kameralarla yapılan denetim, güvenlik açısından fayda sağlarken, sürekli gözetim çalışanların mahremiyetini ihlal ederek strese yol açabilmektedir (Yankın, 2019). Öte yandan, yapay zekâ gelecekte insanların sosyal tercihlerini analiz ederek onlar adına daha fazla karar verecektir. İnsan davranışlarını gözlemleyerek karar alma süreçlerinde daha adil ve eşitlikçi yaklaşımlar geliştirme potansiyeline sahiptir (Klockmann vd., 2022). Bu gelişmelerin bir örneği olarak, 2016 yılında geliştirilen insansı robot Sophia, yüz ifadelerini taklit edebilmiş, insanları tanıyabilmiş ve onlarla röportaj yapabilmıştır. İleri düzeyde etkileşim yeteneğiyle dikkat çeken Sophia, BM Kalkınma Programı tarafından “İnovasyon Şampiyonu” unvanına layık görülmüş ve Suudi Arabistan vatandaşlığı alarak tarihte bir ilki gerçekleştirmiştir. Bu tür gelişmeler, yapay zekânın özerklik kazanan ve çevresiyle etkileşime giren “akıllı robotlar” olarak değerlendirilmesine yol açmıştır. 2016 yılında Avrupa Parlamentosu tarafından hazırlanan bir taslak raporda, robotlar için yasal statü oluşturulması ve belirli hak ve yükümlülüklerle sahip “elektronik kişiler” olarak tanımlanması önerilmiştir (ILO, 2018). Bu çerçevede, yapay zekâ destekli sistemlerin, deneyim ve etkileşim yoluyla öğrenerek bağımsız kararlar alabilen varlıklar haline gelmesi kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, yapay zekâ teknolojilerinin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimiyle ilişkisi literatür ışığında ele alınmış, güncel uygulamalara dair örnekler sunulmuş ve bu teknolojilerin sunduğu fırsatlar ile karşılaşılan zorluklar değerlendirilmiştir. Ayrıca mevcut uygulamaların yanı sıra geleceğe yönelik eğilimler ortaya konularak insan kaynakları alanındaki dönüşümün kapsamı tartışılmıştır.

Yapay zekâ uygulamaları, insan kaynakları yönetiminde köklü değişimlere yol açmakta hem çalışanlar hem işletmeler hem de toplum genelinde önemli

fırsatlar sunmaktadır. Operasyonel süreçlerin otomasyonu, veri temelli karar alma mekanizmalarının güçlenmesi, çalışan bağlılığının artması ve kaynakların daha verimli kullanımı bu avantajlardan bazılarıdır. Çalışanlar açısından ise rutin işlerden arınma, yaratıcı ve stratejik işlere odaklanma imkânı doğmaktadır. Toplumsal düzeyde yeni istihdam biçimlerinin ortaya çıkması, eğitim fırsatlarına erişimin artması ve dijitalleşmeye bağlı olarak değişen iş profilleri de yapay zekâ teknolojilerinin olumlu etkileri arasında değerlendirilebilir.

Öte yandan, teknolojinin hızlı gelişimi beraberinde bazı risk ve belirsizlikleri de getirmektedir. Çalışanların iş güvencesizliği endişesi, kariyer belirsizlikleri, sürekli öğrenme baskısı ve tekno-stres (teknoloji kaynaklı stres) gibi konular ön plana çıkarken; işletmeler açısından veri güvenliği, yüksek uygulama maliyetleri ve algoritmaların önyargılara yol açma riski dikkatle yönetilmesi gereken hususlardır. Toplumsal düzeyde ise, dijital uçurumun derinleşmesi ve belirli meslek gruplarının istihdam kaybı yaşayacak olması önemli zorluklardandır. Özellikle yapay zekânın işe alım, performans yönetimi, eğitim ve gelişim gibi İKY fonksiyonlarına entegrasyonu sürecinde karşılaşılan etik, teknik ve yönetsel zorluklar konusu literatürde yetersizdir.

Yapay zekâ kullanımının kârlılık, verimlilik, nesnellik ve sürdürülebilirlik gibi katkıları işverenler için güçlü bir motivasyon kaynağı oluştururken; çalışanlar ve sendikalar açısından istihdam güvencesi bağlamında endişeler gündeme gelmektedir. Bu noktada, sosyal diyalog mekanizmalarının etkin şekilde işletilmesi ve çalışanların uyum süreçlerinin desteklenmesi önem arz etmektedir.

Özellikle nitelikli iş gücüne olan talebin artması, vasıfsız işgücünün işsizlik riskiyle karşı karşıya kalmasına yol açabilmektedir. Bu durum, işgücü piyasasında nitelik uyumsuzluğu gibi sorunlara neden olabileceğinden, eğitim sistemine entegre edilmiş, yaşam boyu öğrenmeyi teşvik eden politikaların benimsenmesi gereklidir. Çalışanların sürekli gelişen teknolojilere uyum sağlamaları, iş güvencelerini korumaları ve yetkinliklerini güncellemeleri, sürdürülebilir kalkınma hedefleri açısından da kritik önemdedir.

Sonuç olarak, yapay zekâ uygulamalarının insan kaynakları yönetimi alanındaki potansiyelinden sürdürülebilir ve kapsayıcı bir şekilde faydalanabilmek için bütüncül politikalar geliştirilmelidir. Dijital becerilerin eğitim sistemine entegre edilmesi, etik ve hukuki düzenlemelerle veri güvenliğine çerçeve kurallar getirilmesi ve insan faktörünün teknolojiyle dengeli bir şekilde ele alınması hem kurumların rekabet avantajını artıracak hem çalışanların deneyimlerini güçlendirecek hem de toplumsal refahın desteklenmesine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Abdeldayem, M. M. ve Aldulaimi, S. H. (2020). Trends And Opportunities Of Artificial Intelligence In Human Resource Management: Aspirations For Public Sector In Bahrain. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 9 (1), 3867-3871. Adresinden erişilmiştir.
- Allal-Chérif, O., A. Alba ve R. Castaño. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using Artificial Intelligence. *Techno logical Forecasting and Social Change*. 169. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>
- Bhardwaj, G., Singh, S. V., & Kumar, V. (2020). An empirical study of artificial intelligence and its impact on human resource functions. In 2020 International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM) (pp. 47-51). IEEE.
- Black, J. S., and P. van Esch. 2021. AI-enabled recruiting in the war for talent. *Business Horizons* 64 (4):513–24. doi:10.1016/j.bushor.2021.02.015.
- Bolelli, M.(2023). Performans Yönetiminde Yapay Zekâ. G.Gürler & M.Arat (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ* (s. 94). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Brundage, M. (2015). “Economic possibilities for our children: Artificial intelligence and the future of work, education, and leisure”. In Workshops at the Twenty Ninth AAAI Conference on Artificial Intelligence.
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., Boselie, P., Lee Cooke, F., Decker, S., DeNisi, A., Dey, P. K., Guest, D., Knoblich, A. J., Malik, A., Paauwe, J., Papagiannidis, S., Patel, C., Pereira, V., Ren, S., & Varma, A. (2023). Human Resources management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606–659. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524>
- Cappelli, P., Tambe, P., ve Yakubovich, V. (2018). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. Available at SSRN 3263878, 1-29. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3263878
- Castells, M.(E.d.). (2005). *La sociedad red: una visión global* (F. Muñoz de Bustillo, Çev.). Alianza Editorial.
- Chen, Z. (2023). Artificial Intelligence-Virtual trainer: Innovative didactics aimed at personalized training needs. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(2), 2007– 2025. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00985-0>
- Costa, R. L. D., Filipa, T., Martinho, F., Gonçalves, R., Dias, Á., & Pereira, L. (2023). The impact of intelligent systems on the compensation policies of companies of the future. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 10(4), 384-402. <https://doi.org/10.1504/IJIE.2023.133821>

- Davenport, T. ve Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Demir Uslu, Y., & Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52 (3), 66-81.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resources Management. *Management Revue*, 23(3), 221-238.
- Esen, D. (2018). Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 8 (1), 85-104.
- Euchner, J. (2019). Little AI, Big AI—Good AI, Bad AI. *Research Technology Management*, 62(3), 10-12. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1587280>
- Fritts, M., and F. Cabrera.(2021). AI recruitment algorithms and the dehumanization problem. *Ethics and Information Technology* 23 (4):791-801. doi:10.1007/s10676-021-09615-w.
- Graßmann, C., & Schermuly, C. C. (2021). Coaching with artificial intelligence: Concepts and capabilities. *Human Resource Development Review*, 20(1), 106-126. <https://doi.org/10.1177/1534484320982891>
- Grover, P., Kar, A.K. ve Dwivedi, Y.K. (2020), “Understanding artificial intelligence adoption in operations management: insights from the review of academic literature and social media discussions”, *Annals of Operations Research*, Vol. 289 No. 1, pp. 1-37, doi: 10.1007/s10479-020-03683-9.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5-14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- Hamilton, R. H., and H. K. Davison. (2022). Legal and ethical challenges for HR in machine learning. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 34 (1):19-39. doi:10.1007/s10672-021-09377-z
- Hassabis, D., Kumaran, D., Summerfield, C., & Botvinick, M.(2017). Neuroscience-inspired artificial intelligence. *Neuron*, 95(2), 245-258. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2017.06.011>
- Hicks, T. (2014), HR technology: from back office function to full business partner, *Workforce Solutions Review*, Vol. 5 No. 3, pp. 8-11.
- Hmoud, B. ve LASZLO, V. (2019), Will Artificial Intelligence Take Over Human Resources Recruitment and Selection, *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21-30.
- Hopgood, A. A. (2021). Intelligent Systems for Engineers and Scientists: A Practical Guide to Artificial Intelligence. CRC Press.

- Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 977-1007. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>
- IBM (2021) The business case for AI in HR, <https://www.ibm.com/downloads/cas/A5YLEPBR>
- IBM ve NRF (2019), “The Coming AI Revolution in Retail and Consumer Products: Intelligent automation is transforming both industries in unexpected ways”, 15.03.2025 tarihinde <https://cdn.nrf.com/sites/default/files/201901/The%20coming%20AI%20revolution.pdf>, adresinden erişilmiştir.
- Ibrahim, W. M. R. W., ve Hassan, R. (2019), Recruitment Trends in the Era of Industry 4.0 Using Artificial Intelligence: Pro and Cons. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 1(1), 16-21.
- ILO (2018). Negotiating the algorithm: Automation, artificial intelligence and labour protection. Employment Working Paper No. 246. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_634157.pdf
- ILO (2023), Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Challenge For The HumanCentred Agenda?. <https://doi.org/10.54394/OHV4382>.
- Jang, J., & Kyun, S. (2022). An innovative career management platform empowered by ai, big data, and blockchain technologies: focusing on female engineers. *Webology*, 19(1), 4317-4334.
- Jarrah, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61, 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y. and Chen, Y. (2018), “A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management”, International Consortium for Electronic Business, Scopus, in Chang, F.-K., Li, E.Y. and Li, E.Y. (Eds), Proceedings of the International Conference on Electronic Business (ICEB), Vol. 2018, pp. 106-114, available at: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85061925662&partnerID=40&md5=5b8c7463a6202415e7d4c010e-ccc3ef0>
- JobAnalytics, (2022). <https://www.jobanalytics.com.tr/jobanalytics-yapay-ze-ka-tabanliucet-yonetimi/> Erişim Tarihi: 07.03.2025.
- Johnson, A., & Brown, L. (2019). Personalized Pricing Strategies Enabled by AI: A Case Study in E-commerce. *Marketing Science*, 38(4), 567-581.
- Kaplan, J. (2016), Artificial Intelligence: What Everyone Needs To Know, New York: Oxford.

- Klockmann, V., von Schenk, A., Villeval, M. C. (2022). Artificial Intelligence, Ethics, and Intergenerational Responsibility, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 203, Pg 284-317, ISSN 0167-2681, <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.09.010>.
- Kong, H., Y. Yuan, Y. Baruch, N. Bu, X. Jiang, and K. Wang. (2021). Influences of Artificial Intelligence (AI) awareness on career competency and job burnout. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 33 (2):717–34. doi:10.1108/IJCHM-07-2020 0789.
- Kwon, K. & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>.
- Ly, B. (2023). The interplay of digital transformational leadership, organizational agility, and digital transformation. *Journal of the Knowledge Economy. Advance online publication*, <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-023-01377-8>.
- Ly, B. (2024). Transforming commitment into performance: A study of digital transformation in the Cambodian public sector amidst a pandemic, *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2333609, <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2333609>.
- Maity, S. (2019). Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices. *Journal of Management Development*, 38(8), 651–663. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0069>
- Malik, N., Tripathi, S. N., Kar, A. K. ve Gupta, S. (2021). Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations. *International Journal of Manpower*, 43(2), 334-354.
- Matonya, M. (2020). Innovation, Artificial Intelligence in Contingent Work-Force Management. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. 5. 571-590. 10.21791/IJEMS.2020.1.47.
- Medrano Case, R. (2019). Role of artificial intelligence in employment from ILO perspective, 10.03.2025 tarihinde <http://hdl.handle.net/10230/42328> adresinden alınmıştır.
- Michailidis, M. P. (2018). The challenges of AI and blockchain on HR recruiting practices. *Cyprus Review*, 30(2), 169-180. file:///C:/Users/USER/Downloads/Michailidis%20.pdf
- Nankervis, A., Connell, J., Cameron, R., Montague, A., ve Priksat, V. (2021). Are we there yet? Australian HR professionals and the Fourth Industrial Revolution. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 3-19.
- Narayanan, A. ve Narayanan, L.R. (2012). An Empirical Study On Factors Affecting Work-Life Balance Of IT Professionals, *European Journal of Social Sciences*, 31(3): 302-313.

- Nurlia, N., Daud, I., & Rosadi, M. E. (2023). AI implementation impact on workforce productivity: The role of AI training and organizational adaptation. *Escalate: Economics and Business Journal*, 1(01), 01-13. <https://doi.org/10.61536/escalate.v1i01.6>
- O'Connor, S. W. (2020). Artificial Intelligence in Human Resource Management. 10.03.2025 tarihinde <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/artificialintelligence-in-human-resource-management/>
- OECD (2023). 'Artificial intelligence and responsible business conduct'.<http://tinyurl.com/bdzb598m>. Accessed: 12 March 2025
- Özyılmaz Misican, D. (2020). İnsan Kaynakları Profesyonellerin Perspektifinden Dijitalleşen Çalışma Hayatında Yapay Zekâ. *Journal of Academic Value Studies*, 6(2), 152-175.
- Parveen N. A., Palaniammal, N. V. S., & M. Phil (2019), "A Study On Artificial Intel ligençe In Human Resource Managemet Today And Tomorrow," *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 2019, [Online]. Available: www.ijrar.org
- Parycek, P., Schmid, V. ve Novak, A. S. (2023). Artificial Intelligence (AI) and Automation in Administrative Procedures: Potentials, Limitations, and Framework Conditions. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-26.
- Raveendra, P. V., Satish, Y. M., & Singh, P. (2020). Changing landscape of recruitment industry: a study on the impact of artificial intelligence on eliminating hiring bias from recruitment and selection process. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 17(9-10), 4404-4407. <https://doi.org/10.1166/jctn.2020.9086>
- Rykun, E. 2019 Artificial Intelligence in HR Management–What Can We Expect? *The Boss Magazine*. <https://thebossmagazine.com/ai-hr-management/>
- Schepers L. (2021) Natural Language Processing advances digitalization and makes companies smarter, 10.03.2025 tarihinde <https://www.lengoo.com/blog/smartwith-natural-language-processing/> adresinden erişilmiştir.
- Smith, J. (2020). The Role of Artificial Intelligence in Pricing Strategies. *Journal of Business Analysis*, 45(2), 123-136.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of humanresource management. *Human Resource Management Review*, 25, 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Tambe, P., Cappelli, P. ve Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42.
- T.C. Dışişleri Bakanlığı. (t.y.). *Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP)*. Erişim tarihi: 09 Nisan 2025, <https://www.mfa.gov.tr/birlesmis-milletler-cevre-programi.tr.mfa#:~:text=UNEP%2C%20Birle%C5%9F->

mi% C5% 9F% 20 Milletler' de% 20% C3% A7 evre, ve% 20 hukukunun% 20 geli% C5% 9F iminin% 20 sa% C4% 9F lanmas% C4% B1 n% C4% B1 % 20 ama% C3% A7 lamaktad% C4% B1 r

- Thevanes N., Arulrajah A. The Relationships among Environmental Training, Environmental Attitude of Employee and Environmental Orientation of Organization Proceedings of 3rd Jaffna University International Research Conference (JUICE). 2017, pp. 61–67.
- Tiftik, C. (2021). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Teknolojileri ve Uygulamaları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 374-390. doi:10.21733/ibad.833256
- Tong, S., Jia, N., Luo, X., & Fang, Z. (2021). The Janus face of artificial intelligence feedback: Deployment versus disclosure effects on employee performance. *Strategic Management Journal*, 42(9), 1600-1631. <https://doi.org/10.1002/smj.3322>
- Trziszka, M. (2023), Artificial Intelligence in Employee Recruitment, 24th European Conference on Knowledge Management, 1729-1731.
- Upadhyay, A.K. ve Khandelwal (2018), Applying Artificial Intelligence: Implications for Recruitment, *Strategic HR Review*, 17(5), 255-258.
- Venngage. (2023, Ocak 9). *10 HR Trends That Will Transform the Workplace in 2025*. Venngage. Erişim tarihi: 07 Nisan 2025, <https://venngage.com/blog/hr-trends/>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266.
- Yabancı, O. (2019). From human resource management to intelligent human resource management: a conceptual perspective. *Human-Intelligent Systems Integration*, 1(2-4), 101-109.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2), 1-38.
- Yawalkar, V. V. (2019). Study of Artificial Intelligence and its role in Human Resource Management. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 20-24.

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları İlişkisi

Işıl Kellevezir¹

Özet

Bu bölümde, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) ile İnsan Kaynakları (İK) fonksiyonları arasındaki karşılıklı ilişki ele alınmakta ve bu ilişki sistem yaklaşımı ile süreç yönetimi kavramları çerçevesinde analiz edilmektedir. Çalışmanın temel amacı, SKH'lerin başarılmasında insan kaynağının kilit rolünü vurgulamak ve bu bağlamda insan kaynakları fonksiyonlarının nasıl yapılandırılması gerektiğini ortaya koymaktır.

İnceleme kapsamında, Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri ile SKH'ler karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş; bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde eğitim, istihdam, eşitlik, kapsayıcılık ve insan onuruna yaraşır iş gibi temaların öne çıktığı belirtilmiştir. İnsan kaynakları planlaması, işe alım, eğitim-gelişim, performans yönetimi ve ücretlendirme gibi temel İK fonksiyonlarının bu hedeflerle nasıl uyumlandırılabilceği gösterilmiştir. Elde edilen bulgular, iki düzeyde değerlendirilmiştir: Makro düzeyde, ülkelerin, sürdürülebilir kalkınma doğrultusunda nitelikli insan kaynağı oluşturmak adına uzun vadeli, kapsayıcı ve eşitlik temelli İK politikaları geliştirmesi gerektiği vurgulanmıştır. Mikro düzeyde, organizasyonların ise SKH'lere duyarlı bir kurumsal strateji benimseyerek kendi insan kaynakları politikalarını bu hedeflerle uyumlu hale getirmeleri ve çalışan davranışlarını bu doğrultuda yönlendirmeleri gerektiği ifade edilmiştir.

Sonuç olarak, insan kaynağı, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada vazgeçilmez bir girdi olarak değerlendirilmekte; bu nedenle hem ulusal hem kurumsal düzeyde stratejik İK yönetiminin SKH'lerle entegrasyonu kritik bir gereklilik olarak ortaya konmaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, İzmir Demokrasi Üniversitesi, isil.kellevezir@idu.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0002-8817-9273.

GİRİŞ

Bu bölümün amacı, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) ile insan kaynakları fonksiyonları arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. SKH, insan kaynakları yönetimi bağlamında ayrıntılı olarak incelenmesine; insan kaynağının optimum etkinlik ve verimliliğinin sağlanarak hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için derinlemesine “anlayışa” ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla, Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri ile insan kaynakları fonksiyonları arasındaki ilişki modellenmiştir.

Bu çalışma, sistem yaklaşımı ve süreç yönetimi kullanılarak analiz edilmiştir. Sistem yaklaşımı, genel olarak konuların sebep sonuç analizini yapmak, parçadan bütüne, bütünden parçaya gitmek ve konuyu çevresel bağlantılarıyla açıklayabilmek, amaç ve hedeflerle yönetimde etkin ve verimli olabilmek adına kullanılan temellendirilmiş yaklaşımlardandır. Süreç yönetimi, genel anlamda bir faaliyeti, tedarikçisinden başlayarak faaliyete katılan girdiler açısından (insan kaynağı, malzeme, metot, kullanılan makinalar ve araçlar, yöntemler ve yönetim teknikleri gibi) tanımlayıp ele almakla başlar. Faaliyetler, kendi aralarında tasnif edilir. Süreçte kullanılan, hareket eden, akışta olan; insan, veri, malzeme, makine, ekipman ve bilgi öncelikle mevcut durum içerisinde gözlenir ve tanımlanır. Sürecin sonunda oluşan çıktıların (bitmiş ürün, ara ürün, bilgi, hizmet, değer); neler olduğu, müşterinin ihtiyaçlarını ne derecede karşıladığı belirlenir. Nihai müşterinin taleplerine göre mevcut durum değerlendirilir ve eğer gerekliyse bir gelecek durum senaryosu hazırlanır. Süreçler birleşerek sistemleri oluşturur. Bu çalışmada, sürdürülebilir kalkınma hedeflerini başarmak için gereken insan kaynağı fonksiyonlarını analiz etmek üzere sistem ve süreç yaklaşımı kullanılmıştır.

Sistemler, yaşayan organizmalardır. Planlama, uygulama, planlanan ve gerçekleşen arasındaki farkı anlamaya yönelik kontrol ve kontrol sonucunda oluşan durumu geliştirmeye yönelik önlem alma aşamaları sistemlerin uzun yaşaması ve çıktıların etkinlik ve verimliliği ile hedeflerin başarılması açısından önem taşır. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşabilmek için de insan kaynağından daha önemli bir girdi bulunmamaktadır. Çalışmada bu ilişkinin ortaya konması hedeflenmiştir.

1. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFLERİ

Sürdürülebilir kalkınma hedefleri (BM, 2015), Eylül 2015’te tüm Birleşmiş Milletler Üye Devletleri tarafından sürdürülebilir kalkınmanın bir parçası olarak kabul edilmiş, esas olarak, 2030 yılı itibarı ile ülkelerin karşı karşıya kaldığı; yoksulluk, eşitsizlik, çevresel bozulma, barış ve refah

gibi dünyanın en acil sorunlarını ele almak için oluşturulmuş olan küresel bir çerçevedir. Sürdürülebilir kalkınma amacı; küresel olarak tüm üye ülkelere yapılan acil bir eylem çağrısı olarak kabul edilen 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefinden oluşmaktadır. Bu hedefler, dünyanın karşı karşıya olduğu birbiriyle bağlantılı zorlukları ele almayı amaçlamaktadır ve ülkeleri bu zorlukları aşma yolunda ilerlemelerinde yönlendirecek hedefler ve göstergeler içermektedir. Bu noktada, her ülkenin benzer sorunlara yönelik çözüm arayışlarının var olduğundan söz edilebilir ancak, BM konuya daha sistematik ve bütüncül bir çerçeve çizerek tüm üye devletler nezdinde, sonuca yönelik gündeme gelmesini sağlamaya çalışmıştır.

Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin temel unsurları; evrensel bir yapıda, entegre edilebilir olup kimseyi kapsam dışı bırakmamasıdır. **Evrensellik** boyutu, hedeflerin zengin veya fakir tüm ülkeler için geçerli oluşunu içerir. Küresel ve yerel düzeyde aynı anda zorluklarla mücadele etmeyi amaçlar. **Entegrasyon** boyutu, sürdürülebilir kalkınmanın sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarının birbirine bağlılığını, sadece bir konuda tekil olarak ilerleme kat edilemeyeceğini yani bütünlük olarak ele alınması gerektiğini vurgular. **Kimseyi geride bırakmama** boyutu ise kalkınmanın faydalarının herkese, özellikle de en savunmasız olanlara ulaşmasını sağlamaktır.

Ülkelerin bu hedeflere doğru ilerlemesi bir dizi gösterge aracılığıyla izlenir ve ilerlemeler düzenli olarak BM'e bildirilir (BM Türkiye, 2025) (Bkz. Şekil 1). SKH'ler iddialıdır ve bunların başarılması, hükümetler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör arasında iş birliğini gerektirir.



Şekil 1: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (BM Türkiye, 2025)

SKH'den; insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sağlık ve kaliteli yaşam, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, sanayi, yenilikçilik ve altyapı, eşitsizliklerin azaltılması, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi, barış, adalet ve güçlü kurumlar, amaçlar için ortaklıklar başlıklı hedefler, insan kaynakları (İK) fonksiyonları ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili bulunmaktadır (UN, 2016; UN, 2024).

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: TANIM, GELİŞİM, MEVCUT DURUM

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonda, bireylerin, temel olarak etkin şekilde işe alınması, geliştirilmesi, motive edilmesi ve elde tutulması süreçlerinin sistematik ve bütüncül bir şekilde yönetilmesidir. Çalışanlar, organizasyonun var olabilmesi için temel unsurdur. İKY'nin temel amacı organizasyonun stratejik hedeflerini destekleyerek çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamaktır. Disiplinler arası bir yaklaşım gerektiren İKY, özellikle ekonomi, işletme, sosyoloji, psikoloji, iş hukuku, endüstriyel ilişkiler alanlarının bilgi birikimine ihtiyaç duymaktadır. Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde, organizasyonların finansal olarak elde ettiği mikro sonuçların birikimli toplamı, makro ekonomiyi yani ülke ekonomilerini oluşturur. Beşerî sermaye olarak tanımlanan ülkelerin insan gücü varlığının bir kısmını, organizasyonların insan güçlerinin toplamı oluşturmakta; işgücü piyasası, ücretlendirme modelleri ve dahası sosyoekonomik bir bağlam meydana getirmektedir. Bireylerin iş yaşamlarının belirteçlerinden motivasyon, liderlik, iş tatmini gibi kavramlar konunun psikolojik boyutunu oluşturur. İşletmenin içindeki grup dinamikleri, organizasyon kültürü, örgüt iklimi konuları, sosyolojik boyutta incelenir. Birey-toplum-devlet arasındaki ilişkilerin iş hukuku, ayrımcılık ve çalışan hakları örneklerinde olduğu gibi düzenlenmesi hukuk boyutuna girmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, insanın gelişimine paralel olarak ilk toplumlarda basit işgücü yönetimi uygulamalarından günümüzdeki stratejik organizasyonel işlev haline kadar evrilmiştir (Stone, 2013). İnsan kaynakları yönetiminin kökenleri antik dönemlere kadar uzansa da modern İKY alanı esasen sanayileşme döneminde şekillenmeye başlamıştır. “Erken başlangıçlar” döneminde (1400-1700), işgücü ve çıraklık sistemleri kabile ya da lonca teşkilatları altında ortaya çıkmıştır (Kaufman, 2008). 18. ve 19. yüzyıllarda yaşanan 1., 2. ve 3. Sanayi Devrimi, çalışmayı tarımsal ve zanaatkar temelli yapısından fabrika üretimine dönüştürmüş ve büyük işgücü grupları ile yeni yönetim zorluklarına yol açmıştır (Torrington vd, 2017). Buna karşın, 19. yüzyılda bazı şirketler çalışma şartlarını iyileştirmek ve nitelikli işgücü çalıştırabilmek amacıyla “çalışan refahı” programları ve personel gözetimi

uygulamaya başlamıştır. Bu erken dönem personel sistemleri, büyüyen fabrikalarda düzeni korumayı ve çalışan refahını sağlamayı hedeflemiştir (Kaufman, 2010). 20. yüzyılın başlarında, bilimsel yönetim ve bürokrasi kavramları ortaya çıkmıştır. Frederick W. Taylor (1911-1947), iş süreçlerini optimize etmek amacıyla zaman-hareket çalışmaları ve iş analizi yöntemleri geliştiren *Bilimsel Yönetim* akımının öncüsüdür (Taylor, 1911). Max Weber'in bürokrasi kuramı ise, resmi otorite ve kuralların önemini vurgulamıştır (Weber, 1947). Bu yaklaşımlar, iş süreçlerinin bilimsel olarak kontrol edilmesini amaçlamış, ancak çoğu zaman sadece işçi huzursuzluğuna yol açmıştır (Bratton & Gold, 2017). 1930'lara gelindiğinde, geniş çaplı sendikalaşma ve işçi ayaklanmaları yeni iş yasalarını (örneğin ABD'de 1935 tarihli Wagner Yasası) zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, sanayi ilişkileri bölümleri ortaya çıkmış ve personel yöneticileri ise iş analizi, seçme, eğitim ve ücretlendirme gibi konulara odaklanmaya başlamıştır.

1930'lardan itibaren, insan ilişkileri ve iş yaşam kalitesi akımları, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına yönelmeye başlamıştır. Mayo, Roethlisberger ve Dickson tarafından gerçekleştirilen ünlü Hawthorne Araştırmaları (1927-1932) “sosyal faktörlerin ve çalışan ihtiyaçlarının üretkenlik ve işçi refahı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu” ortaya çıkarmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımı, çalışanları, yalnızca üretim araçları olarak değil, sosyal varlıklar olarak görmeyi teşvik etmiştir. 1950'lerden itibaren şirketler, *personel yönetimi* yerine *insan kaynakları yönetimi* terimini kullanmaya başlamış, böylece çalışanların birer organizasyonel varlık olduğuna işaret edilmiştir (Mayo, 1933; Roethlisberger ve Dickson, 1939; Armstrong ve Taylor, 2014)

1960-1970'li yıllar arasında gelişen İş Yaşam Kalitesi Hareketi, çalışanların refahını daha da merkezine almıştır (Dessler, 2017). Bu dönemde, 1964 tarihli ABD Sivil Haklar Yasası ve 1970 tarihli İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası gibi düzenlemeler İKY'nin adil işe alım ve iş zenginleştirme programlarına yönelmesine yol açmıştır. Bu değişimler, günümüz İKY uygulamalarının temelini oluşturmuştur

1980'lerden itibaren Stratejik İKY anlayışı ortaya çıkmıştır. ABD ve Japonya gibi gelişmiş ekonomilerde, çalışanlar artık yalnızca üretim aracı değil, stratejik bir rekabet unsuru olarak görülmeye başlanmıştır (Boxall ve Purcell, 2011). 1990'lı yıllardan itibaren İKY, uzun vadeli organizasyonel hedeflerle ve yenilikçilikle uyumlu olacak şekilde, çalışan politikalarını proaktif biçimde tasarlamaya başlamıştır (Ulrich, 1997).

2.1. İKY'nin Temel Fonksiyonları

İKY temel olarak *işe alım ve seçim; eğitim ve geliştirme; performans yönetimi; ücret ve yan haklar yönetimi ile endüstri ve çalışan ilişkileri* olmak üzere beş ana fonksiyon etrafında şekillenir. Ancak bu fonksiyonlara içerik veya sayı olarak eklemeler ve birleştirmeler de yapılabilir. Bu çalışmada işlevsel bir yaklaşım tercih edilerek sınıflandırma yapılmıştır.

Organizasyonun var oluş amacını gerçekleştirebilmesi için nitelikli adayların bulunması, değerlendirilmesi ve organizasyona kazandırılması kavramlarını içeren “işe alım ve seçim süreci” iky fonksiyonlarının başlangıç noktasını oluşturur. İşe alım süreci, organizasyonun işgücü ihtiyaçlarını belirleme ve yetenekli bireyleri kuruma çekme faaliyetlerini kapsar. Seçme süreci ise başvuran adaylar arasından en uygun olanlarının belirlenmesini içerir. Aslında seçme süreci daha önce yapılmış olması gereken iş analizi (iş tanımı ve iş gereklerini belirleme) ile başlar ve aday arama, başvuranların mülakatı, çeşitli testler yapılması ve seçim kararı gibi aşamaları izler (Gatewood vd., 2010).

Mevcut ve işe yeni alınan çalışanlara bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırmaya veya mevcut olanları artırmaya yönelik programların geliştirilmesi ve uygulanması, eğitim ve geliştirme fonksiyonunun görevleridir. Oryantasyon eğitimi, işe yeni alınan çalışanlara kurum koşullarına hızlı bir uyum sağlayabilmeleri için verilir. İKY, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için çeşitli eğitim programları tasarlar. Eğitim (yetkinlik kazandırma: re-skilling); mevcut iş görevlerine odaklanırken; geliştirme (yetkinlik geliştirme: up-skilling); liderlik yeteneklerinin artırılması gibi uzun vadeli ilerlemeye odaklanır (Noe, 2017). Yönlendirme programları, bireyin çalışma süreci boyunca devam edebilecek iş başında eğitim, mentorluk ve kariyer planlama gibi uygulamaları kapsar.

Çalışanların iş hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, istenen katkılarının belirlenmesi ve bu hedefe yönelik çalışmalarının gözlenerak, izleme, değerlendirme ve geliştirme çalışmaları performans yönetimi fonksiyonunun unsurlarıdır. Performans yönetimi, çalışan performansını sistematik olarak ölçmeyi, değerlendirmeyi ve iyileştirmeyi amaçlar. Etkili performans yönetimi sistemleri, hedef belirleme, sürekli geribildirim, performans değerlendirmeleri ve performans geliştirme planlarını içerir (Aguinis, 2019). Amaç; bireysel ve grupsal performans, kurumsal başarı için kullanılırken bireyin gelişmesinin de sağlanabilmesidir.

Çalışanların adil ve rekabetçi bir ücret yapısına sahip olabilmesi ve ek faydaların (sigorta, prim, izinler vb.) yönetimi ücret ve yan haklar yönetimi

fonksiyonunun çalışma alanıdır. Temel maaş, ikramiyeler, kar payı planları, sağlık sigortası, emeklilik planları ve ücretli izin gibi yan haklar kapsamlı bir tazminat paketinin parçalarıdır (Milkovich vd., 2013).

İşçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, çalışan memnuniyeti ve işyeri barışının sağlanması endüstri ilişkileri ve çalışan ilişkileri sürecindeki işlevlerin gerçekleştirilmesini gerektirir. Bu fonksiyon ile İKY profesyonelleri, işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler yönetilir. Ayrıca toplu pazarlık, anlaşmazlık çözümü, işyeri politikalarının geliştirilmesi ve çalışan şikayetlerini ele almayı da kapsar. Adil ve şeffaf uygulamalar işyeri uyumunu ve motivasyonu yükseltmek için kritik öneme sahiptir (Kaufman, 2010). Başta mobbing ile mücadele olmak üzere uygun olmayan davranışın ortadan kaldırılması ve uygun davranışların yüreklendirilmesi amacıyla yapılan motivasyon yönetiminin de işçi-işveren ilişkileri kapsamında yapıldığı öne sürülebilir. Çalışan ilişkileri, memnuniyetin ölçümü ve iyileştirilmesi için yapılan çalışmalar da bu grupta ele alınabilir.

İKY' nin temelini oluşturan bu beş ana grup fonksiyon, yukarıdaki açıklandığı şekilde yapılandırılabilir. Ancak, işletmelerin örgüt yapısı, faaliyet gösterdiği sektör, coğrafi bölge ve ülke, çalışan niteliği ve niceliği, şirketin küresel pazarlara açılma durumu, uluslararası ortağının olup olmaması gibi etmenlerle her bir fonksiyon, kendi içinde daha fazla alt fonksiyonlara bölümlenebilir. Örneğin, endüstri 4.0 olarak kavramsallaştırılan nesnelerin interneti, yapay zeka, büyük veri analitiği, siber-fiziksel sistemler, bulut bilişim sistemleri, yeni imalat teknolojileri, artırılmış ve sanal gerçeklik uygulamaları, organizasyonları temelden değiştirebilirken İK fonksiyonları ve uygulamalarını da dönüştürebilecektir. Bu bağlamda, organizasyonun insan kaynağının, kurumun stratejik amaç ve hedefleri ile uyumlu çalışmasını sağlayan stratejik İKY devreye girebilir. Stratejik İKY, insan kaynaklarının kurumsal stratejiyle uyumlu hale getirilmesini ifade eder. Bu yaklaşımda, İK politikaları yalnızca destekleyici değil, aynı zamanda organizasyonel rekabet avantajı yaratmada belirleyici bir rol oynar (Wright ve McMahan, 1992). İnsan kaynakları yöneticileri artık stratejik plan oluşturulmasında ve karar verme süreçlerinde aktif rol üstlenebilmektedir.

Mevcut ve aday tüm çalışanların işe uygunluğunun sağlanması, uygunsuzluk durumunda yeteneklerinin artırılması veya yeni yetenekler kazandırılması kavramlarını da içeren yetenek yönetimi; yüksek potansiyele sahip çalışanların belirlenmesi, kuruma çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasına odaklanır (Collings ve Mellahi, 2009). Bu süreç yetenek havuzlarının oluşturulmasını, yedekleme planlamasını, liderlik geliştirme programlarını ve kritik pozisyonlar için işgücü planlamasını içerir. Modern

İKY, yalnızca çeşitliliği artırmayı değil, aynı zamanda kapsayıcı kültür oluşturmayı da hedeflemektedir. Çok çeşitli ve kapsayıcı politikalar içeren çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri, farklı geçmişlere sahip çalışanların adil bir şekilde temsil edilmesi ve işyerinde eşit fırsatlara erişimini sağlamak için tasarlanmıştır (Shen vd., 2009).

Tüm fonksiyonların bütüncül ve eşgüdümlü yürütülmesini sağlamak üzere yönetimde veri kullanılmasına yönelik İK analitiği kavramı, insan kaynakları kararlarını desteklemek için veri toplama, analiz etme ve yorumlama süreçlerini içerir (Marr, 2018). İşe alım sürecinde algoritmaların kullanımı, çalışan performansı tahminleri, çalışan bağlılığı ölçümleri ve işten ayrılma oranı analizleri gibi uygulamalar İK analitiğinin alanına girer. Bugün İK analitiği çok daha geniş ölçüm ve değer tespitinde kullanılabilir. Sürdürülebilirlik ise İKY, yalnızca işe alım ve performansı yönetmekle kalmaz; aynı zamanda çalışanların genel deneyimini iyileştirmeye de odaklanır. Bu durum, çalışan bağlılığını artırmaya, iş memnuniyetini artırmaya ve çalışanların iş yerine duygusal bağlarını güçlendirmeye yönelik stratejileri içerir (Khan, 1990).

Çalışan deneyimi ve bağlılığı konusunda; İKY, yalnızca işe alım ve performansı yönetmekle kalmaz; aynı zamanda çalışanların genel deneyimini iyileştirmeye de odaklanır. Bu durum, çalışan bağlılığını artırmaya, iş memnuniyetini artırmaya ve çalışanların iş yerine duygusal bağlarını güçlendirmeye yönelik stratejileri içerir (Khan, 1990).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve Sürdürülebilirlik ise İKY bölümlerinin kurumların sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik girişimlerinde oynadığı önemli bir rol ile ilgilidir. İK politikaları, etik işe alım uygulamalarını, çevresel duyarlılığı destekleyen eğitim programlarını ve topluma hizmet projelerine çalışan katılımını teşvik edebilir (Bauman ve Skitka, 2012).

Endüstri 5.0 ile ekonomik açıdan benzer yapı ve ölçekteki firmaların fark yaratacağı nokta sahip oldukları insan kaynağıdır. Benzer makine parkuru, işletme yönetim sistemi, fabrika alanı, ürün yelpazesi sahibi firmaların rakiplerinden ayrılabilmesinde temel unsur sahip oldukları insan kaynağı ve onu yönetilebilme becerileridir.

Endüstri 5.0 ile kurumlar, bireyleri ve toplum genelini arkada bırakarak (no one left behind) veya sürdürülebilir olmadan amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştiremeyeceklerini anlamaya başlamışlardır. Bu noktada, “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi” gibi çok boyutlu bir kavrama ihtiyaç duyulmaktadır. Rekabeti başarabilmek ve oyunda kalmak isteyen organizasyonların önceliği insan kaynağını önemsemek ve incelemek olmalıdır. Çalışan verimliliği, organizasyonel bağlılık, motivasyon, yenilik ve esneklik kavramlarının sayısal sonuçlarında görülen iyileşmeler, işgücü devir oranı, işgücü devamsızlıkları ve örgütsel çatışma gibi durumları azaltabilecektir.

3. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFLERİ İLE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLİŞKİSİ

Sürdürülebilir kalkınma hedefleri, dünyadaki sosyal, çevresel ve ekonomik sorunları ele almayı amaçlayan küresel bir plan olarak pek çok alanda olduğu gibi insan kaynakları fonksiyonlarıyla da doğrudan ilişkilidir. İK fonksiyonlarının bu hedeflerle uyumlu çalışması, makro açıdan ülkelerin veya mikro ölçekte bir organizasyonun sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmasını sağlayabilir.

SKH'den; insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sağlık ve kaliteli yaşam, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, sanayi, yenilikçilik ve altyapı, eşitsizliklerin azaltılması, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi, barış, adalet ve güçlü kurumlar, amaçlar için ortaklıklar başlıklı hedefler, İK fonksiyonları ile doğrudan veya dolaylı ilişkili bulunmaktadır (United Nations, 2015).

İşe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücretlendirme ve yan haklar, endüstri ve çalışan ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık, stratejik İK yönetimi ile SKH'ler arasında güçlü ilişki kurulabilir.

İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme hedefi başarıldığında, ekonomik sistemin çarkları sağlıklı bir şekilde dönmeye başlayacağından yoksulluk ve daha derin yoksulluğun sebebi olan açlık azalacaktır. Dolayısıyla açlık ve yoksulluğun yok edilmesi, yardım, destek gibi mekanizmalara değil doğrudan insan onuruna yakışır işin mevcudiyetine bağlıdır. İşin ekonomik anlam ifade edebilmesi, işin kalitesi ve miktarı yani etkinlik ve verimlilik kavramları ile ilişkiliyken, bu ilişkiyi yaratacak olan kavram nitelikli ve kapsayıcı eğitim sistemleridir. Beşerî sermaye, sağlıklı ve kaliteli bir yaşam sürme hakkı/ başarısı ile optimum verimi sağlayabilir. Aşağıdaki kısım, bu düşünce düzleminde ele alınmaktadır.

3.1. İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme Hedefi ile İK Fonksiyonları İlişkisi

“İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme” tam olarak İK'nın fonksiyonlarını ilgilendiren hükümet ve firma düzeyine indirgenebilen bir hedeftir. “İnsana yakışır iş” kavramı, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından geliştirilmiş bir yaklaşım olup güvenli, sağlıklı ve adil çalışma koşulları sağlamak için politikalar oluşturması ve uygulamaların yapılmasını kapsamaktadır. Çalışanlara uygun eğitim ve gelişim fırsatları sunularak onların işgücü piyasasında istihdam edilebilir tutulması da bu kapsamda değerlendirilebilir. Kariyer boyu eğitim, SKH'de yaşamboyu öğrenme (lifelong learning) olarak bireyin tüm hayatına uzanmaktadır. Kariyer planlamaları, bireylere kariyer

gelişimi fırsatları sunarak ve eğitimlerine yatırım yaparak sürdürülebilir ekonomik büyümeyi destekler.

İnsan onuruna yakışır işlerin üretilmesi ve ekonomik büyümenin sağlanması; ülke çapında üst düzey politika oluşturulması ve yürütülmesiyle desteklenmesi halinde başarılabilecek hedeflerdir. Ancak planların ve politikaların uygulanması boyutunda kamu ve özel sektör birlikte görev almalıdır.

İşgücü planlaması; eğitim sistemi ile işgücü piyasasını bir araya getiren önemli bir olgudur. İnsan gücünün nicel ve nitel olarak ülkenin ihtiyaçları doğrultusunda planlanıp eğitim sisteminin programlanması, ekonomik büyüme hedefine ulaşılmasına katkı sunar. Kaynakların, en önemlisi olan insan kaynağının etkin ve verimli istihdamını sağlarken işsizliği azaltabilir ve işgücüne katılım oranını artırabilir. Bunlar kayıt dışı ekonominin düşürülmesi ile de ilişkilidir; kayıt dışı ekonominin azalması yukarıdaki kazanımları sağlayabilirken, yukarıdaki kazanımlar da kayıt dışı ekonomiyi azaltabilir.

İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme hedefi; istikrarlı, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi, tam ve üretken istihdamı ve herkes için insana yakışır işleri amaçlar. Bu hedefin başarılmasında kritik önemde olan İK fonksiyonlarının başında işe alım ve ücretlendirme gelmektedir. İşe alım süreci, öncesinde yapılan stratejik İK planlamaları, ihtiyaç analizleri, işgücü ihtiyacının belirlenmesi, organizasyonel hedeflerle uyumlu pozisyonların tanımlanması, iş ilanı kriterlerinin oluşturulması adımlarıyla başlar. Adil, şeffaf seçim kriterleri ve süreçleri sonunda uygun kişi işe alınır. İzleyen süreçte çalışanın kurumsal amaç ve hedeflere hizmet edebilecek bireysel performansının ölçülmesi ve mevcut durumunun değerlendirilmesi önem arz eder. Performans değerlendirme çıktılarına göre bireyler, eksik bilgi, beceri ve yetkinliklerinin tamamlanması için eğitim ve geliştirme sürecinden yararlandırılır. Kariyer planlama, geliştirme ve yedekleme uygulamalarıyla bireyin yetenekleri artırılır, bir üst veya farklı iş pozisyonu için hazırlık yapmasına zemin oluşturulur. Adil performans değerlendirme sistemleri ve kariyer gelişim fırsatları, çalışanların motivasyonunu, işine ve kuruma bağlılığını artırır. Örneğin, Çağatay ve Kızılkaya (2022), sağlık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada, adil ve sistematik performans değerlendirme uygulamalarının hem içsel hem de dışsal motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle COVID-19 pandemisi sürecinde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin, çalışan motivasyonunu artırdığı belirlenmiştir. Kumru ve Özkara (2024), bankacılık sektöründe yürüttükleri çalışmada, performans değerlendirme kriterlerinin adil ve geliştirici geri bildirimler içermesinin, çalışanların

örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini saptamıştır. Çalışanların, performans değerlendirme süreçlerinin adil olduğunu algılamaları, kuruma olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Karadirek (2022), akademik personel üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, prososyal motivasyonun iş tatmini, kariyer bağlılığı ve kariyer başarısı üzerinde pozitif etkileri olduğunu belirlemiştir. Ayrıca, iş tatmini ve kariyer bağlılığının, prososyal motivasyon ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Kurumsal ücret ve yan haklar politika ve uygulamaları da insana yakışır iş ve ekonomik büyümeyi doğrudan destekleyen araçlardır. Ücretin; kurumsal ve bireysel performans, sektörel ve piyasadaki gelişmeler yanında çalışanın satın alma gücünü de dikkate alarak belirlenmesi hem mikro hem makro ölçekte SKH'ni güçlendirir. Yan haklardan; yakacak ve giyecek yardımı gibi sosyal yardımlar, çalışana ilave tüketim gücü kazandıracak, sağlık ve eğitim destekleri gibi ödemeler de çalışan refahını artıracak unsurlardandır.

İnsan onuruna yakışır iş koşulları, sendikal haklar konusuyla doğrudan ilişkilidir. İKY bölümlerinin gerek sendika gerek sendika işyeri temsilcisi olan çalışanı ile olan iletişimi de çalışma koşullarını iyileştirebilecek konulardan diğeridir.

Doğru işe alım, insana göre iş yaratılması değil, işe göre çalışan istihdamıdır. Dolayısı ile uzun dönemde işletmelerin karşı karşıya kalacağı verimsizlik, yüksek işgücü devir hızı, kaytarma davranışları ile ve dahası ülkenin karşı karşıya kalacağı gizli işsizlik, üretim kaybı ile adaletsiz bir işgücü piyasasının yaratacağı umutsuzluk, işgücüne katılım oranlarının düşmesi, bağımlı nüfus artışı gibi sorunların önüne geçecektir.

Kadınlar, gençler, engelliler, dezavantajlı veya farklı etnik gruplar için adil, şeffaf, bütüncül bir işgücü piyasası atmosferinin oluşturulması hem ülke hem de işyeri yönetimlerinin ilgi ve sorumluluk alanıdır. Kanunların, mevcut sorunları çözebilecek şekilde güncel tutulması, politikaların geliştirilmesi, işgücü piyasasındaki tüm aktörlerin katılımını gerektirir. Bu noktada kimseyi geride bırakmama yaklaşımı önem kazanır. Kapsayıcı politikaların masa başında oluşturulması, sahadan gelecek doğru bilgilerin akışı ile gerçekçi olabilir. Aksi takdirde planlamalar sadece kâğıt üzerindeki niyet bildirgelerinden öteye geçemeyebilir.

Ülkelerde, yetenekli işgücünün yanı sıra niteliksiz iş gücü potansiyeli de mevcuttur. Nitelikli işgücünün doğru şekilde istihdamının yanı sıra niteliksiz işgücüne beceri kazandıracak mesleki eğitim programları, yetenek tamamlama ve yükseltme çalışmaları düzenlenmesi, işgücünün niteliklendirilerek işsizliğin azalmasına katkı sunar.

İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme ve alt hedeflerin başarılmasında İKY fonksiyonlarının katkısına Tablo 1’de örnekler sunulmuştur. İşgücü piyasasının mevcut durumunda insana yakışır işlerin neler olduğunun belirlenmesi, açık pozisyonların ortaya çıkarılması, doğru işle doğru elemanın buluşturulması için doğru seçim mekanizmalarının kurulması ve bu yöntemle tam istihdam hedefine yaklaşılması önerilebilir. Bu açıdan işgücü piyasası izleme sistemlerinin kurulması makro ekonomik bir öneri olabilir. Piyasada mevcut işlerin sayısının artması ve koşullarının iyileşmesi ise neredeyse otomatik olarak ekonomik büyümeye büyük oranda katkı sunacaktır. Benzer şekilde işgücünün nitelik analizleri sonrasında tamamlayıcı makro ve mikro eğitim politikaları, doğru insan kaynağını üretmek için etkili bir yöntemdir. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik sistemler ve insani biçimde verilen geri bildirimler, insane yakışır işin bir parçasıdır ve aynı zamanda bireyin psikoloji olarak dirençli olmasının da önünü açar ki bu sağlık hedefine dolaylı olarak katkı sunar. Ücretin adil ve yeterli olması işin en önemli fonksiyonlarından biridir. Hem ekonomik çarkların harcama yoluyla dönebilmesi, hem de bireyin ve ailesinin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için ücret yönetiminin tatmin edici bir şekilde ülke ve firma düzeyinde gerçekleştirilmesi beklenir.

Tablo 1: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme Hedefi ve Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonları İlişkisi

İNSANA YAKIŞIR İŞ VE EKONOMİK BÜYÜME		Hedef 8.1: Sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanması	Hedef 8.2: Ekonomik çeşitlilik ve verimliliğin artırılması	Hedef 8.4: Kaynak verimliliğinin artırılması	Hedef 8.5: Kadınların ve erkeklerin eşit ücret alması	Hedef 8.8: Güvenli ve korunmuş çalışma koşullarının sağlanması
İKY SEÇME VE YERLEŞTİRME	Girdi	İş gücü piyasası verileri Açık pozisyon analizleri				
	İşlem	Aktif işe yerleştirme kampanyaları İstihdam yaratmaya yönelik projeler				
	Çıktı	Tam ve üretken istihdamın artması				
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	Girdi	İş gücü analizleri İş tanımları ve yetkinlik listeleri				
	İşlem	Kariyer planlama Beceriyeye dayalı eğitim ve gelişim modülleri				
	Çıktı	İstihdam edilebilirliğin artması Üretkenliğin yükselmesi				

PERFORMANS YÖNETİMİ	Girdi	Çalışan performans verileri Beceri ölçüm sonuçları		İş üretkenliği verileri Verimlilik ölçütleri		
	İşlem	Adil ve şeffaf performans değerlendirme sistemleri oluşturma		Verimlilik ve üretkenlik odaklı objektif değerlendirme sistemleri		
	Çıktı	Performansa dayalı ödüllendirme Adil değerlendirme algısı		Üretkenliğin artmasıyla ekonomik büyümeye katkı sağlanması	Performansa dayalı ödüllendirme Adil değerlendirme algısı	
ÜCRET VE YAN HAKLAR	Girdi		Bölgesel ücret verileri ve		Cinsiyet bazlı ücret analiz raporları	İzin politikaları, ücretli izin verileri
	İşlem		Bölgesel ücret politikalarının uyumlandırılması Göçmen işçiler için eşit ücret		Eşit işe eşit ücret ilkesine göre düzenlemeler	Ücretli ebeveyn izinlerinin uygulamaya alınması
	Çıktı		Sosyal bütünleşme Kurumsal eşitlik artışı		Aynı/benzer işi yapan kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret eşitliği	Anne-baba olan çalışanlarda iş-yaşam dengesi
ENDÜSTRİ VE ÇALIŞAN İLİŞ.	Girdi	Sendika-temsili görüşme tutanakları Çalışma barışı göstergeleri		Çevre politikası önerileri, çalışan öneri kutuları		Sendika-temsili görüşme tutanakları Çalışma barışı göstergeleri
	İşlem	İşyeri sendika ilişkilerinin güçlendirilmesi Çalışan temsilciliği sisteminin kurulması		Çalışanların çevreye duyarlı karar alma süreçlerine katılımı		İşyeri sendika ilişkilerinin güçlendirilmesi Çalışan temsilciliği sisteminin kurulması
	Çıktı	Güçlü endüstri ilişkileri Çalışanların karar süreçlerine katılımı		Çevresel farkındalık sahibi çalışan davranışları		Güçlü endüstri ilişkileri Çalışanların karar süreçlerine katılımı

Bu bağlamda konu ile ilgili yapılan akademik çalışmalarda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Uzunoglu (2021) çalışmasında, asgari ücretin yoksulluk sınırının altında kaldığını ve bu durumun çalışanların insan onuruna yakışır bir yaşam seviyesine ulaşmalarını engellediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, asgari ücretin belirlenmesinde siyasi faktörlerin etkili olduğu ve bu nedenle asgari ücretin “siyaset ücreti” haline geldiği vurgulanmaktadır. Yolvermez (2020), makalesinde, Türkiye’deki asgari ücret uygulamasının sorunlarını ele almıştır. Çalışmada asgari ücretin, çalışanların ve ailelerinin

temel ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığı, dolayısıyla insan onuruna yakışır bir yaşam standardı sağlamadığı belirtilerek asgari ücretin yoksulluk sınırının üzerinde belirlenmesi gerektiğini savunulmaktadır. Sevinç (2022) ise çalışmasında benzer biçimde Türkiye’de asgari ücretin açlık ve yoksulluk sınırlarının altında kaldığını ve bölgesel farklılıkların dikkate alınarak asgari ücretin belirlenmesi gerektiğini göstermektedir.

3.2. Yoksulluğa ve Açlığa Son Hedefi ve İK Fonksiyonları İlişkisi

Yoksullukla mücadele hedefi ve İK bağlantısı ile ilgili olarak; adil ücretlendirme politikaları, sosyal yardım programları ile ekonomik destek sağlayarak çalışanlarının yaşam kalitesi ve refahını iyileştirebilecek İK stratejileri oluşturulabilir. Ayrıca, düşük gelirli çalışanlar için finansal okuryazarlık eğitimleri düzenlenebilir. Firmaların İK birimleri veya hükümetlerin ilgili kurumları, toplumdaki dezavantajlı gruplara iş fırsatları sunarak, yoksullukla mücadelede de katkı sağlayabilir.

İnsana yaraşır iş ve ekonomik büyüme hedefinin başarılması için gerçekleştirilecek aksiyonlar aynı zamanda yoksulluğa son verme hedefinin başarılmasına destek olacaktır. Adil ve yaşanabilir ücret politikaları ile, özellikle dezavantajlı gruplar için işe erişimde fırsat eşitliği yaratılması, çalışanların yaşam standartlarının iyileştirilmesi bu açıdan önem arz eder.

Çeşitli kurumlar (ILO, Sendikalar, TUIK vb.) tarafından hesaplanan yoksulluk sınırının üzerinde uygulanacak maaş politikaları, yoksulluğun önlenmesinde en büyük katkıyı sunabilecektir. Bunun yanında, piyasa ücret analizlerine dayalı ücret sistemlerinin oluşturulması, performans verilerine dayalı adil ve şeffaf ücret aralıkları işvereni ve işgöreni memnun edecektir. Düşük gelirli çalışanlar için konut destekleri, sağlık ve eğitim yardımları yine çalışanların yaşam kalitesinde iyileşmeye yol açacaktır.

Yoksullukla mücadele ve alt hedeflerin başarılmasında İKY fonksiyonlarının katkısına Tablo 2’de örnekler sunulmuştur. Örneğin, seçme ve yerleştirme sürecinde, adaylardan yoksullukla bağlantı kurulabilecek ailedeki kişi sayısı, ebeveynin ölmüş/ayrılmış olma durumu, çocuk sayısı, okula giden çocuk sayısı gibi yoksullukla ilgili bilgilerin alınması, özellikle mavi yaka veya niteliksiz işgücünün alım kriterleri arasında yer alabilir (Hedef1.2, Hedef1.4).

Tablo 2: Yoksullukla Mücadele Hedefi ve Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonları İlişkisi

YOKSULLUKLA MÜCADELE		Hedef 1.1: 2030 yılına kadar her yerde, tüm boyutlarıyla aşırı yoksulluğun sona erdirilmesi	Hedef 1.2: 2030 yılına kadar her yerde, en az %50 oranında yoksulluğun azaltılması	Hedef 1.3: Sosyal koruma sistemlerinin erişilebilirliğinin ve kapsayıcılığının artırılması	Hedef 1.4: Kaynaklara, fırsatlara ve hizmetlere erişimin sağlanması
İKY SEÇME VE YERLEŞTİRME	Girdi	İşgücü ihtiyacı projeksiyonları İş analiz raporları	Aday havuzu verileri İşe alım kriterleri		Aday başvuru verileri Sosyoekonomik ve demografik bilgiler
	İşlem	Stratejik işgücü planlaması Yeni iş tasarımları geliştirme	Yetkinlik bazlı seçme yerleştirme eşit fırsat politikaları uygulama		Adil işe alım politikalarının uygulanması Kapsayıcı mülakat süreçleri
	Çıktı	İstihdam artışı İşgücü verimliliği	İşe uygunluk ve yüksek performans işe alımda adalet		Yoksulluğun azaltılması İstihdam yoluyla sosyal dışlanmanın önlenmesi
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	Girdi	Düşük gelirli çalışanların verileri Eğitim ihtiyaç analizi			
	İşlem	Eşit fırsat politikaları geliştirme Ücretsiz/erişilebilir eğitim programları planlama			
	Çıktı	Gelir düzeyi fark etmeksizin herkesin gelişime erişimi Yoksulluğun azalması			
PERFORMANS YÖNETİMİ	Girdi	Çalışan performans verileri Hedef tanımlamaları ve standartlar			
	İşlem	Performans hedeflerine göre değerlendirme yapma Geri bildirim sistemlerinin kurulması			
	Çıktı	Adil performans değerlendirme ile çalışan motivasyonunun artması Yoksulluğun dolaylı azaltılması			
ÜCRET VE YAN HAKLAR	Girdi	Çalışan ücret verileri, piyasa ücret araştırmaları Çalışan ücret analizleri Asgari ücret verileri Yaşam maliyeti verileri			
	İşlem	Yaşam ücret düzeylerinin belirlenmesi ve uygulanması			Ücret politikalarının yeniden belirlenmesi Yaşam ücreti uygulamaları
	Çıktı	Yoksulluk sınırının üzerinde yaşam kalitesi sağlanan çalışanlar			Gelir adaleti Çalışan yoksulluğunun azaltılması

ENDÜSTRİ VE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ	Girdi	Toplu sözleşme verileri, çalışan anketleri		Sendika üyelik verileri Çalışan şikayet kayıtları Çalışma koşullarına dair anket sonuçları	
	İşlem	Çalışan temsilcileriyle düzenli toplantılar ve müzakereler		Sendikalarla sosyal diyalog süreçlerinin iyileştirilmesi Sosyal yardım ve destek sistemlerinin oluşturulması	
	Çıktı	Daha adil ve katılımcı endüstri ilişkileri ortamı		Sosyal koruma artışı Çalışma barışının güçlenmesi	

Dünyada, açlığa son vermenin, yoksulluğa son verme hedefiyle bağlantılı olduğu ancak bundan daha derin bir sorun olduğu açıktır. Gelişmekte olan ülkelerde, uygun bir adil ve yaşanabilir ücretlendirme politikası (ülke ve işletme düzeyinde) ile emeklerinin karşılığını alan çalışanlar için yoksulluk veya açlığın azaltılabileceği söylenebilir. Örneğin Türkiye’de kurumların hesaplamalarında kabul edilen 4 kişilik hanehalkı varsayımı doğrultusunda; hanehalkı geliri, asgari ücret veya üzerinde ise, bazı sendikaların belirlediği açlık ve yoksulluk sınırlarından yüksek bir değere sahip olması beklenmelidir. Ancak uygulamada bu durum sağlanamadığı için önce yoksulluk sonra da açlık önemli sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bükey (2022), çalışmasında Türkiye’deki ücret politikalarının gelir dağılımı eşitsizliği üzerindeki etkisi analiz etmiş, asgari ücretteki artışların gelir eşitsizliğini azalttığını, ancak özel sektör ücretlerindeki artışların eşitsizliği artırdığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, yine asgari ücretin yoksulluk sınırının üzerinde belirlenmesinin gelir dağılımı açısından önemini vurgulamaktadır. Günlük hayatta, yemekhanede öğle yemeğinde çıkan ekmek veya meyveyi yemeyip evine götüren çalışanların gözlenebildiği bir işgücü piyasasından söz etmek mümkündür. Bu nedenle çalışanlara sağlıklı beslenme destekleri, beslenme programları, yemek desteği, gıda kartları, şirket içi kantin gibi destek uygulamaları açlık sorunuyla mücadelede etkin araçlar olabilir.

3.3. Nitelikli Eğitim ve İK Fonksiyonları İlişkisi

Nitelikli eğitim hedefi, bireylerin formal ve informal eğitimlerinin tanınması için politikalar oluşturulması, yaşamboyu öğrenmenin teşvik edilmesi, vatandaşların genel eğitim düzeyini artırırken, bireysel gelişimlerini ve şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlaması şeklinde açıklanabilir.

Ayrıca yetenek yönetimi stratejileriyle çalışanların iş piyasasında talep edilen becerilerle donatılmasına katkı sağlanabilir.

Sosyal devlet anlayışının temel taşlarından olan eğitim, her vatandaşın hakkı, sorumluluğu ve zorunluluğudur. Kesintisiz zorunlu eğitim, ülkelerin nitelikli insan kaynağı üretmedeki araçlarından biridir. Ancak eğitimin açlık, yoksulluk, kadın olmak, dezavantajlı gruplarda yer almak gibi sebeplerle kesintiye uğraması veya sona ermesi, gelecek neslin insana yaraşır işlere sahip olma olasılığını azaltabilir. Dolayısıyla, eğitim sisteminin kolay erişilebilir, kapsayıcı, gereksinimlere uygun tasarlanması binyıl hedeflerinin zincirleme olarak gerçekleştirilmesine olanak tanıyacaktır. Nitelikli eğitim alan bireylerin istihdam edilebilirlikleri artacaktır. Ayrıca okul terk oranlarının ve devamsızlık oranlarının düşmesi, çocuk işçiliğinin önlenmesine de katkı sunacaktır. İnsan onuruna yaraşır iş hedefini de birebir etkilemekle birlikte, nitelikli eğitimin yaygınlaştırılması, çocuk işçiliğinin azaltılmasını sağlayabilir. Öğretmen eğitimi ve istihdamı politikalarının geliştirilmesi hem eğitim sektöründe insana yaraşır iş için hem de beşerî sermayenin nitelik kazanması için katkı sunar. Eğitim altyapısı yatırımları sonucunda okullaşma oranlarında da artış beklenebilir.

İşletmelerde eğitim ve gelişim planlaması süreçlerinin varlığı, çalışanlara sürekli eğitim ve beceri geliştirme fırsatları sunmak, yaşam boyu öğrenmeyi destekler. Sertifika programları, çevrimiçi kurslar, iç eğitim akademilerinin yetkin işgücü ve artan verimlilik çıktısı üretmesi beklenir. Yeni işe alınan adayların ve mevcut çalışanların becerileri, işbaşı eğitimi ve beceri geliştirme programları aracılığı ile artırılır. Böylece verimli ve yetkin çalışan sayısının artması, işgücü çevrim hızının azaltılması sağlanabilir. Örnek süreçler Tablo 3' te belirtilmiştir.

Tablo 3: Nitelikli Eğitim Hedefi ve Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonları İlişkisi

NİTELİKLİ EĞİTİM		Hedef 4.1: 2030 yılına kadar tüm gençlerin ve yetişkinlerin ücretsiz, eşit ve kaliteli eğitim almasının sağlanması	Hedef 4.3: Erişilebilir, kaliteli ve yükseköğretim fırsatlarının artırılması	Hedef 4.4: Gençlerin ve yetişkinlerin istihdam için uygun becerilerle donatılması	Hedef 4.5: Cinsiyet eşitliğinin sağlanması
İKY SEÇME VE YERLEŞTİRME	Girdi	Adayların eğitim geçmişi Mesleki yeterlilik belgeleri			Kadın başvuru oranları Toplumsal cinsiyet dengesi analizleri
	İşlem	Yeterliliğe dayalı seçim kriterleri Yetkinlik bazlı mülakat teknikleri			Kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık stratejileri Taraftan değerlendirme sistemleri
	Çıktı	Nitelikli çalışanların kuruma kazandırılması			Kadın istihdam oranının artması Cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	Girdi	Eğitim ihtiyaç analizleri Personel gelişim planları		Mevcut çalışan beceri envanteri Eğitim kaynakları	
	İşlem	Eğitim ve gelişim programlarının düzenlenmesi Mentorluk uygulamaları		Sürekli mesleki gelişim Teknik beceri eğitimleri Dijital okuryazarlık programları	
	Çıktı	Nitelikli işgücü artışı Çalışan bağlılığı		Nitelikli iş gücü Yüksek performans Artan iş verimliliği	
PERFORMANS YÖNETİMİ	Girdi		Yetkinlik setleri Beceri gelişim hedefleri	Yetkinlik setleri Beceri gelişim hedefleri	
	İşlem		Yetkinlik bazlı değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi	Yetkinlik bazlı değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi	
	Çıktı		Nitelikli iş gücünün tanımlanması ve geliştirilmesi	Nitelikli iş gücünün tanımlanması ve geliştirilmesi	

ÜCRET VE YAN HAKLAR	Girdi	Eğitim harcama verileri, eğitim katılım kayıtları			
	İşlem	Eğitime katılımın ücretlendirme ile desteklenmesi			
	Çıktı	Eğitim odaklı motivasyon artışı			
ENDÜSTRİ VE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ	Girdi			Eğitim anketleri, çalışan talepleri	
	İşlem			Ortak eğitim planlarının geliştirilmesi	
	Çıktı			Çalışan ihtiyaçlarına uygun eğitim programları	

Eğitimin en önemli faydalarından biri, toplumlardaki bireylerin ekonomik olarak kendilerine yetebilmelerini sağlamaktır. Ancak ekonomik olarak kendilerine yetemediklerinden dolayı bireylerin eğitim alamamaları bir kısır döngü olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle kadınların eğitim sisteminin çeşitli basamaklarından ayrılmalarının en önemli sebepleri ekonomik yetersizlik ve ailevi sorumluluklardır (Çolak; İşeri, 2022). Bir diğer araştırmada (Özbaş, 2018) ise yoksulluk ve sosyal güvenceden yoksunluğun çocukların eğitime erişimini olumsuz etkilediğini gösterilmiştir. Dolayısıyla bu çocuklar erişkinliğe ulaştıklarında karşı karşıya kalacakları işgücü piyasası büyük oranda niteliksiz işlerden oluşacak ve yoksulluk, sosyal güvencesizlik, eğitimsizlik ve işsizlik kronikleşerek artmaya devam edecektir.

3.4. Sağlık ve Kaliteli Yaşam ve İK Fonksiyonları İlişkisi

İş sağlığı ve güvenliği, çalışanların hem fiziksel hem de ruhsal bütünlüğünü korumayı amaçlayan çok boyutlu bir yaklaşımdır. Bu kapsamda uygulanan politikalar yalnızca iş kazalarını önlemeye yönelik değil, aynı zamanda çalışan refahını artırmaya ve iş yerinde sürdürülebilir bir sağlıklı yaşam kültürü oluşturmaya yöneliktir. Çalışan destek programları, psikolojik danışmanlık hizmetleri, ergonomik çalışma koşulları ve iş sağlığı eğitimleri gibi uygulamalar bu bağlamda önemli yer tutar. Özellikle ruh sağlığına yönelik destekleyici programlar, iş tatmini düzeyinin artmasına ve devamsızlık oranlarının düşmesine katkı sağlamaktadır (WHO, 2010).

Çalışma ortamlarının güvenli ve sağlıklı hale getirilmesi, doğrudan iş kazalarının azaltılması ve çalışanların refah düzeyinin artırılmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda yalnızca bireysel çalışan değil, ailesi de etkilenme kapsamı dahilinde değerlendirilmelidir. Personel gelişimi programları, burs olanakları ve çalışan çocuklarına sağlanan staj imkanları, şirket bağlılığını güçlendirirken aynı zamanda eğitilmiş ve nitelikli bir yeni nesil yetişmesine katkı sağlar (ILO, 2015).

Çalışanların ebeveynlik rolleri de dikkate alınarak geliştirilen aile dostu politikalar, iş yerinde kreş hizmetleri, çocuk sağlık sigortaları ve esnek izin sistemlerini kapsamaktadır. Bu uygulamalar, çocuk sağlığı üzerinde olumlu etkiler oluştururken, aynı zamanda çalışanların iş-yaşam dengesi kurmalarına da olanak tanır. Bu da devamsızlık oranlarında azalma ile sonuçlanır (Eurofound, 2016).

Üreme çağındaki çalışanlara yönelik sağlıklı aile planlaması seminerleri ise bireylerin bilinçli sağlık kararları almalarına katkı sağlar. Ayrıca, düzenli sağlık taramaları ve hijyen koşullarının iyileştirilmesi gibi temel sağlık hizmetlerinin sunumu, çalışanların genel sağlık düzeyini yükseltir. Temiz su, yeterli tuvalet ve hijyen olanakları sunulması da bu çerçevede kritik öneme sahiptir (CDC, 2018).

İş yerinde sağlıklı ve güvenli bir ortamın tesis edilmesi; çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarının bütüncül bir şekilde ele alınmasıyla mümkündür. Bu tür uygulamalar yalnızca bireysel refahı değil, kurumsal verimliliği de artırarak sürdürülebilir kalkınma hedeflerine doğrudan katkı sağlar.

3.5. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve İK Fonksiyonları İlişkisi

Toplumsal cinsiyet eşitliği, İKY fonksiyonları ile doğrudan ilişkilidir. Çeşitlilik ve kapsayıcılığı temel alan politikalar, işe alım süreçlerinde eşit fırsatlar sunarak dezavantajlı grupların istihdamına katkı sağlar. Kadınlar, engelliler ve farklı etnik gruplar için kapsayıcı iş ortamları oluşturulması, iş yerinde aidiyet duygusunu güçlendirir. Eşit işe eşit ücret, işe alımda cinsiyet dengesi ve liderlik fırsatlarında eşitlik gibi uygulamalar cinsiyet eşitliği politikalarının temel taşlarını oluşturur. Ayrımcılık karşıtı politikalar, mentorluk programları ve şeffaf terfi prosedürleri, üst düzey yönetimde cinsiyet dengesini destekler.

Çeşitlilik ve katılım alt bileşeni, çalışanlar arasında cinsiyet, ırk, yaş, engellilik durumu gibi farklılıkları kapsayan çeşitlilik politikaları geliştirilerek eşitsizliklerin azaltılmasını içerebilir. Eşit Ücret Politikaları hedefiyle ilgili olarak, cinsiyetler arası ücret eşitsizliğini ortadan kaldırmaya yönelik çalışmak

ve eşit işe eşit ücret prensibini uygulamak, bu hedefe katkı sağlayacaktır. Cinsiyet Eşitliği hedefi altında, eşitlik ve katılım programları ile kadınların işgücüne katılımını teşvik eden politikalar geliştirebilir (esnek çalışma saatleri, aile dostu politikalar, liderlik pozisyonlarında kadın oranını artırmak gibi). Şiddet ve Tacize Karşı Politikalara Destek alt hedefi ise, iş yerlerinde cinsel taciz ve şiddetle mücadeleyle yönelik sıkı politikalar ve eğitimler uygulayarak cinsiyet eşitliğini destekleyebilir.

Şirketlerde cinsiyet dağılımı verilerinin izlenmesi, kadın çalışanlara yönelik ücret eşitliği uygulamaları, esnek çalışma saatleri ve kreş imkânları gibi destekleyici politikalar önemlidir. Kadın çalışanların eğitim ve değerlendirme fırsatlarında eşitlik sağlanması, yönetici kadın oranının artmasına katkı sunar. Ücret eşitliği denetimleri ve kadın liderliği programları, bu süreci pekiştirir.

Eğitim alanında da toplumsal cinsiyet eşitliğini gözetten politikalar büyük önem taşır. Kız çocuklarına öğrenim teşvikleri, kontenjan uygulamaları ve ayrımcılık karşıtı yasalar ile eğitimde cinsiyet farklarının azaltılması hedeflenmektedir. Bu gelişmeler uzun vadede işgücünde de daha dengeli bir cinsiyet dağılımı yaratır (UNICEF, 2020). Toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı politikalar, iş sağlığı ve çalışan refahı çerçevesinde de önemli bir yer tutmaktadır.

3.6. Diğer Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve İK Fonksiyonları İlişkisi

Aşağıdaki diğer hedefler, İKY fonksiyonlarının sürdürülebilir kalkınmanın hem doğrudan hem de dolaylı bileşenlerine katkı sağlayarak şirketleri nasıl toplumsal sorumluluk bilinciyle yönlendirebileceğini göstermektedir.

Erişilebilir ve Temiz Enerji hedefi bağlamında, İKY, çevre dostu işyeri uygulamaları geliştirerek enerji verimliliğine katkı sağlayabilir. Yeşil bina tasarımları, enerji tasarruflu sistemlerin kullanımı ve çalışanlara yönelik çevre farkındalığı eğitimleri bu kapsamda değerlendirilebilir.

Temiz su ve sanitasyon hedefi ile ilgili olarak, iş yerlerinde hijyen koşullarının sağlanması, temiz suya erişimin güvence altına alınması ve çalışanlara su tasarrufu ve hijyen konularında düzenli eğitimler verilmesi İKY'nin sorumluluğundadır. Hijyen kitleri dağıtımı ve temiz tuvalet uygulamaları bu alandaki örneklerdendir. Su mühendislerinin işgücü piyasasında yer bulması, sağlık personelinin eğitimi, sanitasyon altyapılarının güçlendirilmesi, işgücü planlaması ile desteklenebilir ve makro politikalar gerektirir.

Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı maddesi kapsamında, İKY, Ar-Ge çalışanları için yetenek yönetimi stratejileri geliştirerek yeniliği destekleyebilir. Teknoloji odaklı çalışma grupları ve yaratıcılık eğitimleriyle yenilikçilik teşvik edilir.

Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar oluşturma hedefini başarmak için İKY, sosyal sorumluluk projelerine çalışanların katılımını teşvik ederek şehir yaşamına olumlu katkılar sunabilir. Uzaktan çalışma gibi uygulamalar, kent içi ulaşımı azaltarak sürdürülebilir şehirler hedefini destekler.

Sorumlu Tüketim ve Üretim hedefi ile ilgili olarak çalışanlara sürdürülebilir tüketim alışkanlıkları kazandırmak amacıyla düzenlenecek eğitimler ve atık azaltma kampanyaları İKY'nin uygulama alanına girer. Ayrıca, bireysel performans hedeflerinin sürdürülebilirlik göstergeleriyle uyumlu hale getirilmesi önemlidir.

İklim Eylemine destek verebilmek için, Yeşil İKY uygulamaları ile karbon ayak izinin azaltılması hedeflenir. Kurum kültürüne çevreci enerji politikalarının entegrasyonu, çalışanların çevresel konularda bilinçlendirilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Benzer biçimde Sudaki Yaşam alanıyla ilgili aksiyon alabilmek üzere, çalışanlar arasında su tasarrufu bilincini yaymak amacıyla eğitimler düzenlenmeli ve plastik kullanımını azaltacak politikalar benimsenmelidir. Karasal Yaşamın desteklenmesinde ise kurum içinde doğa dostu bir kültürün yerleşmesi teşvik edilmeli, fidan dikme etkinlikleri ve doğa koruma projeleri gibi faaliyetlerle çalışan gönüllülüğü artırılmalıdır.

Bariş, Adalet ve Güçlü Kurumların tesis edilebilmesi hedefi ile ilgili olarak, kurumlar, etik yönetim anlayışı çerçevesinde şeffaf İKY politikaları geliştirmelidir. Ayrımcılık karşıtı uygulamalar, etik kodlar ve etkili şikâyet mekanizmaları bu hedefin somut çıktılarıdır. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik ile çalışan Hakları kavramlarını içerebilir. İK, adil, şeffaf ve hesap verebilir bir iş ortamı yaratmak için işe alım, terfi ve diğer insan kaynakları süreçlerinde şeffaf politikalar benimseyebilir. Ayrıca çalışanların haklarının korunmasına yönelik güçlü iç yönetmelikler ve etik kurallar oluşturulabilir.

Hedefler İçin Ortaklıklar kurulmasıyla alakalı olarak paydaşlarla yürütülen işbirlikçi eğitim programları ve çok taraflı istihdam girişimleri, İKY'nin stratejik ortaklık kurma becerileriyle hayata geçebilir. STK'lar, kamu kurumları ve özel sektörle geliştirilen ortak projeler sürdürülebilir kalkınmayı destekler.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Birleşmiş Milletler tarafından ilan edilen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH), ülkeler için yalnızca bir kalkınma çerçevesi değil, aynı zamanda stratejik yön tayininde rehberlik eden kapsamlı bir yol haritası sunmaktadır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, hem makro düzeyde ulusal politika yapıcılarının stratejik planlamalarına hem de mikro düzeyde işletmelerin uygulamalarına entegre edilmesini gerektirmektedir. İnsan kaynakları yönetim sistemleri, alt süreçlerden oluşur ve SKH ile doğrudan veya dolaylı etkileşim içindedir.

Çalışmada ortaya konduğu üzere, İnsan Kaynakları (İK) fonksiyonları ve dolayısıyla insan kaynakları yönetim sistemi ile doğrudan en fazla etkileşim gösteren hedeflerden biri “İnsana Yaraşır İş ve Ekonomik Büyüme” hedefidir. Bu hedef, yalnızca iş gücü piyasasında istihdam olanaklarının artırılmasıyla değil, aynı zamanda çalışma koşullarının insan onuruna yakışır biçimde düzenlenmesiyle de ilgilidir. Yoksulluğun ve açlığın azaltılması, bir yandan adil ve kapsayıcı ekonomik düzenin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, diğer yandan da etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla desteklenmektedir. Nitelikli eğitim hedefi, İK’nın niteliğini artırmada kritik bir girdi niteliğindedir. Yaşam boyu öğrenme, mesleki gelişim ve beceri kazandırma süreçleri, İK fonksiyonlarının eğitim stratejileriyle doğrudan bağlantılıdır. Toplumsal cinsiyet eşitliği ve sağlıklı yaşam hakkı gibi hedefler ise, işe alımda eşitlik, iş sağlığı ve güvenliği, esnek çalışma modelleri gibi insan kaynakları uygulamalarıyla örtüşmektedir. Bu bağlamda, SKH’lerin büyük çoğunluğunun doğrudan veya dolaylı olarak İK fonksiyonları ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Politika yapıcılarının, SKH’leri ulusal hedeflerle uyumlu hale getirmesi, ülkelerin kalkınma vizyonlarına ulaşmasını kolaylaştıracak; işletmelerin ise bu hedeflerin uygulama sürecindeki rollerinin farkına varması ve kurumsal stratejilerini bu doğrultuda şekillendirmesi, hedeflerin başarılabilişliğini artıracaktır. İK yönetimi, yalnızca işletmelerin performansını değil, aynı zamanda toplumsal refahı etkileyen stratejik bir alandır. Bu nedenle, SKH’lerin başarılmasında İK fonksiyonlarının dönüştürücü bir güç olarak konumlandırılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, sürdürülebilir kalkınma perspektifinden bakıldığında, insan kaynağı yalnızca bir üretim faktörü değil, aynı zamanda sürdürülebilirliğin taşıyıcısıdır. Hem kamu kurumları hem özel sektör, İK politikalarını SKH ile entegre ederek, daha eşitlikçi, kapsayıcı ve dirençli bir gelecek inşa edebilir. Bu bağlamda, insan kaynaklarının stratejik önemi, yalnızca örgütsel başarı için değil, aynı zamanda küresel hedeflerin gerçekleştirilmesi için de vazgeçilmezdir.

Kaynakça

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- Birleşmiş Milletler. (2015). Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri. <https://sdgs.un.org/goals>
- BM Türkiye. (2025). Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çalışmalarımız. Birleşmiş Milletler Türkiye: <https://turkiye.un.org/tr/sdgs>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice* (6th ed.). Palgrave.
- Bükey, A. M. (2022). Türkiye'de Ücret Politikaları ve Gelir Dağılımı Eşitsizliği İlişkisi. *Alanya Akademik Bakış*, 6(3), Sayfa No.3109-3128.
- CDC (Centers for Disease Control and Prevention). (2018). Workplace health model. Retrieved from <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/model/index.html>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Çağatay, A., & Kızılkaya, S. (2022). Sağlık Çalışanlarına Uygulanan Performans Değerleme Sisteminin Çalışanların Motivasyonuna Etkileri. *Eskişehir Os-mangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3), 741-762. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.1096788DergiPark+1DergiPark+1>
- Çolak, İ., & Tüzel İşeri, E. (2022). Kadınların okulu terk etme nedenleri ve kız çocuklarının eğitimine ilişkin görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (64), 24-50. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.944047>
- Eurofound. (2016). *Policies to support work-life balance*. Publications Office of the European Union.
- Gatewood, R. D., Field, H. S., & Barrick, M. (2010). *Human resource selection* (7th ed.). South-Western Cengage Learning.
- ILO (International Labour Organization). (2015). *Guidelines on occupational safety and health management systems* (ILO-OSH 2001). Geneva: ILO.
- Karadirek, G. (2022). Prososyal motivasyon ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide iş tatmininin ve kariyer bağlılığının aracılık rolü. *Ömer Halisdemir*

- Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(4), 801–815. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.1062727>
- Kaufman, B. E. (2008). *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. Cornell University Press.
- Kaufman, B. E. (2010). The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), 74–108.
- Kumru, A., & Özkara, B. (2024). Performans Değerlendirme Örgütsel Bağlılığı Etkiler Mi? Bankalarda Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(1), 116–126. <https://doi.org/10.33712/mana.1423012DergiPark+2DergiPark+2DergiPark+2>
- Marr, B. (2018). *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*. Kogan Page Publishers.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2013). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Özbaş, M. (2018). Dezavantajlı sosyolojik tabakalarda zorunlu eğitim sürecini etkileyen değişkenler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(4), 1143–1154. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.434262>
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Harvard University Press.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251.
- Sevinç, D. (2022). Türkiye’de asgari ücret ile enflasyon, bölgesel enflasyon, açlık ve yoksulluk sınırı arasındaki ilişki ve bölgesel asgari ücret. *Malîye Çalışmaları Dergisi*, (68), 107–131. <https://doi.org/10.26650/mcd2022-1164349>
- Stone, R. J. (2013). *Managing Human Resources* (4th ed.). Wiley.
- Taylor, F. W. (1911-1947). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2017). *Human Resource Management* (10th ed.). Pearson Education.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- UN. (2016). Main Bodies. United Nations: <https://www.un.org/en/about-us/main-bodies>

- UN. (2024). Our Work. United Nations: <https://www.un.org/en/our-work>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- UNICEF. (2020). Gender Equality in Education. <https://www.unicef.org/education/gender-equality>
- Uzunoğlu, B. (2021). *Yoksulluk sınırı şartlarında asgari ücret politikasının değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi). <https://acikerisim.uludag.edu.tr/items/d30245f5-3029-4ca9-a27d-5183891b465d>
- WHO (World Health Organization). (2010). Healthy workplaces: A model for action. Geneva: WHO
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (T. Parsons, Trans.). Free Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic humanresource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Yolvermez, B. (2020). Türkiye’de asgari ücret sorunlarına ilişkin bir değerlendirme. *Çalışma ve Toplum*, 4(67), 2441–2462. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ct/issue/71782/1155159>

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi¹

Sevgi Dönmez Maç²

Şuayyip Çalış³

Özet

Bu bölüm, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (S-İKY) ile kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) arasındaki etkileşimi, sosyal sorumluluk rehber ve standartları çerçevesinde ele almaktadır. Çalışmada Küresel İlkeler Sözleşmesi, SA8000 Sosyal Uygunluk Standardı ve Küresel Raporlama Girişimi gibi düzenlemelerin, insan kaynakları yönetimi politikalarının etik ve sürdürülebilir biçimde yönlendirilmesindeki rolleri değerlendirilmiştir. Günümüzde İKY'nin yalnızca sürdürülebilirlik politikalarının uygulayıcısı değil, aynı zamanda bu politikaların şekillendiricisi ve dönüştürücüsü olması beklenmektedir. Ancak S-İKY'nin örgütsel stratejilere entegrasyonu, uzun vadeli değer yaratımına katkı sağlasa da çeşitli zorluklar da barındırmaktadır. Bu bağlamda, stratejik uyum eksiklikleri, yetersiz kaynak tahsisi, performans izleme ve ölçmede yaşanan zorluklar ile söylem-eylem tutarsızlıkları (ayrışma) gibi sınırlılıklar, bu çerçevelerin uygulanması sırasında ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle, söz konusu standartlara yalnızca biçimsel düzeyde uyum sağlanması yeterli olmayıp aynı zamanda örgütsel uygulamalara içselleştirilmiş biçimde entegre edilmeleri kritik bir öneme sahiptir.

1 Bu çalışma, birinci yazar Sevgi DÖNMEZ MAÇ'ın [*Kurumsal kuram perspektifinde sosyal sorumluluk standart ve rehberlerinin insan kaynakları yönetimine etkisi: Türk çalışma ilişkilerinde çoklu örnek olay araştırması*] (2013) başlıklı doktora tezinden geliştirilmiştir.

2 Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Üniversitesi, smac@sakarya.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3937-9703

3 Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, scalis@sakarya.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-3059-3647

GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) kurumsal stratejilere entegrasyonu, uzun süre daha çok halkla ilişkiler, itibar yönetimi ve dış paydaş ilişkileri bağlamında ele alınmıştır. Ancak son yıllarda, KSS'nin yerini daha kapsamlı ve stratejik bir yaklaşım olan sürdürülebilirlik kavramı almıştır. Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik, çevresel ve sosyal unsurları kapsayan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmış; yalnızca çevrenin korunmasını değil, aynı zamanda toplumsal eşitlik, kuşaklar arası adalet ve iyi yönetimi de kapsayacak biçimde genişlemiştir. Bu geniş perspektif zamanla örgütlerin kurumsal stratejilerinin merkezine yerleşmiş ve insan kaynakları yönetimi de bu dönüşümden etkilenmiştir.

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi (S-İKY), ekonomik performansı, sosyal ve çevresel duyarlılıkla bütünleştiren; insan sermayesi aracılığıyla uzun vadeli büyüme ve değer yaratmayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Eskiden daha çok sosyal sorumluluk projelerinde sembolik roller üstlenen İK bölümleri, günümüzde tedarik zincirinde çocuk işçiliğin önlenmesi, çeşitlilik politikalarının işe alım süreçlerine entegrasyonu ve çalışanların karbon ayak izinin azaltılması gibi alanlarda doğrudan sorumluluk üstlenebilmektedir. S-İKY uygulamalarına insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili başka örnekler de verilebilir (Ehnert, Harry ve Zink, 2016):

- İşe alım süreçlerinde çevresel ve sosyal değerlere duyarlı adayların tercih edilmesi,
- Eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle sürdürülebilirlik becerilerinin kazandırılması,
- Performans yönetiminde uzun vadeli, etik ve sürdürülebilir katkıların teşvik edilmesi,
- Maddi olmayan katkıların ve etik davranışların takdir edilmesi,
- Katılımcı ve kapsayıcı bir işyeri kültürü için çalışan katılımı ve söz hakkının sağlanması.

S-İKY politika ve uygulamalarının geliştirilmesinde, uluslararası düzenlemeler, rehberler ve standartlar kurumlara yol gösterici bir çerçeve sunmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, S-İKY ve KSS arasındaki etkileşimi, uluslararası sosyal sorumluluk rehberleri ve standartları üzerinden incelemek ve bu değerlendirmeler doğrultusunda S-İKY'ye ilişkin bir çerçeve sunmaktır. Bu kapsamda öne çıkan aşağıdaki düzenlemeler incelenmiştir:

- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC),

- SA8000 Sosyal Uygunluk Standardı (SA8000),
- Küresel Raporlama Girişimi (GRI)

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Çevre ve Kalkınma Dünya Komisyonu (WCED) tarafından 1987 yılında yayımlanan *Ortak Geleceğimiz (Our Common Future)* raporu, sürdürülebilir kalkınmanın kavramsal temellerini küresel düzeyde ilk kez ortaya koymuştur. Komisyona Norveç'in eski başbakanı Gro Harlem Brundtland'ın başkanlık etmesi nedeniyle, Brundtland Raporu olarak adlandırılan metinde, sürdürülebilir kalkınma; “bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan karşılayan kalkınma” olarak tanımlanmış; bu tanım, çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları birarada ele almanın gerekliliğini vurgulamıştır (WCED, 1987). Bu yaklaşım, başta 1992 yılında gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (Rio Zirvesi) olmak üzere; 1997 Kyoto Protokolü, 2002 Johannesburg Zirvesi (Rio+10) ve 2015 yılında ilan edilen “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları” gibi küresel sürdürülebilirlik politikalarının temelini oluşturmuş ve günümüz sürdürülebilirlik anlayışına yön vermiştir (Kates vd., 2005; United Nations, 2015).

Brundtland Raporu, sürdürülebilirliği, yalnızca çevrenin korunması ile sınırlı görmemiş; aynı zamanda toplumsal eşitsizliklerin azaltılması, kuşaklar arası adaletin sağlanması ve insan sermayesinin etik, adil ve uzun vadeli yönetimi gibi unsurları da kapsayan bir çerçevede ele almıştır. Bu yaklaşım, insan kaynakları yönetiminin de sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu şekilde yeniden düşünülmesi gerektiğine işaret etmektedir. 1990'lı yılların sonlarından itibaren yönetim literatüründe sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının ön plana çıkmasıyla birlikte, insan kaynakları yönetiminin de bu dönüşen yaklaşımlarla uyumlu hale getirilmesi gereği ortaya çıkmıştır (Ehnert, 2009). Bu doğrultuda S-İKY, hem mevcut çalışanların refahını ve gelişimini gözetken hem de gelecekteki işgücü ihtiyaçlarını dikkate alan stratejik bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Bu yaklaşım, insan kaynaklarının yalnızca verimlilik ve rekabet gücü temelinde değil; aynı zamanda sosyal adalet, kapsayıcılık, etik çalışma koşulları ve kurumsal süreklilik doğrultusunda yönetilmesini esas alır (Kramar, 2014). Bu bağlamda S-İKY, çevresel, ekonomik ve toplumsal sürdürülebilirlik ilkelerini, İK stratejilerine entegre eden yeni bir yönetim paradigması olarak ortaya çıkmaktadır. İşe alım süreçlerinde yalnızca yetkinlik ve maliyet odaklı

kriterler yerine, toplumsal kapsayıcılığı artıracak politikaların (örneğin cinsiyet eşitliği, engelli istihdamı, genç istihdamı vb.) önceliklendirilmesi, bu paradigmanın pratikteki yansımalarından biridir.

S-İKY kavramının ortaya çıkışında, küresel düzeyde yaşanan çevresel krizler ve toplumsal eşitsizlikler önemli bir etken olmuştur. Buna paralel olarak, insan kaynakları yönetimi alanındaki yapısal dönüşümler de bu süreci etkilemiştir. Sürdürülebilir kalkınma kavramının uluslararası düzeyde kabul görmesi (WCED, 1987) ve 1990'lı yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının öne çıkmasıyla birlikte (Carroll, 1999), insan kaynakları yönetimi uygulamaları da örgütlerin sosyal sorumluluk stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmeye başlamıştır (Brammer, 2011; Cooke ve He, 2010). Yaşanan işgücü, uluslararası işgücü hareketliliği ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması gibi demografik ve yapısal değişimler, İKY'nin yalnızca kısa vadeli ve operasyonel bir işlev olmaktan çıkarak daha uzun vadeli ve stratejik bir yaklaşımla ele alınmasını gerekli kılmıştır (Ehnert, 2009). Bu çerçevede işletmeler, yalnızca kendi çalışanlarının değil, tedarik zincirinde yer alan işgücünün de çalışma koşullarından sorumlu tutulmaya başlanmıştır (Hiscox, Schwartz ve Toffel, 2008; Rasche vd., 2017). Sonuç olarak, İKY'nin operasyonel bir birimden, stratejik bir yönetsel fonksiyona dönüşmesi, uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu insan kaynakları politikalarının geliştirilmesini zorunlu kılmıştır (Ehnert vd., 2016).

Kurumsal sosyal sorumluluk, bir örgütün faaliyetlerini, yalnızca yasal ve ekonomik yükümlülüklerle sınırlı kalmaksızın, etik ilkelere uygun şekilde ve paydaş beklentilerini gözeterek yürütme taahhüdünü ifade eder (Carroll, 1999). Bu çerçevede KSS uygulamaları, çalışanlar, müşteriler, toplum ve çevre gibi çeşitli paydaşların çıkarlarını dikkate alan gönüllü eylemleri ve toplumsal refaha katkı sağlayan sosyal ya da hayırsever faaliyetleri kapsar. Öte yandan sürdürülebilirlik sadece sosyal katkılarla sınırlı olmayan, işletmelerin uzun vadeli ekonomik başarısını çevresel ve toplumsal sorumlulukla entegre eden daha bütüncül bir yaklaşımdır ve bugünün ve gelecek kuşakların refahını güvence altına almayı hedefler (WCED, 1987; Elkington, 1998). Elkington'un (1998) ortaya koyduğu "üçlü kâr hanesi" yaklaşımı, sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal unsurlarının iş stratejilerine entegre edilmesi gerektiğini vurgular.

Montiel (2008), KSS'nin tarihsel olarak etik, sosyal adalet, hayırseverlik ve paydaş sorumluluğu gibi temalardan beslendiğini; bu yönüyle daha çok yönetim, iş etiği ve toplum odaklı literatüre dayandığını belirtir. Buna karşılık sürdürülebilirlik kavramı, çevre bilimleri, ekolojik sürdürülebilirlik ve sistem

teorileriyle şekillenmiştir. Ancak günümüzde bu iki kavram, hem kuramsal düzeyde hem de kurumsal uygulamalarda giderek daha fazla örtüşmekte; işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini entegre biçimde ele alan bir anlayışa yönelmektedir. Bu yakınsama, her iki kavramın da “üçlü kâr hanesi” yaklaşımıyla ilişkili hale gelmesini sağlamıştır. Bu dönüşüm doğrultusunda, pek çok işletme geçmişte KSS başlığı altında yürüttüğü faaliyet ve raporlamaları, artan çevresel krizler (örneğin iklim değişikliği, orman yangınları vd.) ve yükselen paydaş beklentileri doğrultusunda, artık “sürdürülebilirlik” çerçevesinde yeniden yapılandırmaktadır (Cohen, Taylor ve Muller-Camen, 2010). Bu eğilim, sürdürülebilirliğin kurumsal stratejilerin merkezine yerleşmesini ve organizasyonel karar alma süreçlerinde temel bir belirleyici haline gelmesini beraberinde getirmiştir.

S-İKY politikaları ve uygulamaları kapsamında da önceden sosyal sorumluluk dediğimiz ancak şimdi sürdürülebilirlik kavramını da içine alarak genişleyen rehber ve standartların, şirketlerin sosyal ve çevresel etkilerini daha sistematik bir biçimde yönetmelerine ve raporlamalarına rehberlik edebileceği tartışılmaktadır (Fransen ve Kolk, 2007; Rasche vd., 2017). Bu araçlar, rehberlik etmenin ötesinde, işletmelerin KSS ve sürdürülebilirlik uygulamalarını şekillendirme ve bu uygulamaları insan kaynakları politikalarına entegre etme süreçlerinde de kritik bir rol oynamaktadır (Wilkinson, Hill ve Gollan, 2001). Sürdürülebilirliğin, kurumsal stratejilerin merkezine yerleşmesiyle birlikte, insan kaynakları yönetimi de bu dönüşüme dahil olarak S-İKY kavramı her geçen gün daha fazla ön plana çıkmıştır. S-İKY’nin sosyal ve çevresel boyutlarının kurumsal düzeyde etkin şekilde yönetilebilmesi ise yalnızca içsel politikalarla değil, aynı zamanda uluslararası sosyal sorumluluk rehber ve standartlarının sunduğu ilkeler doğrultusunda mümkün olabilmektedir.

2. SOSYAL SORUMLULUK REHBER VE STANDARTLARI

Sosyal sorumluluk anlayışındaki gelişmelere paralel olarak çok sayıda sosyal sorumluluk düzenlemesi geliştirilmiştir. Bu düzenlemeler, benzer yönler taşımanın yanı sıra; düzenleyici kuruluşlar, kapsam, ele aldıkları konular, uygulama süreçleri ve denetim mekanizmaları açısından da önemli farklılıklar göstermektedir (Jamali, 2010; Terlaak, 2007). Bu düzenlemelerden bazılarını Tablo 1’de yer verilmiştir:

Tablo 1: Sosyal Sorumluluk Rehber ve Standartları

Düzenleme	Kapsam	Temel Konular	Uygulama Biçimi	Denetim Mekanizması	Kaynak
Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC)	Küresel ilke temelli girişim	İnsan hakları, çalışma koşulları çevre, yolsuzlukla mücadele	Gönüllü katılım	Raporlama, dış denetim zorunlu değil.	https://un-globalcompact.org/
ISO 26000	Rehber	Yönetişim, insan hakları, çalışma hayatı uygulamaları, çevre, tüketiciler, toplum	Gönüllü rehberlik	Sertifikasyon yok.	https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html
Küresel Raporlama Girişimi (GRI)	Raporlama standardı	Ekonomik, çevresel, sosyal sürdürülebilirlik	Gönüllü raporlama	Zorunlu denetim yok, üçüncü taraf doğrulaması yapılabilir.	https://www.globalreporting.org/
SA8000 Standardı	Sertifikasyon standardı	Sosyal uygunluk (Çalışma koşulları)	Bağımsız denetime dayalı	Zorunlu dış denetim var.	https://sa-intl.org/programs/sa8000/
Kadını Güçlendirme Prensipleri (WEPs)	Rehber	Cinsiyet eşitliği	Gönüllü uygulama	İzleme ve raporlama gerekli.	https://www.weps.org/

Uluslararası düzenlemelerin, örgütlerde anlamlı değişikliklere yol açıp açmadığı, yani bu düzenlemelerin gerçekten bir uyum sağlama çabası mı yoksa sadece sembolik bir çaba mı olduğu, literatürde ele alınan konulardan biridir. Özellikle, örgütlerin benimsediği değerler ve kültürlerinden kaynaklanan farklı yorumlama ve uygulama biçimlerinin bütünüyle ortadan kaldırılması mümkün değildir (Salbu, 1994). Ayrıca, bu tür düzenlemelerin, kurumların zarar gören itibarlarını onarmaya yönelik halkla ilişkiler aracı olarak kullanıldığı da ileri sürülmektedir (Gilbert ve Rasche, 2008; Williams, 2004). Ayrıca, bu standartların etkisinin sınırlı olduğu ya da uygulamada içtenlikten uzaklaştığı da sıkça dile getirilmektedir (Christmann ve Taylor, 2006; Hiscox vd., 2008).

Sosyal sorumluluk düzenlemeleri kapsamında yer alan “sosyal” temalı başlık altında çalışanlar ve çalışma koşulları gibi konular, S-İKY politika ve uygulamaları açısından önemli bir referans noktası oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, uluslararası sosyal sorumluluk düzenlemeleri ile S-İKY arasındaki etkileşimin, ilgili standartlar temelinde değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Bu bağlamda, izleyen kısımda uluslararası düzeyde öne çıkan üç temel düzenleme olan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, SA8000

Sosyal Uygunluk Standardı ve Küresel Raporlama Girişimi kapsamı ve uygulama özellikleri çerçevesinde ele alınmıştır.

2.1. Küresel İlkeler Sözleşmesi

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC), iş dünyasını insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele gibi evrensel ilkeler etrafında harekete geçirmeyi amaçlayan gönüllü bir girişimdir. Bu girişim, dönemin Birleşmiş Milletler (BM) Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından 1999 yılında Davos'taki Dünya Ekonomik Forumu'nda sunduğu bir öneri olarak ortaya çıkmış ve 26 Haziran 2000 tarihinde resmi olarak başlatılmıştır (Rasche ve Kell, 2010).

UNGC'nin insan hakları, çalışma koşulları, çevre ve yolsuzlukla mücadele ana başlıkları altında on ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkeler, İnsan Hakları Evrensel Beyanname, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün hazırladığı Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi, BM Rio Çevre ve Kalkınma Bildirgesi ve Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'nden yararlanılarak hazırlanmıştır (UNGC, t.y.-a). Bu on ilkeye Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2: Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin On İlkesi

İnsan Hakları:
1. İlke: İşletmeler uluslararası düzeyde kabul edilmiş insan haklarına saygı göstermeli ve desteklemelidir.
2. İlke: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalıdır.
Çalışma Koşulları:
3. İlke: İş dünyası çalışanların örgütlenme ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemelidir.
4. İlke: Her türlü zorla ve zorunlu çalıştırmaya son verilmelidir.
5. İlke: Her türlü çocuk işçiliğine son verilmelidir.
6. İlke: İşe alma ve çalıştırma süreçlerinde ayrımcılığa son verilmelidir.
Çevre:
7. İlke: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemelidir.
8. İlke: İş dünyası çevreye yönelik sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermemelidir.
9. İlke: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesi ve yaygınlaştırılması özendirilmelidir.
Yolsuzlukla Mücadele:
10. İlke: İş dünyası rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir.

Kaynak: UNGC. (t.y.-a). The ten principles of the UN Global Compact. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

UNGC, kendisini “üst düzey yönetici (CEO) düzeyinde verilen taahhütlere dayalı” ve “evrensel sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanmasını ve Birleşmiş Milletlerin küresel hedeflerinin desteklenmesini amaçlayan gönüllü bir girişim” olarak tanımlamaktadır (UNGC, t.y.-b). Bu doğrultuda,

girişim işletmeleri 2030 yılına kadar Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA'lar) katkı sağlamak amacıyla farkındalık geliştirmeye ve somut adımlar atmaya teşvik etmektedir (UNGC, t.y.-c). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar), 2015 yılında Birleşmiş Milletler'e üye olan tüm devletlerin katılımıyla kabul edilmiştir. On yedi hedeften oluşan bu küresel gündem, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri kapsayan, kapsayıcı bir ortaklık çağrısı niteliğindedir. SKA'lar; yoksulluğun ortadan kaldırılması, sağlık ve eğitimin iyileştirilmesi, eşitsizliklerin azaltılması, ekonomik büyümenin teşvik edilmesi, iklim değişikliğiyle mücadele edilmesi ve doğal kaynakların korunması gibi çok boyutlu hedefleri içermektedir (United Nations, t.y.). Bu kapsamda, UNGC ve Küresel Raporlama Girişimi (GRI) (2018) tarafından ortaklaşa yayımlanan kılavuz, şirketlerin SKA'lara katkılarını belirlemeleri, önceliklendirmeleri ve bu katkıları ölçülebilir göstergeler aracılığıyla raporlamaları için kurumsal bir çerçeve sunmaktadır.

UNGC, üye sayısı ve faaliyet gösterdiği coğrafi kapsam itibarıyla dünyanın en büyük sürdürülebilirlik girişimidir. Üyeler¹ büyük, orta, küçük ve mikro büyüklükteki işletmeler, akademik kurumlar, küresel veya yerel iş dünyası örgütleri ile işçi örgütleri ve diğer kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan (kamu kurumları, belediyeler, vakıflar, küresel veya yerel sivil toplum kuruluşları) oluşmaktadır.

UNGC'ye üyelik gönüllülük esasına dayanmaktadır. Üye olmak isteyen bir örgüt, öncelikle on ilkeye uyacağına, bunları raporlayacağına ve SKA'lar başta olmak üzere BM hedeflerini destekleyeceğine dair tepe yöneticisi tarafından bir taahhüt mektubu imzalamaktadır. Bunu takiben UNGC'nin websitesindeki çevrim içi başvuru formu doldurulup, taahhüt mektubu sisteme yüklenerek, başvuru süreci başlatılmaktadır. UNGC'ye yapılan başvurular, Genel Merkez tarafından değerlendirildikten sonra, başvuru sahiplerine üyelik durumlarına ilişkin resmi bildirimde bulunulmaktadır. UNGC'ye katılan şirketler gelirlerine göre veya diğer kurumlar (üniversiteler, STK'lar, kamu kurumları vs.) ise bağış olarak yıllık bir katkı payı öderler (Global Compact Türkiye, t.y.-a).

UNGC'yi imzalayan üyelerin uygulamaları denetlenmez, fakat üyelerin CEO destek beyanlarını ve bu ilkelerin işleyişi konusunda raporlarını sunmaları gerekmektedir. Üye şirketler faaliyetlerini her sene, İlerleme Bildirimi Raporu (CoP) (Global Compact Türkiye, t.y.-b). olarak; şirket dışı üyeler ise iki senede bir Sorumluluk Bildirimi Raporu (CoE) (Global Compact Türkiye, t.y.-c). olarak raporlamaktadır. Raporlar UNGC'nin

1 Üyeler hakkında detaylı bilgi için bakınız: UNGC, Our participants, <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>

internet sitesinde kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Şirketler için 2023 yılı itibariyle yapılandırılmış anket formatına geçilmiştir. Anket soruları da hem UNGC'nin on ilkesi hem de GRI raporlama maddeleri ve SKA'lar ile ilişkilendirilmiştir. Bu yaklaşımın raporlamayı daha sistemli hale getirmesi ve karşılaştırmayı mümkün kılması beklenmektedir. Üyelerin, CoP anketini cevaplamaları teşvik edilse de anketin yanında veya anketin yerine sürdürülebilirlik raporları da ilerleme bildirimi olarak kabul edilmektedir (UNGC, 2025). Bir üye şirket, CoP belgelerini zamanında sunmazsa, web sitesinde “iletişimsiz” olarak sınıflandırılır ve katılımcı, ancak aynı takvim yılı içerisinde belirtilen zamana kadar CoP'nin tüm zorunlu gerekliliklerini sunarsa yeniden “aktif” statüsünü kazanabilir ve böylece üye listesinden çıkarılmaz (UNGC, 2024).

UNGC'ye katılım, şirketlere sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik alanında öğrenme etkinliklerine, çok paydaşlı diyaloglara ve ortak projelere katılım olanağı sunmakta (Schembera, 2012) ve bu sayede iletişim ağlarının gelişmesine katkı sağlamaktadır (Çetindamar ve Husoy, 2007). Özellikle üyelerin kamuya açık biçimde yayımladığı CoP'lar, şeffaflık ve iyi uygulamaların yaygınlaşması açısından önemli araçlar olarak değerlendirilmektedir.

UNGC'nin kapsam ve uygulamasına yönelik eleştiriler de mevcuttur (Hemphill, 2005; Rasche, 2009; Schembera, 2012; Williams, 2004;). Bu eleştiriler, UNGC'nin uygulama bağlamında belirsizlikler taşıması, zorlayıcı denetim mekanizmalarından yoksun olması ve hesap verilebilirliğinin sınırlı olması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Hemphill (2005) ve Williams (2004), UNGC'nin kimi zaman şirketlerce bir tür pazarlama aracı olarak kullanıldığını ileri sürmektedir. Deva (2006) ve Schembera (2012) gibi araştırmacılar da bazı şirketlerin, sözleşmeye imza attıktan sonra kurumsal uygulamalarında somut bir değişiklik yapmaksızın BM'nin itibarından faydalandığını belirtmektedir. Aravind ve Christmann (2011) ile Behnam ve MacLean (2011) de sözleşme imzacısı olan örgütlerin özde değil sözde değişiklikler ile itibar arayışında olduklarına dikkat çekmektedir. UNGC son yıllarda bu eleştirilere yanıt olarak, raporlama standartlarını gözden geçirmiş, CoP formatını yenileyerek daha yapılandırılmış ve ölçülebilir bir raporlama çerçevesi oluşturmuştur (UNGC, 2024). Bunların UNGC'nin yerel iletişim ağları ile de desteklenmesi, sözleşmenin daha yapılandırılmış bir yönetim aracına dönüştürülmeye çalışıldığının işareti olarak görülebilir (Rasche ve Kell, 2010).

2.2. SA8000 Sosyal Uygunluk Standardı

Uluslararası Sosyal Hesap Verebilirlik Örgütü (SAI) tarafından 1997 yılında geliştirilen SA8000 Sosyal Uygunluk Standardı, çalışanların haklarını ve iş yerindeki koşulları iyileştirmeyi amaçlamaktadır. SA8000, sosyal sorumluluk rehberlerinden farklı olarak denetlenebilir ve sertifikalandırılabilir bir standart niteliği taşır. Özellikle çalışma yaşamına ilişkin sosyal sorumluluk ilkelerine odaklanarak kurumsal uygulamalarda somut bir değişim sağlamayı hedefler. Bu nedenle SA8000, KSS ile doğrudan ilişkilidir. Standartın temel unsurları, BM İnsan Hakları Bildirgesi, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sözleşmeleri, uluslararası insan hakları normları ve ulusal iş kanunlarına dayanmaktadır (SAI, 2014).

SA8000: 2014, standardın dördüncü versiyonudur. Standart, çalışan haklarının sağlanması veya iyileştirilmesi, işyeri koşulları ve yönetim sisteminin kurulması için gereklilikleri ortaya koymaktadır. SA8000, sosyal uygunluk performansı için kontrol listesi tarzı denetimler yerine yönetim sistemleri yaklaşımını uygulamakta ve sürekli iyileştirmeye vurgu yapmaktadır (SAI, 2014). Standartın dokuz temel maddesi bulunmaktadır:

1. *Çocuk İşçi Çalıştırılmaması*: “Çocuk” 15 yaşın altındaki veya yerel yasal okul veya çalışma yaşı daha büyük tanımlanmış ise bunun altındaki herkeştir. “Genç çalışanlar”, tanımlanan asgari yaş ile 18 yaş arasındaki bireyleri ifade etmektedir. Bu ilke kapsamında çocuk işçiliğine kesinlikle izin verilmemelidir. Ancak genç çalışanlar belirli koşullar altında istihdam edilebilmektedir. Buna göre; gece çalışması ve tehlikeli işler dışında tutulmalı, çalışma süresi okul ve ulaşım süreleriyle birlikte günde en fazla on saati aşmamalı ve fiili çalışma süresi sekiz saati geçmemelidir. Ayrıca, genç çalışanlar zorunlu eğitim kapsamındaysa, yalnızca okul saatleri dışında çalıştırılmalıdır (SAI, 2014: 8).
2. *Zorla ve Zorunlu İşçi Çalıştırılmaması*: Kuruluş, hiçbir biçimde zorla çalıştırmayı uygulayamaz veya destekleyemez. Çalışanların kimlik belgeleri alıkonulamaz ve işe girişte, depozito ödemeleri talep edilemez. Çalışanların ücret, yan hak, kişisel mülkiyet veya resmi belgeleri alıkonularak üzerlerinde baskı kurulamaz. Ayrıca, çalışanların işe alınmalarıyla ilgili hiçbir ücret veya maliyet onlara yüklenemez. Çalışanlar, günlük mesailerini tamamladıktan sonra işyerinden ayrılma ve makul bir bildirimde bulunarak işten ayrılma hakkına sahiptir. Kuruluş ve ona işgücü sağlayan herhangi bir taraf, insan kaçakçılığına dahil olamaz veya bu tür uygulamaları destekleyemez (SAI, 2014: 8).

3. *Sağlık ve Güvenlik:* Çalışanlarının güvenliği ve sağlığı için kuruluşlar gerekli önlemleri almalıdır. Bu kapsamda iş kaynaklı kazalar ve hastalıkların önlenmesi için etkili önlemler almalı; tehlikeleri makul ölçüde en aza indirmeli veya ortadan kaldırmalıdır. Özellikle hamile, yeni doğum yapmış veya emziren çalışanların maruz kalabileceği riskler değerlendirilerek gerekli önlemler alınmalıdır. Risklerin tamamen ortadan kaldırılamadığı durumlarda, uygun kişisel koruyucu ekipmanlar ücretsiz sağlanmalı; iş kazası halinde ilk yardım ve tıbbi destek sunulmalıdır. Sağlık ve güvenlikten sorumlu üst düzey bir yönetici görevlendirilmeli; işçi ve yönetim temsilcilerini içeren bir Sağlık ve Güvenlik Komitesi kurulmalıdır. Bu komite periyodik risk değerlendirmeleri yapmalı, kararlarını tüm personele duyurmalı ve sürekli eğitimler verilmelidir. Çalışanlara sağlık ve güvenlik eğitimi verilmeli; gerekli durumlarda bu eğitimler tekrarlanmalıdır. Muhtemel sağlık ve güvenlik risklerine karşı prosedürler oluşturulmalı, meydana gelen tüm olaylar belgelenmelidir. Çalışanlar için temiz tuvaletler, içilebilir su, uygun yemek molası alanları ve varsa hijyenik gıda saklama alanları sağlanmalıdır. Yatakhane varsa, bu alanlar da temiz, güvenli ve temel ihtiyaçları karşılayacak nitelikte olmalıdır. Tüm çalışanlar, önemli bir tehlike durumunda, yönetimden izin almaksızın çalışmayı durdurma ve iş alanını terk etme hakkına sahiptir (SAI, 2014: 9-10).
4. *Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Pazarlık Hakkı:* Çalışanların, kendi seçtikleri sendikalara katılma, sendika kurma ve toplu pazarlık yapma hakları güvence altına alınmalıdır. Çalışanlar, sendikalara üye olmaları ya da sendikal faaliyetlerde bulunmaları nedeniyle hiçbir şekilde ayrımcılığa, baskıya, tacize veya misillemeye maruz bırakılmamalıdır. Eğer sendikal hakların yasal olarak kısıtlandığı ülkelerde faaliyet yürütülüyorsa, çalışanların kendi temsilcilerini özgürce seçmelerine olanak tanınmalıdır (SAI, 2014: 10).
5. *Ayrımcılığın Önlenmesi:* Standart, işyerinde her türlü ayrımcılığı reddeder. Kuruluş; işe alım, ücretlendirme, eğitim olanaklarına erişim, terfi, işten çıkarma, emeklilik gibi konularda; ırk, etnik, sosyal köken, kast, doğum yeri, din, engellilik durumu, cinsiyet, cinsel yönelim, ailevi sorumluluklar, medeni durum, sendika üyeliği, siyasi görüşler, yaş ya da başka herhangi unsur temelinde ayrımcılık yapamaz. Çalışanların ırk, din, cinsiyet, engellilik, sendika üyeliği gibi özelliklerine dayalı olarak inançlarını uygulama veya ihtiyaçlarını karşılama haklarına da saygı gösterilmelidir. Ayrıca, işyerinde ya da kuruluşa ait ikamet alanlarında; tehdit edici, istismarcı, sömürücü ya da cinsel açıdan baskı kuran davranışlara – jest, dil kullanımı ya da fiziksel temas dahil

– kesinlikle izin verilmemelidir. Kuruluş, hiçbir koşulda çalışanlara hamilelik testi veya bekâret testi uygulayamaz (SAI, 2014: 10-11).

6. *Disiplin Uygulamaları:* Çalışanlara yönelik, hiçbir fiziksel cezaya, zihinsel ya da fiziksel zorlayıcı uygulamaya veya sözlü tacize başvurulmamalı ve bunlara müsamaha gösterilmemelidir (SAI, 2014: 11).
7. *Çalışma Saatleri:* Çalışma saatleri, molalar ve resmi tatillerle ilgili geçerli yasalara, toplu iş sözleşmelerine (geçerliyse) ve sektör standartlarına uyulmalıdır. Normal çalışma haftası, fazla mesai hariç, en fazla 48 saat olmalı ya da yerel mevzuatta 48 saatten daha düşük olan yasal sınırı aşmamalıdır. Çalışanlara, arka arkaya çalıştıkları altı günden sonra mutlaka en az bir gün izin verilmelidir. Bu kural için iki istisna bulunmaktadır: a) Ulusal yasanın bu süreyi aşan çalışma zamanına izin vermesi; ve b) Toplu iş sözleşmesinin, yeterli dinlenme sürelerini de içerecek şekilde, çalışma süresi ortalaması yapılmasına izin vermesidir. Tüm fazla mesai çalışmaları, gönüllü olmalıdır. İstisnalar dışında, haftalık fazla mesai 12 saati geçmemeli ve düzenli olarak talep edilmemelidir. Kısa süreli iş taleplerini karşılamak için fazla mesaiye ihtiyaç duyulması durumunda, kuruluş, toplu iş sözleşmesinin tarafıysa, fazla mesai sözleşmeye uygun olarak talep edilebilir (SAI, 2014: 11).
8. *Ücretlendirme:* Personelin yaşam ücretine olan hakkına saygı gösterilmelidir. Normal çalışma haftası için ödenen ücretler (fazla mesai hariç) her zaman yasal veya sektörün asgari standartlarına, ya da varsa toplu iş sözleşmelerine uygun olmalı ve çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Ayrıca, yasalar ve sözleşmeler izin vermedikçe, disiplin amacıyla ücretlerden herhangi bir kesinti yapılmamalıdır. Her ödeme, personele yazılı olarak açıkça ve düzenli bir şekilde bildirilmeli, tüm ücret ve yan haklar yasal bir şekilde, zamanında ve işçilerin rahatça erişebileceği bir biçimde (kupon, senet vb. olmamalıdır) ödenmelidir. Fazla mesai, ulusal yasa veya toplu iş sözleşmesi tarafından tanımlandığı gibi; bunlar yoksa, sektörün mevcut standartlarına uygun ya da kendi belirlediği bir oran ile ödeme yapılmalıdır (SAI, 2014: 12).
9. *Yönetim Sistemi:* Yönetim sistemi kriterleri aşağıdaki başlıkları içermektedir (SAI, 2014: 13-15):

Politikalar ve Prosedürler: SA8000 gereksinimlerine ve yasalara uyumu taahhüt eden politika beyan edilmelidir. Tüm personel, politikalar ve

prosedürler hakkında düzenli olarak bilgilendirilmeli, gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Sosyal Performans Ekibi: Çalışan ve yönetim temsilcilerinden oluşan bir ekip oluşturulmalıdır. Sendikali işyerlerinde, işçi temsili, sendika temsilcisi aracılığıyla yapılmalıdır. Ekip, işyerindeki riskleri değerlendirmeli, izlemeli ve bu riskleri azaltmak için önerilerde bulunmalıdır.

Risk Değerlendirmesi ve İzleme: Ekip tarafından düzenli risk değerlendirmeleri ve iç denetimler yapılmalıdır.

İç Katılım ve İletişim: Çalışanlara, SA8000 gereksinimleri etkili bir şekilde iletilmeli ve düzenli iletişim sağlanmalıdır.

Şikâyet Yönetimi ve Çözümü: Prosedüre uygun olarak, şikâyetler etkili bir şekilde araştırılmalı ve sonuçlar tüm personele sunulmalıdır.

Dış Denetim ve Paydaş Katılımı: SA8000 uyumu için yapılan denetimlerde dış denetçilerle işbirliği yapılmalı; uyumun sürdürülebilirliğini sağlamak için paydaş katılımı önemsenmelidir.

Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler: Bu çerçevede prosedürler oluşturulmalı ve etkin biçimde uygulanmalıdır.

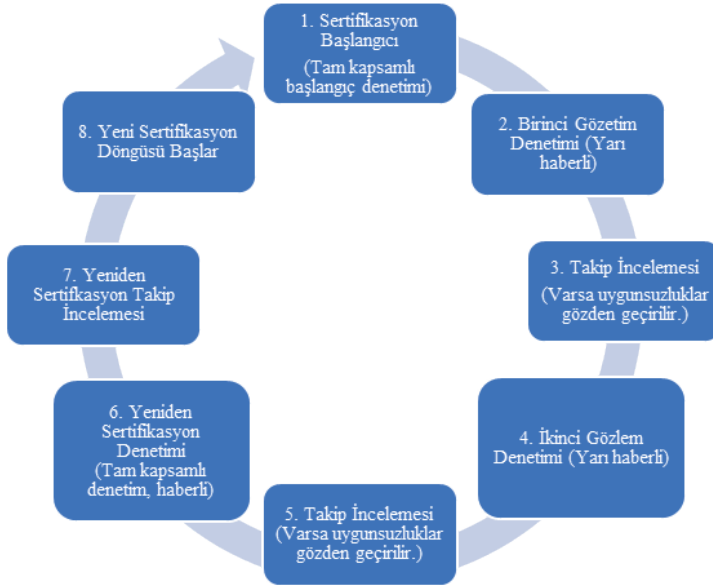
Eğitim ve Kapasite Geliştirme: Etkin uygulamalar için düzenli eğitimler yapılmalı ve bu programların etkililiği periyodik olarak değerlendirilmelidir.

Tedarikçi ve Yüklenici Yönetimi: Tedarikçilerin ve alt yüklenicilerin standarda uyumu denetlenmeli ve yeni tedarikçiler seçerken aynı denetim yaklaşımı uygulanmalıdır. Evde çalışanlar da diğer çalışanlar ile aynı korumaya sahip olmalıdır.

SAI, doğrudan SA8000 denetim faaliyetlerinde yer almamaktadır. Bunun yerine, standardın geliştirilmesi, uygulanması ve yaygınlaştırılması konusunda rehberlik sağlamak; aynı zamanda denetçilerin eğitimi ve metodolojik çerçevenin belirlenmesi gibi alanlarda rol üstlenmektedir. Denetim faaliyetleri ise, SAI'nin bağımsız olarak yönettiği birim olan Social Accountability Accreditation Services (SAAS) tarafından yürütülmektedir. SA8000 sertifikası, yalnızca SAAS tarafından akredite olmuş denetim kuruluşları tarafından yürütülen denetimler sonucunda verilebilmektedir. SAAS, bu kuruluşlara akreditasyon sağlamakta, denetçileri yetkilendirmekte ve bu kuruluşların gerçekleştirdiği denetim süreçlerini izlemektedir (SAI, 2025).

SA8000 belgelendirme süreci, üç yıllık bir döngü çerçevesinde yürütülmektedir. Bu döngüde, ilk sertifikasyon denetimi, düzenli gözetim

ve yeniden sertifikasyon denetimleri yer alır. Süreç, kuruluşun standarda uygunluğunun kapsamlı bir şekilde değerlendirildiği haberli bir ilk denetim ile başlamakta ve uygunluk sağlanması durumunda, üç yıl geçerli olacak SA8000 sertifikası verilmektedir. Bu süre zarfında, kuruluşun standarda uyumunu teyit etmek amacıyla, genellikle altı ayda bir gözetim denetimleri gerçekleştirilmektedir. Bu denetimlerden en az birinin habersiz olarak yapılması zorunludur. Ayrıca yarı haberli denetimler de yapılabilmektedir. Üç yıllık dönemin sonunda yapılan yeniden sertifikasyon denetimi ise ilk denetim kadar kapsamlıdır ve kuruluşun standarda tam uygunluğu tekrar değerlendirilmektedir. Bu denetimin başarıyla tamamlanmasıyla birlikte yeni bir üç yıllık sertifika verilir. Denetimlerin sıklığı, kapsamı ve süresi; kuruluşun faaliyet gösterdiği sektör, büyüklüğü ve sosyal risk düzeyine göre değişiklik gösterebilmektedir (SAAS, 2020; SAI, 2014). Şekil 1’de SA8000 Standardı denetim ve takip döngüsüne yer verilmiştir.



Şekil 1: SA8000 Standardı Denetim ve Takip Döngüsü

Kaynak: SGS (2019), *Audit Schedule*, <https://www.sgs.com/en/news/2019/09/changes-to-audit-requirements-for-sa8000>

Denetimin ilk aşamasında, denetimin süresi ve kapsamı belirlenmektedir. Denetim, üç ana bölümden oluşmaktadır: Dokümantasyon incelemesi, saha ziyareti ve çalışan görüşmeleri. İlk olarak, kuruluşun sosyal uygunluk politikaları, prosedürleri, eğitim kayıtları, ücret bordroları, çalışma saatleri dökümleri ve şikâyet mekanizmalarına ilişkin belgeleri incelenmektedir.

Ardından, denetçiler işyerinde fiziksel gözlem yapar ve çalışma ortamının güvenliği, hijyen koşulları, dinlenme alanları gibi unsurları değerlendirir. Bu aşamada standarda yönelik ihlaller, fiziksel ipuçları veya belgelerle tespit edilmeye çalışılır. Sürecin en kritik bileşeni, çalışanlarla yapılan bireysel veya grup görüşmeleridir. Bu görüşmeler, gizli olarak ve işverenin müdahalesi olmadan gerçekleştirilir. Denetçiler, çalışanlara ücret, fazla mesai, dinlenme süresi, disiplin uygulamaları, ayrımcılık deneyimleri ve şikâyet mekanizmasının etkinliği gibi konularda sorular yöneltir. Tespit edilen uygunsuzluklar, düzeltici faaliyet talepleri ile birlikte kuruluşa bildirilir. Kuruluş, bu faaliyetleri belirli bir süre içinde uygulamakla yükümlüdür (SAAS, 2020; SAI, 2025).

SA8000 sertifikası, işletmeler açısından iki temel maliyeti beraberinde getirmektedir. Birincisi, denetim sürecine ilişkin olarak akredite denetim kuruluşlarına ve gerekli görüldüğünde danışmanlara ödenen ücretlerdir. İkincisi ise, standarda uyum sağlamak amacıyla yapılması gereken düzenlemeleri kapsamaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin eğitim faaliyetleri yürütmesi, iç prosedürlerini yeniden yapılandırması, insan kaynakları uygulamalarını güncellemesi ve bazı durumlarda fiziksel altyapıya ilişkin iyileştirmeler gerçekleştirmesi gerekebilir. Sertifikasyon maliyetleri, işletmenin büyüklüğüne, çalışan sayısına, faaliyet gösterdiği sektöre ve kapsadığı risklere göre değişkenlik göstermektedir. Uygulama ve gözetim süreçlerinin görece yüksek maliyetli olması, birçok işletmenin SA8000 gibi sosyal uygunluk standartlarını uygulamaya koyma konusunda temkinli davranmasına yol açmaktadır. Özellikle ücretlendirme, fazla mesai uygulamaları ve işyeri koşullarının iyileştirilmesi gibi alanlarda yapılması gereken yapısal müdahaleler, uyum maliyetlerini artırmaktadır (SAI, 2025).

SA8000 standardı, işyeri koşullarını iyileştirmeye yönelik küresel ölçekte kabul gören önemli bir sosyal uygunluk çerçevesi olarak değerlendirilmektedir. Standardı destekleyenler, özellikle güçlü yasal düzenlemelerin bulunmadığı ülkelerde, bu sertifikanın işyeri koşullarını iyileştirmeye katkı sunduğunu belirtmektedir (Hiscox vd., 2008). Bununla birlikte, SA8000'in kapsam ve uygulanmasına yönelik eleştiriler de mevcuttur. İlk olarak, bu standardın sıkı kurallar içermesine rağmen, yükümlülüklerle uyulmaması durumunda yaptırımların eksikliği dile getirilmektedir. Yaptırımlar, esasen firmalardan mal ve hizmet alınmaması gibi piyasa temelli baskılara bırakılmaktadır (Erdoğan, 2006). İkinci eleştiri, bilgi eksikliğiyle ilgilidir. Hem tüketicilerin hem de toplumun yeterince bilgilendirilmemesi, standardın etkisini sınırlandırmaktadır (Fuentes-García vd., 2008). Üçüncü olarak, denetim süreçlerinin şeffaflığı ve bağımsızlığı tartışma konusudur. Bu kapsamda denetçilerin yetkinliği, eğitim düzeyi ve tarafsızlığı sorgulanmaktadır

(Hiscox vd., 2008; Reuters, 2024). Özellikle denetim kriterlerinin göz ardı edilerek değerlendirme yapılması, denetçilerin “kriter satışı” gibi etik dışı yollara sapabilecekleri ve ziyaretlerin önceden haber verilmesiyle ihlallerin gizlenebileceği kaygıları dile getirilmektedir (Santoro, 2003). Ayrıca, SA8000’nin süreç odaklı yapısının performans iyileştirmelerine yol açmadığı eleştirileri de mevcuttur. Denetimlerin kısa süreli olması ve kuruluşların bu denetimlere önceden hazırlanması, standardın etkisini sınırlayabilir (Hiscox vd., 2008). Son olarak, çok çeşitli ülke bağlamlarında faaliyet gösteren, farklı düzeyde performansa sahip firmaların benzer biçimde sertifikalandırılması, zamanla bu belgenin anlamını yitirmesine veya şirketlerin belgeden vazgeçmesine neden olabilmektedir (Marcuzzi vd., 2023). Bu durum daha önce ISO 9000 sürecinde de gözlemlenmiştir (Naveh vd., 1999, s. 278).

SA8000 gibi sosyal uygunluk sertifikalarının, gerçek işyeri koşullarını her zaman yansıtamayabileceğini gösteren çarpıcı bir örnek, Ali Enterprises yangını olmuştur. 11 Eylül 2012’de Pakistan’ın Karaçi kentinde bulunan Ali Enterprises tekstil fabrikasında çıkan yangın sonucunda iki yüz elliden fazla işçi hayatını kaybetmiş, elli beşten fazla işçi ise ağır şekilde yaralanmıştır. Parmaklıklarla kapatılmış pencereler ve kilitli çıkış kapıları, birçok işçinin binadan kaçmasına engel olmuştur. Yangın sırasında fabrikanın içinde, Alman perakende zinciri KiK için üretilen denim ürünlerine rastlanmıştır. En dikkat çekici nokta ise fabrikanın, bu büyük yangından yalnızca üç hafta önce İtalyan denetim firması RINA tarafından SA8000 standardı kapsamında sertifikalandırılmış olmasıdır (Clean Clothes Campaign, 2020). Bu olay, sosyal uygunluk belgelerinin yalnızca kağıt üzerinde kalmaması, işyerinde gerçek anlamda güvenli ve insan onuruna yakışır çalışma koşullarının sağlanması gerekliliğini ortaya koymuştur.

2.3. Küresel Raporlama Girişimi

Küresel Raporlama Girişimi (GRI), sürdürülebilirlik raporlaması kapsamında dünyada en yaygın kullanılan referans çerçevelerinden biridir. GRI, 1997 yılında Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) ve Çevreye Karşı Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu (CERES) öncülüğünde, çok paydaşlı bir sivil toplum girişimi olarak kurulmuştur (GRI, t.y.).

GRI’ya uygun olarak hazırlanan raporlar, GRI’nin tüm temel gerekliliklerini karşılayan raporlar iken; referans raporlar, yalnızca bazı bölümlerinde GRI göstergelerine yer verir (A Short Introduction to the GRI Standards, t.y.). GRI Standartlarının güncel yapısı üç kapsamdan oluşmaktadır. Bunlar evrensel standartlar, konuya özgü standartlar ve sektör standartlarıdır. GRI Evrensel Standartlar, tüm kuruluşlar için geçerlidir ve

raporlamanın temelini oluşturur. Tablo 3'te evrensel standartların kapsamına yer verilmiştir:

Tablo 3: GRI Evrensel Standartlar

GRI 1: Temel Standart (2021)	Bu standart, bir sürdürülebilirlik raporunun nasıl hazırlanması gerektiğini ve standartların nasıl kullanılacağını açıklar. Ana unsurlar: • Raporlamanın temel ilkeleri (doğruluk, şeffaflık, bütünlük vs.) • GRI raporlamasına uygunluk koşulları • “Çifte önemlilik” ilkesinin vurgulanması • Paydaş katılımının ve bağlam analizinin önemi
GRI 2: Genel Açıklamalar (2021)	• Kuruluşun yapısı, yönetim yapısı, değer zinciri, çalışan profili gibi genel bilgiler yer alır.
GRI 3: Önemli Konular (2021)	• Kuruluşun hangi konuları “önemli” olarak değerlendirdiği ve bu konuların nasıl belirlendiği anlatılır.

Kaynak: A Short Introduction to the GRI Standards. (t.y.). https://www.globalreporting.org/media/wtafl4tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf?utm_source=chatgpt.com

GRI Sektör Standartları ise belirli sektörlerin en önemli ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini tanımlar ve bu sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşların raporlaması gereken öncelikli konuları belirlemeye yardımcı olur. Mevcutta GRI 11: Petrol ve Gaz Sektörü (2021), GRI 12: Kömür Sektörü (2022), GRI 13: Tarım, Su Ürünleri ve Balıkçılık Sektörleri (2022) ve GRI 14: Madencilik Sektörü (2024) standartları bulunmaktadır. Bu standartlar, genel GRI Standartlarına ek olarak kullanılır. Yani faaliyet gösterilen sektör ile ilgili bir standart varsa hem evrensel ve konuya özel GRI standartlarının hem de ilgili sektör standardının birlikte uygulanması beklenir (A Short Introduction to the GRI Standards, t.y.).

Konuya özgü standartlar ise kuruluşun önemli gördüğü konulara göre raporlama yaptığı bölümlerdir. Konular ekonomik, çevresel ve sosyal standartlar olmak üzere üç ana temada toplanır. Standartların kapsamında yer alan konu başlıklarına Tablo 4'te yer verilmiştir. Bu standartlar, kuruluşların belirledikleri önemli konulara göre seçilerek raporlamada kullanılır. Her bir standart, ilgili konuya dair özel açıklamalar ve göstergeler içerir.

Tablo 4: GRI Konuya Özgü Standartlar

Ekonomik Standartlar: • GRI 201: Ekonomik Performans • GRI 202: Pazar Varlığı • GRI 203: Dolaylı Ekonomik Etkiler • GRI 204: Tedarik Uygulamaları • GRI 205: Yolsuzlukla Mücadele • GRI 206: Rekabet Karşıtı Davranış • GRI 207: Vergi	Sosyal Standartlar: • GRI 401: İstihdam • GRI 402: İşçi-İşveren İlişkileri • GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği • GRI 404: Eğitim ve Gelişim • GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği • GRI 406: Ayrımcılık • GRI 407: Sendika Özgürlüğü ve Toplu Pazarlık • GRI 408: Çocuk İşçiliği • GRI 409: Zorla veya Zorunlu Çalıştırma • GRI 410: Güvenlik Uygulamaları • GRI 411: Yerel Halkların Hakları • GRI 412: İnsan Hakları Değerlendirmesi • GRI 413: Yerel Topluluklar • GRI 414: Tedarikçi Sosyal Değerlendirmesi • GRI 415: Kamusal Politika • GRI 416: Müşteri Sağlığı ve Güvenliği • GRI 417: Pazarlama ve Etiketleme • GRI 418: Müşteri Gizliliği
Çevresel Standartlar: • GRI 101: Biyolojik Çeşitlilik (2026'da GRI 301'in yerini alacak.) • GRI 301: Malzemeler • GRI 302: Enerji • GRI 303: Su ve Atık Su • GRI 304: Biyoçeşitlilik (2026'dan itibaren GRI 101 ile değişecek.) • GRI 305: Emisyonlar • GRI 306: Atıklar • GRI 307: Çevresel Uyum • GRI 308: Tedarikçi Çevresel Değerlendirmesi	

Kaynak: A Short Introduction to the GRI Standards. (t.y.). https://www.globalreporting.org/media/wtafl4tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf?utm_source=chatgpt.com

GRI sosyal standartları ve göstergeleri, İKY profesyonelleri için sosyal sorumlu ve S-İKY politikaları geliştirme ve uygulamada bir yol haritası olarak görülebilir. Özellikle GRI 400 Serisi İKY'nin doğrudan ilişkili olduğu konuları kapsamaktadır. Bu kapsamda İKY profesyonellerine çalışan hakları, çeşitlilik, fırsat eşitliği, iş sağlığı ve güvenliği gibi alanlarda hangi konulara odaklanmaları gerektiğini gösterir, uluslararası kabul görmüş normlarla da uyumlu politika ve uygulama geliştirme için çerçeve sunar. Bununla beraber, bu göstergeler, İKY uygulamalarının sosyal etkilerini ölçmek ve raporlamak için kullanılabilecek net göstergeler sunar. Bu kapsamda oluşturulan raporlar da dış paydaşlara karşı hesap verilebilir olmasını sağlar. Tablo 5'te, GRI sosyal standartları ve göstergelerine yer verilmiştir.

Tablo 5: GRI Sosyal Standartları ve Göstergeleri

GRI 401: İstihdam • 401-1: Yeni işe alınan çalışan sayısı ve oranı • 401-2: Tam zamanlı çalışanlara sağlanan faydalar • 401-3: Ebeveyn izni (kullanım ve geri dönüş oranı) GRI 402: İşçi-İşveren İlişkileri • 402-1: Önemli operasyonel değişikliklerden önce çalışanların bilgilendirilme süresi GRI 403: İş Sağlığı ve Güvenliği • 403-1: İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi • 403-2: Tehlikelerin tanımlanması, risk değerlendirmesi ve olay araştırması • 403-3: Meslek hastalıkları hizmetlerine erişim • 403-4: Çalışan katılımı • 403-5: Eğitim • 403-6: Sağlığı destekleme • 403-7: Risklerin önlenmesi • 403-8: Sistem kapsamı • 403-9: İş kazaları • 403-10: Meslek hastalıkları GRI 404: Eğitim ve Gelişim • 404-1: Çalışan başına ortalama eğitim süresi • 404-2: Yetenek yönetimi ve kariyer gelişimi programları • 404-3: Performans değerlendirmesine tabi tutulan çalışan oranı GRI 405: Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği • 405-1: Yönetim kadrosu ve çalışanların çeşitliliği (yaş, cinsiyet vb.) • 405-2: Cinsiyete göre ücret oranı GRI 406: Ayrımcılığın Önlenmesi • 406-1: Ayrımcılık vakaları ve alınan önlemler GRI 407: Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Pazarlık • 407-1: Örgütlenme hakkına saygı gösterilmeyen operasyonlar GRI 408: Çocuk İşçiliği • 408-1: Çocuk işçiliği riski bulunan faaliyetler ve tedarik zinciri	GRI 409: Zorla veya Zorunlu Çalıştırma • 409-1: Zorla çalıştırma riski bulunan faaliyetler ve tedarik zinciri GRI 410: Güvenlik Uygulamaları • 410-1: Güvenlik personeline insan hakları eğitimi verilme oranı GRI 411: Yerli Halkların Hakları • 411-1: Yerli halkların haklarına ilişkin ihlal vakaları GRI 412: İnsan Hakları Değerlendirmesi • 412-1: İnsan hakları açısından değerlendirilen operasyonlar • 412-2: İnsan hakları eğitimi verilen çalışan sayısı • 412-3: Anılamlı insan hakları etkileşimleri ve değerlendirmeleri GRI 413: Yerel Topluluklar • 413-1: Yerel topluluklarla etkileşimi olan faaliyetler • 413-2: Yerel topluluklara olumsuz etkiler GRI 414: Tedarikçi Sosyal Değerlendirmesi • 414-1: Sosyal kriterlere göre değerlendirilen yeni tedarikçi oranı • 414-2: Tedarik zincirinde sosyal etki riskleri ve alınan önlemler GRI 415: Kamu Politikası • 415-1: Siyasi katkılar ve lobi faaliyetleri GRI 416: Müşteri Sağlığı ve Güvenliği • 416-1: Sağlık ve güvenlik etkileri açısından değerlendirilen ürünler • 416-2: Sağlık ve güvenliğe ilişkin mevzuat ihlalleri GRI 417: Pazarlama ve Etiketleme • 417-1: Ürün ve hizmet bilgisi için gerekli içerik • 417-2: Yanıltıcı reklam ve etiketleme olayları • 417-3: Ürünlerin yasaklanması veya geri çekilmesi GRI 418: Müşteri Gizliliği • 418-1: Müşteri verisi ihlalleri ve etkileri
--	---

Kaynak: A Short Introduction to the GRI Standards. (t.y.). https://www.globalreporting.org/media/wtafl4tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf?utm_source=chatgpt.com

UNGC ile GRI arasında yakın bir işbirliği de bulunmaktadır. Bu işbirliği, işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını hem ilkelere hem de göstergelere dayalı olarak yönetmelerine ve raporlamalarına olanak tanımaktadır. İşbirliğinin önemli bir dönüm noktası ise UNGC ve GRI (2018) tarafından yayınlanan “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının Kurumsal Raporlamaya Entegrasyonu Uygulama Rehberi” adlı kılavuzdur. Bu belge ile GRI göstergeleri, UNGC’nin on ilkesi ve SKA’lar ile ilişkilendirilmiş, böylece şirketlerin hem SKA’lara hem de UNGC’nin ilkelerine yönelik uyumlu, ölçülebilir ve şeffaf raporlar hazırlaması teşvik edilmiştir. Örneğin, çocuk işçiliğine ilişkin UNGC’nin 5. ilkesi, GRI 408: Çocuk İşçiliği standardı aracılığıyla performans temelli raporlanabilir hâle gelmektedir. Bu işbirliği, sürdürülebilirliğin sadece etik bir taahhüt değil, aynı zamanda sistematik olarak izlenebilir ve hesap verilebilir bir yönetim alanı olduğunu göstermektedir.

GRI raporlaması, sürdürülebilirlik alanında önemli bir referans noktası olmasına rağmen bazı eleştiriler ile de karşı karşıyadır. Eleştirilerden biri, şirketlerin yalnızca imajlarını iyileştirme amacıyla sürdürülebilirlik verilerini manipüle etme riskidir (Boiral, 2013; Cho vd., 2015). Ayrıca, GRI raporlarının karşılaştırılabilirlik sorunları yaratması ve standartların farklı yorumlanmasından kaynaklanan zorluklar da raporlama sürecinin güvenilirliğini zedeleyebilmektedir (Hahn ve Lülfs, 2014). Kullanılan göstergelerin karmaşıklığı ve bu göstergelerin şirketlerin uzun vadeli stratejileriyle uyumsuzluğu da diğer önemli eleştiriler arasında yer almaktadır (Brown vd., 2009; Stubbs vd., 2013). Ayrıca, GRI raporlarındaki bağımsız denetim eksikliği, raporların doğruluğunu ve güvenilirliğini sorgulatan bir diğer eleştiridir (Fonseca, 2010). Ancak, GRI’nın dijitalleşme süreçlerine giriş yapması ve daha esnek raporlama araçları sunması, karşılaşılan bazı sorunları hafifletmiş ve raporlamayı daha verimli hale getirmiştir (Kraus ve Venter, 2022).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE İLİŞKİSİ

Jamali vd., (2015) tarafından geliştirilen KSS-İKY ortak yaratım modeline (CSR-HRM Co-creation Model) göre KSS ile İKY arasında karşılıklı etkileşimli ve dönüştürücü bir ilişki olduğu savunulur. Geleneksel yaklaşımlarda İKY, KSS’nin sadece bir uygulayıcısı olarak görülürken, bu modelde İKY, KSS’nin şekillenmesine katkıda bulunan, KSS politikalarını uygulamaları ile içselleştiren ve kurumun KSS performansını dönüştürücü biçimde etkileyen bir aktör olarak konumlanır. Bu ilişkide, bağlam ve süreç

etkileşimlidir ve çıktıları etkiler. Örneğin, yerel kültür, sektör koşulları, mevzuat gibi bağlamsal unsurlar stratejileri etkilerken, süreçlerin de İKY'yi içine alacak şekilde birlikte nasıl tasarlandığı, uygulandığı ve değerlendirildiği önemlidir. Bu süreçte İK politikaları (eğitim, işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme vb.) KSS'yi destekleyecek şekilde tasarlanabilir. Bağlam ve süreç de çalışan bağlılığı, işveren markası, sosyal etki gibi çıktılara yansır.

İKY, tipik bir stratejik yaşam döngüsünün üç önemli dönüm noktasında rol üstlenir (Waddock vd., 2002). Bunlar; 1. Başlangıç ve strateji belirleme aşaması; 2. Uygulamaların yürürlüğe konması ve 3. Sonuçların sürekli izlenerek öğrenme ve geliştirme süreçlerine dahil olunması ve buna göre uygulama ve stratejiyi değiştirmektir. İlk aşamada belirlenecek stratejik vizyon, İKY'nin ortaya koyabileceklerini ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere sunabileceği desteği belirlemede de yol göstericidir. Dolayısıyla bu iki yapı arasında başta kurulacak işbirliği önemlidir.

Jamali vd., (2015), Ulrich'in (1997) sunduğu çerçeveden yola çıkarak İKY'nin stratejik ortak, değişim ajanı, çalışan destekleyicisi ve idari uzman olarak KSS süreçlerinde yer alabileceğini belirtirler. Bu kapsamda İKY stratejik ortak olarak, KSS'nin tanımlanması ve yürütülmesine, değişim ajanı olarak KSS kapsamındaki değişikliklerin uygulanmasına, çalışan destekçisi olarak çalışanların KSS'ye katkısının artırılmasına ve idari uzman olarak KSS'nin gerçekleştirilmesine etkili bir şekilde yardımcı olabilir. Bu bağlamda, KSS, İKY politikalarına ve uygulamalarına dahil edilir. Sosyal sorumluluk rehber ve standartları, politikalar (UNGC), uygulamalar (SA8000) ile takip edilmesi ve raporlanması gereken göstergelerin (GRI) belirlenmesi ve izlenmesi açısından yol gösterici olabilir.

KSS-İKY ortak yaratım modelinin (Jamali vd., 2015) sürdürülebilirlik bağlamında daha da bütüncül bir hale gelmesi, Ehnert vd.,'in (2016) geliştirdiği Sürdürülebilir İKY Çerçevesi (Sustainable HRM Framework) ile mümkün olmuştur. Bu model, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe katkı sağlamasını hedefleyen daha kapsamlı bir anlayışla tasarlanmıştır. Model, işletmelerin sadece kısa vadeli performanslarına değil, uzun vadeli kurumsal dayanıklılıklarına ve paydaşlar arası dengeye de odaklanmalarını öngörür. Bu bağlamda S-İKY, insan sermayesini yalnızca kullanmakla kalmaz, korur ve geliştirir. Örneğin, tükenmişlik riskini azaltan iş-yaşam dengesi politikaları ya da çevreci İKY uygulamaları çalışan refahını ve çevresel performansı artırır. Böylece İKY, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasında çok boyutlu ve daha stratejik bir rol üstlenebilir.

S-İKY, uzun vadeli değer yaratma hedefiyle insan sermayesine yatırım yapılmasını gerektirir. Bu da ancak S-İKY ve örgütsel stratejinin entegrasyonu ile mümkündür. Ancak bu süreçte bazı zorluklar ile karşılaşmaktadır. Bu zorluklar şöyle sıralanabilir:

- *Stratejik Uyum Eksikliği:* S-İKY uzun dönemli, çevresel ve sosyal etkileri gözetken bir perspektif gerektirir, ancak örgütsel stratejilerin genellikle kısa vadeli finansal göstergelere odaklanması, S-İKY'nin stratejik öncelik haline gelmesini zorlaştırır (Kramar, 2014). İnsan kaynakları bölümlerinin, karar almada sınırlı etkiye sahip olması, entegrasyonun önünde engel teşkil edebilir (Ehnert vd., 2016).
- *Yönetim Desteği ve Kaynak Eksikliği:* Tüm yönetim uygulamalarında olduğu gibi, S-İKY uygulamaları da üst yönetimin desteğine ihtiyaç duyar; fakat bu desteğin sınırlı olması ya da yalnızca itibar yönetimi amacıyla verilmesi (Pfeffer, 2010) sıklıkla karşılaşılabilen durumlardır. Ayrıca S-İKY uygulamaları için gereken eğitim, sistem ve kaynak yatırımları, maliyet gerekçesiyle ertelenebilmektedir.
- *Ölçüm ve Göstergelerde Eksiklik:* Uluslararası düzenlemeler, S-İKY performansının nasıl ölçüleceği, neyin “başarı” sayılacağı konusunda netlik sağlanmasına katkıda bulunabilir. Bu bağlamda geleneksel İKY göstergelerinin (işgücü devir oranı, işe alım süresi vb.) ötesine geçmek gerekir (Jabbour ve Santos, 2008).
- *Söylem ile Eylem Arasındaki Farklılıklar:* Kurumsal aktörler sıklıkla sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk konularında güçlü söylemler üretirken, bu söylemlerin gerçek uygulamalara dönüşmesinde sorunlar yaşanmaktadır. Bu olguya literatürde “söylem-eylem ayrılığı” (decoupling) adı verilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Rehber ve standartlar ile ilgili olarak söylem ve eylem farklılığına ilişkin karşılaşılabilecek sorunlar aşağıda sunulmuştur:
 - *Göstermelik Politikalar:* Bazı örgütler, yalnızca dış paydaşlara mesaj vermek amacıyla sürdürülebilirlik politikaları oluşturmakta; ancak bu politikaların iç uygulama süreçlerinde somut etkileri görülmemektedir. Bu durum “yeşil göz boyama (greenwashing), pembe göz boyama (pink washing)” gibi kavramlarla eleştirilmektedir (Delmas ve Burbano, 2011).
 - *Uygulama ve Raporlamada Yüzeysellik:* Birçok şirket, sürdürülebilirlik raporlarında insan odaklı politikaları vurgulasa da bu politikaların kurum içinde sistematik bir şekilde uygulanmadığı gözlemlenmektedir (Ehnert vd., 2016). Örneğin,

GRI göstergelerine yer verilse bile bu göstergelerin sadece olumlu yönleri paylaşmakta, sorunlu alanlar göz ardı edilmektedir (Boiral, 2013).

- *İK Uygulamalarında Çifte Standart:* Küresel düzeyde, etik ve sürdürülebilir insan kaynakları ilkelerini benimseyen şirketlerin, taşeron kullanımı, geçici sözleşmeler ya da düşük ücret gibi pratiklerle bu ilkelere ters düşen uygulamalara yer vermesi, bu söylem-eylem farkının tipik örneklerindendir (Rasche vd., 2017).

Kurumsal sosyal sorumluluğu da kapsayacak şekilde genişleyen, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları göz önünde buluduran S-İKY'nin kurumsal stratejilere entegrasyonu hem yönetsel kararlılık hem de yapısal dönüşüm gerektirmektedir. Söylem-eylem uyumunun sağlanabilmesi için iç süreçleri de dönüştürecek politika ve uygulamalara ihtiyaç vardır. Aksi takdirde S-İKY, sembolik bir söylem düzeyinde kalacaktır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sürdürülebilirlik kavramı, günümüzde KSS'yi de kapsayacak şekilde genişlemiş ve örgütlerin stratejik öncelikleri arasına girmiştir. Bu dönüşüm, yalnızca çevresel veya ekonomik alanlarla sınırlı kalmayıp insan kaynakları yönetimi gibi farklı örgütsel birimlerin de sürece aktif biçimde dahil olmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, S-İKY, örgütlerin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu, uzun vadeli ve etik temelli politikalar geliştirmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Sosyal sorumluluk rehber ve standartları, insan kaynakları yönetimi politikalarının ve uygulamalarının etik ve sürdürülebilir bir biçimde yönlendirilmesinde yol gösterici olmaktadır. Bu çalışma kapsamında ele alınan UNGC, SA8000 ve GRI gibi düzenlemeler, İKY uygulamalarına bu yönde önemli katkılar sunabilir. Ancak bu düzenlemelerin etkili olabilmesi, yalnızca biçimsel uyumla sınırlı kalmayıp stratejik düzeyde içselleştirilmesini ve örgütsel kültüre entegre edilmesini gerektirmektedir. Bu noktada, S-İKY'nin örgütsel düzeyde bir öncelik haline getirilmesi, üst yönetim desteğinin sağlanması, yeterli kaynakların tahsis edilmesi, uygulamaların ölçümler ve göstergeler aracılığıyla düzenli olarak izlenmesi ve söylem ile eylem arasındaki farkların giderilmesi büyük önem taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik kapsamında, zorlayıcı düzenlemeler de gündeme gelmeye başlamıştır. Avrupa Birliği'nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD), şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) konularındaki etkilerini daha şeffaf ve standartlara uygun biçimde raporlamalarını zorunlu kılan yeni bir düzenlemedir. Bu kapsamda, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini, hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak

için benimsedikleri politikaları ve ilerlemeyi nasıl izlediklerini ayrıntılı biçimde raporlamaları beklenmektedir (European Commission, 2023). Raporlamalar, çevresel ve sosyal konuların yanı sıra, insan hakları, eşitlik, ücretlendirme ve sendikal haklar gibi İKY ile doğrudan ilişkili alanları da kapsamaktadır. Bu dönüşüm, sürdürülebilir İKY politikalarının yalnızca etik tercihlere değil, aynı zamanda yasal yükümlülüklerle dayalı olarak şekillenmekte olduğunu göstermektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren ve AB pazarında yer alan şirketler de CSRD kapsamındaki raporlama standartlarına uyum sağlamak durumundadır. Bu durum, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini gözden geçirmelerini; uygulama, veri toplama ve raporlama süreçlerini güçlendirmelerini gerekli kılmaktadır (T.C. Ticaret Bakanlığı, t.y.). Bu bağlamda, örgütlerin sürdürülebilir İKY politikalarını daha bütüncül ve hesap verebilir bir anlayışla hayata geçirmeleri hem bugünün hem de geleceğin etik ve sürdürülebilir uygulamaları için sağlam bir zemin oluşturacaktır.

Kaynakça

- A Short Introduction to the GRI Standards. (t.y.). https://www.globalreporting.org/media/wtafl4tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Aravind, D., & Christmann, P. (2011). Decoupling of standard implementation from certification: Does quality of ISO 14001 implementation affect facilities' environmental performance? *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 73–102. <https://doi.org/10.5840/beq20112114>
- Behnam, M., & MacLean, T. L. (2011). Where is the accountability in international accountability standards?: A decoupling perspective. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 45–72. <https://doi.org/10.5840/beq20112113>
- Boiral, G. (2013). *Sustainability reports as a tool for greenwashing*. *Journal of Business Ethics*, 115(2), 231–248. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1865-0>
- Brammer, S. (2011). Employment relations and corporate social responsibility. K. Townsend & A. Wilkinson (Ed.), *Research handbook on the future of work and employment relations* içinde (s. 296–318). Edward Elgar Publishing.
- Brown, H. S., de Jong, M., & Levy, D. L. (2009). Building institutions based on information disclosure: Lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 571–580.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational facades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78–94.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37, 863–878.
- Clean Clothes Campaign. (2020). *Justice for the Ali Enterprises victims*. <https://cleanclothes.org/campaigns/past/ali-enterprises>
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. SHRM Foundation.
- Cooke, F. L., & He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 355–376. <https://doi.org/10.1080/13602380902965558>
- Çetindamar, D., & Husoy, K. (2007). Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 76(2), 163–176. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9265-4>

- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.
- Deva, S. (2006). The United Nations Global Compact: The challenge of institutionalizing corporate responsibility. *Business and Human Rights Journal*, 11(2), 137–158. <https://doi.org/10.1017/S2042125306000062>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Physica-Verlag.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Müller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2016). Sustainability and HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations* (pp. 3–32). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-22861-9_1
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Erdoğan, S. (2006). *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Çalışma Standartları ve Türkiye*. Ankara: İmge.
- European Commission. (2023). *Corporate sustainability reporting*. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- Fonseca, A. (2010). Sustainable development and sustainability reporting: The global reporting initiative as a tool for improving corporate sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(6), 288–295. <https://doi.org/10.1002/csr.206>
- Fransen, L., & Kolk, A. (2007). Global rule-setting for business: A critical analysis of multi-stakeholder standards. *Organization*, 14(5), 667–684
- Fuentes-García, F. J., Núñez-Tabales, J. M., & Veró-Herradón, R. (2008). Applicability of corporate social responsibility to human resources management: Perspective from Spain. *Journal of business ethics*, 82, 27–44.
- Gilbert, D. U., & Rasche, A. (2008). Opportunities and problems of standardized ethics initiatives—a stakeholder theory perspective. *Journal of business ethics*, 82, 755–773.
- Global Compact Türkiye. (t.y.-a). *Şirketler için üyelik*. <https://globalcompactturkiye.org/sirketler-icin-uyelik>
- Global Compact Türkiye. (t.y.-b). *Şirketler için raporlama*. <https://www.globalcompactturkiye.org/sirketler-icin-raporlama>

- Global Compact Türkiye. (t.y.-c). *Şirket dışı kuruluşlar için raporlama*. <https://www.globalcompactturkiye.org/sirket-disi-kuruluslar-icin-raporlama>
- GRI (t.y.). *About GRI*. <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- Hahn, R., & Lülfs, R. (2014). Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: A qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics*, 123, 401–420.
- Hemphill, T. A. (2005). The United Nations Global Compact: The business implementation and accountability challenge. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 303–316. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2005.006714>
- Hiscox, M., Schwartz, C. & Toffel, M. (2008). *Evaluating the Impact of SA8000 Certification*. (Working Papers, 08-097). <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/08-097.pdf>
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154.
- Jamali, D. (2010). MNCs and international accountability standards through an institutional lens: Evidence of symbolic conformity or decoupling. *Journal of Business Ethics*, 95, 617–640.
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CS-R-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125–143.
- Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3), 8–21. <https://doi.org/10.1080/00139157.2005.10524444>
- 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>
- Kraus, S., & Venter, J. (2022). Digitalization and sustainability reporting: A new era of transparency. *Journal of Sustainable Business*, 12(1), 19–34. <https://doi.org/10.1016/j.jsb.2021.05.006>
- Marcuzzi, I., Podrecca, M., Sartor, M., & Nassimbeni, G. (2023). Out of social accountability: Reasons and alternative paths for SA8000 decertification. *Corporate social responsibility and environmental management*, 30(6), 3140–3158.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245–269.
- Naveh, E., Marcus, A., & Moon, H. K. (2004). Implementing ISO 9000: performance improvement by first or second movers. *International Journal of Production Research*, 42(9), 1843–1863.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45.
- Rasche, A. (2009). *A necessary supplement: What the United Nations Global Compact is (not)*. *Business & Society*, 48(4), 511–537. <https://doi.org/10.1177/0007650309332378>
- Rasche, A., & Kell, G. (2010). The United Nations Global Compact: Achievements, trends and challenges. In A. Rasche & G. Kell (Eds.), *The United Nations Global Compact: Achievements, trends and challenges* (pp. 1–28). Cambridge University Press.
- Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (2017). *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. Cambridge University Press.
- Reuters. (2024, 19 Eylül). *Volkswagen's Audit of Xinjiang Plant Failed to Meet International Standard*, *FT Reports*. Erişim adresi: https://www.reuters.com/business/autos-transportation/volkswagens-audit-xinjiang-plant-failed-meet-international-standard-ft-reports-2024-09-19/?utm_source=chatgpt.com
- SAAS. (2020). *Procedure 200: SA8000 Audit Requirements for Accredited Certification Bodies* (Version 4.2). https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2021/10/SAAS_Procedure_200_v-4.2_March.2020.pdf
- SAI. (2014). SA8000:2014 International Standard. <https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/02/SA8000Standard2014.pdf>
- SAI. (2025). *SA8000 accreditation and assurance*. <https://sa-intl.org/services/assurance/sa8000-accreditation/>
- Salbu, S. R. (1994). True codes versus voluntary codes of ethics in international markets: Towards the preservation of colloquy in emerging global communities. *University of Pennsylvania Journal of International Business Law*, 15(2), 327–371.
- Santoro, M. A. (2003). Beyond codes of conduct and monitoring: An organizational integrity approach to global labor practices. *Human Rights Quarterly*, 25(2), 407–424.
- Schembera, S. (2012). Implementing corporate social responsibility: Empirical insights on the impact and accountability of the UN Global Compact. UZH Working Paper Series (ISSN 2296-0422), (Working paper no. 316).
- SGS (2019), *Audit Schedule*, <https://www.sgs.com/en/news/2019/09/changes-to-audit-requirements-for-sa8000>

- Stubbs, W., Higgins, C., & Milne, M. (2013). Sustainability reporting and its impact on corporate sustainability performance: A study of top 100 companies in the United States. *Business Strategy and the Environment*, 22(6), 330-348. <https://doi.org/10.1002/bse.1766>
- T.C. Ticaret Bakanlığı. (t.y.). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi*. <https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/surdurulebilir-finansman/kurumsal-surdurulebilirlik-raporlama-direktifi>
- Terlaak, A. (2007). Order without law? The role of certified management standards in shaping socially desired firm behaviors. *Academy of Management Review*, 32(3), 968-985.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- United Nations. (t.y.). *Sustainable Development Goals*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://sdgs.un.org/goals>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- UNGC. (t.y.-a). *The ten principles of the UN Global Compact*. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- UNGC. (t.y.-b). *About the UN Global Compact*. <https://unglobalcompact.org/about>
- UNGC. (t.y.-c). *Making Global Goals Local Business*. <https://unglobalcompact.org/sdgs>
- UNGC. (2024). *2024 Communication on Progress policy*. <https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2024%20CoP%20Policy.pdf>
- UNGC. (2025). *Questionnaire Guidebook Communication on Progress*. <https://globalcompact.in/wp-content/uploads/2025/03/UNGC-CoP-GuideBook-2025-FINAL-V9.pdf>
- UNGC & GRI. (2018). *Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının Kurumsal Raporlamaya Entegrasyonu Uygulama Rehberi*. <https://www.globalreporting.org/media/34xghsxv/surdurulebilir-kalkinma-amaclari-uzerine-isletme-raporlasi-turkish.pdf>
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive*, 16(2), 132-148.
- WCED. (1987). *Our common future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502.

Williams, O. F. (2004). The UN Global Compact: The challenge and the promise. *Business Ethics Quarterly*, 14(4), 755–774. <https://doi.org/10.5840/beq200414445>

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Burçin Çetin Karabat¹

Özet

Sürdürülebilirlik, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla işletmelerin stratejik yönetiminde yer alan bütüncül bir yaklaşım haline gelmiştir. İşletmeler, sürdürülebilirliği hem rekabet avantajı hem de toplumsal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirme aracı olarak değerlendirmekte; bu doğrultuda kurumsal stratejilerini çevresel ve sosyal politikalarla entegre etmektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın başarısı, çevresel kaynakların korunması, toplumsal refahın artırılması ve ekonomik verimliliğin sağlanması yönündeki dengeli ve uzun vadeli uygulamalara bağlıdır.

Sürdürülebilirliğin beraberinde getirmiş olduğu çok yönlü bakış açılarının iş örgütlerine ve çalışanlara yansımalarını konu alan bu bölümün amacı “Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY” arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve bu iki kavramın bütüncül bir yaklaşımla ele aldığı uygulamaların, işletmelere sağlayabileceği stratejik ve yapısal katkıları değerlendirmektir. Bu bağlamda iki kavramın benzerlik ve farklılık gösterdiği yönler sistematik bir çerçevede ele alınmaktadır. Ayrıca, çevresel sorumluluğu ve sürdürülebilirliği esas alan İKY politikalarının, örgütsel stratejiler üzerindeki etkileri incelenmektedir. İK uygulamalarının çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu şekilde yeniden yapılandırılması, kurumsal sürdürülebilirlik vizyonunun gerçekleştirilmesi açısından stratejik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin çevresel duyarlılığı esas alan ve sürdürülebilir iş uygulamalarını benimseyen stratejilere yönelmesi, kurumsal rekabet üstünlüğünü pekiştiren kritik bir unsur haline gelmiştir. Çevre dostu

1 Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Üniversitesi, burcin@sakarya.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0002-7787-1221

yaklaşımların örgütsel uygulamalara sistematik biçimde entegre edilmesi, kuruluşların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlarken çalışanların çevresel sorumluluk bilincinin gelişimini de desteklemektedir.

Organizasyonların çevresel etkileri azaltma ve sürdürülebilirliği sağlama çabaları yalnızca üretim süreçleri ile sınırlı değildir. Bu çabaları gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar enerji tüketimi, hammadde kullanım verimliliği ve atık azaltımı gibi geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilir kalkınma anlayışı, kuruluşların İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarında da önemli bir dönüşümü beraberinde getirmiştir. İKY'nin zaman içinde bu süreçlere entegre edilmesi organizasyonlarda uzun dönemli başarılar ve çevresel sorumluluklar arasında güçlü bir bağın oluşmasını sağlamıştır. Son yıllarda Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY kavramları bu bağlamda önem kazanmış ve birbirinden ayrılmaz bir bütün hale gelmiştir. Geleneksel İKY yaklaşımlarının ötesine geçen Sürdürülebilir (İKY), işletmelerin uzun vadeli değer yaratma kapasitesini artırmayı hedeflerken; Yeşil İKY, çevresel sürdürülebilirliği destekleyen İK uygulamalarına odaklanmaktadır. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin uygulamada birbirini tamamlama şekli ve örgütsel stratejilere nasıl dahil edildiği henüz tam anlamı ile anlaşılmamıştır. Bu bölümde kavramların tanımları, aralarındaki ilişkiler ve başarılı uygulama örnekleri incelenecektir. Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY uygulamalarının fonksiyonel birleşiminin örgütsel başarıya olası etkilerinin inceleneceği bu çalışmada, konu ile ilgili araştırmalardan elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve alandaki eksikliklerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Kuruluşların çevresel sorumluluk alanındaki hedeflerine ulaşabilmesi için Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY uygulamalarının birlikte ele alınması, uzun dönemde yüksek performanslı organizasyonlara dönüşülmesini sağlayabilmektedir.

1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Değişen koşullara yenilikçi çözümler üreterek gelecek nesiller için ekolojik dengeyi korumayı ve insana ilişkin değerlerin devamlılığını sağlamayı amaçlayan sürdürülebilirlik, iş dünyası başta olmak üzere çeşitli toplumsal ve ekonomik aktörlerin önemsendiği ve ilgi gösterdiği bir kavram haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik, günümüzde küresel ölçekte kritik öneme sahip bir konu olarak öne çıkmaktadır. İşletmeler çevresel sorunların rekabet avantajı sağlama ve uzun vadeli kurumsal başarı üzerindeki etkilerini giderek daha fazla dikkate almakta ve bu doğrultuda çeşitli stratejik yaklaşımlar

geliştirmektedir. Geliştirilen stratejiler, çevresel risklerin yönetilmesi yanı sıra, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama ve paydaşların beklentilerine daha etkin biçimde yanıt verme amacını da taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik, insanların günümüzdeki mevcut ihtiyaçlarını karşılarken, doğal kaynakları tamamen tüketmeden ve ekolojik dengeyi bozmadan bu kaynakları gelecek nesillere de aktarabilmeyi amaçlayan bir yaşam biçimidir. İşletmeler, sürdürülebilirliği karşılaştıkları çeşitli sorunlara yönelik bütüncül bir çözüm olarak görmeye başlamış ve bu doğrultuda sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını stratejik planlama süreçlerine dahil ederek kurumsal gündemlerinde öncelikli bir konuma taşımışlardır (Wagner, 2013). Çevresel sürdürülebilirlik anlayışının işletme stratejisi ve politikalarına entegrasyonu, kurumsal sorumluluk uygulamalarının çevresel ve sosyal boyutlar kapsamında bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasını gerekli kılar. Mandip (2012) çalışmasında, işletmelerin daha güçlü bir sosyal bilinç ve yeşil sorumluluk duygusu geliştirme gerekliliğinin farkında olduklarını ifade etmektedir. Bu farkındalık, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini işletmeler için bir tercih olmaktan çıkarmakta ve stratejik düzeyde ele alınması gereken bir iş zorunluluğu haline getirmektedir.

Sürdürülebilir kalkınma kavramı tarihsel olarak köklü bir geçmişe sahip olmakla birlikte, kavramın literatürde geniş kabul görmesi ve yaygın biçimde kullanılmaya başlanması, 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun (WCED) yayımladığı Brundtland Raporu'na dayanmaktadır (Yong, vd, 2020). Bu rapora göre kavram "gelecek nesillerin temel ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan, mevcut neslin ihtiyaçlarını karşılamayabilme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, sürdürülebilir kalkınma olgusunu çevresel koruma çerçevesinde değerlendirmekten öteye taşıyarak, ekonomik büyüme ve sosyal eşitlik gibi unsurları da içeren çok boyutlu ve kapsamlı bir anlayış olarak ortaya koymaktadır. Tracey ve Anne (2008) sürdürülebilir kalkınma kavramının iki temel ilke çerçevesinde şekillendiğini ifade etmektedir. İlk olarak çevresel, ekonomik ve toplumsal refah boyutları karşılıklı etkileşim içerisinde olan bütünleşik unsurlardır ve ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlıdır. İkinci olarak ise, kalkınma süreçlerinin etkili ve sürdürülebilir bir biçimde yürütülebilmesi için küresel düzeyde iş birliği ve ortak sorumluluk anlayışının gerekliliği ön plana çıkar.

Brundtland Raporunun tanımı, sürdürülebilir kalkınma kavramını uzun dönemli ve çok paydaşlı bir bakış açısı ile değerlendirmekte ve üç sütunlu bir yapıdan oluşan bütüncül bir çerçevede ele alınması gerektiğine dikkat çekmektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın başarısı için gerekli olan çevresel, sosyal ve finansal/ekonomik boyutlar bu üçlü sütun yapısını oluşturmaktadır

(Brundtland, 1987). Bu boyutlar doğrultusunda sürdürülebilirlik çalışmalarının yönelimi çevresel özelliklerin ötesine geçerek sosyal ve ekonomik unsurları da içeren bütüncül bir yaklaşıma doğru evrilmiştir (Lozano, 2008).

Ekonomik sürdürülebilirlik, uzun dönemli ekonomik büyüme hedeflerine ulaşmak amacıyla mevcut kaynakların dengeli, verimli ve eşitlikçi bir şekilde kullanılması esasına dayanan bir yaklaşımdır. Finansal performansla doğrudan ilişkili olan bu kavram, bir kuruluşun malzeme maliyetlerini, atık yönetimi ve enerji tüketimi maliyetlerini düşürme kapasitesini ve çevresel kazalardan kaynaklanan para cezalarını azaltma becerisini gösterir (Zhu vd. 2008, Yong, vd, 2020). Başka bir deyişle, çevre dostu girişimlerden elde edilen finansal fayda ve kazançlar, ekonomik sürdürülebilirliğin temel çıktılarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeşil ekonomiye geçişin önemli bir aşaması olarak kabul edilen ekonomik sürdürülebilirlik çalışmaları, yenilikçi teknolojik uygulamaların kuruluşlar içinde hayata geçirilmesini ve döngüsel ekonomi ile atık yönetimi yaklaşımlarının benimsenmesini öncelikli hedefler olarak belirlemektedir. Bu doğrultuda kuruluşlar ekonomik verimliliği esas alan yaklaşımlara ek olarak çevresel sorumluluk bilincini de gözeten bütüncül ve sürdürülebilir stratejiler geliştirmeye yönelmektedir. Ayrıca sürdürülebilir kalkınmanın temel unsurlarından biri, çeşitli ekonomik faaliyetlerin çevresel ve toplumsal etkilerinin değerlendirilerek uygulamaya konulmasıdır (Tracey ve Anne, 2008).

Sosyal adalet ve eşitlik ilkelerini temel alan sosyal sürdürülebilirlik, bireylerin yaşam kalitesini artırmayı ve toplumsal refahın güçlendirilmesini hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu kapsamda, bireylerin eğitim ve sağlık hizmetlerine eşit erişiminin sağlanması, iş güvencesinin temin edilmesi, toplumsal katılımın desteklenmesi ile adil ücretlendirme ve eşit istihdam olanaklarının sunulması, sosyal sürdürülebilirliğin temel bileşenleri arasında yer almaktadır (Sayed, 2015; Govindan, vd., 2025). Sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları paydaşların refah düzeyinin artırılmasını ve haklarının korunmasını hedeflerken, bu uygulamaların etkinliğinin sağlanabilmesi için kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri, iş güvenliği, güvenli bir çalışma ortamı, etik iş uygulamaları ve toplumsal istek ve ihtiyaçlara duyarlı üretim süreçleri ile bütüncül şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Yong, 2020; Yong, vd. 2022).

Sosyal sürdürülebilirlik kavramı literatürde farklı disiplinler ve yaklaşımlar çerçevesinde çeşitli boyutlarıyla ele alınmaktadır. Harris ve Goodwin (2001)'e göre sosyal olarak sürdürülebilir bir sistem, bireylerin temel sosyal hizmetlere-özellikle sağlık ve eğitime- yeterli düzeyde erişim sağlamasının yanında

cinsiyet ve fırsat eşitliğinin gözetilmesi, siyasi hesap verebilirlik ve katılım mekanizmalarının işlevselliği üzerinden tanımlanabilir (Harris ve Goodwin, 2001; Heinberg, 2010). Polese ve Stren (2000) sosyal sürdürülebilirliği, toplumsal çeşitliliğin ve kültürel zenginliklerin eşitlik temelli ve katılımcı politikalar aracılığıyla bir araya getirildiği bir yapı olarak değerlendirmekte; bu durumu, sivil nitelikler taşıyan bir toplumun dengeli biçimde gelişimiyle ilişkilendirmektedir. McKenzie (2004) ise daha süreç odaklı bir bakış açısı ile sosyal sürdürülebilirliği, bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamayı ve yaşam kalitesini artırmayı amaçlayan bir yaklaşım olarak tanımlar. Bu farklı tanım ve yaklaşımlar, sosyal sürdürülebilirliğin çok katmanlı ve dinamik bir yapı olduğunu; dolayısıyla kurumsal uygulamaların ve toplumsal süreçlerin bu çok yönlü yapıyı dikkate alacak şekilde tasarlanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Çevresel sürdürülebilirlik, toplumun mevcut ihtiyaçlarını karşılama sürecinde çevrenin bütünlüğü, değeri ve kalitesinden ödün verilmemesini ve doğal yaşam döngüsünün gelecek nesiller için sürdürülebilir şekilde korunmasını esas alan sürdürülebilirliğin temel ilkelerinden biridir (Feroz, vd. 2021). Bu bağlamda kuruluşlar doğal kaynakların koruma altına alınması, iklim değişikliği ile mücadele etme, çevresel kirliliğin önlenmesi ve çevre dostu politika ve uygulamaların benimsenmesi hususunda sorumluluk üstlenerek çevresel performansa katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde çevresel sürdürülebilirlik yalnızca günümüz ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda gelecek kuşakların hayat kalitesini güvence altına almayı amaçlayan uzun vadeli ve stratejik bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

Araştırmalar, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin, kuruluşların çevresel performansı, çalışanların çevresel farkındalık düzeylerinin artırılması ve kurumsal sosyal sorumluluk algısının gelişiminde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Alam ve Islam, 2021; Leidner, vd. 2019). Bu bulgular doğrultusunda kuruluşların sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk alanlarına yönelik farkındalık düzeylerindeki artış, yönetim anlayışının insan kaynaklarının stratejik değeri ve önemine olan ilgisini önceki dönemlere kıyasla anlamlı ölçüde artırmıştır. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada insan davranışlarının belirleyici bir faktör haline gelmesi ve insan yönetiminin örgütsel düzeyde kritik bir unsur olarak öne çıkması yönetsel yaklaşımların insan ve çevre odaklı bir perspektifle yeniden ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Sürdürülebilirlik kavramı insan ve insan davranışları perspektifinden ele alındığında “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak adlandırılan yeni ve bütüncül bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım, en genel anlamıyla, bir kuruluşun mevcut insan kaynağı ihtiyaçlarını

karşılarken, gelecek kuşakların gereksinimlerinden ödün vermeden insan sermayesinin etkin ve verimli biçimde yönetilmesini esas almaktadır.

Çalışan refahı ve sağlığını temel alan çevresel sürdürülebilirlik anlayışı, İK profesyonelleri tarafından yürütülen ve örgütlerde yeşil iş alanlarının oluşturulması ile çevre dostu ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini hedefleyen uygulamaları içermektedir. Bu çerçevede çevresel sürdürülebilirlik, hem doğal kaynakların korunmasına yönelik uygulamaları hem de insan kaynağının çevresel sorumluluk bilinciyle yönlendirilmesini gerektiren kapsamlı bir yönetsel yaklaşımı ifade eder. Leidner vd. (2019), çevresel sürdürülebilirliğe yönelik kurumsal politikaların etkinliğinde, kurum içerisinde yer alan mevcut çalışanların belirleyici bir rol üstlendiğini belirtmektedir. Çalışanların çevresel girişimlere yönelik destek vermemesi ve sürece aktif biçimde dahil olmaması durumunda, bu tür politikaların kurumsal düzeyde etkili bir şekilde hayata geçirilmesinin güçleşeceği görüşündedir. Bu bağlamda çalışanlar politika uygulayıcıları rolünden çıkarak, çevreye duyarlı stratejilerin tasarlanması ve kurumsal çevre planlarının hayata geçirilmesinde kritik düzeyde katkı sunan temel paydaşlar olarak konumlandırılır. Ayrıca, çevre politikalarının kurumsal yapı içinde hayata geçirilme düzeyi, çalışanların yeşil davranışları benimseme ve sergileme eğilimleri üzerinde doğrudan etki oluşturma potansiyeline sahiptir. Kuruluşların çevresel performanslarını iyileştirmek ve sürdürülebilir hedeflerine ulaşmak amacı ile benimsenen stratejilerden biri olan çalışan yeşil davranışı, çevresel açıdan olumlu etki yaratacak davranış edinimi ve bunların iş ortamında sergilenmesi olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilirliğin bu yönü, çalışmanın odak noktasını oluşturan Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ile Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki ilişkinin temel hareket noktası olarak değerlendirilmektedir.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ile Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki kavramsal çerçevenin açık bir şekilde tanımlanamaması olması, bu iki yaklaşımın teorik açıdan birbirinden ayrıştırılmasını güçleştirmektedir. Bu durum, kavramlar arasında içeriksel örtüşmeler ve anlam kaymalarına yol açmakta; böylece terminolojik bir belirsizlik ve kuramsal bir karmaşa meydana gelmektedir. Yeşil İKY hem Sürdürülebilir İKY alanının çevresel boyutuna odaklanan bir alt bileşeni hem de bağımsız bir araştırma disiplini olarak konumlandırılır (Paulet vd., 2021). Bu görüşe bağlı olarak Yeşil İKY'nin teorik sınırlarını daha da karmaşık hale getirmektedir. Yeşil İKY bir yandan sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel yönünü önceleyen yaklaşımlar kapsamında değerlendirilen bir unsur olarak görülürken, diğer

yandan çevresel sorumlulukları İKY süreçlerine entegre eden özgün bir paradigma olarak ele alınır. Yeşil İKY'nin çevresel sürdürülebilirlik boyutuna odaklanan yönü ile Sürdürülebilir İKY'nin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik ilkelerini bütüncül bir şekilde ele alan yapısı arasındaki sınırların bulanıklaşması, literatürde bu iki yaklaşımı sistematik biçimde sınıflandırmayı ve analiz etmeyi zorlaştırmaktadır.

Günümüzde İKY'nin geleneksel rollerinin ötesinde sürdürülebilirlik sağlama ve strateji geliştirme süreçlerine katkı sağlama rolü hem yöneticiler hem de akademik çevre tarafından giderek daha fazla kabul görmektedir. Bu rollere bağlı olarak ortaya çıkan ve gelişen yeni bir anlayış da “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimidir”. Yeşil İKY, çevre dostu uygulamaların ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile yeşil bir işgücü yapısının oluşturulmasını içeren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletmenin çevresel etkilerini azaltmayı ve daha sürdürülebilir bir yapı oluşturmayı amaçlayan bir yeşil yönetim stratejisini ifade eder.

Yeşil yönetim, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda, çevreyle ilgili unsurları stratejik karar alma süreçlerine sistematik biçimde entegre etmelerini ifade eder. Bu yönetim anlayışı, çevresel faktörlerin kurumsal stratejinin önemli yapıtaşlarından biri olarak değerlendirilmesini sağlar. Bu durumda işletmelerin çevre yönetimi uygulamalarını daha planlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirmesi sağlanırken, çevresel sürdürülebilirlik performansı ise kurumsal stratejik yönelimlerin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir.

Yeni bir yönetim anlayışının veya stratejik bir aracın etkinliği ve verimliliği, stratejik katkı sağlayan çalışanların kurumda var olmasına ve yetkinlik düzeylerine bağlıdır (Hosain ve Rahman, 2016). Stratejik hedeflerine ulaşmayı amaçlayan bir kuruluş, insan kaynaklarını etkin bir şekilde yöneterek çevresel sürdürülebilirliğini ve kurumsal değerlerini güçlendirir ve örgütsel başarı sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi mevcut işgücünün etkili bir şekilde yönetilmesi, örgüt kültürünün şekillendirilmesi, kurumsal stratejilerin yapılandırılması ve uygulamaya aktarılması süreçlerinde kritik bir rol üstlenmektedir (Paauwe ve Boselie, 2005). Bu açıdan İKY, kurumsal değerlerin şirket genelinde benimsenmesini sağlayan, stratejik hedefler ile kişisel hedefleri bütünleştiren ve süreçte yaşanacak değişimleri yönlendiren bir yönetsel fonksiyon rolündedir. Çevresel sorunlar ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri, İKY'nin geleneksel rolünün ötesine geçmesine neden olarak İKY anlayışında da yeni açılımların gerekliliğini gündeme getirmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan Yeşil İKY yaklaşımı, İKY uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlik

ilkeleriyle uyumlu hale getirilmesini temel alır. Yeşil İKY; işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ödüllendirme ve çalışan katılımı gibi temel İKY işlevlerinin çevresel hedeflerle bütünleştirilmesini içeren stratejik bir uygulama alanıdır. Jabbour vd. (2013) ile Chaudhary ve Firoz (2022) tarafından yapılan araştırmalar, Yeşil İKY uygulamalarının, kurumların çevre yönetimi stratejilerinin etkin şekilde uygulanmasında önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Çevre yönetimi anlayışı ve kuruluşların İKY sistemleri arasındaki etkileşim sonucunda şekil kazanan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, bir kuruluşun çevresel hedeflerini desteklemek amacıyla İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarının, yaklaşımlarının ve uygulamalarının geliştirilmesi ve yönetilmesi sürecini ifade eder (Ren vd., 2018). Bu kapsamda çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı isteyen bir kuruluşun İKY'nin geleneksel işlevlerinin çevre odaklı bir yaklaşımla yeniden yapılandırması gerekir. Opatha ve Arulrajah (2014) bu kavramı işletmelerin çevresel bilinç ve sorumluluk anlayışına sahip çalışanlar yetiştirebilmesi amacı ile gerekli sistemlerin oluşturulması, bu sistemlerin etkin bir şekilde uygulanması ve sürdürülebilir bir biçimde yönetilmesiyle ilgili süreçleri kapsayan bir bütün olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, çevre dostu uygulamaları teşvik ederken, aynı zamanda çalışanları bilinçlendirerek onları “yeşil çalışanlar” olarak yetiştirmeyi amaçlar. Böylece kuruluşların çevresel hedeflerine ulaşması ve nihayetinde çevresel sürdürülebilirliğe önemli bir katkı sağlaması noktasında kritik bir adım atılmış olur.

Wehrmeyer'in 1996 yılında yayınladığı kuruluşların yeşil bir marka imajı oluşturma gerekliliğini ele alan çalışması, çevresel konuların İK uygulamalarına entegre edilmesinin gerekliliği konusunu vurgulayan ilk araştırma olarak kabul edilmektedir (Amrutha ve Geetha, 2020). Ren vd. (2018) ise Yeşil İKY çalışmalarının başlangıç yıllarında, uygulamaların genellikle işletmelerin genel yapılarına yönelik daha geniş kapsamlı konularla sınırlı kaldığını ifade etmiştir. Bu uygulamaların örgütsel düzeyde yürütülmesi, alana makro bir boyut kazandırmıştır. Takip eden yıllarda yapılan araştırmalar, çevre dostu kuruluşlara ve İKY'ne yönelik değişen paradigmanın geleneksel İKY uygulamalarını -özellikle işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme sistemleri ve çalışan katılımı sağlama- çevresel sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda yeniden yapılandırmayı ve bu uygulamaları stratejik bir düzeyde ele almayı zorunlu kıldığını ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışanların beceri ve yetkinliklerinin çevresel hedeflere katkısına odaklanan güncel ve detaylı çalışmalar, Yeşil İKY'nin çalışan düzeyindeki potansiyel etkilerini daha kapsamlı bir biçimde incelemektedir.

Tüm bu gelişmeler, kuruluşlarda çevresel sürdürülebilirliği desteklemek için İK politikalarının ve uygulamalarının kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Yeşil İKY, işletmenin çevresel ayak izini azaltarak çevresel sürdürülebilirliklerini artırmayı amaçlayan stratejik bir yönetim uygulamasıdır (Yong vd., 2020). Çevre odaklı yönetim stratejilerinin benimsendiği kuruluşlarda faaliyet gösteren çalışanların, sahip oldukları bilgi, beceri, tutum ve yetkinliklerin kurumsal yeşil hedeflere ne şekilde katkı sağladığını açık bir biçimde kavramaları gerekmektedir. Ayrıca, çevresel sürdürülebilirlik konusunda ilerleme sağlamak amacı ile gerekli beceri setindeki boşlukların analiz edilmesi ve eksikliklerin belirlenmesi de önemlidir. Bu beceri eksiklikleri, çalışanlara sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amacıyla uygun eğitimler verilerek giderilebilir.

Yeşil İKY, çevre yönetiminin İKY ile ilişkili boyutlarını yansıtan bir yaklaşımdır. Bu anlayışın temel odak noktası, kuruluşların operasyonel süreçleri aracılığıyla çevresel atıkların önlenmesinde İKY'nin üstlendiği rolü vurgulamaktır (Renwick, vd., 2013). Bu yaklaşım, geleneksel İKY uygulamalarının, kuruluşun çevresel hedefleriyle uyumlu hale gelmesi amacıyla sistematik ve stratejik bir biçimde yeniden yapılandırılmasını ifade eder. Çevre dostu İK süreçleri, örgütsel verimliliğin artırılması ve maliyetlerin en aza indirgenmesine ek olarak kuruluşların sürdürülebilir şekilde faaliyet göstermesine olanak tanıyan bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve bu ortamın sürekli olarak geliştirilmesine katkı sağlar (Hosain ve Rahman, 2016). Yeşil İKY anlayışının örgütsel süreçlere dahil edilmesi ile çevresel düzenlemeler sağlanırken, genel performans düzeyi üzerinde artırıcı bir etki oluşturan sürdürülebilir stratejiler de geliştirilebilir. Ayrıca Yeşil İKY'nin kurumsal imaj üzerinde güçlendirici bir etkisi olduğu ve bu sayede daha yüksek bir rekabet avantajı sağladığına dair pek çok akademik çalışma bulunmaktadır (Hristova ve Stevceska, 2020; Alam ve İslam, 2022; Chaudhary ve Firoz, 2022). Chaudhary ve Firoz (2022)'un çalışmasında Yeşil İKY'yi kurumsal itibarın artırılması ve nitelikli iş gücünün kuruma çekilmesinde rol oynayan stratejik bir unsur olarak ele alır. Buna göre Yeşil İKY uygulamaları, iç ve dış paydaşların kurum algılarını olumlu yönde etkileyerek uzun vadeli kurumsal fayda ve rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahiptir. Araştırma bulguları, örgütsel düzeyde sürdürülebilirlik odaklı değer üretimine katkı sağlayarak, kurumların iç ve dış paydaşlar nezdindeki algısını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Konu ile ilgili araştırmalar çevre dostu İKY uygulamalarının sadece kuruluşların çevresel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmakla kalmadığını, aynı zamanda kurumsal itibarlarını artırarak pazar paylarını genişletmelerine de olanak tanıdığını göstermektedir.

Chaudhary (2020), çalışanların çevresel performansını teşvik etmek amacıyla Yeşil İKY uygulamalarının rolünü incelemiş ve organizasyonların, çalışanlar arasında çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu yeşil tutum ve davranışların gelişimini teşvik etmesinin önemine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, yeşil performans hedeflerine ulaşabilmek için İKY uygulamalarının, çevresel sürdürülebilirlik politikalarını içermesi gerekir. Paulet vd. (2021), Yeşil İKY ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerini konu aldığı çalışmada küresel iklim değişikliğine yönelik mücadelenin örgütsel ortamlarda başladığını ve olası çevresel hasarlara karşı alınacak çeşitli önemlerden kuruluşların sorumlu olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda Yeşil İKY, söz konusu hedeflere ulaşmanın etkili ve stratejik bir yoludur. Amrutha ve Geetha (2020), Yeşil İKY uygulamaları ile işyerinde çalışanların yeşil davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, sosyal sürdürülebilirlik için kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Bu çalışma ile Yeşil İKY literatüründe örgütsel sosyal sürdürülebilirlik alanında önemli bir boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Çalışmalar, sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda, İKY sistemlerinin dönüştürülmesinin gerekliliğini ortaya koymakla birlikte, sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY arasındaki bütüncül ilişkiyi doğrudan ele almamaktadır. Bu durum, söz konusu iki yaklaşımın birbirini nasıl tamamladığına dair analizlerin sınırlı olduğunu ve literatürde bu ilişkinin daha derinlemesine incelenmesine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Yeşil İKY'nin çevresel sürdürülebilirlik çabalarına sağladığı katkılar dikkate alındığında, bu alanda yapılan akademik araştırmalarda son yıllarda kayda değer bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Mevcut literatür, özellikle Yeşil İKY uygulamalarının çevresel performans üzerindeki etkilerine odaklanan çalışmaların yoğunlaştığını ortaya koymaktadır (Jabbour vd., 2010; Chaudhary ve Firoz, 2022). Yeşil İKY kavramı, örgütsel faaliyetlerin doğal çevre üzerindeki etkileri ile İKY sistemlerinin tasarımı, gelişimi, uygulanması ve bu sistemlerin çevresel etkileri arasındaki ilişkilerin incelenmesini ele alan bir kavramsal çerçeve olarak tanımlanmaktadır (Ren vd., 2018). Literatürde sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY arasındaki ilişkiyi kapsamlı biçimde ele alan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Wagner (2013) Yeşil İKY anlayışının, Sürdürülebilir İKY'nin çevresel boyutunu oluşturan temel bir bileşen olduğunu belirtmektedir. Buna göre Yeşil İKY, çevresel duyarlılığı yüksek örgütlerin gelişimini destekleyen kurumsal çevre politikaları ile bu politikalarla bütünleşik olarak tasarlanan İK uygulamalarını kapsar. Bu yaklaşım, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada insan kaynaklarının stratejik rolünü vurgulayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Sürdürülebilirlik bakış açısı ile değerlendirilen Yeşil İKY, kurumsal çevre gündemine katkı sağlamayı ve işletmenin uzun dönemli varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan çevresel

performansın iyileştirilmesini amaçlayan İKY uygulamalarının çevresel boyutlarını içerir. Bu çevresel boyutlar, İK politikaları ve uygulamaları aracılığıyla somut hale getirilmekte olup, söz konusu uygulamaların kurumsal yönetim ekipleri tarafından desteklenmesi ve çalışan katılımı yoluyla hayata geçirilmesi, uygulamaların etkililiği açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Saifulina vd., 2020).

3. YEŞİL İŞLER VE YEŞİL YETENEKLER

İşletmeler, çevresel etkilerin en aza indirilmesini hedeflerken, çevreye duyarlı beceriler edinilmesi ve mevcut yeşil yetkinliklerin geliştirilmesi için çalışanlarına gerekli kaynaklar ve fırsatlar sağlamalıdır. Bu durum, çevresel sürdürülebilirliğin örgütsel düzeyde kurumsallaştırılmasına katkı sağlarken, çalışanların çevresel dönüşüm süreçlerine aktif katılımını da teşvik edecektir.

Küresel ölçekte çevrenin korunması ve sürdürülebilir bir yaşam tarzının teşvik edilmesi amacıyla başlatılan “Yeşil’e Geçiş Hareketi” hem kuruluşlar hem de bireyler arasında çevre dostu alışkanlıkların gelişmesini hedeflemektedir. Bu yenilikçi hareket, endüstriyel kirlilik ve atıklardan kaynaklanan zararlı etkilerin azaltılmasına yönelik üretim politikalarını teşvik etmiş ve çalışma hayatında “yeşil işler” kavramının ortaya çıkmasına öncülük etmiştir (Amrutha ve Geetha, 2020). Yeşil işler, doğrudan ya da dolaylı olarak çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan, çevre dostu üretim süreçlerini destekleyen ve kaynakların verimli kullanımını esas alan iş tanımlarını kapsar. İşletmelerin ana hedeflerinden biri, çevre dostu yeni iş alanları oluşturarak organizasyonlarında yeşil işler yaratmaktır.

Çevresel sürdürülebilirlik odaklı bir İK stratejisi çerçevesinde, çevre bilinci gelişmiş ve sürdürülebilirlik ilkelerine duyarlı adayların işe alınması, geri dönüşüm gibi çevresel sorumluluk alanlarında proaktif davranış sergileyen profesyonel bir işgücü ile çalışmayı sağlar. Renwick vd. (2013)’e göre çalışanların yeşil yeteneklerinin geliştirilmesinde iki İKY uygulaması öne çıkmaktadır: Yeşil işe alım ile yeşil eğitim ve geliştirme. Bu görüş Arulrajah vd. (2015)’nin çalışmaları ile de desteklenmektedir. Buna göre işletmelerde çevresel sürdürülebilirliği destekleyen bir işgücü oluşturmaın iki temel yöntemi vardır (Arulrajah vd., 2015): Bunlardan ilki, çevre bilinci yüksek bireylerin işe alım sürecine dâhil edilmesine odaklanan yeşil işe alım uygulamalarıdır. İkincisi ise mevcut çalışanlara yönelik çevresel farkındalığı artırmayı hedefleyen eğitim ve geliştirme programlarının sistematik biçimde uygulanmasıdır.

Bowen vd. (2018) geleneksel ekonomiden yeşil ekonomiye geçiş sürecinde yeşil işlerin doğasını ele aldıkları çalışmalarında, yeşil işlerin

örgütsel yapılar içindeki çeşitliliğine dikkat çekmektedir. Buna göre yeşillik düzeyi örgütsel pozisyonlara bağlı olarak bir konumdan diğerine değişebilir ve bu farklılıklar yalnızca iş tanımlarındaki değişimlerle sınırlı kalmaz. Bu dönüşümün süreklilik arz eden bir gelişim süreci olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

4. ÖRGÜTSEL STRATEJİLER BAĞLAMINDA YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI

Stratejik planlama sürecindeki rolü kapsamında İKY, örgütün mevcut ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılayanın ötesinde, bu kaynakların etkin şekilde kullanılması yoluyla maliyet etkinliğinin sağlanması, kurumsal değer yaratımının desteklenmesi ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılması süreçlerine doğrudan katkıda bulunur. Bu çerçevede İKY, stratejik hedeflerle uyumlu politikalar geliştirerek insan sermayesini örgütsel rekabet avantajına dönüştüren temel bir yönetim fonksiyonu niteliği taşımaktadır (Yong vd., 2020).

İnsan faaliyetleri sonucunda doğal çevrede zaman içinde meydana gelen bozulmalar, sürdürülebilir kalkınmanın çevresel boyutuna verilen önemin giderek artmasına neden olmuştur. İşletmeler küresel ilkeler çerçevesinde gelecek nesiller için yaşanabilir bir çevre bırakma sorumluluğunu taşır. Bu bağlamda önem kazanan yeşil işletme anlayışı, mevcut kurumsal stratejilerin çevresel sürdürülebilirlik doğrultusunda yeniden yapılandırılmasını gerekli kılar. Bu yapılanmada öncül rol üstelenen Yeşil İKY, çalışanların çevre dostu tutum ve davranışlar sergilemesini teşvik edecek yeni fonksiyonlar ve uygulamalar geliştirerek işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesini sağlar.

Yeşil İKY'nin çok boyutlu yapısına dikkat çeken Renwick vd. (2013), bu yönetim anlayışının etkinliğinin, ilgili boyutların sistematik ve ayrı şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesiyle sağlanabileceğini ifade etmektedir. Yeşil İKY'nin alt fonksiyonlar üzerinde şekillenen dinamik yapısı, çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle stratejik uyum içerisinde yönetilmelidir. Bu durum her bir bileşenin ayrı ayrı analiz edilmesinin yanı sıra, bu bileşenler arasındaki etkileşimin de dikkate alınmasını zorunlu kılar.

Yeşil İKY, uygulama sürecine iş analizi ve iş tasarımı aşamalarıyla başlamaktadır. Yeşil iş analizi ve iş tasarımı, çevresel sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını amaçlayan, belirli bir pozisyona ilişkin görev, sorumluluk ve çevre odaklı yetkinlikleri tanımlamak üzere gerçekleştirilen sistematik bilgi toplama sürecidir (Khaira, 2023). Bu süreç çevre dostu uygulamalara uyum sağlayabilecek adayların

seçimini kolaylaştıracak iş analizi ve iş tasarımı çalışmalarının düzenlenmesini sağlar. Bazı kuruluşlar, çevre yönetimi ile ilgili faaliyetlerin etkin bir biçimde planlanması, yürütülmesi ve denetlenmesi amacıyla bu alana özgü uzmanlaşmış birimler ya da görevler oluşturarak süreci kurumsal bir yapıya dönüştürmektedir.

Bu süreci çevresel bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip kişilerin istihdam edilmesi takip eder. Yeşil işe alma ve istihdam edilebilirlik, çevresel yetkinlik düzeyi yüksek adayların kuruma kazaldırılmasını sağlar ve işe alım süreçlerinde kağıt kullanımının azaltılması gibi çevresel etkileri en aza indirmeye yönelik sürdürülebilir uygulamalar sunar (Gupta ve Gupta, 2013).

Yeşil İKY'nin bir sonraki aşaması çalışanlara yönelik olarak çevresel konulara ilişkin düzenlenen eğitim ve yetkinlik geliştirme faaliyetleridir. Çevre koruma, yenilenebilir enerji kullanımı, atıkların azaltılması ve sürdürülebilir uygulamaların teşviki gibi alanlarda gerçekleştirilen programlar çalışanların çevresel bilgi düzeylerinin artmasını ve çevresel sorumluluk bilincinin geliştirilmesini sağlar. (Keles vd., 2023; Chiarini ve Bag, 2024).

Yeşil performans yönetim sistemi, bireysel ve örgütsel düzeyde çevresel davranışların değerlendirilmesine olanak tanırken, yeşil ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri, değerlendirme sonuçları ile sağlanan fayda ve ödüller arasında bağlantılar kurar. Bu süreçte, yöneticiler ve çalışanlar arasında ortak bir katılım ile yeşil hedeflerin ve sorumlulukların belirlenmesi, çevresel hedeflerin performans yönetim sistemine entegre edilmesi ve düzenli geri bildirim sağlanması önemlidir. Çevresel davranışları teşvik eden etkili araçlardan biri, ödüllendirme ve ücret sistemleridir. Performansa dayalı ödüllendirme modelinin ücret sistemlerine entegrasyonu, Yeşil İKY uygulamalarının başarısını artıran önemli bir faktördür (Karabat, 2021).

4.1. Yeşil İşe Alım ve Yerleştirme

Kurumsal düzeyde çevresel sürdürülebilirlik anlayışının geliştirilmesi, çevresel değerlere duyarlı bir işgücünün oluşturulmasına bağlıdır. Çalışanların çevreye ilişkin tutumları ile çevre dostu davranışları, bir kuruluşun çevresel performansını etkileyen kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, çevresel hedeflere ulaşılabilmesi için çalışanların çevresel bilinç düzeylerinin artırılmasını ve bu bilinç doğrultusunda davranışsal dönüşümün kurumsal politikalar aracılığıyla desteklenmesini gerekmektedir.

İstihdam edilebilirlik, bir bireyin yeni bir iş bulma veya mevcut bir işi sürdürme yeteneğini ifade edebileceği gibi yeşil istihdam edilebilirlik, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik bir organizasyonda mevcut istihdamı sürdürmek veya işgücü piyasasında yeşil bir iş bulmak olarak tanımlanabilir (Joshi, 2022).

Çevreye saygı duyan ve görevini yerine getirirken eylemlerinin doğal çevre üzerindeki potansiyel etkilerinin bilincinde olan çalışanlar, sürdürülebilir kalkınmaya yönelik işlere ve istihdam alanlarına yönelme eğilimindedir. Bir çalışanın çevreye duyarlı bilgi, beceri ve yetkinlikler edinmesi ve sürdürülebilir kalkınma konularının işe alım sürecine dahil edilmesi, yeşil işgücü piyasasında rekabet edebilirlik düzeyini artırmakta ve çevresel sürdürülebilirlik odaklı kariyer fırsatlarına erişimlerini kolaylaştırmaktadır. Buna bağlı olarak bir işin yeşil yönü, istihdam yapısının doğasını etkilemektedir. Joshi (2022), kuruluşların yeşil istihdam edilebilirliği sağlamalarının ön koşulu olarak, bireylerin mesleki uzmanlık düzeylerinin yeşil yeterlilikler aracılığıyla geliştirilmesini gerekli gördüğünü ifade etmektedir.

Yeşil işe alım ve yerleştirme, çevresel sorunlara duyarlılık gösteren ve çevresel performansa katkı sağlama konusunda istekli olan adayların belirlenmesi ve istihdam edilmesi sürecidir (Tang vd., 2018). Renwick vd. (2013)'e göre bu uygulamalar, kuruluşların çevresel değerleri ile benzerlik taşıyan ilkelere sahip ve çevre ile ilgili kurumsal faaliyetlere aktif olarak katılım göstermeye istekli olan çalışanların istihdam edilmesine odaklanır.

Yeşil işe alım ve yerleştirme, yalnızca adayların nitelikleri mesleki yeterliliklerinin değerlendirilmesiyle sınırlı kalmaz, aynı zamanda bireylerin çevresel değerlere uyum düzeylerini ve sürdürülebilirlik temelli örgütsel kültüre sağlayabilecekleri katkıyı da dikkate alan bütüncül bir yaklaşım olarak değerlendirilir. Bu uygulamaları ekonomik fayda odaklı yaklaşımların ötesinde sosyal sorumluluk bilincine sahip bireylerin işe alınması ve kuruluşa uyum sağlaması ile ilgili süreçleri içerir. Alanında yüksek yeteneklere sahip ve çevresel bilince sahip adayları cezbetmek, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerine katkı sağlamakla birlikte, çevresel hedeflerin benimsenmesi ve etkinlikle yerine getirilmesi hususunda kritik bir kaynak olur. Bu doğrultuda çevresel değerlere duyarlı olan yeni yeteneklerin kurumlara kazandırılması, kurumsal çevre politikalarının benimsenmesine ve çevresel performansın sürekliliğini destekleyen bir işgücü yapısının oluşturulması ve güçlendirilmesine katkı sağlar.

Yeşil işe alım ve yerleştirme uygulamalarında dikkat edilmesi gereken hususlardan biri adayların yeşil farkındalığa sahip olma durumlarıdır. Yeşil farkındalık, bireylerin çevresel konulara ilişkin duyarlılıklarını ve sergiledikleri tutumları ifade eden kişilik temelli bir özelliktir ve çevresel hedeflerine ulaşmada önemli rol oynar. Ayrıca bu farkındalık düzeyi, çevre dostu iş uygulamalarına uyum sağlayabilecek adayların işe alınmasında önemli bir ölçüt olarak değerlendirilir.

Yeşil İKY uygulamalarının etkinliğini artırmayı amaçlayan kuruluşlar açısından iş tanımlarının sürdürülebilir odaklı hedeflere uygun şekilde yapılandırılması da önemlidir. Bu açıdan iş tanımları çevresel yönü belirlemek için kullanılabilir. Kurumsal web siteleri, adayların erişebileceği çeşitli iş başvuru platformları ve erişime açık iletişim araçlarının yeşil işe alım stratejilerini açıkça ortaya koyması, bu stratejilerin benimsenmesine ve anlaşılmasına olanak sağlar. Bu uygulamalar, kurumlar için önemli olan çevresel değerlere duyarlı çalışanların örgütsel yapılar ile bütünleştirilmesini sağlarken, sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluklar gibi konularda kurumsal itibarın iyileştirilmesine yardımcı olur. Çevresel sorumlulukları içeren iş tanımlarına uygun olan adayların belirlenerek istihdam edilmesi, işe alım sürecinin kalitesini artırmakta ve kurumsal çevresel performansa katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, değerlendirme ve seçim süreçlerinin, çevre bilinci yüksek bireyleri önceliklendiren seçim kriterleri ve politikaları çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir (Renwick vd., 2013). Bu durum işe alım sürecinin teknik yeterliliklerin yanı sıra çevresel duyarlılığın da dikkate alındığı stratejik bir İK fonksiyonu hâline gelmesini sağlayacaktır.

İşe alım sürecini takiben yürütülen işe alıştırma ve oryantasyon programları, yeni işe başlayan çalışanların kurumsal çevre kültürünü kavramalarına ve bu kültüre etkin biçimde uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu uygulamalar yeni çalışanlarda özellikle yeşil bilinç ve farkındalığın oluşturulmasını sağlayacak şekilde tasarlanabilir. Bu doğrultuda, işe alıştırma ve oryantasyon programlarının içeriği, çevresel değerleri ve kurumsal yeşil politikaları yansıtacak şekilde yapılandırılarak çalışanların çevre dostu tutum ve davranışları benimsemelerine yönelik bir yönlendirme görevi görebilir.

4.2. Yeşil Eğitim

Rekabet avantajını korumak ve sürdürülebilir kılmak amacıyla proaktif bir çevre yönetim stratejisini benimseyen kuruluşlar, bu stratejileri operasyonel süreçlerde ve İK uygulamalarında birlikte ele almaktadır. Bu bağlamda, çalışanlara yönelik olarak geliştirilen yeşil eğitim programları, kurumsal çevre politikalarının etkin biçimde içselleştirilmesine katkı sağlar. Jabbour (2010)'a göre, bu tür çevre eğitimi uygulamaları, çalışanlara örgütün çevreye ilişkin politika, uygulama ve tutumları hakkında gerekli bilgi ve farkındalığı kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu uygulamalar bireysel düzeyde çevresel sorumluluk bilincinin artırılmasına ve çevre dostu davranışların kurumsal düzeyde yaygınlaştırılmasına zemin hazırlar.

Yeşil eğitim uygulamaları, çalışanların bireysel hedefleri ile kurumsal çevre hedeflerinin uyumlu hale gelmesi amacı ile gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesini destekleyen bir süreçtir (Chiarini ve Bag,

2024). Bu tür eğitim programları, çevresel konulara ilişkin farkındalığı artırırken, kurumsal aidiyet duygusunun ve katılımcılığın güçlendirilmesini sağlamaktadır. Bu durum zaman içinde sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişimine katkıda bulunur.

Yeşil eğitim ve gelişim süreci, çalışanların yeşil davranışları kazanması ve geliştirmesine de olanak sağlar. Yeşil eğitim uygulamaları çalışanların çevresel sorunlara dair bilgi düzeyini artırarak onların işyeri içerisinde ve dışında çevreye duyarlı davranışlar sergilemesine katkı sağlar (Renwick, vd. 2013). Yeşil davranışlar olarak ifade edilen bu davranış biçimleri, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunurken, özellikle iş yaşamına yeni katılan çalışanlar açısından bu davranışlar, çevresel uygulamalara yönelik farkındalığın artırılmasında önem taşır.

Tang vd. (2018) yeşil eğitimin yalnızca çevresel sorumluluk taşıyan belirli pozisyonlarla sınırlı kalmaması gerektiğini, aksine kuruluşlardaki tüm çalışanlara yönelik kapsamlı ve çeşitli eğitim programları aracılığıyla sunulmasının önemine dikkat çekmektedir. Çalışmada yeşil eğitimin üç temel boyutu vurgulanır: çevresel farkındalığın artırılması, bilgi yönetiminin sağlanması ve kurumsal düzeyde çevre odaklı bir iklimin oluşturulması. Yeşil eğitim, çalışanların çevre korumanın önemi konusunda bilinçlenmelerine yardımcı olabilir ve çevre dostu faaliyetlere ilişkin farkındalıklarını artırabilir. Bu bağlamda yeşil eğitim uygulamaları, çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin kurumsal öğrenme süreçlerinin önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Bir diğer boyut kapsamında yeşil eğitim, çevresel faaliyetlerin düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli bilgi yönetimini sağlar. Bu uygulamada çevresel faaliyetlerin etkin ve sürekli bir şekilde yürütülmesi için gerekli bilgi ve becerilerin çalışanlara kazandırılmasını hedeflenir. Bilgi yönetimi aracılığıyla çalışanlar, çevresel bilgi ve becerilerini iyileştirirken çevre yönetimi sorunları ile başa çıkma becerilerini de geliştirmektedir. Son olarak yeşil eğitim çalışmaları, çalışanların çevresel girişimlere katılmasını teşvik eden örgütsel bir iklimin oluşumuna katkı sağlar. Bu kapsamda bütünlüklü bir yaklaşımla tasarlanan yeşil eğitim programlarının geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve performans yönetim sistemleri ile ilişkilendirilmesi çalışmaları örgütsel düzeyde çevre odaklı ve sürdürülebilir bir çalışma kültürünün inşa edilmesinde stratejik bir araç rolünü üstlenir.

4.3. Yeşil Performans Yönetimi

Geleneksel performans yönetimi yaklaşımları, ağırlıklı olarak finansal sonuçlara odaklanmakta ve kısa vadeli kurumsal başarıyı temel almaktadır.

Ancak finansal göstergelere dayalı tasarlanan performans değerlendirme çalışmaları, uzun vadede kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak açısından yetersiz kalmaktadır. Bu açıdan finansal performans göstergelerinin yanı sıra, örgütlerin ekolojik ayak izini azaltma ve çevresel ve sosyal sorumluluklarını dikkate alma zorunluluğu giderek önem kazanmaktadır. Sudin (2011), bu gerekliliklerin, performans yönetimi anlayışında köklü bir dönüşümü zorunlu kıldığını ve bu doğrultuda kurumsal ve bireysel bağlamda çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hedeflerin belirlenmesi ve çalışanların çevresel katkılarının değerlendirilmesini içeren yeşil performans yönetimi olarak adlandırılan yeni bir yaklaşımın ortaya çıktığını belirtmektedir.

Yeşil performans yönetimi, çevre yönetimi uygulamalarının genel çevresel performansa etkisini belirlemek için kullanılan bir süreçtir. Renwick vd., (2012), bu sürecin çevresel olaylar, çevresel sorumlulukların örgütsel ortamda kullanımı ve çevresel konuların ve politikaların etkileşimi gibi değişkenler çerçevesinde ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Jabbour vd. (2008), yeşil performans yönetimini çalışanların çevresel yönetim sürecine katkı sağlayan faaliyetlerinin sistematik biçimde izlenmesi, değerlendirilmesi ve yönlendirilmesini amaçlayan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlar. Bu bağlamda yeşil performans yönetimi, çevresel yönetim uygulamalarının etkinliğini ölçmek ve iyileştirmek amacıyla çalışanların çevresel sorumluluklarını sistematik olarak yönlendiren bir süreç ve kuruluşların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını destekleyen kritik bir araç işlevi görmektedir.

Tang vd. (2018), kuruluşların farklı örgütsel yapı ve dinamiklere sahip olmaları nedeniyle, standartlaştırılmış yeşil performans ölçüm yöntemlerinin tüm işletmeler için yeterli ve işlevsel olmayacağını belirtmektedir. Bu durum, her kuruluşun kendi bağlamsal ihtiyaçlarına uygun biçimde yapılandırılmış, etkili ve sistematik bir yeşil performans yönetim sisteminin geliştirilmesini gerekli kılar. Bu doğrultuda Renwick vd. (2013), dört temel aşamadan oluşan bir yeşil performans yönetimi süreci önermektedir: (1) tüm çalışanlar için çevresel hedeflerin belirlenmesi, (2) yeşil performans göstergelerinin oluşturulması, (3) çevresel performans sonuçlarının değerlendirilmesi ve (4) istenilen yararı sağlamayan uygulamaların analiz edilerek yeniden yapılandırılması ve kullanılması. Bu çalışmaya ek olarak Saeed vd. (2018) kurumsal çevre yönetimi hedeflerinin performans yönetimi sistemleriyle birlikte ele alınmasının ve çevresel hedeflere ulaşılmasını destekleyecek şekilde sürekli geri bildirim mekanizmalarının sürece dahil edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Böylece yeşil performans yönetimi, çalışanların bireysel performansının takibini sağlayan bir sistem olmaktan çıkarak çalışanların çevresel sorumluluklarını içselleştirmelerine ve sürdürülebilirlik

odaklı bir kurumsal kültürün oluşumuna katkı sağlayan dinamik bir yönetim aracı hâline gelebilecektir.

Yeşil hedeflerin sistematik olarak çalışan düzeyinde tanımlanması, çevresel amaçların kurumsal strateji belgeleri ile sınırlı kalması yerine bireysel görev ve sorumluluklar ile ilişkilendirilerek somut eylem planlarına dönüştürülmesini mümkün kılmaktadır (Renwick vd., 2013). Benzer bir çalışmada Hosain ve Rahman (2016), yeşil performans hedefleri ve davranışlarının yalnızca yönetsel pozisyonlar için değil, kuruluştaki tüm seviyeler için performans alanı oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Araştırmacılar ilgili uygulamaların, tüm çalışan gruplarıyla ilişkilendirilmesinin, kurum içindeki çevresel etkiyi önemli ölçüde artırabileceğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımla, her seviyedeki çalışan, çevresel hedeflere ulaşılmasında aktif bir paydaş olarak yer alacak ve kurumsal sürdürülebilirliğin gerçekleştirilmesine anlamlı katkılar sunacaktır. Yeşil performans göstergeleri oluşturmak, performans değerlendirmelerinde tüm üyeler için çevresel olaylar, çevresel sorumluluklar, karbon emisyonlarının azaltılması ve çevresel endişelerin ve politikaların iletilmesi gibi konuları kapsayan bir dizi yeşil kriter oluşturmak anlamına gelir (Saeed vd., 2018). Yöneticilerin yeşil performans çıktılarının değerlendirilmesi, çevresel yönetim sorumluluğunun artırılmasına katkı sağlamakta ve yöneticilerin çevresel hedeflere yönelik daha duyarlı ve hesap verebilir bir tutum benimsemesini teşvik etmektedir. Bu süreçte istenilen yararı sağlayamayan gruplar, yeşil performans göstergelerini karşılamayan ve hedeflere uyum sağlamayan çalışanlar için kullanılan olumsuz bir ölçüttür. Bu olumsuz durumu uygun bir şekilde kullanarak avantaja dönüştürme çalışmaları, çalışanları çevreci davranmaya ve yeşil hedeflere ulaşmaya yönlendirebilir (Tang vd., 2018). Bu doğrultuda yetersiz performanstan, çalışanların çevresel farkındalık ve sorumluluk düzeylerini artırmaya yönelik gelişim fırsatı sunan bir girdi olduğundan bahsedebiliriz. Bu durum yeşil performans yönetiminin etkinliğinin artırılmasına ve çevresel sürdürülebilirlik kültürünün kurumsal düzeyde güçlendirilmesine olanak sağlar.

4.4. Yeşil Ücretlendirme ve Ödüllendirme

Çevresel performansın iyileştirilmesini amaçlayan kuruluşlar açısından, çalışanların çevresel hedeflere ulaşma sürecine aktif katılımını teşvik eden ödül ve teşvik sistemleri, yeşil İKY uygulamaları arasında kritik bir öneme sahiptir. Yeşil ücret ve ödüllendirme anlayışı, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı destekleyen bir bütüncül ödül yönetimi yaklaşımını benimseyerek; çalışan bağlılığını artırmayı, nitelikli iş gücünü kuruma çekmeyi ve mevcut çalışanları elde tutmayı amaçlayan parasal ve parasal olmayan teşvik unsurlarını kapsayan stratejik bir İK uygulamasını ifade eder.

Kurumsal bağlılığı güçlendirmek ve ödül sistemlerini geliştirmek isteyen kuruluşlar, çevre yönetimi uygulamalarını teşvik edici unsurlar ile desteklemekle yükümlüdür. Bu bağlamda, yeşil ödül ve teşvik sistemleri, çalışanların çevresel duyarlılıklarını ve bağlılıklarını artırarak, kuruluşların yeşil spesifik çıktılarını iyileştirmede önemli bir rol oynar (Ren vd., 2018). Çevre dostu davranışların örgütsel düzeyde kalıcı ve sürdürülebilir biçimde benimsenmesi, büyük ölçüde uygun ve etkili teşvik mekanizmalarının varlığına bağlı olabilir. Renwick vd. (2013) bu durumu, çalışanların çevresel yenilikler ve eko-girişimler geliştirme konusundaki motivasyonları üzerinde belirleyici bir etkisi bulunan ödül ve teşvik mekanizmalarına odaklanılması gerekliliğiyle açıklamaktadır. Buna göre, bireysel performansı ödüllendiren klasik sistemler yerine, çalışanların çevreye duyarlı girişimlerde bulunmalarını destekleyen bütüncül ve stratejik bir ödüllendirme yaklaşımı geliştirilmelidir. Ancak çalışanların hedeflerinin kuruluşların öncelikleri ile bütünleştirilerek tasarlanan ödül ve teşvik sistemleri, diğer İK stratejilerine kıyasla daha karmaşık bir yapıdadır ve uygulamaya aktarılması daha zorlu olabilir (Saeed vd., 2019). Bu tür sistemler, teknik bilgi ve prosedürel yeterliliğe ek olarak gelişmiş düzeyde planlama, koordinasyon ve yönetim becerileri ile desteklenmelidir.

Hosain ve Rahman (2016) ücret ve teşvik paketlerinin, çalışanları ödüllendirici yeşil beceri ve başarıları ödüllendirecek şekilde tasarlanması gerektiğini belirtmektedir. Çalışanların çevresel başarılarının tanındığı ve takdir edildiği ödüllendirme uygulamaları, yeşil faaliyetlere katılımı ve katkıda bulunmayı teşvik eden güçlü bir motivasyon aracıdır. Bu uygulamalar çevreye duyarlı davranışların kurumsal düzeyde tanınması ve teşvik edilmesi ile çalışanların çevresel sorumluluk bilincinin kurumsallaşmasını ve sürdürülebilir bir kurum örgüt kültürü yapılandırılmasına stratejik katkı sağlamaktadır.

Ücret ve teşvik sistemleri uygun ölçütler ile birleştirildiğinde bireysel hedefler ile kurumsal hedefler arasındaki uyumu yapılandıran ve yönlendiren stratejik bir araç işlevi görmektedir. Bu sistem, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanların motive olmasını sağlarken, bireysel performansın artmasına ve sürdürülebilir kurumsal performansın desteklenmesine olanak tanır. Yeşil ücret sistemleri ile ilgili araştırmaların çoğu, parasal ve parasal olmayan teşviklerin bir arada kullanıldığı bütünlükli ücret yapılarının, çalışan motivasyonunu artırmada daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Renwick et al., 2013). Bununla birlikte Jabbour vd. (2008) yeşil ücret ve ödüller aracılığıyla çalışanların tanınma ve övgü gibi finansal olmayan ödüller ile daha fazla motive olacağını belirtmektedir. Bu açıdan çok boyutlu teşvik mekanizmaları, çalışanların çevresel sorumluluk bilinciyle uyumlu davranışlar

geliştirmelerini destekleyerek, kurumsal düzeyde çevresel sürdürülebilirliğin güçlendirilmesine anlamlı katkılar sunmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY yaklaşımları sürdürülebilirlik ilkeleri temelinde yapılandırılrsa da odak noktaları, uygulama biçimleri ve stratejik hedefleri bakımından farklılık göstermektedir. Bu bölümde Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY arasındaki ilişki incelenmiş ve iki kavramın benzerlik ve farklılık gösterdiği yönler sistematik bir çerçevede değerlendirilmiştir. Kavramlar arasındaki kuramsal ilişki, örgütsel sürdürülebilirlik hedefleri bağlamında bütünleşik bir yapı oluşturduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, Yeşil İKY anlayışının, Sürdürülebilir İKY'nin çevresel boyutunu somutlaştıran ve İK süreçleri aracılığıyla bu boyutun uygulanabilir hale gelmesini sağlayan bir alt bileşeni olduğunu ortaya koymuştur.

Yeşil İKY, çevresel sürdürülebilirliği ön planda tutarken; Sürdürülebilir İKY daha geniş bir çerçevede sosyal ve ekonomik faktörleri de kapsamaktadır. Sürdürülebilirlik anlayışıyla bütünleşen İKY uygulamalarının, kuruluşların başarısı ve toplumların refahı açısından stratejik bir önem taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY'nin kuramsal temelleri ve uygulama biçimleri arasında var olan etkileşim, kuruluşlarda çevresel ve sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesini sağlamaktadır. Bu etkileşim, İKY'nin dönüşümünü ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda süreçlerin yeniden yapılandırılmasını gerekli kılmaktadır.

Sürdürülebilir İKY anlayışı çerçevesinde yeşil uygulamaların sistematik biçimde kurumsal politikalara entegre edilmesi, uzun dönemli kurumsal başarıyı destekleyecek stratejik bir gereklilik halini almıştır. Bu çerçevede gelecekteki ampirik çalışmaların Sürdürülebilir İKY Yeşil İKY etkileşimini farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda inceleyerek literatüre katkı sağlaması, kuramsal çerçevenin geliştirilmesine ve uygulamaya dönük stratejilerin çeşitlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

Kaynakça

- Alam, S. S., & Islam, K. Z. (2021). Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6 (1), 8.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner production*, 247, 119131.
- Bowen, A., Kuralbayeva, K., & Tipoe, E. L. (2018). Characterising green employment: The impacts of 'greening' on workforce composition. *Energy Economics*, 72, 263-275.
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental Conservation*, 14 (4), 291-294.
- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (2), 630-641.
- Chaudhary, R., & Firoz, M. (2022). Modeling green human resource management and attraction to organizations. In *Green Human Resource Management Research: Issues, Trends, and Challenges* (pp. 27-52). Cham: Springer International Publishing.
- Chiarini, A. & Bag, S. (2024), Using green human resource management practices to achieve green performance: evidence from Italian manufacturing context. *Business Strategy and the Environment*, 33 (5), 4694-4707, [https://doi: 10.1002/bse.3724](https://doi.org/10.1002/bse.3724)
- Govindan, K., Kaliyan, M., Kannan, D., & Haq, A. N. (2025). Social Sustainability. *Sustainable Supply Chain Management*, 17 (8), 455-466.
- Grybauskas, A., Stefanini, A., & Ghobakhloo, M. (2022). Social sustainability in the age of digitalization: A systematic literature Review on the social implications of industry 4.0. *Technology in society*, 70, 101997.
- Gupta, G., & Gupta, A. (2013). Green recruiting. *International Journal of Management & Information Technology*, 3 (3), 32-36.
- Harris, J. M. & Goodwin, N. R. "Volume Introduction," In *A Survey of Sustainable Development: Social and Economic Dimensions*, Jonathan M. Harris et al., eds. (Washington DC: Island Press, 2001).
- Heinberg, R. (2010). *The post carbon reader series: Foundation concepts what is sustainability. The Post Carbon Reader: Managing the 21st Century's Sustainability Crises*. California: Watershed Media.
- Hosain, S. & Rahman, M.D. (2016), Green human resource management: a theoretical overview, *IOSR Journal of Business and Management*, 18 (6), 54-59.

- Hristova, S. & Stevceska-Srbinska, D. (2020). Green HRM in pursuit of sustainable competitive advantage, *AICEI Proceedings*, 15 (1): 53-63
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A. & Nagano, M. S. (2008) Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies? *Journal of Cleaner Production*, 16 (17), 1922–1925.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (7), 1049–1089, <https://doi.org/10.1080/09585191003783512>
- Joshi, G. (2022). Green employability: Re-shaping individual career perspective. In *Green Human Resource Management Research: Issues, Trends, and Challenges* (pp. 7-25). Cham: Springer International Publishing.
- Karabat, B. C. (2021), Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Ersin Kavi (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Boyutlar* içinde, Ekin Yayinevi.
- Keles, H., Yayla, O., Tarinc, A., & Keles, A. (2023). The effect of environmental management practices and knowledge in strengthening responsible behavior: The moderator role of environmental commitment. *Sustainability*, 15 (2), 1398.
- Khaira, S. K. (2023). Green Human Resource Management: A Review. *Journal of Human Resource Management Perspectives*, 8 (1).
- Leidner, S., Baden, D., & Ashleigh, M. J. (2019). Green (environmental) HRM Aligning ideals with appropriate practices. *Personnel Review*, 48 (5), 1169–1185. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2017-0382>
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of cleaner production*, 16 (17), 1838-1846.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, ISSN, 2277, 2502.
- McKenzie, S. (2004). *Social Sustainability: Towards Some Definitions*. Australia: Hawke Research Institute (UniSA).
- Obereder, L., Müller-Camen, M., & Renwick, D. W. (2022). GHRM in sustainability reporting: An exploratory analysis across six countries using the AMO framework. In *Green human resource management research: Issues, trends, and challenges* (pp. 141-166). Cham: Springer International Publishing.
- Opatha, H. H. D. N. P. & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7 (8), 101- 112

- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human resource management journal*, 15 (4), 68-83.
- Polese M. & Stren, R. (2000). *The Social Sustainability of Cities: Diversity and the Management of Change*, Toronto: University of Toronto Press
- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35 (3), 769-803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Renwick D.W.S., Redman, T. & Maguire, S. (2013) Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15 (1), 1–14.
- Saeed, B.B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M. & Afridi, M.A. (2018), “Promoting employee’s proenvironmental behavior through green human resource management practices”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26 (2), 424-438, doi: 10.1002/csr.1694
- Sayed, Z. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. *Ethics & Critical Thinking Journal*, (3).
- Sudin, S. (2021), *Strategic green HRM: A proposed model that supports corporate environment citizenship*, Proceedings of the International Conference of Sociality and Economics Development, IPEDR, Singapore: IACSIT Press.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P. & Jia, J. (2018), Green human resource management practices: scale development and validity, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56 (1), 31-55.
- Tracey, S., & Anne, B. (2008). *OECD insights sustainable development linking economy, society, environment: Linking economy, society, environment*. OECD Publishing.
- Wagner, M. (2013). Green human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114 (3), 443–456. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9>
- Wehrmeyer, W. (1996). Green policies can help to bear fruit. *People Management*, 38-42. <https://doi.org/10.4324/9781351283045>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Ahmad, N. H. (2022). Connecting green human resource management to performance: Pathways toward sustainability. In *Green Human Resource Management Research: Issues, Trends, and Challenges* (pp. 53-78). Cham: Springer International Publishing.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27 (7), 2005–2027. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0438>

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2008). Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 261–273. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.11.029>

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Yönetim İlişkisi

Hatice Karaca¹

Hatice Ay²

Özet

Amaç: Dünya genelinde sürdürülebilirliğe yönelik duyarlılığın artması tüm alanları olduğu kadar insan kaynakları yönetimini de etkilemiştir. Sürdürülebilirlik kavramı toplumları, kurumları, bireyleri içine alan ve başarıya ulaşması için tüm bu unsurların birlikte hareketini gerekli kılan bir süreçtir. Sürdürülebilirliğin çevresel, ekonomik ve sosyal olarak birbirine bağlı ve birbirini etkileyen üç temel boyutu bulunmaktadır. Kurumların sürdürülebilirlik süreci içinde bulunmadığı bir toplumda sürdürülebilirliğin sağlanması olanaklı değildir. Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında bakıldığında, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (S-İKY); temel olarak kurumlarda insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilir olması ve insan kaynaklarının kurumun sürdürülebilirliğine olan katkısını ifade etmektedir. Mevcut kaynakların gelecekteki ihtiyaçları karşılayabilme kapasitesini gözeterek planlı bir şekilde kullanılması amacıyla insan kaynağının yönetilmesi, bu sürecin stratejik yönetim ile gerçekleştirilmesiyle mümkün olabilecektir. Stratejik yönetim, kurumların gelecekleri hakkında öngöründe bulunabilme, verilere dayalı olarak ifade edebilme ve önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilme olanağı tanımaktadır. Bu bölümde kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için oldukça önemli olan S-İKY, stratejik yönetim kapsamında ele alınmıştır.

Problem: Günümüzde sürdürülebilirlik kavramı, sadece ekolojik ve ekonomik boyutlarıyla değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi açısından da stratejik bir gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda, bu çalışmada, S-İKY ile stratejik yönetim arasındaki ilişki akademik literatüre dayalı olarak incelenmiştir.

1 Öğretim Görevlisi, Bartın Üniversitesi, hkaraca@bartin.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-4504-2127

2 Öğretim Görevlisi, Bartın Üniversitesi, haticeay@bartin.edu.tr
ORCID ID: 0000-0003-3173-4931

Önem: Kurumların var olabilmesi için gerekli kaynaklara sahip olması kadar bu kaynakların yönetimi de oldukça önemli bir konudur. Bir kurumun devamlılığında ve başarısında insan kaynaklarının yeri ve önemi yadsınamaz. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların sürdürülebilir tutum ve davranış geliştirmeleri amacıyla çeşitli uygulamalar ortaya koyarak kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda kurumun sürdürülebilirlikle ilgili amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışanlara gerekli yetkinlikleri kazanmaları ve geliştirmeleri için eğitim verilmesi, bu konuda çeşitli uygulamaların geliştirilmesi açısından S-İKY kilit bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile kurumlar sadece yerel düzeyde değil aynı zamanda küresel rekabet ortamı içinde de devamlılıklarını sağlamaya çalışmaktadırlar. Belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdürmek durumunda olan kurumların bu duruma uyum sağlayabilmek için yeni stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu bakımdan kurumlar artan rekabet ortamında amaçlarına ulaşmak üzere uzun vadeli planlar geliştirerek uygulamakta ve bunları denetlemektedir. Bu süreç, stratejik yönetim olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bir süreç yönetimi olarak stratejik yönetim tek başına yeterli olmayacaktır. Geliştirilen stratejilerin başarıya ulaşabilmesi için çalışanlar tarafından sahiplenilmesi de gerekmektedir. Kurumlar S-İKY ile rekabet avantajı elde ederek iş hayatında kalmayı sağlayabilecektir.

Yöntem: Bu çalışmada, S-İKY stratejik yönetim bağlamında ele alınarak, aralarındaki ilişki ayrıntılı bir biçimde ortaya konmuştur. Çalışma, yerli ve yabancı alan yazında çeşitli dergilerde, konferanslarda ve kitaplarda yer alan araştırmaların ayrıntılı bir şekilde taranması ile gerçekleştirilmiştir.

Sonuç: 21. Yüzyılın sonlarında tüm dünyayı zorunlu olarak etkisi altına alan sürdürülebilirlik kavramı hem bireyleri hem de kurumları bu kavramı benimsemeye yöneltmiştir. Özellikle kurumlar sürdürülebilirlik politikalarına daha fazla önem vermeye başlayarak stratejiler geliştirmektedir. Bunlardan birisi de sürdürülebilirlik ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının birlikte kullanılması ile ortaya çıkan S-İKY anlayışıdır. Bu anlayışın, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı sağlayan politika ve uygulamalar ile insan kaynağının iyi oluşlarını desteklemek üzere sürdürülebilirlik yaklaşımlarını geliştirmeye katkı sağlaması beklenmektedir. Nitekim bazı kurumlar bu doğrultuda sürdürülebilirlik politika ve uygulamaları ile uyum sağlama çabası içine girmişlerdir. Bu sürecin gerçekleştirilebilmesi için buna uygun stratejilerin geliştirilmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim, kurumların geleceğe yönelik vizyon oluşturma ve bu vizyonu gerçekleştirme süreçleri için kritik bir yönetim tekniği olarak kullanılmaktadır. S-İKY bağlamında stratejik yönetim anlayışı, kurumun sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynarken kurumun sürdürülebilirlik ve rekabet edilebilirlik potansiyelini de artırmaktadır.

GİRİŞ

Günümüzde küresel düzeyde yaşanan ekonomik, çevresel ve toplumsal krizler, kurumların sadece kısa vadeli performans hedeflerine değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejilerine de odaklanmalarını zorunlu kılmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı, yalnızca doğal kaynakların korunmasını değil; aynı zamanda bu kaynakların ekonomik olarak verimli, sosyal olarak adil ve ekolojik olarak dengeli biçimde kullanılmasını ifade eden çok boyutlu bir yapı sunmaktadır. Sürdürülebilirlik, hem bireysel düzeyde hem de kurumsal düzeyde stratejik karar alma süreçlerinin merkezinde yer alması gereken temel bir ilkedir. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve değişen işgücü dinamikleri, işletmelerin uzun vadeli başarılarını sürdürebilmesi için insan kaynakları yönetiminde yeni yaklaşımlar geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Sürdürülebilirliğin sağlanmasında en kritik alanlardan biri insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları, kurumsal başarının anahtar unsuru olarak; yalnızca iş gücü temini ve yönetimi ile sınırlı kalmayıp, kurumun sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasında da belirleyici bir rol üstlenmektedir. S-İKY, organizasyonların ekonomik, sosyal ve ekolojik sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını destekleyen stratejik bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. S-İKY; çalışanların yetkinliklerini geliştiren, kurumsal aidiyetlerini güçlendiren ve sürdürülebilir tutumlar kazandıran stratejik bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramının kurumlara yansımaları ise “sürdürülebilir organizasyon” anlayışı ile açıklanmaktadır. Bu organizasyonlar, faaliyetlerinde ekolojik etkileri en aza indirmeye, sosyal adaleti sağlamaya ve uzun vadeli ekonomik fayda üretmeye odaklanarak, kurumsal sorumluluk bilinciyle hareket etmektedir. Sürdürülebilir organizasyonlar yalnızca kendi varlıklarını devam ettirmeyi değil, aynı zamanda bulundukları ekosisteme, paydaşlarına ve geleceğe karşı sorumluluklarını da yerine getirmeyi hedefler. Bu noktada kurumların performansı yalnızca finansal çıktılarla değil; ekolojik ve toplumsal etkilerle birlikte değerlendirilmelidir. Kurumların bu çok yönlü hedefleri gerçekleştirebilmesi için, klasik yönetim anlayışlarından farklı olarak stratejik bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik yönetim ise kurumların belirsizlik ortamında ayakta kalabilmesi, çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi ve uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmesi için geliştirilen sistematik bir süreçtir. Kurumların sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirebilmesi; stratejik planlama, strateji uygulama ve performans değerlendirme süreçlerinin etkin biçimde işlemesine bağlıdır. Ancak bu stratejilerin başarıya ulaşabilmesi, yalnızca yönetimin kararlarıyla değil, aynı zamanda çalışanların süreci sahiplenmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim ile S-İKY arasında çift yönlü ve tamamlayıcı bir

ilişki söz konusudur. S-İKY, stratejik hedeflerin insan kaynağı üzerinden gerçekleştirilmesini sağlarken; stratejik yönetim de insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını yönlendirmektedir. Böylece kurum, hem içsel süreçlerde verimlilik sağlar hem de dış çevrede sürdürülebilirliğe yönelik gelişmelere karşı proaktif davranma kapasitesine ulaşır. Bu yönüyle S-İKY, stratejik yönetimin uygulanabilirliğini artıran ve sürdürülebilirlik politikalarının kurumsal yapıya uyumlu hale getirilmesini sağlayan kritik bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik yönetimin sürdürülebilirlikle ilişkisi, bu iki kavramın birlikte ele alındığında ortaya çıkardığı sinerji ile açıklanabilir. Sürdürülebilirlik ilkelerinin stratejik planlamaya uyumlu hale getirilmesi, kurumların sadece bugünkü başarılarını değil, gelecekteki varlıklarını da güvence altına almaktadır. Bu bütünleşme, kurumların toplumsal beklentilere daha duyarlı, ekolojik etkileri daha düşük ve ekonomik açıdan daha dirençli olmalarını sağlamaktadır. Stratejik yönetim bu süreçte sürdürülebilirlik hedeflerini yönlendiren, yapılandıran ve ölçen bir araç olarak işlev görmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi; kurumların başarıya ulaşmasında temel faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. S-İKY, sadece personel temini ve idaresinden ibaret olmayan, çalışanların gelişimini, refahını, kuruma bağlılığını ve çevresel farkındalığını da kapsayan stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir. S-İKY, kurumsal stratejilerin başarıya ulaşmasında beşeri sermayenin rolünü ön plana çıkararak, insan kaynağını sürdürülebilirlik süreçlerinin taşıyıcı kolonu hâline getirmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile stratejik yönetim arasındaki karşılıklı etkileşimi inceleyerek, kurumların uzun vadeli başarılarında bu iki alanın nasıl bütünleştiğini ortaya koymaktır. Kurumların sürdürülebilirlik politikalarını uygulayabilmeleri ve bu politikaları çalışanlar aracılığıyla içselleştirebilmeleri; ancak S-İKY ilkelerinin stratejik yönetim süreçlerine uyumlu hale getirilmesiyle mümkün olmaktadır.

1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

Sanayi Devriminin getirdiği kitle üretimi ve hızlı tüketim beraberinde kontrolsüz kaynak kullanımına neden olmuştur. Kaynakların kıt olması bu kullanım sürdürülebilirliği konusunda endişelere yol açmaktadır. Kurumların tüketici taleplerini karşılarken kontrolsüz kaynak kullanımı, topluma ve çevreye zarar verdiğini ve bu zararın yalnız günümüzü değil geleceğimizi de etkilediği görülmektedir. Böylece sürdürülebilirlik kavramı gündeme gelmiştir (Karademir ve Karacaer Ulusoy, 2020).

Küresel bir sorun haline gelen sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama durumları üzerinde tehlike yaratmadan mevcut ihtiyaçların karşılanması ve bunun için ise eldeki kaynakların verimli kullanımı olarak ifade edilmektedir. Kurumsal manada sürdürülebilirliğin benimsenmesi, kurumun faaliyetlerini gerçekleştirmek için kullandığı sistemlerin sürdürülebilirliğe entegre olarak çalışması, kurumlara rekabet avantajı sağlamaktadır (Şimşek, 2021). Sürdürülebilirlik her disiplinle ilişkilendirilmiş disiplinler arası bir kavramdır. Bu nedenle kavram kişilerin önceliklerine göre yorumlanmıştır. Sürdürülebilirlik ilk olarak 1972’de yılında Stockholm’de, Birleşmiş Milletler (BM) İnsan ve Çevresi Konferansı’nda, ekonomik gelişme ve büyümenin çevreye zarar vermeden de gerçekleştirilebileceği düşüncesi ile gündeme gelmiştir (Aydınlı, 2023). Sürdürülebilirlik günümüzde çoğunlukla kalkınma hedefleri olarak ele alınmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma ilk kez 1987’de BM Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nda “Ortak Geleceğimiz Raporu” ile dile getirilmiştir (Gökçe vd., 2018).

BM toplantılarına katılan dünya liderleri, küresel boyutta 17 adet sürdürülebilir kalkınma hedefi konusunda sistemik düşünme ihtiyacını vurgulamış ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini belirlemişlerdir. Bunlar; *“yoksulluğa son, açlığa son, sağlıklı ve kaliteli yaşam, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, temiz su ve sanitasyon, erişilebilir ve temiz enerji, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi, yenilikçilik ve altyapı, eşitsizliklerin azaltılması, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi, sudaki yaşam, karasal yaşam, barış, adalet ve güçlü kurumlar, amaçlar için ortaklıklar”* olarak sıralanabilir (kureselamaclar.org, 2025). Sürdürülebilir kalkınma, farklı paydaşlar tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve bu paydaşlar bilgileri, geçmişleri, deneyimleri, algıları, değerleri ve içinde bulundukları bağlama göre hareket etmektedir. Örneğin, ekonomi teorisi açısından sürdürülebilir kalkınma, büyüme ekonomisinden durağan durum ekonomisine radikal bir geçişi içerir. Çevresel perspektiften, kaynak kullanımının uzun vadeli uygulanabilirliğini ve ekosistemlerin sürdürebileceği insan etkisine sınırlar getirilmesini gerektirir. Sosyo-biyolojik açıdan ise, bu yaklaşım ekosistemlerle kültürel ve sosyal etkileşim sistemi sürdürülmeli ve doğaya saygı kültürle bütünleştirmelidir. Dolayısıyla her tür kuruluşun bu gelişmelere tek başına ulaşmaktan ziyade sürdürülebilir gelişmeye katkıda bulunmaları gerektiği anlaşılmaktadır (Velazquez vd., 2011).

Sürdürülebilirlikle ilgili ulusal ve uluslararası düzeyde mevzuat ve düzenlemeler de bulunmaktadır. Bu bağlamda BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, Avrupa Birliği (AB) Yeşil Mutabakatı, Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) Sürdürülebilir İş Uygulamaları ve Paris İklim Anlaşması

gibi düzenlemeler, İnsan Kaynakları Yönetiminde sürdürülebilirlik anlayışına yön vermektedir (Batı, 2013; Tağtekin, 2024). Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinden; çalışan haklarının korunması, iş güvenliği, adil ücret gibi politikaların benimsenmesini içeren “İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme”; kadınların iş gücüne katılımının artırılması ve kapsayıcı iş politikalarının geliştirilmesini içeren “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği”; kurumların çevresel sürdürülebilirlik stratejilerini kurum politikalarına entegre etmesini içeren “İklim Eylemi” hedefleri S-İKY ile örtüşmektedir (sightsavers.org, 2025). Uluslararası Çalışma Örgütü, sürdürülebilir iş uygulamalarının oluşturulması ve yaygınlaştırılması amacıyla çeşitli yönergeler ve sözleşmeler yayınlamaktadır. Bu kapsamda çalışma standartları, sosyal koruma politikaları, iş ve yaşam dengesi gibi temel ilkeler yayınlamıştır (ILO, 2025). Paris İklim Anlaşması, işletmelerin karbon ayak izini azaltmalarını ve çevre dostu iş uygulamalarını benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Bu anlaşma, yeşil istihdamın teşvik edilmesi, çalışan farkındalığının artırılması ve sürdürülebilir kurumsal kültür oluşturulması gibi konularda S-İKY’ni kapsamaktadır (UNFCCC, 2025). Sürdürülebilir organizasyonların faaliyetlerini gerçekleştirirken uluslararası bu düzenlemelere uyum sağlamaları gerekmektedir.

Türkiye’de sürdürülebilirlik kapsamında en temel yasal düzenleme 1983 tarihli ve 2872 sayılı Çevre Kanunu’dur. Bu kanun, çevrenin korunması, sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda doğal kaynakların verimli kullanılması ve sanayi kuruluşlarının çevresel etkilerinin azaltılmasını hedeflemektedir. Bunun yanı sıra sürdürülebilirlik ile ilgili diğer bir yasal düzenleme 5627 sayılı Enerji Verimliliği Kanunudur. Bu kanun ile enerjinin tasarruflu kullanılarak çevrenin korunması amaçlanmaktadır (Gökçe vd., 2018). Ayrıca Türkiye, Paris İklim Anlaşmasını 7 Ekim 2021 tarihinde imzalamış (07.10.2021 tarih ve 31621 sayılı resmî gazete) ve gene 2021’de AB Yeşil Mutabakat Eylem Planını onaylamıştır (Ticaret Bakanlığı, 2021). İnsan kaynakları yönetimi açısından en önemli düzenlemelerden biri de çalışanların güvenli bir iş ortamında çalışmalarını sağlamak amacıyla işverenlere çeşitli yükümlülükler getiren 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunudur (20.06.2012 tarih ve 28339 sayılı resmî gazete).

Öte yandan sistem tasarımı zaten karmaşık bir süreçken, ‘sürdürülebilir tasarım’ gereksinimleri eklendiğinde bu karmaşıklık daha da artmaktadır. Bu kavram, gezegeni yeşillendirmeye katkıda bulunan sistemler inşa etmek isteyen topluluklar için, yani teknoloji tabanlı sistemlerin çevresel sürdürülebilirliğiyle ilgilenenler için özellikle önemlidir. Bu tür ‘sürdürülebilirlik sistemlerinin’ çözüm potansiyeli çok büyük olmakla birlikte, bugüne kadarki etkisi sınırlı kalmıştır (Recker, 2017).

1.1. Sürdürülebilir Organizasyonlar

Bir kuruluşun gelişimi hem ekonomik ve sosyal yönleri hem de ekolojik yönü dikkate alan ilkeler tarafından yönlendirilen sürdürülebilir bir yapıda olmalıdır. Küresel sürdürülebilirlik konularına giderek artan ilginin olduğu günümüzde, sorumlu kuruluşlar; iklim değişikliğine katkıları, tedarik zinciri boyunca kaynak tüketimleri, yerel topluluklar üzerindeki etkileri ve sürdürülebilirlik konularıyla ilgili belirli eylemleri yapma veya yapmama konusundaki riskleri göz önünde bulundurmalıdır. Sürdürülebilirlik, örgütsel kararların ve eylemlerin kısa ve uzun vadeli çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini dikkate almayı gerektirmektedir. Sürdürülebilir politikalar ve girişimler, ürün tasarımı, malzeme seçimi, kaynak tahsisi, tedarik zinciri yönetimi, lojistik, atık yönetimi ve ürün imhası gibi konularda köklü değişimler yapmayı gerektirmektedir. Bir kuruluşun sürdürülebilir kalkınması, istikrarlı ve çeşitli temellere dayanan, yalnızca kuruluşun kendisine, girişimcisine değil, aynı zamanda geniş anlamda çevreye de fayda sağlayan, nispeten sürekli bir süreç olarak anlaşılabilir. Kuruluşların sürdürülebilirliği; faaliyetlerinde ekonomik, çevresel ve sosyal konuları eşzamanlı ve eşdeğer olarak dikkate alan bir yönetim şeklini gerektirmektedir (Kozioł-Nadolna ve Beyer, 2021).

Sürdürülebilir kalkınma; işletmelerin performans değerlendirmesinde sürdürülebilirliğin ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutlarını potansiyel olarak bütünleştirmesi nedeniyle giderek yaygınlaşmaktadır. Bazı yöneticiler arasında sürdürülebilir kalkınma bilinci artmasına rağmen, uygulama eksikliği nedeniyle, kuruluşlar hala havayı, suyu ve toprağı kirleterek dünyaya çevresel zararlar vermekle suçlanmaktadır. Küresel ve yerel düzeyde gösterilen birçok sistemli çabaya rağmen, hala sürdürülebilir kalkınmaya ulaşıldığını söylemek mümkün değildir. Çünkü bu kavramı işlevsel hale getirecek kadar hâkim olmak mümkün olmamıştır. Aksine, sürdürülebilirlik girişimleri, genellikle sürdürülebilir kalkınmanın tüm boyutlarını olmasa bile en azından bir boyutunu teşvik etmenin ve diğer iki boyutu bu vesile ile etkilemeyi beklemenin bir yolu olarak gelişmiştir (Velazquez vd., 2011). Sürdürülebilir kalkınmayı öğrenmek, sonuca odaklanmama nedeniyle karmaşıklaşırken dergilerde, kitaplarda ve diğer bilimsel yayın araçlarında tartışma konusu olmaya devam etmektedir. Velazquez vd.'ne göre (2011) sürdürülebilir organizasyon, yeterli sürdürülebilirlik bilgisine sahip, buna göre hareket eden ve faaliyetleriyle ilişkili çevresel ve mesleki riskleri önlemek, ortadan kaldırmak ve/veya azaltmak için bir rol model olarak kabul edilen ve aynı zamanda karlılığını artıran ve güçlendiren bir örgüt olması beklenir.

Bir organizasyonun sürdürülebilir kalkınma sağlaması; iyileştirmeye bağlılık, esneklik ve değişime uyum sağlama, ileri teknolojilerin geliştirilmesi ve bunların yönetim sisteminde pratik olarak uygulaması gibi niteliklere bağlıdır. Bir organizasyonun gerçekleştirdiği faaliyetlerde; karı yükseltmeye yönelik tercih istikrarı kadar, çevre üzerindeki etkiyi en aza indirmek, kuruluşun faaliyet gösterdiği bölgelerin kalkınmasına katkı sağlamak ve insan kaynaklarının geliştirilmesi gibi konulara dikkat etmesi de gerekmektedir. Sürdürülebilir organizasyonlar; bilimsel nitelik, akılcılık, gelişme, dürüstlük ve tutarlılık, esneklik, hedef odaklılık, sosyal sorumluluk ve kuruluşun faaliyet gösterdiği bölgelerdeki personel ve halkın desteklenmesine, bölgelerin sosyal ve ekonomik kalkınmasına yardımcı olmada etkinliğin artırılmasına ve çevre güvenliği kavramlarını ilke edinmeyi önceliklendirmelidir (Burmistrova vd., 2018).

Sürdürülebilir kalkınma, nasıl bir gelecek istendiğine yönelik politikaları belirlemek için kullanılan bir planlama çerçevesidir. Sürdürülebilir kalkınma çerçevesine göre, sürdürülebilir kalkınmaya yönelik planlama, yalnızca istenen hedeflerin anlaşılmasını değil, aynı zamanda bu hedeflere göre mevcut koşulların titiz bir şekilde değerlendirilmesini (tümünden gelim; ulaşılmak istenen gelecekte doğru tahmin yaparak) ve istenen hedeflere ulaşmak için oluşturulan politika önceliklerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Bu çerçeve, çevresel, sosyal, ekonomik ve yönetim sınırları göz önünde bulundurularak istenen hedeflere ulaşmak için mevcut olan yolların belirlenmesine ve hedeflenen geleceğe doğru politika değişikliklerinin etkilerinin adım adım değerlendirilmesine odaklanır. Sürdürülebilirliğe doğru bir yol belirlemek, rekabet eden politika seçeneklerini karşılaştırmak ve sürdürülebilirliğin farklı boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için araştırma yapmakla ilgilidir (Singh, 2020).

Sürdürülebilirlik; ekonomik, ekolojik ve sosyal kaygıların bir denge durumunda olmasını sağlayan bir sistem yaklaşımını gereklidir. Kurumlarda sürdürülebilirliği sağlamak için bir sistem geliştirilmesi gereklidir. Sistem geliştirilmesi için öncelikle iç ve dış paydaşların ve önemli sürdürülebilirlik konularının ortaya konması gerekir ki buna hedef belirleme aşaması denmektedir. Daha sonra belirlenen konular kapsamında sürdürülebilirliğin geliştirilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan program ve faaliyetlerin uygulanması aşaması gelmektedir. Bunu takiben sürdürülebilirlik göstergelerini periyodik olarak izleme ve ölçme aşaması gelmektedir. İzleme ve ölçme aşaması sonrasında ekonomik, ekolojik ve sosyal göstergelerin sürekli iyileştirilmesi amacıyla sistemin değerlendirilip, değerlendirme raporunun paydaşlarla paylaşımı sağlanmalıdır (Tamer, 2020).

1.2. Sürdürülebilirlik Standardı ve Raporlanması

Artan nüfus, şehirleşme ve endüstrileşmenin yanı sıra, çeşitli organizasyonların ekosisteme zarar verecek şekilde faaliyet göstermesi; ozon tabakasının zarar görmesine, biyolojik çeşitliliğin azalmasına, küresel ısınmaya yol açarak ekolojik sistemi olumsuz etkilemekte ve doğal döngülerin, aksamasına neden olmaktadır (Okan Gökten, 2017). Bu nedenle kurumsal sürdürülebilirliğin farklı boyutlarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve raporlanmasına yönelik birçok standart, çerçeve ve rehber geliştirilmiştir. Bu da sürdürülebilirlik konularına hem bireysel hem de kurumsal düzeyde büyük önem verildiğini göstermektedir. Ancak, bu kadar fazla yöntemin bulunması, ortak bir standardın oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Sürdürülebilirlik ölçüm ve raporlamalarında standardizasyon sağlamak amacıyla atılan en önemli adımlardan biri, Kasım 2021’de “Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS) Vakfı” bünyesinde kurulan “Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu’nun (ISSB)” çalışmalarıdır: ISSB, sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili açıklamalar konusunda küresel ölçekte standartlar geliştirmeye odaklanarak bu alandaki uyumu güçlendirmeyi hedeflemektedir (Yüksel, 2024). Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standardı (TSRS), IFRS Vakfı’nın belirlediği standartları benimsemiş ve Türkiye’de kapsam içinde olan organizasyonlar için zorunlu kılınmıştır (Kamu Gözetimi Kurumu, 2025).

Organizasyonlar finansal raporlar vasıtasıyla faaliyetleri neticesinde oluşan ekonomik sonuçları değerlendirebilmektedirler. Ancak organizasyonların faaliyetlerini gerçekleştirirken sosyal ve ekolojik çevreye etkileri de yadsınamaz. Bu etkiler mali olmadığı için finansal tablolarda yer almamaktadır. Bu nedenle organizasyonlar mali sonuçları dışındaki sonuçları da değerlendirmek amacıyla sürdürülebilirlik raporlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Böylece organizasyonlar paydaşlarına finansal sonuçları yanında finansal olmayan sonuçları da sunmuş olurlar. Bu rapor hem organizasyonların gerçekleştirdikleri faaliyetlerin yarattıkları etkiyi görmelerini sağlamakta hem de hesap verilebilirlik mekanizmalarına katkı sağlamaktadır. Organizasyonlar bu sayede sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde yarattıkları etkiyi görebilmektedir. Raporlamanın amacına ulaşabilmesi için olumsuz neticelerinden çok olumlu neticelerini açıklama eğiliminde olan organizasyonların, bu açıdan dengeyi sağlayarak, karar alma süreçlerinde bu neticelerin daha sağlıklı kullanımını sağlamaları da gerekmektedir (Kardeş Selimoğlu ve Özsözgün Çalışkan, 2016).

Kurumların artık yalnızca finansal anlamda başarıya odaklanmaları yeterli bulunmamakta, aynı zamanda sosyal, ekolojik ve ekonomik

alanlardaki riskleri ve fırsatları yöneterek sürdürülebilir büyümeyi sağlamaları beklenmektedir. Bu yaklaşım, kurumların toplum ve çevre üzerinde olumlu etkiler yaratmasını gerektirirken, aynı zamanda kurumsal performans değerlendirmelerinde sürdürülebilirlik unsurlarının da dikkate alınmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda, dünya genelinde birçok kurum, sürdürülebilirlik performanslarını paylaşmak amacıyla çeşitli raporlar yayınlamaktadır. Bu raporlar ve özellikle sürdürülebilirlik raporları ile kurumsal sosyal sorumluluk durumunu gösteren raporlar, bu alanda önemli bilgi kaynakları arasında yer almaktadır. Organizasyonların sürdürülebilirlik performanslarını ölçmek ve raporlamak için başvurabileceği pek çok çerçeve, standart ve rehber bulunmaktadır. Öne çıkanlar arasında “Karbon Saydamlık Projesi (CDP)”, “İklim Açıklama Standartları Kurulu (CDSB)” ve “İklimle İlgili Finansal Açıklamalar Görev Gücü (TFCD)” gibi küresel girişimler yer alırken, “Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)” gibi kurumlar da bu alanda önemli çalışmalar yürütmektedir (Yüksel, 2024). “Değer Raporlama Vakfı (VRF)” ise organizasyonlara ve yatırımcılara kurumsal değerlerin ne şekilde oluşturulduğu, korunduğu ve yıprandığı konusunda ortak bir bakış açısı oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Öktem ve Öktem, 2022). “Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (DJSI)” mali piyasalar ve yatırımcılar için küresel sürdürülebilirlik göstergesidir. “FTSE4Good Endeksi”, genel olarak kurumsal yönetim, ekolojik ve sosyal performans çıktılarını dikkate almaktadır (Özerhan ve Sultanoğlu, 2017). Bu raporlamalarda en yaygın kullanılan standartlardan birisi 2016 yılında yayınlanmış olan “Global Reporting Initiative (GRI)” tarafından geliştirilen standarttır (Yüksel, 2024).

GRI, ekolojik, sosyal ve ekonomik bağlamda organizasyon faaliyetlerinin nasıl raporlanması gerektiğini göstermektedir. Finansal bilgilerin yanı sıra finansal olmayanların da raporlanmasına imkân veren, uluslararası kabul görmüş sürdürülebilirlik raporlama standardıdır. Bu standart her tür organizasyonun hazırlayabileceği, “GRI 101”, “GRI 102” ve “GRI 103” şeklinde ve birbiriyle ilişkili temel standartları içeren sürdürülebilirlik raporlama standardıdır. GRI 101, standart setinin başlangıcı kabul edilip, raporun hazırlanma ilkelerini ve ne şekilde kullanılacağını ortaya koymaktadır. Sürdürülebilirlik raporuna dâhil edilecek genel açıklamalar ise GRI 102’de gösterilmektedir. Organizasyonun, raporda yer verdiği bilgilerin ne açıdan önem arz ettiği ise GRI 103 standardında belirtilmektedir (Okan Gökten, 2017).

Türkiye sürdürülebilirlik alanında önemli adımlar atılmakta olup, bu kapsamda Borsa İstanbul (BİST) Sürdürülebilirlik Endeksi oluşturulmuştur. Bu endeksin amacı, işletmelerin kurumsal risk ve fırsatlarını etkin bir şekilde

yöneterek rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktır. Aynı zamanda, işletmelere sermaye çekme süreçlerini kolaylaştırmak ve farklı kreditorlerden (kredi verenler) daha uygun finansman koşullarıyla kaynak sağlamak için yatırım yapılabilir bir platform sunmaktadır. Ayrıca, işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını hem ulusal hem de uluslararası düzeyde karşılaştırmalarına imkân tanımaktadır. (Hancioğlu vd., 2018).

2. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Sürdürülebilirliği yalnızca ekolojik kaynakların verimli kullanımı açısından ele almak yerine tüm kaynakların verimli kullanımı bağlamında ele almak gerekir. Bu kaynaklardan biri de insan kaynağıdır. Sürdürülebilir insan kaynakları, organizasyonun uzun vadede ayakta kalmasına katkı sunan “çalışan bireylere” odaklanmaktadır. Sürdürülebilir bir organizasyon olmak ancak insan kaynaklarının sürdürülebilir olmasına önem verilmesi ile mümkündür (Kesen, 2016).

Küreselleşmeden, bilgi sistemlerindeki gelişmelerden ve diğer faktörlerden kaynaklanan hızlı değişimler, rekabetin artmasına neden olmuştur. Birçok kuruluş, performans hedeflerini belirlemede piyasa tarafından yönlendirilmektedir. Bu hedeflerden bazıları; maliyet azaltma, satış hedeflerine ulaşma, müşteri sayısını artırma, pazar payını artırma, verimliliği ve kaliteyi iyileştirme, yenilikçi ürünler geliştirme olarak sıralanabilir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, kuruluşlardaki insan kaynakları yönetimi aracılığıyla sağlanabilmektedir. Başarının anahtarı olan işgücü, kurumsal performansın elde edilmesini sağlayacaktır. İnsan kaynakları, günümüz firmalarının en önemli kaynaklarından biridir. İnsan kaynakları yönetimi, diğer rekabet gücü sağlayan kaynaklardan daha önemlidir, çünkü insanlar organizasyondaki diğer varlıkları kullanır, rekabet gücü yaratır ve hedefleri gerçekleştirir. Bu nedenle, kuruluşlar öncelikle istenen performansı elde etmek için işgüçlerinin beklentilerini anlamalıdır. Bu beklentilerin karşılanması, organizasyonda çalışanların istenen davranışlar göstermesini sağlayacaktır (Cania, 2014).

İnsan kaynakları yönetimi, deneyimin artmasıyla ve bağlılığın gelişmesiyle beraber zamanla büyüyen, geniş kapsamlı etkilere sahip sürekli bir süreçtir. S-İKY, organizasyonel becerileri geliştirmeye ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için rekabet avantajı sağlamaya odaklanarak insan kaynaklarının bilinç kazanması ve uygulamaları ile kurumun gelişmesini sağlayabilmektedir. Bu kavram, insan kaynaklarının yönetimi ve geliştirilmesinin önemini ve sorunlarını stratejik yönetim bağlamına yerleştirmektedir. S-İKY'nin üç temel görevi bulunmaktadır. Bunlar; insan

kaynakları geliştirme, olumlu bir ödül/takdir sisteminin oluşturulması ve hedeflerin, stratejilerin ve organizasyonel kültürün sürdürülebilirliği olarak ifade edilebilir. İnsan kaynaklarının kurumların sürdürülebilir büyüme ve toplumla uyumlu faaliyetler gerçekleştirme gereksiniminden ötürü insan faktörünün önemi giderek artmıştır. Ayrıca insan kaynakları, yenilik ve rekabet avantajı kaynağı olan stratejilerin ve yatırımların omurgası haline gelmiştir (Rudancic vd., 2021).

S-İKY, birçok araştırmacı tarafından farklı bakış açıları ile ele alınmakta ve modeller ile sunulmaktadır. Zaugg vd. tarafından (2001) firma ile çalışanlar arasında etkileşimi ele alan modelde S-İKY modelinin 3 temel hedefi bulunmaktadır. Birincisi istihdamı artırmak, ikincisi katılımcı liderlik sistemlerini kullanarak bireysel sorumluluğu artırmak ve son olarak da çalışanlar için iş-yaşam dengesini sağlamaktır. Bu amaçlara ulaşabilmek için de strateji ve amaçların belirlenmesi esastır. Benzer olarak Rompa'ya göre (2011) S-İKY, psikolojik, sosyolojik, stratejik ve yeşil bakış açısı olmak üzere 4 farklı yaklaşımla ele alınmaktadır. S-İKY için stratejik bakış açısı özellikle; işe alma, iş gören devir hızı, iş gören değerlendirme ve çalışanların istihdam edilebilirliğine odaklanmaktadır. Aynı zamanda S-İKY uygulamalarını etkileyen örgüt kültürü ve dışsal çevre olmak üzere iki temel faktör bulunmaktadır. Örgüt kültürü genel itibarıyla, liderlik ve yönetim tarzı, kişi/çalışan katılımı, kurallar ve gelenekler ile insan kaynaklarına ilişkin politikalardan oluşmaktadır. Dışsal çevre ise mevzuata dair uygulamalar, ilkeler, standartlar ve kılavuzlar, rekabet ortamı, iş döngüsü, işgücü ve piyasa durumu olarak ifade edilmektedir (Gollan, 2000).

3. STRATEJİK YÖNETİM

Strateji, bir organizasyonun kaynaklarını ve yeteneklerini kullanma şekli olarak tanımlanmaktadır (Baumgartner ve Rauter, 2017). Strateji kavramı günümüzde daha çok bilgi ile ilgilidir. Organizasyonların sahip olması gereken her türlü kaynak ve yetenek önemlidir. Değişen çevre koşulları nedeniyle, organizasyonlar kaynak ve yeteneklerini bu çevre koşullarına uygun hale getirmelidir (Taylan, 2024). Organizasyonlar, rekabetçi ve belirsiz bir çevrede ayakta kalabilmek için sistematik ve çok boyutlu bir anlayışa gereksinim duymaktadır. Bu durum ise stratejiyi dar bir planlama anlayışından çıkararak bir yönetim süreci haline getirmiş ve önemini giderek artmasını sağlamıştır. Organizasyonlara ekonomik anlamda, orta ve uzun vadeli amaçlara katkı sağlama anlamında ve çevreden gelen değişimlerin doğuracağı risklerden korunma anlamında fayda sağlamaktadır (Coşkun, 2016). Politika bir yasama işlevi iken, strateji ise bir yürütme işlevidir denebilir. Stratejik plan, bir organizasyonun politika hedeflerine ulaşmak

amacıyla tasarlanmış olduğu plandır. Organizasyonun hedeflerine nasıl ulaşılacağını, hangi operasyonel birimlerin kullanılacağını ve bu birimlerin yapısını ana hatlarıyla ortaya koymaktadır. Ayrıca stratejik plan, hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları, bu kaynakların nasıl elde edileceğinin ve kullanılacağını belirlediği politika hedeflerini gerçekleştirme yaklaşımını özetleyen bir plandır (Taylan, 2024).

Organizasyonun iç ve dış çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyen, rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayan ve sahip olduğu kaynakları etkin kullanmasına araç oluşturan yönetim tekniğine stratejik yönetim denmektedir. Organizasyonun stratejik pozisyonunun, geleceğe yönelik olarak stratejik tercih ve faaliyetlerinin anlaşılmasını sağlamaktadır (Uygur, 2012). Stratejik yönetim üst yönetimin ana fonksiyonlarından biri olup alt kademe yöneticilere ise rehberlik etmektedir. Stratejik yönetim, açık bir sistem olan organizasyonun, kaynaklardan en verimli ve etkili şekilde faydalanmasını sağlamaktadır. Stratejik yönetimde ana amaç, orta ve uzun süreli faaliyetlere odaklanmak, karı arttırmak ve bu sayede rekabet üstünlüğü kazanmaktır. Bir organizasyon stratejik yönetim anlayışına sahip değilse; insan kaynaklarını ve mali sermayesini etkin bir şekilde kullanamaz, kararları, günlük politikalar üzerinde odaklanır ve ekonomik dalgalanmalardan ve belirsizliklerden olumsuz etkilenebilir (Akgemci, 2019).

Stratejik plan gerçekleştirilirken ilk olarak organizasyonun şu anda nerede olduğuna dair bir durum analizinin gerçekleştirilmesi gerekir. Bunun için organizasyonun tarihçesi, mevzuat analizi, GZTF (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Tehditler, Fırsatlar) analizi, paydaş analizi gibi analizler gerçekleştirilmelidir. Bu çerçevede stratejik planın sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için kurumun en alt kademesinden en üst kademesine kadar sürecin sahiplenilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda sürecin işleyebilmesi için bir eylem planı oluşturulmalı ve faaliyetler bu plana göre gerçekleştirilmelidir. Performans programı, organizasyonların amaç ve hedeflerine yıllık olarak ulaşılma performanslarını ortaya koymasına imkân vermektedir. Bu süreç organizasyonlara performans programı ile izleme ve denetim faaliyetlerini yerine getirme imkânı vermektedir. Belirlenen politikalar çerçevesinde eylemlerin verimli, düşük maliyetle, etkili bir şekilde yürütülmesi, gerçekleştirilen eylemlerin eksiksiz ve doğru bir biçimde kayıt altına alınması, kurumun süreç, yöntem, etkinlik ve kontrollerini sağlayan finansal ve finansal olmayan denetimler bütününe iç kontrol sistemi denmektedir (Kalkan ve Tepeli, 2018).

Organizasyonların gerçekleştirdikleri faaliyetlerin performans göstergeleri ile ölçülmesinin ardından sürekli iyileştirmenin sağlanabilmesi

için PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) döngüsü yönetim metodu kullanılmaktadır. Planla basamağında iyileştirilmesi gereken konu belirlenmektedir. Bu sayede riskler belirlenerek alınacak önlemlerin nasıl yönetileceğine dair planlamalar da gerçekleştirilmektedir. Sürecin uygulama basamağında, süreçte görev alacak çalışanlara gerekli eğitimler verilmeli ve bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır. Önceden belirlenmiş kriterlere göre hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı “kontrol et” basamağında değerlendirilmektedir. Hedeflerden sapmaların belirlenmesi ise önlem al basamağında gerçekleştirilmektedir. Bu sapmaların iyileştirilmesi için gerekli önlemler alınmaktadır. PUKÖ döngüsünün kullanılması, organizasyonlarda sağlıklı bir iç denetim uygulanmasını sağlamaktadır (Yazıcı vd., 2023).

4. STRATEJİK YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİ

Stratejik yönetim, orta ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin geliştirilmesi ve bu stratejilerin uygulanması sürecidir. Kurumsal sürdürülebilirlik ise, ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutları bir arada ele alarak, her boyutta eş zamanlı olarak gelişme yaklaşımını ifade eder. Bu iki kavramın entegrasyonu, kurumlar açısından bakıldığında çevresel etkilerin en aza indirilmesi, uzun vadeli rekabet avantajı sağlanması, maliyetin azaltılması, kurumsal itibarın artırılması ve toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi konularda kritik bir öneme sahiptir. Sürdürülebilirlik kavramı küresel çevresel ve sosyal sorunları ele alan ve bu sorunlara yönelik çözümler geliştirilmesini sağlayan genel bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Ancak, temel normatif ve etik biçimiyle sürdürülebilirlik kavramı, hangi stratejilerin, planların veya faaliyetlerin uygulanması gerektiği konusunda net bir rehberlik sunmamaktadır. Bu bakımdan kavramla ilişkili birçok tanım, yönerge ve standart ortaya çıkmıştır. Kavramın daha bağlayıcı, somut ve uygulanabilir hale gelmesi için bireyler, kuruluşlar, bölgeler, devletler ve toplumlar gibi birçok aktörün katılımı gereklidir (Baumgartner ve Rauter, 2017).

Stratejik yönetim sürdürülebilirliğe iki açıdan ışık tutmaktadır. Bunlardan ilki; kurumların sürdürülebilirlik faaliyetlerini uyguladıktan sonra hangi birey, grup, organizasyon veya sistemin daha iyi bir duruma gelmesinin beklendiğinin (hedeflerin) belirlenmesidir. İkincisi ise; belirlenen sürdürülebilirlik hedeflerinin organizasyonda nasıl (strateji) uygulanacağıdır (Baumgartner ve Rauter, 2017).

Stratejik yönetimin üç farklı ancak birbirini tamamlayan boyutu ele alınmaktadır: strateji süreci, strateji içeriği ve strateji bağlamı. Strateji süreci, içeriği ve bağlamı birbirinden farklı ancak birbiriyle bağlantılı bileşenlerdir.

Bu üç boyut, stratejik düşünmeyi açıklamak ve yorumlamak için bir çerçeve sunmaktadır. Organizasyonlarda strateji geliştirmek, stratejinin içeriğinin tanımlanmasını gerektirir. Özellikle, stratejik faaliyetlerin “ne”, “ne zaman”, “kim tarafından” ve “nasıl” gerçekleştirileceği, belirli dış ve iç faktörler çerçevesinde belirlenmelidir. *Strateji süreci*, stratejinin inşa edilmesi ve geliştirilmesi aşamalarını içerir. *Strateji bağlamı*, stratejik faaliyetleri çevreleyen koşulları ifade eder. Bağlam, stratejinin olanaklarını ve sınırlamalarını etkiler. Örneğin, yasal düzenlemeler, doğal kaynak kıtlığı veya sivil toplum kuruluşlarından (STK) gelen baskılar ve yenilikler, organizasyonlar ve topluluklar için kısıtlayıcı faktörler oluşturabileceği gibi fırsatlar da yaratabilir. *Strateji içeriği*, strateji sürecinin çıktısını, yani stratejik faaliyetlerin sonucunu temsil eder. Bu kapsamda; neyin sunulacağı, neyin oluşturulacağı, organizasyonun hangi hedefleri takip etmesi gerektiği, bu hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiği ve bu çabanın organizasyon, toplum ve paydaşlar üzerindeki etkileri ele alınır (Baumgartner ve Rauter, 2017).

Sürdürülebilirlik yönetimi açısından, strateji süreci, sürdürülebilirlik konularını tüm ilgili kurumsal seviyelerde ve sistemlerde entegre edilmesini sağlamalıdır, böylece ortaya çıkan iş ve toplumsal değerler yeterince özüksenebilir. Bu, sürdürülebilirlik konularının kurumsal kültüre, stratejik hedef belirleme süreçlerine, öğrenme ve geri bildirim döngülerine ve kurumun günlük faaliyetlerine entegre edilmesi anlamına gelmektedir. Sürdürülebilirlik stratejisinin kurumda operasyonel düzeyde uygulanması, sürdürülebilirliğin ekonomik olmayan unsurlarının entegrasyonunu gerektirir. Çalışan yetkinliklerine güvenmek ve bunları geliştirmek temel noktadır. Organizasyonlar etkili bir kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmek, stratejik seviyenin bir parçasıdır. Sürdürülebilirlik stratejisinin farklı kurumsal fonksiyonlarda uygulanması, operasyonel seviyenin bir parçasıdır. En önemlisi, operasyonel seviyede kazanılan deneyimin stratejik ve normatif seviyelere aktarılması veya stratejik seviyede kazanılan deneyimin normatif seviyeye taşınabilmesi mümkün olmalıdır. Bu da farklı yönetim seviyeleri arasında özel geri bildirim ve öğrenme döngüleri oluşturularak gerçekleştirilebilir (Baumgartner, 2014).

Sürdürülebilirliğin uygulanmasında tüm organizasyonel bölümlerin en azından belirli bir ölçüde yer alması gerekmektedir. Kurumlarda sürdürülebilirlik yönetiminin uygulanması, her organizasyonda değişim ve öğrenme süreçlerini gerektirir. Herhangi bir sürdürülebilirlik odaklı öğrenme sürecinin gerçekleşebilmesi için önce organizasyona sürdürülebilirlik odaklı değerlerin entegre edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, yeterli niteliklerin

kazanılması ve yeterli eğitim desteğinin sağlanması hayati öneme sahiptir (Engert vd., 2016).

Sürdürülebilirlikle ilgili politika girişimlerinin, sosyal, ekolojik ve ekonomik hedefleri ele alarak yalnızca müşterileri için değil, aynı zamanda toplum için de değer yarattığı ve bu nedenle uygun bir stratejik bağa sahip olması gerekir. Bu gibi durumlarda etkili olabilmek için; sürdürülebilirliğin entegrasyonu ile rastgele yapılan bağışlar, reklam kampanyaları veya zayıf sürdürülebilirlik raporlamaları gibi bağımsız ve plansız hayırseverlik eylemlerinden çıkıp, iş stratejisinin tutarlı ve bütünlük bir parçası haline gelmelidir. Sürdürülebilirlik anlayışının kurumun vizyonu, kültürü, yönetişi, yönetim ve performans sistemlerinin ayrılmaz bir parçası olması gerekmektedir. Bu tür bir entegrasyon, rekabet farklılaşmasını ve yeni pazarlara giriş veya mevcut pazarlarda konum güçlendirme yeteneğini artırabilecektir. Sürdürülebilirliğin stratejik yönetime entegrasyonu, azalan maliyetlerle kurumsal rekabet stratejisini destekler ve güçlendirir (Engert vd., 2016).

5. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Organizasyonlar artık gönüllülük esaslı değil zorunlu olarak sürdürülebilirliği sağlanmak ve stratejik bir hedef haline getirmek durumundadır. S-İKY’nde stratejik yönetim ilişkisi, organizasyonlar için giderek daha fazla önem kazanan bir konudur. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, stratejik yönetim ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki, organizasyonların orta ve uzun vadeli başarısını etkileyen önemli bir faktördür (Ivanovskaya, 2017). S-İKY ve stratejik yönetim birbirini destekleyen bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Stratejik yönetim organizasyonun kaynaklarının verimli kullanımını sağlamaktadır. Çalışanlar ise kurumun kaynaklarından biridir ve bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim ve insan kaynakları arasındaki ilişki yadsınmaz.

S-İKY, işletmelerin orta ve uzun vadeli başarısını ve rekabet avantajını destekleyen, ekolojik, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımıdır (Ehnert, 2009). S-İKY, çalışanların refahını, örgütsel bağlılığı ve verimliliği artırarak işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar (Ehnert ve Harry, 2012). Stratejik yönetimin işletmenin orta ve uzun vadeli yönelimlerini belirleyen ve rekabet avantajı sağlamayı hedefleyen bir süreç olması nedeniyle bu iki kavram birbiri ile ilişkilidir (Barney, 1991). S-İKY’nin sağlanması

için çalışanların kararlara katılımı, kapsayıcılık, dezavantajlı grupların desteklenmesi, şeffaflık gibi konular organizasyonun stratejik hedefleri arasında yer almalıdır. Sürdürülebilirliğin organizasyonlarda uygulanması başlangıçta maliyet arttırıcı bir unsur olarak görülse de uzun vadede hem organizasyona hem de organizasyonun iç ve dış çevresine fayda sağlamaktadır.

Organizasyonun performansını etkileyen birçok değişken mevcuttur. Bu değişkenlerden en önemlisi S-İKY'dir. S-İKY, organizasyonun yönetim aşamaları ve rekabet avantajının sağlanmasına yönelik yönetim tarafından belirlenen "örgütsel stratejilerin" nasıl uygulanacağına dair karar ve davranışları kapsamaktadır (Bayat, 2008). S-İKY, stratejik yönetimin çeşitli aşamalarına entegre edilerek örgütsel performansı artırmaktadır (Ehnert, 2009). Bunlar;

- İşletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini belirleme sürecinde, insan kaynakları politikalarının bu hedeflerle uyumlu olması gerekmektedir (Ehnert, 2009).
- S-İKY, çalışanların sürdürülebilirlik odaklı yetkinliklerini geliştirmek için eğitim ve gelişim programları sunarak stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanmasına katkı sağlar (Jabbour, 2013).
- İnsan kaynakları süreçleri, sürdürülebilirlik performans göstergeleriyle ölçülerek stratejik yönetim sürecinde sürekli iyileştirme sağlanabilir (Pfeffer, 2010).

S-İKY süreç yönetimi hem organizasyon içinde hem de dışında orta ve uzun vadeli bir zaman perspektifiyle etkili olurken, istenmeyen yan etkileri ve olumsuz geri bildirimleri kontrol etmeyi gerektirir (Pfeffer, 2010). Stratejik yönetim süreci, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmeyi gerektirir (Wright ve McMahan, 1992). Kaynak Temelli Görüş (Resource-Based View – RBV) perspektifine göre, işletmelerin sahip olduğu benzersiz insan sermayesi, rekabet avantajının sürdürülebilirliği açısından kritik bir faktördür (Barney, 1991; Wright vd., 2001). Bu bağlamda, S-İKY, çalışanların yetkinliklerini geliştirmeyi, orta ve uzun vadeli örgütsel bağlılıklarını güçlendirmeyi amaçlayarak stratejik yönetimin temel unsurlarından biri haline gelmektedir (Ehnert, 2009). Stratejik yönetim, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan beşeri sermayenin, organizasyonun tasarladığı insan kaynakları uygulamalarını benimsemesine ve rutin işlerinde kullanmasına yardımcı olmaktadır. S-İKY, organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu bir şekilde beşeri sermayeyi temin etme, eğitime ve geliştirme, onların kurumsal aidiyetini arttırma ve motivasyonunu sağlama gibi birbirleriyle

uyumlu politika ve faaliyetlerin yerine getirilmesi açısından stratejik yönetim ile bir bütündür (Bayat, 2008).

Kurumlar sürdürülebilir başarıyı sağlamak için sürekli iyileşme felsefesiyle her zaman daha iyisini yakalamak konusunda çaba sarf etmelidir. Her zaman daha iyi S-İKY uygulamalarının var olduğunu kabul etmelidir. Sürekli iyileşme ve gelişmeyi (kaizen) sağlayabilmek için stratejik amaç ve hedeflerin bu yönde belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen kurumsal amaç ve hedefleri gerçekleştirmek çalışan davranışlarına bağlıdır ve sürdürülebilir insan kaynakları stratejileri de belirli çalışan davranışlarını üretmektedir. Organizasyonlarda çalışan davranışlarıyla stratejilerin uyumlu hale getirilmesi organizasyonun performansını yükseltmektedir (Bayat, 2008).

S-İKY ile stratejik yönetim arasındaki ilişki, işletmenin sürdürülebilirlik stratejileri ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bütünleşmesi yoluyla güçlenmektedir (Jabbour ve Santos, 2008). Örneğin, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını sağlarken, aynı zamanda çalışan bağlılığını artırarak verimliliği yükseltir (Renwick vd., 2013). Bu süreç, örgüt kültürünün sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirilmesini ve çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunmasını teşvik eder (Ehnert vd., 2016).

Dijital dönüşüm, insan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir diğer önemli faktördür. Dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimini optimize etmekte ve bu süreçte stratejik hedeflere ulaşmayı da kolaylaştırmaktadır. Dijitalleşme, insan kaynakları süreçlerini hızlandırmakta ve maliyetleri düşürmekte olup organizasyonların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Nachit ve Okar, 2020).

Sürdürülebilir stratejilerin oluşturulması, çeşitli organizasyonel işlevlerin katılımını gerektirdiğinden, bu süreçte insan kaynakları yönetiminin kritik rolü bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içerisinde sürdürülebilirlik konularını en fazla entegre edebilme potansiyeline sahip olan alanlardan biri olarak görülmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin bu hedef doğrultusunda özel stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Jabbour ve Santos, 2008).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşme ve özellikle son zamanlarda çevresel sorunlarla birlikte gündeme gelen sürdürülebilirlik kavramı, tüm alanları etkilediği gibi insan kaynakları yönetimini de etkilemiştir. Sürdürülebilirlik kavramı, insan kaynakları yönetimine yeni bir bakış açısı getirmiş ve kurumların

sürdürülebilirlik sürecini sağlıklı bir şekilde yürütebilmelerini sağlamada insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya koymuştur. Sürdürülebilirlik, günümüz organizasyonlarının yalnızca ekolojik sorumluluklarını değil, aynı zamanda ekonomik performanslarını ve toplumsal yükümlülüklerini de kapsayan bütünsel bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi, yalnızca personel temini ve yönetimiyle sınırlı kalmayıp, kurumsal sürdürülebilirliğin kilit aktörü haline gelmiştir. S-İKY, günümüzde organizasyonların ekonomik, sosyal ve ekolojik sorumluluklarını yerine getirmeleri açısından önem arz etmektedir. S-İKY, organizasyonlarda insan kaynaklarının daha etkin bir şekilde kullanımını sağlamakta ve organizasyonların orta ve uzun vadeli başarılarını arttırmaktadır. Geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamalarından farklı olarak, S-İKY yalnızca çalışan verimliliğini artırmayı değil, aynı zamanda çalışan refahını, kurumsal etik anlayışını ve ekolojik sürdürülebilirliği sağlamayı hedefleyen bütüncül bir yaklaşımdır. Organizasyonların rekabet avantajını koruyabilmesi ve değişen küresel dinamiklere uyum sağlayabilmesi için insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlik perspektifinden yeniden ele alınması gerekmektedir.

Stratejik yönetim, organizasyonların değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarını mümkün kılan sistematik bir yönetişim süreci olarak düşünüldüğünde, sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal hedeflere entegre edilmesinde yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda, S-İKY ile stratejik yönetim arasındaki etkileşim, organizasyonların ekonomik, sosyal ve ekolojik riskleri ön görerek tedbirler almalarına olanak tanımaktadır. S-İKY'nin stratejik plana uyumlu hale getirilmesi, organizasyonların çalışan memnuniyetini artırırken aynı zamanda yetenek yönetimini, kurumsal itibarı ve yenilik kapasitesini de güçlendirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin ekonomik, sosyal ve ekolojik boyutları göz önünde bulundurarak şekillendirilmesi, organizasyonların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak, S-İKY'nin uygulamaya geçirilmesi sürecinde, organizasyonların karşılaşılabileceği zorluklar belirlenmeli, bu konuda gerekli tedbirler alınmalı ve sürecin etkinliğini artırmaya yönelik stratejiler ortaya konmalıdır.

Dijitalleşme, kalite yönetimi süreçleri (örneğin PUKÖ döngüsü) ve sürdürülebilirlik raporlamaları gibi unsurlar, S-İKY ile stratejik yönetimin birbirine bütünleşmiş bir şekilde çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Dijital dönüşümün getirdiği yeni araçlar, insan kaynakları süreçlerinin şeffaflık, izlenebilirlik ve hesap verebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirilmesini mümkün kılarken, sürdürülebilirlik performans göstergelerinin izlenmesi ve sürekli iyileştirme çabalarının kurumsal düzeyde yerleşmesini sağlamaktadır.

Günümüzde artık sürdürülebilirlik kavramı sadece teorik bir ilke değil, aynı zamanda organizasyonel yapıların ve karar alma mekanizmalarının merkezinde yer alması gereken bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda geliştirilen politikaların insan kaynakları uygulamalarıyla eş zamanlı biçimde yürütülmesi, organizasyonların sürdürülebilir kalkınmaya katkı sunabilmeleri açısından önemlidir. Bu çerçevede, çalışanların sürdürülebilirlik farkındalığı artırılmalıdır. Sonuç olarak, S-İKY, kurumların yalnızca günümüz iş dünyasının gerekliliklerine uyum sağlamasını değil, aynı zamanda geleceğe yönelik sağlam temeller oluşturmasını da mümkün kılacak stratejik bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Organizasyonların, çalışanlarını sürdürülebilirlik odaklı bir kurumsal kültüre uyum sağlaması ve insan kaynakları süreçlerini orta ve uzun vadeli hedeflerle uyumlu hale getirmeleri, organizasyonel başarı için kritik bir gereklilik haline gelmiştir.

Kaynakça

- Akgemci T. (2019). *Stratejik Yönetim* (5. Baskı). Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aydınlı, B. (2023). Paradigma olarak sürdürülebilirlik ve evrilmesi. B. Aydınlı, H. Sert, F. Şeker (Ed.) *Sürdürülebilirlik öncülleri, ardılları ve evrilmesi*, içinde (s. 2-12). Ankara: Pegem Akademi, 1. Baskı, Mart 2023, ISBN: 978-625-6357-80-8.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Batı, O. (2013). *Türkiye’de sürdürülebilir kalkınma ve yenilenebilir enerji kaynakları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 21, pp. 258-271.
- Baumgartner, R. J., Rauter R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140(1), pp. 81-92.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), ss. 67-91.
- Burmistrova, N., Kalnitskaya, A., Kalnitskaya, I., Maksimochkina, O., Shmakova, A. (2018). Evaluation of management model for sustainable development of organization. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 50, pp. 272-280.
- Cania, L. (2014). The Impact of strategic human resource management on organizational performance economica. *Seria Management*, 17 (2), pp. 373-383.
- Coşkun, R. (2016). *Stratejik Yönetim Kuram ve Uygulama* (1. Baskı). Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Springer Science & Business Media.
- Ehnert, I., Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Review*, 23(3), pp. 221-238.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roperc, I., Wagner, M., Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world’s largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), pp. 88-108.

- Engert, S., Rauter, R., Baumgartner R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*. 112(4), pp. 2833-2850.
- Gollan, P. (2000). Human resources, capabilities and sustainability. D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, P. Sutton (Eds.), *Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century*, içinde (pp. 55–77). Sydney: Allen & Unwin.
- Gökçe, Ş., Aytekin, O., Kuşan, H., Zorluer, İ. (2018). Türkiye’de mevzuatlar ve standartlar açısından sürdürülebilir yapıım. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 23(3), ss. 289-312.
- Hancıoğlu, Y., Gülençer, İ., Tünel, R. K. (2018). Yeşil yaklaşımlar ve sürdürülebilirliğin yükselişi: işletmeler sürdürülebilirlik raporlarına neden önem veriyor?. *International Journal of Economic and Administrative Studies*. (17. ÜİK Özel Sayısı): ss. 229-244.
- Ivanovskaya L. (2017). Strategic human resource management as a factor in gaining an organization’s competitive advange. Вестник университета, 2, pp. 202-209.
- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organizations: from a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, pp. 144-155.
- Jabbour, C. J. C., Santos F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), pp. 2133–2154.
- Kalkan, A., Tepeli, M. (2018). Kamu üniversitelerinde iç kontrol ve kalite uygulamaları: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 2(2), ss. 13-20.
- Karademir, K., Karacaer Ulusoy, M. (2020). *Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının hisse senedi getirisine etkisi: BIST sürdürülebilirlik endeksinin sektörel bazda incelenmesi* (1. Baskı). Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kardeş Selimoğlu S., Özsözgün Çalışkan, A. (2016). Sürdürülebilirlik bağlamında uluslararası güvence denetimi standardı GDS (isac) 3410-sera gazı beyanları-I. *Muhasebe ve Denetime Bakış*. 47, ss. 1-22.
- Kesen, M. (2016). İşletme yönetiminde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 5(3), ss. 554 –573.
- Kozioł-Nadolna, K., Beyer, K. (2021). *Barriers to innovative activity in the sustainable development of public sector organizations*. 25th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems.

- Nachit, M., Okar, C. (2020). *Digital transformation of Human Resources Management: A Roadmap*. 2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD).
- Okan Gökten, P. (2017). Su muhasebesi ve GRI 303 su 2016 sürdürülebilirlik raporlaması standardı. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(4), ss. 957-980.
- Öktem, B., Öktem, R. (2022). Sürdürülebilirlik raporlamasının IFRS kapsamında değerlendirilmesi: Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 44(2), ss. 2587-2672.
- Özerhan, Y., Sultanoğlu, B. (2017). Sürdürülebilirlik raporu kapsamında çevresel bilgilerin raporlanması ve güvence denetimi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 53, ss. 55-76.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), pp. 34-45.
- Recker, J. (2017). *The complexities of sustainability and design: How sustainable are our systems designs?: Can we design systems for sustainability?*. IEEE 21st International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design (CSCWD), Wellington, New Zealand, pp. 1-1.
- Renwick, D. W., Redman, T., Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), pp. 1-14.
- Rompa, I. (2011). *Explorative research on sustainable human resource management*. (Unpublished Master's Thesis). University of Amsterdam, Holland.
- Rudancic, A., Paparic, D., Funda, D. (2021). *The influence of sustainable management of human resources on company performance*. Interdisciplinary management research XVII (IMR 2021). pp. 379-393.
- Singh, G. G. (2020). Determining a path to a destination: pairing strategic frameworks with the sustainable development goals to promote research and policy. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 17(2), pp.521-239.
- Şimşek T. (2021). *Sürdürülebilirlik ve yeşil örgüt*. (1. Baskı). Gazi kitabevi, Ankara.
- Tağtekin T. (2024). Paris İklim Anlaşması sonrası döngüsel ekonomide proaktif yaklaşım katılım bankacılığı için fırsat olabilir mi?. *Istanbul Gelisim University Journal of Social Sciences*. 11(2), ss. 805-81.
- Tamer, G. (2020). Sağlık örgütlerinde kurumsal sürdürülebilirlik. *International Academic Studies on Natural and Health Sciences*, ss. 183-203.
- Taylan, B. (2024). *Strategic management and managers' perception of strategic management; a qualitative research in the spice sector in İzmir*. İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir. Yüksek Lisans Tezi.

- Uygur A. (2012). Stratejik yönetim. M. Tuna, İ. Güler (Ed.). *Kalite yönetim sistemleri*, içinde (s. 213-229). Ankara: Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Kasım 2012, ISBN: 978-605-5437-11-4.
- Velazquez L.E., Esquer J., Munguía N.E., Moure-Eraso R. (2011), Sustainable learning organizations. *The Learning Organization*, 18(1), pp. 36-44.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), pp. 701-721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), pp. 295-320.
- Yazıcı, S., Ünal, F., Çulhaoğlu, Ö. (2023). Kalite süreçlerinde PUKÖ döngüsü: dış değerlendiricilerin görüşlerine göre Türk üniversitelerinin yeterlik düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 57, 280-305.
- Yüksel, F. (2024). Muhasebe meslek mensuplarının sürdürülebilirliğin raporlanması ve sürdürülebilirlikle ilgili finansal açıklamalara dair görüşleri üzerine bir araştırma: Kütahya örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 16(30), ss. 238-255.
- Zaugg, R. J., Blum, A., Thom, N. (2001). *Sustainability in human resource management* (1st Edition). Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. IOP Press: Switzerland ISBN 3-906471-48-9.

İnternet Kaynakları

- <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/fundamental-principles-and-rights-work>, 13.03.2025 tarihinde erişilmiştir.
- <https://www.kgk.gov.tr/>, 18.03.2025 tarihinde erişilmiştir.
- <https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/Surdurulebilirlik/Duyuru/KurumsalSurdurulebilirlikRaporlar%C4%B1naYonelikZorunluGuvenceDenetimlerineIliskinDuyuru.pdf>, 13.03.2025 tarihinde erişilmiştir.
- <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630-1.htm>, 16.03.2025 tarihinde erişilmiştir.
- <https://www.resmigazete.gov.tr/07.10.2021>, 16.03.2025 tarihinde erişilmiştir.
- <https://www.sightsavers.org/disability-and-inclusion/>, 13.03.2025 tarihinde erişilmiştir.
- <https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/yesil-mutabakat-eylem-plani-ve-calisma-grubu/eylem-plani>, 18.03.2025 tarihinde erişilmiştir.
- https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf, 13.03.2025 tarihinde erişilmiştir.

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Ücret Yönetimi İlişkisi

Nazmi Küçükyavaş¹

Özet

Bu bölümde, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kapsamında ücret yönetiminin rolü ele alınmaktadır. Nitekim sürdürülebilir ücret yönetimi ile ücret artık günümüz dünyasında işletmeler için bir maliyet unsuru olmaktan çıkarak bir yatırım unsuru haline gelmiştir. Sürdürülebilir ücret yönetimi kapsamında uygulanacak adil ve şeffaf ücret politikaları, çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini artırdığından çalışan devir oranını azaltarak uzun vadede işletmelerin verimliliğine de katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda sürdürülebilir ücret yönetimi işletmelerin etik ve sosyal sorumluluk politikalarıyla uyumlu bir işveren markası oluşturmaya da yardımcı olmaktadır. Bu nedenle günümüz işletmelerinin ücret yönetiminde sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemesi temel bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, bu bölümde, ücret yönetiminin sürdürülebilirliğe dayalı yaklaşımlarla nasıl yeniden yapılandırılabileceği örneklerle ele alınırken, aynı zamanda ücret yönetiminin işletmelerin uzun vadeli başarılarına katkı sağlayacak stratejik bir alan olduğu vurgulanmaktadır.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında ücret yönetimi, yalnızca çalışanlara yapılan ödemeleri belirleme süreci olmayıp, bunları oluşturma hedefleri ile bütünleşen kritik bir yönetim aracı haline gelmiştir. Çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve işletmeye bağlılığı üzerinde doğrudan etkili olan ücretlendirme politikaları, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde ücret yönetiminin nasıl şekillendiği ve hangi dinamiklere bağlı olduğu önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır.

1 Dr. Cumhurbaşkanlığı İletişim Uzmanı, Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı, vefanazmi@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9100-1150>.

Sürdürülebilir insan kaynaklarının yönetimi, işletmelerin uzun vadede hayatını sürdürmesini, çalışanların refahını ve iş yaşamının devamını gözetan bir yaklaşım benimsemektedir. Bu bağlamda, ücret yönetimi sadece finansal bir güvencenin ötesinde, insanların iş yerinde uzun süre korunmasını teşvik eden, adil ücret denetimini destekleyen ve işverenin markasını güçlendiren bir strateji olarak ele alınması gerekir.

Ücret yönetimi, işletmelerin hem iç hem de dış paydaşlarıyla olan ilişkilerini doğrudan etkileyen stratejik bir süreçtir. İçsel olarak, adil ve rekabetçi bir ücretlendirme politikası, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırırken, dışsal olarak ise sektörel rekabet, yasal düzenlemeler ve ekonomik dalgalanmalar ücret politikalarının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sürdürülebilir ücret yönetimi, yalnızca kısa vadeli maliyetleri optimize etmeyi değil, aynı zamanda uzun vadede iş gücü istikrarını ve çalışan refahını korumayı da hedeflemektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin etik ilkelere dayalı, şeffaf ve katılımcı bir ücret politikası geliştirmesi de kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bu çalışmada öncelikle ücret yönetimine ilişkin temel kavramlar açıklanmakta, ardından ücret yönetiminin ilkeleri ve ücret yönetim süreci ile kullanılan ücret sistemleri ele alınmaktadır. Akabinde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve ücret yönetiminin ilişkisi, sürdürülebilir ücret yönetiminin temel unsurları ile sürdürülebilir ücret yönetimi sürecinde karşılaşılan zorluklar incelenmektedir. Son olarak günümüzde sürdürülebilir ücret yönetimine ilişkin uygulama örnekleri ele alınmaktadır. Böylece sürdürülebilirlik anlayışı ile bütünleşik bir ücret yönetimi modelinin nasıl oluşturulabileceği konusunda bir perspektif oluşturulmaya çalışılmaktadır.

1. ÜCRET YÖNETİMİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi perspektifinden bakıldığında ücret yönetimi, yalnızca çalışanlara ödenen bir bedel olarak değil, aynı zamanda çalışan motivasyonu, iş tatmini, örgüte bağlılık ve uzun vadeli verimlilik açısından başat bir faktör olarak ele almaktadır. Adil ve rekabetçi bir ücretlendirme sistemi, nitelikli işgücünü çekmek ve elde tutmak için temel unsurlardan biridir. Bu bağlamda, ücrete ilişkin temel kavramları açık bir şekilde anlamak, ücret yönetimi sürecini etkin bir şekilde yürütebilmek için kritik öneme sahiptir.

1.1 Ücretin Tanımı ve Kapsamı

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi (S-İKY) bakımından ücret; bir yandan bir maliyet kalemiyken diğer yandan çalışanları motive etmesi

bakımdan önem taşıyan bir konudur. Bu noktada öncelikli olarak ücret ve ücrete ilişkin kavram setinin ele alınması gerekir. Genel olarak ücret, bir çalışanın emeğinin karşılığı olarak işveren tarafından ödenen parasal ve/veya aynı değerdir (Acar A. C., 2022: 317). Farklı alanlara göre ücret tanımları değişebilmektedir. Örneğin İş Kanunu açısından ücret, bir kişiye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişilerce sağlanan ve para ile ödenen tutardır (Resmi Gazete, 2003). Ekonomik açıdan ücret, işgücü piyasasında arz ve talep koşullarına göre belirlenen bir maliyet unsuruyken, sosyal açıdan çalışanların yaşam düzeyini belirleyen temel bir gelir kaynağı olarak karşımıza çıkmakta; hukuki olarak ise ücret, iş sözleşmesinin temel unsurlarından biri olup çalışanlar için bir hak, işverenlerce bir yükümlülük olarak tanımlanmaktadır (Tonus & Baş, 2020: 125-126). Ücret, çalışanların niteliğine göre farklı sözcüklerle ifade edilebilmektedir. Örneğin ödeme şeklindeki farklılıklar nedeniyle memurlar ve kamuda çalışanlar için ücret yerine “maaş” kelimesi kullanılırken özel sektörde ve daha çok işçi olarak çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları gelir olarak “ücret” kelimesi kullanılabilir (Benligiray, 2016: 225).

Ücret kavramı önemli olmakla birlikte ücretle ilişkili kavramlara da değinmek gerekir. Ücretle ilgili kavramlardan ilki brüt ve net ücret kavramlarıdır. “Brüt ücret” bir çalışana ödenen toplam tutar olup, içerisinde vergiler, sigorta primleri gibi yasal kesintileri barındırır. “Net ücret” ise bu kesintiler yapıldıktan sonra çalışanın eline geçen tutarı ifade etmektedir (Öcal, 2019: 3) Ücretle ilgili kavramlardan ikincisi nominal ve reel ücrettir. “Nominal ücret” çalışanın belirli bir dönemde aldığı parasal tutardır. “Reel ücret” ise nominal ücretin, piyasadaki mal ve hizmet fiyatları karşısındaki alım gücünü ifade etmektedir (Mert, 2025: 4)

Ücretle ilgili kavramlardan üçüncüsü aynı ve nakdi ücrettir. “Nakdi ücret” çalışana para olarak ödenen tutardır. “Aynı ücret” ise çalışana mal veya hizmet olarak sunulan ek çıkarları içerir. Örneğin, yemek, lojman veya ulaşım desteği aynı ücret kapsamındadır (Öcal, 2019: 3). Ücretle ilgili kavramlardan dördüncüsü temel (kök, baz), yalın (çıplak) ve giydirilmiş ücrettir. “Temel(kök) ücret” bir zaman birimi veya üretim başına ödenmesi gereken temel ücreti anlatırken (Benligiray, 2016: 226), “yalın ücret” bir çalışanın işi yapması karşılığında kendisine nakden ödenen tutardır. Başka bir ifadeyle yalın ücret temel (kök, baz) ücrettir. “Giydirilmiş ücret” ise yalın ücrete ek olarak personele verilen para ya da parayla ölçülebilir olan, performans ücretinin, sosyal yardımların ve kanunlardan veya sözleşmeden kaynaklanan ek imkânların da göz önüne alınarak hesaplandığı ücrettir (Bayraktar, 2020: 24).

Ücretle ilgili kavramlardan sonuncusu sosyal ücrettir. “Sosyal ücret” çalışanlara sadece iş karşılığı olarak değil, sosyal yardım, sigorta, izin hakları gibi ek olanaklar şeklinde sunulan destekleri kapsayan ücrettir. Bu kapsamda doğum, ölüm, evlenme yardımları, yıllık ücretli izinler, bayram ve hafta tatilleri veyahut işçilere mücbir sebeplerle çalışmadığı halde ödenen ücretler sosyal ücret örneklerindendir (Altan, 2004: 152). Sosyal ücret, her ne kadar çalışma süresine denk gelmeden yapılan bir ödeme olsa da ödemenin yapılması hak edilmesini sağlayacak koşulların gerçekleşmiş olmasına bağlıdır. Nitekim ücret, genel olarak çalışanın ve ailesinin tek geçim kaynağıdır. Bu sebeple ücret, çalışanın sadece iş sözleşmesinden doğan bir hakkı olmaktan ziyade aynı zamanda sosyal bir hak olma niteliğini de kazanmıştır. Çalışanlar için taşıdığı önem nedeniyle, ücret hem devletlerin anayasalarında hem de uluslararası sözleşmelerle güvence altına alınmıştır. Ücret denildiğinde ücretin aşağıdaki şekildeki gibi dört bileşenden oluştuğu görülmektedir (Bkz. Şekil 1). Bu noktada sosyal ücret, hukuki koşullar gerçekleştiği takdirde ödenmesi zorunlu olan bir ödenekken sosyal yardımların tercihe bağlı olarak verildiğinin altını çizmek gerekir.



Şekil-1. Ücretin Bileşenleri (Bayraktar, 2020: 22)

Temel kavram setinden hareketle ücret yönetimi ele alırken ücret geliri, ücret düzeyi ve ücret yapısı kavramlarına da kısaca değinmek gerekir. Ücret geliri, bir yıl içinde çalışana ödenen nakdi ve aynı tüm ödemelerin toplamını ifade ederken, bir örgütte çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalama ise ücret düzeyini oluşturmaktadır (Ataay & Acar, 2008: 405). Ücret yapısı ise bu iki kavramdan daha farklı olarak organizasyon içinde bir işe diğer işlere göre ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koymaktadır. Ücret yapısı bu bakımdan ücret farklılıklarının tümünü içermektedir. Ücret yapısı, bir işletmenin çalışanlarına sunduğu maaş/ücret, yardım, ödenek ve diğer mali ödemelerin sistematik bir şekilde düzenlenmesini sağlamaktadır. Ücret yapısı; işlerin, işlemlerin, unvanların ve kişilerin meydana getirdiği değerlerine (katma değer) göre oluşturulan ücretlere ilişkin ödeme politikalarını içermektedir. Dolayısıyla bir işletmedeki ücret yapısında; piyasa koşulları, işletme koşulları ve çalışan motivasyonu, örgütlü/örgütsüz olma hali (örneğin sendikalı olmak) gibi faktörler belirleyici olmaktadır (Mert, 2025: 10-12).

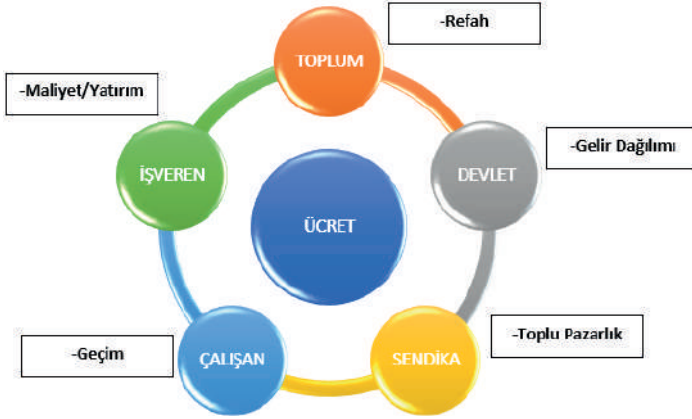
Ele alınması gereken son kavram setiyse ücret politikası ve ücret sistemi kavramlarıdır. Ücret politikası işletme tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için ücretlerle ilgili alınacak kararlarda ve yapacak faaliyetlere rehberlik sağlayan genel bir plandır (Ataay & Acar, 2008: 136). Başka bir ifade ile ücret politikası işletmelerin amaçları, hedefleri, görevleri ile bunlara bağlı olarak tanımlanan insan kaynakları yönetimi politikaları doğrultusunda belirlenen, çalışanların ücretlendirilme faktörlerini ve biçimlerini düzenleyen ve ücret yönetimine ilişkin temel ilkeleri belirleyen bir yol haritasını ifade etmektedir (Gazze, 2004). Dolayısıyla bu yol haritasının belirlenmesinde işletmenin yapısı, ödeme gücü, piyasadaki yeri gibi birçok faktör etkili olabilmektedir. Ücret sistemi ise işletmelerde çalışanlara ödenen ücretin nasıl hesaplanacağını ve ödemelerin ne şekilde yapılacağını belirleyen kural ve düzeni anlatmaktadır. Bu bağlamda her işletmenin niteliğine ve izledikleri insan kaynakları politikalarına göre değişiklik gösteren farklı ücret sistemleri kullanılmaktadır (Şimşek & Öge, 2011: 219).

1.2. Ücretin Belirlenmesini Etkileyen Faktörler ve Ücretin Önemi

Ücret seviyesinin belirlenmesinde çeşitli hukuki, ekonomik, sektörel ve bireysel faktörler rol oynamaktadır. Bu faktörler, zorunluluk derecelerine göre sıralandığında en başta yasal düzenlemeler gelmektedir. Asgari ücret, fazla mesai ücretleri gibi devlet tarafından belirlenen kurallar, işletmelerin ücret politikalarını doğrudan şekillendirmektedir (Bingöl, 2016: 428). İkinci olarak işverenin finansal durumunun yeterliliği gelmektedir. Bir işletmenin mali kapasitesi, çalışanlarına sunabileceği ücret ve yan hakların sınırlarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Karabulut, Okka, & Başel, 2006: 111). Bu noktada özellikle büyük ölçekli işletmeler, küçük ölçekli işletmelere göre ödeme gücü açısından avantajlı konumda olabilmektedir. Ancak bazı küçük ölçekli işletmeler de çalışan bağlılığını artırmak amacıyla ek ödemeler ve teşvikler sunabilmektedir. Üçüncü sırada piyasa koşulları yer almaktadır. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabet, benzer pozisyonlar için belirlenen ücret seviyelerini etkileyebilmektedir (Bingöl, 2016: 427). Dördüncü olarak iş değerlemesi önem kazanmaktadır. İşlerin zorluk derecesi ile gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyi, ücret farklılıklarının oluşmasına neden olabilmektedir. Son olarak performans ve kıdem gibi bireysel faktörler, ücret seviyesini belirlemede tercih edilebilir ve değişken unsurlar arasında yer almaktadır. Yüksek performans gösteren ya da uzun yıllar boyunca çalışan personel, çoğu işletmede daha yüksek ücret alma hakkına sahip olabilmektedir.

Ücret, ekonomik ve toplumsal hayatın her alanını etkilemektedir. Bu açıdan ücret bir taraftan toplum için diğer taraftan toplumu oluşturan

sosyal taraflar için büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda ücretin önemi çalışanlar, işverenler, varsa sendikalar, devlet ve toplum bakımından ayrı ayrı değerlendirilebilir. Şekil 2’de ücretin taraflarına sağladığı faydalar yer almaktadır:



Şekil-2. Ücretin Tarafları ve Ücretin Taraflarına Sağladığı Faydalar (Bayraktar, 2020:31)

Ücret, ekonomik ve toplumsal yaşamın temel yapı taşlarından biri olup, bireylerin, işletmelerin ve toplumun genel refahını doğrudan etkileyen çok boyutlu bir kavramdır. Çalışanlar için ücret, yalnızca geçim kaynağı olmanın ötesinde, bireysel yaşam kalitesini belirleyen, motivasyonu etkileyen ve sosyal statüyü şekillendiren önemli bir unsurdur (Can & Kavuncubaşı, 1995: 246). İşletmeler açısından bakıldığında ücret, üretim sürecinde hem bir maliyet hem de çalışan bağlılığı ve verimliliği açısından bir yatırım unsuru olarak önem taşımaktadır (Şahin, 2010: 141).

Sendikalar için ücret, işçilerin haklarının korunması ve yaşam standartlarının iyileştirilmesi açısından müzakere süreçlerinin merkezinde yer almaktadır. Ücret politikaları, sendikal hareketlerin etkinliğini ve toplu pazarlık gücünü şekillendiren temel faktörlerden biridir (Bingöl, 2016: 423). Devlet ve toplum perspektifinden ele alındığında ise ücret, gelir dağılımının adaletli bir şekilde sağlanması, sosyal barışın korunması ve ekonomik büyümenin sürdürülebilir kılınması açısından kritik bir değişken olarak öne çıkmaktadır (Bingöl, 2016: 424).

Ücret seviyeleri; tasarruf eğilimleri ve tüketim alışkanlıkları gibi bireyler bakımından temel ekonomik dinamikleri belirleyen unsurlar arasında yer

alırken, aynı zamanda toplumsal refahın artırılması ve fırsat eşitliğinin sağlanmasında da önemli bir role sahiptir. Adil ve dengeli bir ücret politikası, iş gücü piyasasında istikrarı sağlamanın yanı sıra, ekonomik kalkınma hedeflerine ulaşmada da kilit bir faktör olarak değerlendirilmelidir.

1.3. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, işletmelerin çalışanlarına ödemelerin nasıl hesaplanıp dağıtılacağını belirleyen yöntemler bütünüdür (SAYEM, 2025). Kurumlar, kendi yapısal özellikleri, faaliyet gösterdikleri sektörler ve insan kaynakları stratejilerine uygun olarak farklı ödeme modellerini benimseyebilir (Şimşek & Öge, 2011: 219). Günümüz iş dünyasında bazı ücret sistemleri önemini yitirirken, bazıları giderek daha fazla tercih edilmektedir. Ücret sistemleri farklı kategorilerde sınıflandırılabilmeyle birlikte en yaygın ücret sistemleri ise on başlık altında sıralanabilir (Isaac, 2012; Demir, 2022: 318). Bunlar zaman bazlı ücretlendirme, parça başına ücretlendirme, performans dayalı ücretlendirme, komisyon esaslı ücretlendirme, kâr paylaşımı ve hisse senedi ödülleri, karma ücretlendirme, yetkinlik ve beceriye dayalı ücretlendirme, esnek ücretlendirme, iş değerlemesine dayalı ücretlendirme ile asgari ücretlendirmedir.

Ücret sistemlerinden ilki zaman bazlı ücretlendirmedir (saatlik, günlük, aylık ücretler). Bu sistemde çalışanlara belirlenen zaman dilimi üzerinden ücret ödenir. Çalışılan süre esas alınarak ücret hesaplanır ve genellikle sabit ücret (kök ücret) veya saatlik ödeme şeklinde uygulanır. Sabit ücret, ücretin olmazsa olmaz bir bölümünü oluşturur. Nitekim bu ücret, çalışanın düzenli olarak aldığı temel ödemeyi ifade eder ve işin niteliği ne olursa olsun sabit bir gelir sağlar. Sabit ücret, özellikle düzenli çalışma saatlerine sahip olan kamu ve özel sektör işlerinde yaygındır. Bu tür ücretin hesaplanması, çalışanın iş yerinde geçirdiği süreyle doğrudan bağlantılıdır (Şimşek & Öge, 2011: 229). İkinci ücretlendirme sitemi parça başına ücretlendirmedir (akord ücret sistemi). Çalışanların ürettiği mal veya sunduğu hizmet miktarına bağlı olarak ücretlendirildiği sistemdir. Ücret miktarı, işçilerin üretim verimliliğine dayanır ve üretilen her birim başına belirlenen ücret üzerinden hesaplanır (Çetin, Dinç, & Arslan, 2013: 158). Genellikle üretim sektöründe, tekstil, tarım ve sanayi gibi alanlarda yaygındır. Çalışanları daha fazla üretmeye teşvik ederken, kalite kontrol süreçleriyle dengelenmesi gerekmektedir.

Ücret sistemlerinden üçüncüsü performans dayalı ücretlendirmedir (teşvik edici ücret sistemi). Bu sistemde çalışanların iş verimliliği, başarıları ve performans hedeflerine ulaşma derecelerine göre ödeme yapılır. Çalışanlara temel maaşın yanı sıra ek prim, ikramiye ve bonus gibi teşvik

edici ödemeler sunulabilir. Performansa dayalı ücretlendirme sıklıkla bireysel ve ekip performansını artırmak amacıyla kullanılır (Akalp, 2003: 3-4; Ceylan, 2009:47-48). Dördüncü ücretlendirme sistemi, komisyon esaslı ücretlendirmedir. Özellikle satış ve pazarlama gibi sektörlerde yaygın olarak kullanılan bu sistemde, çalışanlar gerçekleştirdikleri satışların belirli bir yüzdesi kadar ödeme alır. Sabit ücretin yanı sıra ek komisyon ödemeleri ile desteklenebilir veya tamamen satış başarısına dayalı bir model oluşturulabilir (SAYEM, 2025). Satış teşvikleri, çalışan motivasyonunu artırırken çalışanı kendi kararıyla haddinden fazla çalışmaya teşvik edebileceği için iş güvenliği açısından çalışanlar için dezavantaj oluşturabilir. Beşinci ücretlendirme sistemi; çalışanların aldıkları ücretlere ek olarak kâr paylaşımı ve hisse senedi ödülleri yoluyla ücretlendirilmesidir. Bu sistemde çalışanlar, işletmenin elde ettiği kârdan belirli bir oranda pay alır veya şirkete ait hisse senetleri ile ödüllendirilir. Özellikle büyük ölçekli şirketlerde, çalışan bağlılığını ve uzun vadeli motivasyonu artırmak amacıyla tercih edilen bir sistemdir. Kâr paylaşımı, çalışanların kuruma olan sadakatini artırırken, şirketin finansal başarısına doğrudan katkı sağlamalarını teşvik eder (Akalp, 2003: 5; Kaymaz & Sayılar, 2005: 125; Şimşek & Öge, 2011: 224; Sabuncuoğlu, 2013: 260).

Bu beş ücret sisteminin birleşiminden oluşan karma ücretlendirme sistemi ise yeni bir ücretlendirme sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı ücret sistemlerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulan modeldir. Örneğin, çalışanlara sabit ücret verilirken aynı zamanda performans primleri, komisyon veya ek sosyal haklar da sunulabilir. Bu model, işletmelerin farklı yetkinlik seviyelerine sahip çalışanları ödüllendirmek ve daha adil bir ücretlendirme yapısı oluşturmak için kullanabileceği esnek bir yöntemdir (SAYEM, 2025). Ücretlendirme sisteminin yedinci türünü yetkinlik ve beceriye dayalı ücretlendirme oluşturmaktadır. Çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve davranıştan oluşan yetkinliklere göre belirlenen ücret sistemidir. Geleneksel görev odaklı ücretlendirme yerine, çalışanın yeteneklerine ve eğitimine dayalı bir ücret politikası uygulanır. Özellikle teknoloji ve yenilik odaklı işletmelerde, çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik etmek amacıyla tercih edilir (Akyol & Budak, 2016: 163). Sekizinci ücretlendirme sistemi ise esnek ücretlendirme sistemidir. Bu sistemde çalışanlara, farklı yan haklar ve ödeme seçeneklerinden oluşan bir ücret paketi sunulur. Çalışanlar, bireysel tercihlerine göre ücret, prim, sosyal yardımlar veya yan haklar arasında seçim yapabilirler. Esnek ücretlendirme özellikle serbest çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanlar için daha uygun olan ücretlendirme sistemidir. Çalışan memnuniyetini artıran bu sistem, işverenler için de personel bağlılığını güçlendirme fırsatı sunar (SAYEM, 2025). Ücretlendirme sistemlerinden dokuzuncusu iş değerlemesine dayalı ücretlendirmedir. Bu sistemde, her

işin gerektirdiği bilgi, beceri, sorumluluk ve zorluk derecesine göre bir ücret aralığı belirlenir. İşletme içindeki tüm pozisyonlar değerlendirilerek, eşit işe eşit ücret ilkesi doğrultusunda adil bir ücretlendirme politikası oluşturulur (Sabuncuoğlu, 2013: 260)

Son ücretlendirme sistemi ise asgari ücretlendirmedir. Devlet tarafından belirlenen en düşük ücret seviyesi olup, işverenlerin çalışanlarına ödemesi gereken taban seviyesindeki ücreti ifade eder. Çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılaması için belirlenmiş olup, ülkenin ekonomik ve sosyal yapısına göre değişiklik gösterebilir (Çelik, Caniklioğlu, & Canbolat, 2015: 237). Nitekim asgari ücretin işletmelerin maliyet ve verimliliğine etkisi büyüktür. Asgari ücretin artırılması bir taraftan işsizlik ve enflasyon oranlarını doğrudan etkilerken (Yükseler, 2015) diğer taraftan gelir dağılımını bozucu etkilere de yol açtığına ilişkin literatürde birçok çalışma bulunmaktadır (Bükey, 2022: 3111-3112).

İşletmeler, faaliyet alanlarına ve hedeflerine uygun ücret sistemini belirleyerek, çalışan motivasyonunu artırabilir, rekabet avantajı elde edebilir ve uzun vadede sürdürülebilir bir iş gücü oluşturabilirler. Bu bakımdan seçilen ücret sistemi, işletmenin işgücü devir oranını da doğrudan etkileyen önemli bir unsur haline geldiğinden doğru karar alınabilmesi kritik rol oynayabilmektedir.

2. ÜCRET YÖNETİMİ

Her örgüt hedeflerine erişebilmek amacıyla uygun nitelikleri taşıyan insan kaynağına gereksinim duymaktadır. Nitekim küreselleşen dünyada sert rekabet şartlarında nitelikli elemanları işletmede tutabilmenin ve işletmeye çekmenin en temel unsurlarından biri olarak ücret yer almaktadır. Bu noktada ücret sadece işveren için bir maliyet unsuru değil; aynı zamanda çalışanların verimli ve etkili olabilmesinin en temel yollarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücretin gerekli ödüllendirmeleri de içerecek düzeyde adil ve dengeli şekilde düzenlenmesi gereklidir. İşte bu noktada insan kaynakları yönetiminde ücretin nasıl düzenleneceğini belirleyen ücret yönetimi ön plana çıkmaktadır. Bu bölümde öncelikle ücret yönetiminin tanımı ve kapsamı ele alınmakta, takiben ücret yönetiminin temel ilkeleri ve ücret yönetim süreci incelenmektedir.

2.1. Ücret Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

Ücret yönetimi, bir işletmenin çalışanlarına sunduğu maddi ve yan hakları belirleme, uygulama ve denetleme sürecidir. Başka bir ifadeyle gerek çalışanlar gerekse de işletmeler için mümkün olan en uygun ücretin

tespit edilmesi ve uygulanması amacıyla yapılan faaliyetlerin tümü ücret yönetimidir (Demir & Acar, 2014: 103-104). Bu kapsamda, çalışanların emeğine uygun adil ve rekabetçi bir ücret yapısı oluştururken stratejik plan ve kurumsal hedeflere ulaşılması amacı da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bakımdan ücret yönetimi, sadece kök ücret ödemelerini değil; aynı zamanda primleri, ikramiyeleri, ödülleri, sosyal yardımları ve yan hakları da kapsamaktadır (Oktay, 2022).

Ücret yönetimi işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Zira ücretlendirme işveren için önemli bir maliyet olmakla birlikte insan kaynakları yönetimindeki her alanda (işe alım, performans, kariyer, motivasyon, vb.) derin etkiye sahiptir. Bu nedenle işletmelerin, eşitlik ve adaletin bozulmaması için ücret yönetimini sistematik ve bütüncül bir yaklaşımla ele alması gerekir. Ücret yönetiminin genel amaçları, Şekil 3'te de görüldüğü üzere şu şekilde sıralanabilir (Özgen & Yalçın, 2010: 273; Bingöl, 2016:419; Öcal, 2019: 7; Bayraktar, 2020: 36):

- Ücretlendirme yoluyla örgütün başarısını artırmak ve rekabet üstünlüğü kazanmasına katkı sağlamak,
- Personel devir hızını azaltmak ve çalışanların işletmeye bağlılığını artırmak,
- Yasal ve çevresel gerekliliklere uymak,
- Çalışanlar bakımından içsel-dışsal ve bireysel eşitliği sağlamak,
- İşletmenin gereksinim duyduğu nitelikte ve sayıda çalışanları işletmeye çekmek,
- Mevcut çalışanların iş tatmini ve bağlılığını sağlayarak onları elde tutabilmek,
- Çalışanları motive ederek performanslarını arttırmak ve böylece işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırmak,
- Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- Toplumda mevcut hayat standardı ve refah seviyesinin yükseltmek.



Şekil-3. Ücret Yönetiminin Amaçları (Bayraktar, 2020: 36)

Modern ücret yönetimi anlayışı, bir taraftan işletmenin finansal hedefleriyle ilgiliyken diğer taraftan çalışanların motivasyonu, performansı, verimliliği ve iş tatminiyle de yakından ilgilidir. İyi tasarlanmış bir ücret yönetim politikası, çalışanların şirkete bağlılığını artırmakta ve uzun vadede işletmenin rekabet gücünü desteklemektedir. Etkili bir ücret yönetimi, çalışanların moral seviyesini yükseltmek için önemli bir yöntemdir. Başarıların ödüllendirilmesi, çalışanların sorumluluk duygusunu artırırken bireysel gelişimlerini de destekler. Bu tür bir yaklaşım, hem motive edici bir çalışma ortamı yaratırken hem de iş performansını uzun vadede olumlu yönde etkiler (Oktay, 2022).

2.2. Ücret Yönetiminin İlkeleri ve Ücret Yönetim Süreci

Ücret yönetiminin başarıyla uygulanması için ücret sisteminin bazı temel ilkeler dikkate alınarak oluşturulması gerekir. Ücret yönetiminin temel ilkeleri; adil, rekabetçi, şeffaf ve sürdürülebilir bir ücret politikası oluşturmaktır. Bu bağlamda literatürde farklılıklar olmakla birlikte bu ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Gürüz & Yaylacı, 2004: 238; Deb, 2009: 22; Şimşek & Öge, 2011: 214; Sabuncuoğlu, 2013: 244):

- **Adalet ve Eşitlik:** İşletmeler, aynı düzeydeki işleri yapan çalışanlara benzer ücret düzeyleri sunmalı, cinsiyet veya ayrımcılık oluşturabilecek farklılıkları ortadan kaldırmalıdır. Ücretlendirme, çalışanlar arasında adil ve eşitlikçi bir sistem üzerine inşa edilmelidir. Benzer işleri yapan çalışanlar arasında ücret farklılıklarının oluşmaması sağlanmalı, cinsiyet,

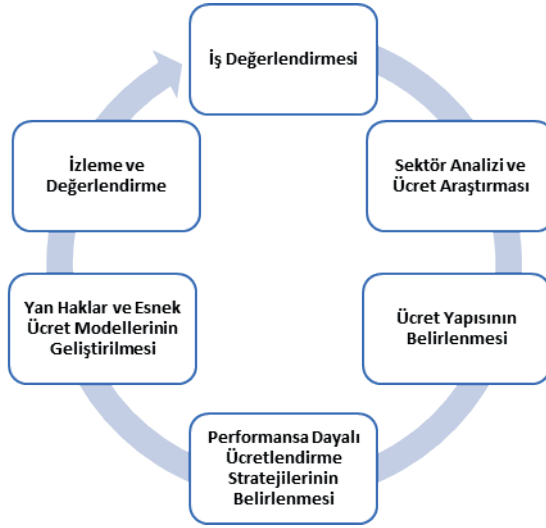
yaş, etnik köken veya herhangi bir ayrımcılık faktörüne dayalı ücret dengesizlikleri varsa önlenmelidir. Aynı işletmede benzer işlerin adil şekilde ücretlendirilmesi (içsel adalet) ile sektör ve piyasa koşullarına uygun ücretlendirmenin belirlenmesi (dışsal adalet) sağlanmalıdır. Bilhassa ücretlendirmede; iç adalet sağlanırken işletme içindeki ücret farklarının objektif kriterlere dayandırılması sağlanmalıdır.

- *Rekabetçilik:* İşletmeler, yetkin çalışanları çekebilmek ve elde tutabilmek için sektörde rekabetçi ücret politikaları uygulamalıdır. Sektördeki rakiplerin ücret politikaları, piyasa koşulları ve ekonomik dalgalanmalar dikkate alınarak ücret seviyeleri belirlenmeli, böylece işletme için sürdürülebilir ve cazip bir ücret yapısı oluşturulmalıdır. Aksi halde rekabetçi ücret politikaları uygulamayan ve insan kaynaklarına gerekli önemi göstermeyen işletmeler, içinde bulunduğu sektörün rekabet ortamında elenme tehlikesi ile karşı karşıya kalacaklardır (Acar S. , 2021: 349).
- *Performans Odaklılık:* Ücret yönetimi, çalışanların bireysel ve ekip performanslarını teşvik edecek şekilde yapılandırılmalıdır. Performansa dayalı ücret sistemleri; çalışanları kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklayabilirken işletmenin genel verimliliğini de artırabilir. Bu sistemler, çalışanların başarılarını ödüllendirmek için ikramiye, prim ve diğer teşvik modelleri ile desteklenmelidir. Performansa dayalı ücret sistemleri, çalışanları, kurumsal ve bireysel hedeflere ulaşılması yönünde güdüleyebilir.
- *Şeffaflık:* İşletmeler, çalışanlarına ücret politikalarıyla ilgili açık ve net bilgi sunmalıdır. Ücretlendirme süreci açık ve anlaşılır olmalıdır. Çalışanlar, ücretlendirme politikalarının nasıl oluşturulduğunu ve performans değerlendirme süreçlerinin nasıl işlediğini bilmeli ve bu süreçlere güven duymalıdır. Şeffaf olmayan bir ücret yönetimi, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir ve işletmeye olan güveni sarsabilir.
- *Esneklik:* Günümüz iş dünyasında, çalışanların farklı yaşam beklentileri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak esnek ücretlendirme sistemleri oluşturulmalıdır. Yan haklar, kişisel tercihlere göre özelleştirilebilir olmalı, çalışanlara esnek çalışma saatleri, ek sağlık sigortası, eğitim desteği gibi seçilebilir alternatifler sunulmalıdır.

Ücret yönetim süreci, işletmelerin finansal hedefleri, pazar koşulları ve çalışan beklentileri doğrultusunda ücret politikalarının tasarlanması ve uygulanmasını kapsamaktadır. Bu süreç Şekil 4'te görüldüğü gibi beş

aşamadan oluşmaktadır (Acar A. C., 2022: 320): Ücret yönetim sürecinin ilk aşaması iş değerlendirmesidir. Bu aşamada iş tanımları ile çalışanların işe ilişkin görevleri belirlenir. İşlerin işletme içindeki değerleri tespit edilir. İkinci aşama ise sektör analizi ve ücret araştırması aşamasıdır. Bu aşamada sektördeki ücret seviyeleri incelenir. Rakip firmaların ücretlendirme politikalarının analizi yapıldıktan sonra ülkenin mevcut ekonomik koşulları ile yıllık enflasyon oranlarının bir değerlendirilmesi yapılır. Piyasadaki ücret araştırmaları ücret sistemini oluştururken göz ardı edilmemesi gereken en önemli adımlardan biridir. Nitekim işletmeler, kendi ücret seviyelerini belirlerken iş piyasasına yönelik iki temel noktayı dikkate almalıdır: İlki, çalışanların hangi şartlarla işletmeden ayrılıp hangi işletmelere geçtiğidir. İkincisi ise şirkete yapılan başvuruların beklentileri ve koşullarını anlamaktır. Piyasa ücret araştırmalarında yalnızca rakip işletmelerin ücretlerinin değerlendirilmesi her zaman yeterli sonuç vermez. Bazen pozisyon bazında eşleştirme yapmak gerekebilir. Örneğin proje yöneticiliği gibi bazı pozisyonlar için sektör veya iş kolu farklılığı önem taşıyabilir. Bunun yanı sıra, karşılaştırılan işlerin içeriklerine odaklanmak da kritik bir nokta olarak işletmenin karşısına çıkabilmektedir. Örneğin satış gibi, işlerin isimleri aynı olsa bile, sorumlulukları ve zorluk dereceleri farklı olabileceğinden, ücretler değerlendirilirken bu ayrıntılar da göz önünde bulundurulmalıdır (Atış, 1997).

Üçüncü aşamada ücret yapısı belirlenmektedir. Bu aşamada yapılan iş değerlendirmesi ve ücret araştırmaları doğrultusunda ücret aralıkları ve kademeleri oluşturulur. Dördüncü aşamayı performansla dayalı ücretlendirme stratejilerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu kapsamda bir taraftan prim ve ödül sistemlerinin tasarlanması yapılırken diğer taraftan performans değerlendirme kriterleri belirlenmektedir. Buradan hareketle kısa ve uzun vadeli ücret politikaları oluşturulur. Beşinci aşamada ise yan haklar ve esnek ücret modellerinin geliştirilmesi yer almaktadır. Çalışanları elde tutmak ve personel devrinin düşük olması amacıyla çalışanların memnuniyetini artıracak yan haklar belirlenerek esnek ücretlendirme modellerinin uygulanması sağlanır. Tüm bunlar göz önünde bulundurularak bireysel ücretler belirlenir. Ücret yönetim sürecinin son aşamasını, izleme ve değerlendirme oluşturur. Bu aşamada ücret politikalarının etkinliğinin ve çalışan memnuniyetine etkisinin analizi yapılmaktadır. Ayrıca geri bildirim mekanizmaları kurularak ücret yönetiminde sürekli iyileştirmeler gerçekleştirilir (Tonus & Baş, 2020: 129-130).



Şekil-4. Ücret Yönetim Süreci

Netice itibariyle ücret yönetimi hem işletmelerin finansal sürekliliğini sağlamak hem de çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak için kritik bir süreçtir. Adil, rekabetçi ve şeffaf bir ücret yapısı oluşturmak, uzun vadede işletmelerin başarısını destekleyecek temel unsurlardan birini oluşturmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminde ücret yönetim süreci gerek çalışanlar için gerekse de işletmeler için kritik bir öneme sahiptir.

3. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÜCRET YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Günümüz iş dünyasında sürdürülebilirlik, sadece çevresel duyarlılıkla sınırlı kalmayıp ekonomik ve sosyal boyutları da kapsayan stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu kapsamda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, işletmelerin çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını destekleyen, çalışan odaklı ve uzun vadeli değer yaratmayı esas alan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım hem çalışanların refahını gözetken hem de işletmenin rekabet gücünü sürdürülebilir kılan politikaları kapsamaktadır (Köse & Nalbantoğlu, 2021: 71-72). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi temelde sürdürülebilirliğin üç temel noktası olan sosyal, çevresel ve ekonomik hedeflerin bir arada göz önünde tutularak insan kaynakları politikalarını, stratejilerini ve uygulamalarını bu hedefler çerçevesinde inşa etme sürecidir (Esen & Esen, 2018: 829). İnsan kaynaklarının sürdürülebilirliği ile uzun dönemde işletmelerin devamlılığına katkı sağlayan “*çalışan insana*” dayanan “*uzun dönemli ve kalıcı*” çıktılar ön

planda tutulur. İnsan kaynakları yönetiminin insanın s  rd  r  lebilirli  ni doğrudan etkilediği göz önüne alındığında ücret yönetimi de kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir unsuru haline gelmektedir (Kesen, 2016: 557).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi; esnek çalışma düzenlemeleri, uzaktan çalışma imkânları, aile dostu uygulamalar gibi sosyal sürdürülebilirliği güçlendiren stratejileri içermektedir. Bu tür uygulamalar, çalışanların iş-yaşam dengesi kurmalarına katkı sa  glarken, motivasyon ve verimliliğin artmasına da zemin hazırlamaktadır. Aynı zamanda, çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik eden insan kaynakları politikaları, farklı demografik ve kültürel geçmişe sahip bireylerin bir arada çalışmasını destekleyerek yenilikçi düşüncelerin gelişmesine olanak tanır (Recruiter, 2024).

Ekonomik sürdürülebilirlik boyutunda ise insan kaynakları yönetimi, işletmenin uzun vadeli başarısı için kritik bir rol oynamaktadır. Nitelikli iş gücünü kuruma çekmek ve elde tutmak, günümüzde giderek daha karmaşık bir hale gelmiştir. Bu bağlamda, ücret yönetimi önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Etkili bir ücret yönetimi sistemi, çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırırken, aynı zamanda kurumsal performansın sürdürülebilirliğine de katkı sunar. Yetenek yönetimi ve sürekli eğitim programlarıyla desteklenen bu sistem, çalışanların becerilerini geliştirerek kurumsal rekabet avantajını güçlendirir (Yurdakul, 2019).

Çevresel sürdürülebilirlik açısından da insan kaynakları yönetimi etkin bir rol üstlenmektedir. Geri dönüşüm politikaları, atık yönetimi, enerji tasarrufu uygulamaları ve   evre dostu i   süreçlerinin benimsenmesi gibi girişimler, insan kaynakları birimleri tarafından desteklenmekte ve çalışanlara bu konularda farkındalık kazandırılmaktadır. Bu durum, işletmelerin çevresel etkilerini azaltmalarına ve doğal kaynakları daha etkin kullanmalarına olanak sağlamaktadır (Recruiter, 2024).

Dolayısıyla, ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinin işletme stratejilerine ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına entegre edilebilmesi, büyük ölçüde üst yönetim ve insan kaynakları yöneticilerinin vizyonuna bağlıdır (Yurdakul, 2019). Bu sürecin en etkili araçlarından biri olan ücret yönetimi, çalışan bağlılığını güçlendirerek hem organizasyonel istikrarı hem de sürdürülebilir büyümeyi destekleyen stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi insanların sadece ekonomik bir kaynak olarak görülmesini reddederek, onların uzun vadeli refahını ve gelişmelerini ön planda tutmaktadır.   cret yönetimi, bu kişilerin hem adil bir

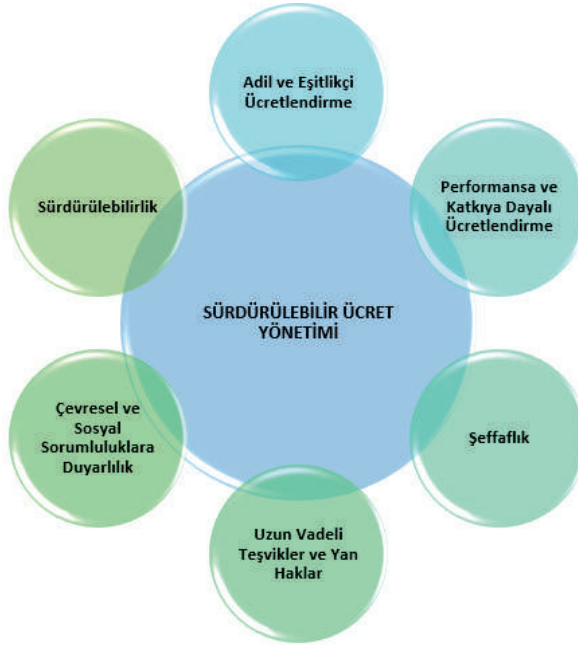
şekilde korunmasını hem de sürdürülebilirliğini sağlayacak bir denge içinde oluşturulmalıdır. Nitekim çalışan pozisyonlar yükseldikçe, bu pozisyonların gerektirdiği ücretlerin benzer pozisyonlardaki ücretlerle kıyaslanma ihtiyacı artmaktadır. Bu noktada önemli olan ücretin miktarından ziyade, algılanan değer haline gelmektedir. Bu bağlamda ücret, kişinin profesyonel değerini yansıtan bir gösterge haline gelmektedir. İşletmelerde çok küçük bir farklılık bile çalışanlarda huzursuzluk yaratabilir ve bu durum, doğal olarak iş performansını olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla insan kaynakları birimleri, ücret yapılarını tasarlarırken, pozisyonlar arasındaki beklenti ve değer farklılıklarını göz önünde bulundurmalıdır. Bu süreçte, değerler üzerine kapsamlı bir araştırma yapılması, sistemi daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir şekilde inşa etme avantajını sağlayabilir (Atış, 1997)

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, ücret yönetiminde ilk olarak çalışan bağlılığı ve çalışan memnuiyeti artışı sağlayabilmektedir. Nitekim adil ve sürdürülebilir ücret politikaları, çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırırken uzun vadeli performansı desteklemektedir (Demir & Acar, 2014: 115-116). İkinci olarak sürdürülebilir insan kaynakları yönetimiyle ücret yönetimi performans ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri ile çalışan motivasyonu artırılırken üretkenliği de teşvik edebilir (Human Resources, 2007). Üçüncü olarak bu anlayışın hâkim olduğu işletmelerde etik ve sürdürülebilir ücret politikaları, yetenekli çalışanları cezbetme konusunda işletme avantajı sağlar. Bu noktada sürdürülebilir ücret politikaları, şirketin itibarı üzerinde olumlu bir etki yaratır ve yetenekli çalışanları cezbetmesini sağlar. Dolayısıyla işveren markasını güçlendirir. (Dede, 2019; Human Resources, 2022).

Ücret yönetiminde; sürdürülebilir ücret politikaları oluşturulması ile işletme açısından uzun vadeli karlılık ve uzun vadede mali güç elde edilmesi sağlanabilecektir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi çalışanların refahını da gözeten ücret politikaları ile uzun vadeli maliyetlerin düşürülmesi ve sürdürülebilir bir büyüme sağlanmasına yardımcı olur. Diğer taraftan birçok ülke, adil ücret politikalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu düzenlemelere erken uyum sağlayan işletmeler, gelecekte avantaj elde edebilecektir. Ayrıca çevresel ve sosyal sorumluluk anlayışı, temel ücret politikaları izleyen işletmelerin ücret yönetiminde çalışanlara iş ve yaşam dengesinde sürdürülebilirlik odaklı teşvikler sağlayabilir. Böylece sürdürülebilir ücret yönetimi uygulayan işletmeler, bu konuda yatırımcılarının ilgisini çekebilir ve işletmelerine uzun vadeli finansal destek sağlayabilirler (Workland, 2023).

3.1. Sürdürülebilir Ücret Yönetiminin Temel Unsurları

Sürdürülebilir ücret yönetimi, sadece kısa vadeli maliyetleri yönetmeye odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan refahı, adalet, etik, çeşitlilik ve işveren markasını güçlendirilmesi gibi uzun vadeli unsurları da göz önünde tutar. Bu çerçevede Şekil 5'te de görüldüğü gibi sürdürülebilir ücret yönetiminin temel unsurlarını; adil ve eşitlikçi ücretlendirme, performansa ve katkıya dayalı ücretlendirme, şeffaflık, uzun vadeli teşvikler ve yan haklar, çevresel ve sosyal sorumluluklara duyarlılık ile sürdürülebilirlik oluşturmaktadır.



Şekil-5. Sürdürülebilir Ücret Yönetiminin Temel Unsurları

Sürdürülebilir ücret yönetiminin ilk ve temel unsurunu adil ve eşitlikçi ücretlendirme oluşturmaktadır. Adil ücretlendirme, çalışanların katkıları, performansları ve piyasa koşulları göz önünde bulundurularak yapılan adaletli bir ücret politikasıdır. İşletmelerin adil ücretlendirme sistemlerini geliştirmesi, çalışan motivasyonu ve iş tatmini açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda ücretlerin, çalışanların beceri ve performansına göre adil bir şekilde belirlenmesi gerekir. Cinsiyet, yaş, etnik köken gibi faktörlere bağlı ücret farklılıkları önlenmeli ve eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmalıdır. Ücretlendirmede içsel ve dışsal adaletin sağlanmasına dikkat edilmelidir (Sachs, 2025). Bu noktada çalışanların örgütlenme ve toplu pazarlık yapma

hakkının sağlanması adil ve eşitlikçi ücretlendirme sorunlarının çözümünün önemli bir parçası olduğu unutulmamalıdır (UN Women, 2024).

Sürdürülebilir ücret yönetiminin ikinci unsurunu performansa ve katkıya dayalı ücretlendirme oluşturmaktadır. Çalışanların işe ve işletmeye katkısı ölçülmeli ve ücretlendirmede bu katkıya göre şekillendirilmelidir. Kısa vadeli hedefler yerine uzun vadeli değer yaratmaya odaklanan performans kriterleri geliştirilmelidir (Kesen, 2016: 563). Performansa dayalı ücret sistemleri ile kişilerin bireysel ve ekip performanslarını ödüllendirilmelidir. Böylece çalışanların iş tatminini yükselmesi de sağlanacaktır. Ancak performans değerlendirmesinin objektif ve şeffaf olması gerektiği de unutulmamalıdır.

Sürdürülebilir ücret yönetiminin üçüncü unsurunu şeffaflık oluşturmaktadır. Ücret politikalarının açık ve anlaşılır olması gerekir. Bu bağlamda çalışanlar, neye göre ödüllendirildiklerini ve terfi ettiklerini bilmelidir. Cinsiyetler arası ücret farklılıkları, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu nedenle işletmeler, ücret politikalarını oluştururken cinsiyet eşitliğini sağlamak için düzenli analizler yapılmalı ve ücretlerin genişletilmesinde şeffaflığı artırılmalıdır (Sachs, 2025). Nitekim Mercer'in yaptığı bir araştırmada da ücret şeffaflığının çalışanları elde tutulmasıyla doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmaya göre, adil ücret aldıklarını hisseden çalışanların, adil ücret almadıklarını hisseden çalışanlara göre %62 daha fazla bağlılık gösterdiği görülmüştür (Mercer, 2023).

Sürdürülebilir ücret yönetiminin dördüncü unsurunu uzun vadeli teşvikler ve yan haklar oluşturmaktadır. Sürdürülebilir ücret yönetimi, maaş artışlarının ötesinde sağlık sigortası, esnek çalışma saatleri, emeklilik planları gibi uzun vadeli teşvikleri içermelidir. Çalışanların iş-yaşam dengesini destekleyen yan haklar sunulmalıdır. Uzun vadeli teşvikler ve yan haklar sürdürülebilirliği sağlar. Çalışanlara hisse senedi opsiyonları sunmak, kapsamlı yan haklar ve esnek yan haklar oluşturmak ile kariyer gelişimini destekleyen finansal teşvikler sunmak gibi uygulamalar bu haklar arasında yer almaktadır (Dünya, 2025).

Sürdürülebilir ücret yönetiminin beşinci unsurunu çevresel ve sosyal sorumluluklara duyarlık oluşturmaktadır. Nitekim sosyal sürdürülebilirlik, toplumda uyumlu bir ortam yaratırken yaşam kalitesinin artmasına katkı sağlar ve sosyal eşitsizliklerin ve uçurumların azalmasına yardımcı olur. Çevresel sürdürülebilirlik ise, güvenli ve yaşanabilir bir çevrenin oluşmasını destekleyerek, çevresel etkilerin en aza indirilmesini ve böylece doğaya verilen zararların telafi edilmesini amaçlar. Aynı zamanda, sürdürülebilir kalkınma doğrultusunda ilerleyerek çevresel sorunların çözümüne yönelik katkılarda

bulunur. Ekonomik sürdürülebilirlik ise, gelecek nesillerin ihtiyaç duyacağı değerli kaynakların korunmasına odaklanır. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik ile insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşim güçlenerek, geleceğe yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesine zemin hazırlamaktadır (Tooranloo, Azadi, & Sayyahpur, 2017: 1253-1255). Dolayısıyla ücret yönetimi, sürdürülebilirlik hedefleri ile uyumlu olmalıdır. İşletmeler, çalışanlarına sosyal ve çevresel sorumluluklarına uygun teşvikler sunmalıdır. Böylece çevreye ve topluma duyarlı çalışan nesillerin gelişimi desteklenmiş olacaktır.

Sürdürülebilir ücret yönetiminin son unsuru ise sürdürülebilirliktir. Sürdürülebilirlik genel olarak iki şekilde ele alınmaktadır. İlk olarak işletmelerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri için kalıcı bir rekabet avantajına sahip olmaları gerekmektedir. İkincisi ise işletmelerin, içinde bulundukları toplumun sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunma sorumluluğunu gerektirmektedir. Bu iki perspektif doğrultusunda hareket eden işletmeler, hem rekabet avantajı elde etmek için çaba göstermeli hem de toplumun sosyal ve çevresel beklentilerini karşılamak durumundadır (Kesen, 2016: 555-556). Ücret yönetiminde sürdürülebilirlik ise uzun vadede işletmenin finansal sağlığını koruyacak ve çalışanların refahını destekleyecek bir ücret politikası izlenmesine vurgu yapmaktadır. Ücret artışları ve yan haklar, işletmenin bütçesiyle uyumlu olmalı, ekonomik dalgalanmalara karşı dayanıklı olacak şekilde planlanmalıdır. Ücretlendirmede iş-yaşam dengesi de sağlanmalıdır.

3.2. Sürdürülebilir Ücret Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Sürdürülebilir ücret yönetimi, işletmelerin bir yandan finansal sürdürülebilirliğini sağlarken diğer yandan çalışan refahını ve bağlılığını artırmayı hedefler. Ancak, bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde bazı önemli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorluklar aşağıdaki başlıklar altında ele alınabilir (Sabuncuoğlu, 1997: 217-219; Göç, 2021: 91-93; IENSTITU, 2024):

- *Kısa Vadeli Kar Odaklılık:* Birçok işletme, kısa vadeli finansal hedeflere ulaşma amacıyla çalışan ücretlerini mümkün olduğunca düşük tutmayı tercih etmektedir. Bu strateji, her ne kadar kısa vadeli maliyet avantajları sağlasa da uzun vadede çalışan memnuniyetsizliği, düşük iş bağlılığı ile verimlilik kayıplarına yol açabilmektedir.
- *Kültürel ve Yasal Engeller:* Farklı ülkelerdeki işgücü piyasası dinamikleri ve yasal düzenlemeler, sürdürülebilir ücret politikalarının uygulanmasını sınırlandırabilmektedir. Örneğin, bazı bölgelerde asgari

ücret yasaları ve işçi haklarına ilişkin düzenlemeler, sürdürülebilirlik ilkeleri ile çelişebilir. Örneğin işverene yüksek sabit maliyetler yükleyen katı ücret düzenlemeleri esnek ve performansa dayalı sürdürülebilir ücret sistemlerinin uygulanmasını zorlaştırabilir.

- *Ücret Şeffaflığına Karşı Direnç:* İşletmelerin büyük bir kısmı ücret bilgilerini çalışanlarla paylaşmanın iç çatışmalara yol açabileceği endişesiyle ücret şeffaflığına karşı direnç göstermektedir. Ancak araştırmalar, ücret şeffaflığının uzun vadede çalışan güvenliğini artırabileceğini ortaya koysa da işletmeler genel olarak ücret düzeylerini çalışanlarla paylaşmayı tercih etmemektedir.
- *Ekonomik Belirsizlikler:* Enflasyon, döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve ekonomik krizler gibi faktörler, işletmelerin ücret politikalarını sürdürülebilirlik perspektifinde yapılandırmasını zorlaştırabilmektedir. Bu tür belirsizlikler, işletmelerdeki hem çalışan memnuniyetini azaltmakta hem de işletmelerin mali dengesini olumsuz etkilemektedir.
- *Finansal Sınırlamalar:* Küçük ve orta ölçekli işletmeler, sınırlı mali kaynakları nedeniyle sürdürülebilir ücret yönetimi politikalarını uygulamakta zorlanabilir. Özellikle finansal baskılar, bu işletmelerin uzun vadeli ücret yönetim stratejilerini benimsemesinin önündeki önemli engellerden birisini oluşturmaktadır.
- *Objektif Değerlendirme Zorlukları:* Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinde adil değerlendirme yapmak, güçlü ve objektif kriterlere dayalı bir sistem gerektirmektedir. Zira çoğu işletme bu tür bir sistemi oluşturmakta zorluk yaşamaktadır.
- *Çalışan Beklentilerinin Yönetimi:* Çalışanların ücret politikasına dair yüksek beklentileri ile sürdürülebilir yönetim hedefleri arasında bir denge kurmak, işletmeler bakımından zorlu bir görevdir. İşletmelerin bu süreci doğru oluşturmaması ve yönetememesi çoğu zaman sorunlara yol açmaktadır.

3.3. Sürdürülebilir Ücret Yönetimine İlişkin Uygulama Örnekleri

Sürdürülebilir ücret yönetiminin önünde pek çok zorluğun olması bu modelin hayata geçmesi için engel teşkil etmemektedir. Zira sürdürülebilir ücret yönetimine ilişkin dünya genelinde pek çok etkili uygulama örneği bulunmaktadır. Sürdürülebilir ücret yönetiminde adil ücret politikaları bakımından iyi uygulama örneği olarak İskandinav ülkeleri ön plana çıkmaktadır. Bu ülkelerde gelir dağılımında eşitliği sağlamak amacıyla katı yasal düzenlemeler ve politikalar hayata geçirilmiştir. Özellikle İsveç,

Norveç ve Danimarka gibi ülkelerde cinsiyetler arası ücret farklılıklarını azaltmaya yönelik şeffaf politika uygulamaları dikkat çekmektedir (Norlén, 2025). İsveç'te uygulanan “*Eşit Ücret İlkesi*” işverenlerin düzenli ücret analizi yapmasını ve eşitsizliklerin giderilmesini zorunlu kılmaktadır (Trusaic, 2025). Aynı zamanda, bu ülkelerde sendikaların etkin rolü sayesinde, toplu iş sözleşmeleri ile ücret politikaları daha adil bir zemine oturmaktadır (Eurofound, 2023:9).

Sürdürülebilir ücret yönetiminde uzun vadeli teşvikler bakımından iyi uygulama örneği olarak Google ve Microsoft şirketleri ön plana çıkmaktadır. Bu şirketler çalışanlarına sadece ücret değil, sağlık sigortası, hisse senedi opsiyonları ve eğitim destekleri sunarak sürdürülebilirliği teşvik etmektedirler. Google ve Microsoft, çalışanlarına maaş dışında birçok avantaj sağlayarak iş gücünü elde tutmayı hedeflemektedir. Zira iki şirket de çalışanlarına hisse senedini de içeren seçenekler sunmaktadır. Bu, çalışanların şirketlerinin büyümelerine katkıda bulunmalarını teşvik eder ve finansal açıdan kendilerini güvende hissetmelerini sağlayabilir (Gupta, 2025). Ayrıca bu şirketlerin sağlık sigortası, kariyer gelişim programları ve uzun vadeli eğitim destekleri gibi avantajlar da bulunmaktadır. Google, çalışanların mesleki ilişkilerini birleştirmek için yıllık belirli bir eğitim bütçesi ayırırken, Microsoft çalışanlarına iş-yaşam dengesini sağlamak amacıyla ebeveyn izni, esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma seçenekleri sunmaktadır (Quora, 2025). Bu tür teşvikler, uzun vadede örgütsel bağlılığı artırırken aynı zamanda çalışanların refahına da katkıda bulunarak insan kaynaklarının sürdürülebilir olmasına katkı sağlamaktadır.

Sürdürülebilir ücret yönetiminde esnek çalışma modelleri ile ücretlendirme bakımından Unilever şirketi iyi uygulama örneği olarak ön plana çıkan şirketler arasındadır. Unilever iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma modellerine önem veren küresel bir şirkettir. Unilever, çalışanlarına haftada dört gün çalışma modeli sunarak, verimliliği artırırken tükenmişliği azaltmayı amaçlamaktadır. Bu model kapsamında yer almak isteyen çalışanlar, kayıtlarını yaparak belirledikleri süre boyunca esnek çalışma sürelerinden faydalanabilmektedirler (Laker, 2025). Model, özellikle çalışan memnuniyetinin sağlanması açısından etkili bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sürdürülebilir ücret yönetiminde çevresel ve sosyal sorumluluklara duyarlık bağlamında Patagonia şirketi ön plana çıkmaktadır. Unilever gibi küresel bir şirket olan Patagonya, sürdürülebilir ücret yönetimi politikalarına ek olarak, çalışanlarının sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımını teşvik etmektedir. Şirket, çalışanlarına her yıl belirli bir süre boyunca sosyal

ve çevresel projelerde gönüllü olarak çalışmaları için izin vermektedir. Ayrıca çocuklar için çocuk bakım desteği ve uzaktan erişim olanakları da sunulmaktadır (Change Oracle, 2021; Humans of Globe, 2024) Bu tür uygulamalar, çalışanların şirkete bağlılığını arttırırken aynı zamanda çalışanların refahını ve motivasyonunu güçlendirmektedir.

Sürdürülebilir ücret yönetimine ilişkin bir diğer iyi uygulama örneği ise çalışan refahına yönelik uygulamalar ile ön plana çıkan Danone şirketidir. Danone, çalışan refahını artırmak için sosyal diyalog ve çalışan katılımını merkeze alan bir ücret yönetimi modeli geliştirmiştir. Bu çerçevede Danone, çalışan refahını artırmak ve yerinde daha iyi bir ücret yönetimi modeli oluşturmak için “Sosyal Diyalog Programını” uygulamaktadır. Bu program, çalışanların ücret politikaları hakkında söz sahibi olma ve ücretlendirmenin daha şeffaf hale getirilmesini sağlamaktadır. Danone, çalışanlarla düzenli olarak toplantılar yaparak, ücret politikaları hakkında geri bildirim almakta ve buradan hareketle çalışanların ekonomik refahını artıracak stratejiler geliştirmektedir (Human Resources, 2016). Sosyal diyalog programınca oluşturulan modelin en önemli özelliklerinden biri, şirketlerin çalışanlarına sunduğu ek sosyal haklardır. Danone, özellikle düşük gelirli çalışanlarını desteklemek amacıyla, ücretlerine ek olarak sağlık yardımları, eğitim fonları ve emeklilik destek programları sunmaktadır. Ayrıca Danone’nin sosyal diyalog yaklaşımı sayesinde, çalışanların iş güvenliği ve ücret politikaları konusunda daha fazla söz sahibi olması sağlanmaktadır. Bu uygulama sadece kurumun finansal kazançlarını değil, çalışanların refahını da ön planda tutması bakımından sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir örnek teşkil etmektedir (Helms, 2021)

Türkiye’de sürdürülebilir ücret yönetimi konusunda örnek gösterilebilecek kurumlardan biri Arçelik A.Ş.’dir. Koç Holding çatısı altında faaliyet gösteren Arçelik hem Türkiye’de hem de uluslararası alanda beyaz eşya sektörünün önde gelen kuruluşlarından biridir. Şirketin insan kaynakları politikaları, çalışan refahının artırılması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi, şeffaf ücretlendirme süreçlerinin uygulanması ve uzun vadeli motivasyonu teşvik eden stratejiler üzerine yapılandırılmıştır. Arçelik’in ücret yönetimi yaklaşımı, performansa dayalı, adil ve şeffaf bir sistem üzerine kuruludur (Arçelik, 2023). Bu sistem sayesinde çalışanlar, performans hedeflerine ulaşmaları durumunda hangi düzeyde maddi karşılık alacaklarını önceden bilmekte, böylece ücret yönetimi hem adalet duygusunu hem de motivasyonu desteklemektedir. Şirket bu uygulamayla, çalışan bağlılığını güçlendirmeyi ve içsel şeffaflığı artırmayı hedeflemektedir (Arçelik, 2023). Ayrıca, şirket çalışanların sosyal ve ekonomik refahını gözeten kapsamlı bir yan haklar sistemi sunmaktadır. Bu sistem içinde özel sağlık sigortası, kariyer

gelişimi için burs olanakları, performansa bağlı ikramiyeler, ulaşım ve yemek desteği ile uzaktan çalışmayı destekleyen teknolojik altyapı yer almaktadır. Böylece  alışanların hem iş yaşam dengeleri hem de bireysel gelişimleri desteklenmektedir (Arçelik, 2024).

Nitekim toplumsal cinsiyet eşitliği de Arçelik'in ücret yönetimi politikalarının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. şirket, "eşit işe eşit ücret" ilkesini benimseyerek kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret adaletini sağlamaya yönelik düzenli analizler yapmakta ve bu doğrultuda iyileştirmeler gerçekleştirmektedir. Bu  abaları sayesinde Arçelik, 2021 yılında Dünya Ekonomik Forumu'nun "Global Equality & Inclusion Benchmarks" değerlendirmesinde başarılı uygulamalarıyla  ne çıkmıştır (Arçelik, 2024). Ayrıca şirket, Birleşmiş Milletler tarafından yürütülen "HeForShe" hareketine verdiği destekle kadınların işgücüne katılımını artırmayı ve kadın çalışanların yönetim pozisyonlarında daha fazla yer almalarını sağlamayı amaçlamaktadır (Arçelik, 2025). Bu uygulamalar, Arçelik'in sürdürülebilir ücret yönetimini sadece finansal değil, aynı zamanda sosyal bir sorumluluk olarak g rd  n  göstermektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde  cretlendirme politikaları, yalnızca ekonomik bir araç olarak değil, aynı zamanda kurumsal değerlerin, sosyal sorumluluğun ve çalışan deneyiminin bütüncül bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. İncelenen iyi uygulama örnekleri, şeffaflık, adalet, performans odaklılık ve kapsayıcılık ilkelerinin sürdürülebilir ücret yönetiminin temel taşları olduğunu göstermektedir. Bu ilkeler doğrultusunda geliştirilen uygulamalar hem çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmakta hem de kurumların uzun vadeli rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlamaktadır. Nitekim iyi uygulama örneklerinde görüldü üzere, ücret yönetiminin yalnızca maaş düzeyleriyle sınırlı kalmaksızın; yan haklar, eşitlik politikaları ve sosyal destek sistemleriyle bütüncül bir yapıya kavuşturulması, sürdürülebilirliğin kurumsal kültür olarak benimsenmesini de olanaklı kılmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir ücret yönetimi, yalnızca insan kaynaklarının bir fonksiyonu değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim aracı olarak ele alınmalı ve kurumsal sürdürülebilirlik politikalarıyla entegre şekilde yapılandırılmalıdır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi çerçevesinde ücret yönetimi, iş dünyasının sadece finansal bir araç olarak değil, aynı zamanda çalışan motivasyonunu, bağlılığını ve uzun vadeli kurumsal başarının temel taşını oluşturan stratejik bir unsur olarak ele alınması gereken alanı temsil

etmektedir. Ücret politikalarının adil, şeffaf ve performansa dayalı bir yapıda geliştirilmesi, çalışanların refahını ve iş tatminini artırırken işletmenin rekabet gücünü destekleyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Günümüz iş dünyasında sürdürülebilir ücret yönetimi, etik değerlere bağlı ve çalışanları merkeze alan bir yaklaşım ile güçlendirilmelidir.

Sürdürülebilir ücret yönetimi, sadece çalışanlar için değil, aynı zamanda örgütlerin genel stratejik hedeflerine ulaşması açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda adil ve şeffaf bir ücretlendirme politikası, çalışanların işyerine olan güvenini artırırken, işletmelerin uzun vadeli başarısını destekleyen bir temel oluşturur. Bu tür politikalar, çalışanların sadece ekonomik refahını değil, aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını da karşılamayı hedefleyerek daha kapsayıcı bir iş ortamı sağlar. Dolayısıyla sürdürülebilir ücret yönetimi bir yandan çalışan memnuniyetini artırırken diğer yandan da işletmelerin sektördeki rekabet avantajını güçlendirebilmektedir.

Sürdürülebilir ücret yönetimi, işletmelerin yalnızca maliyetleri optimize etme hedefinden öteye geçerek, çalışanların uzun vadeli bağlılığını ve verimliliğini teşvik eden bir sistemi inşa etmeyi gerektirir. Bu bakımdan sürdürülebilir ücret politikalarının oluşturulması, iş-yaşam dengesi, çevresel ve sosyal sorumluluklara duyarlılık gibi unsurlarla desteklenmelidir. Ayrıca, sektörel rekabet, ekonomik dalgalanmalar ve yasal düzenlemelere karşı dayanıklılık sağlayan bir yapıda olması, bu politikaların uzun vadeli başarısını artırmaya yardımcı olmaktadır. Sürdürülebilir ücret yönetimi, işletmelerin çevresel ve sosyal sorumluluklarına uyum sağlaması açısından bir fırsat sunar. Bu yaklaşım, işveren markasını güçlendirmekle kalmayıp toplum ve çevre ile olan ilişkileri de olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanların refahını merkeze alan ücretlendirme stratejileri, uzun vadeli iş başarısı için sağlam bir zemin oluştururken, aynı zamanda sürdürülebilir bir büyüme modeline katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda, işletmelerin etik ve sosyal sorumluluk ilkelerini gözeterek ücret politikaları geliştirmesi, sürdürülebilirlik anlayışıyla uyumlu bir iş kültürü yaratılmasına olanak tanımaktadır.

Son olarak, sürdürülebilir ücret yönetimi, ücret yapısı oluştururken çalışanları sadece ekonomik açıdan değil, aynı zamanda sosyal ve kişisel gelişimlerini de destekleyen bir bakış açısıyla ele alınmalıdır. Örneğin, eğitim ve sağlık destekleri gibi yan hakların yanı sıra, iş güvenliği ve kariyer gelişimi açısından yenilikçi teşvikler sunulmalıdır. Bu doğrultuda sürdürülebilir ücret yönetimi hem çalışanların hem de işletmelerin uzun vadeli kazançlarını ve dayanıklılıklarını artıran bir köprü işlevi görebilecektir.

Kaynakça

- Acar, A. C. (2022). Ücret Yönetimi. M. A. Saraç içinde, *TÜBİTAK Sosyal Bilimler Ansiklopedisi* (s. 317). Ankara: TÜBİTAK .
- Acar, S. (2021). Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Yönüyle İncelenmesi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksi Örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 347-368.
- Akalp, G. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış. *İş-Güç:Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1), 1-10.
- Akyol, E. M., & Budak, G. (2016). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çokuluslu Bir Firma Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 15(2), 155-174.
- Altan, Ö. Z. (2004). *Sosyal Politika*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Arçelik. (2023, 01 02). "Her Evde Sürdürülebilir Yaşamlara İlham Vermek" *Sürdürülebilirlik Raporu 2022*. 04 25, 2025 tarihinde Arcelikglobal: https://www.arcelikglobal.com/media/w34f43h2/arcelik_22_surdurulebilirlik_raporu_yonectici_ozeti.pdf adresinden alındı.
- Arçelik. (2024, 01 02). "Odağımız Sürdürülebilirlik Burada Evindesin" *Sürdürülebilirlik Raporu 2023*. 04 25, 2025 tarihinde Arçelikglobal: https://www.arcelikglobal.com/media/qsju0bv/arcelik_sr23_executivesummary_tr.pdf adresinden alındı.
- Arçelik. (2025, 04 25). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekliyoruz*. Arçelikglobal: <https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/insan-kaynaklari/heforshe/> adresinden alındı.
- Ataay, İ. D., & Acar, A. C. (2008). Ücret Yönetimi. İ. D. Ataay, L. Tüzüner, G. DüNDAR, C. Uyargil, & A. C. Acar içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 406). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Atış, Y. (1997). Ücret Yönetimi. (Aralık), 1-4. 03 21, 2025 tarihinde <https://hrdergi.com/ucret-yonetimi> adresinden alındı.
- Bayraktar, O. (2020, 04 01). *İnsan Kaynakları Yönetimi İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi*. 03 19, 2025 tarihinde İstanbul Ticaret Üniversitesi İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi Ders Notları: <https://ww4.ticaret.edu.tr/isl/wp-content/uploads/sites/114/2020/04/İKY-10-İş-değerlemesi-ve-ücret-yönetimi.pdf> adresinden alındı.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bükey, A. M. (2022). Türkiye'de Ücret Politikaları ve Gelir Dağılımı Eşitsizliği İlişkisi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 6(3), 3109-3128.
- Can, H., & Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Ceylan, Z. (2009). Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*(74), 45-72.
- Change Oracle. (2021, 09 10). *10 Reasons Why Patagonia Is the World's Most Responsible Company*. Change Oracle- in Business and Economics, Leadership: <https://changeoracle.com/2021/09/10/10-reasons-why-patagonia-is-worlds-most/> adresinden alındı.
- Çelik, N., Caniklioglu, N., & Canbolat, T. (2015). *İş Hukuku Dersleri*. İstanbul : Beta Yayınları.
- Çetin, C., Dinç, E., & Arslan, M. L. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul : Beta Yayıncılık.
- Deb, T. (2009). *Compensation Management* . New Delhi: Excel Books.
- Dede, N. P. (2019). Sürdürülebilirlik, İşveren Markası Oluşturma ve Yetenek Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkiler. *In Traders International Trade Academic Journal*, 2(1), 145-168.
- Demir, R. (2022). Ücret Sistemleri. M. A. Saraç içinde, *TÜBİTAK Sosyal Bilimler Ansiklopedisi* (s. 318). Ankara: TÜBİTAK .
- Demir, R., & Acar, A. C. (2014). Adil ve Sürdürülebilir Ücret Politikaları, Çalışanların İşletmeye Olan Bağlılığı. *İş Ahlakı Dergisi*, 7(1), 95-148.
- Demir, R., & Acar, A. C. (2014). İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi. *İş Ahlakı Dergisi*, 7(1), 95-148.
- Dünya. (2025, 01 07). *Youthall: 2025'te Yan Haklar Ve Refah Talepleri Daha Önemli Hale Gelecek*. 03 26, 2025 tarihinde Dünya Gazetesi: <https://www.dunya.com/sektorler/youthall-2025te-yan-haklar-ve-refah-talepleri-daha-onemli-hale-gelecek-haberi-759623> adresinden alındı.
- Esen, D., & Esen, M. (2018). Türkiye'de yayınlanan Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* , 17. *UIK Özel Sayısı*, 827-844.
- Eurofound. (2023). *Industrial Relations and Social Dialogue Sweden: Developments In Working Life 2022*. Ireland: Eurofound.
- Gazze, P. (2004, 03 16). *Ücretin Temeli - Temel Ücret*. 04 18, 2025 tarihinde NTV Ekonomi: <http://arsiv.ntv.com.tr/news/261773.asp#BODY> adresinden alındı.
- Göç, K. (2021). Türkiye Bağlamında Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Benimsenmesi: Zorluklar ve Çözümler. *BasınAkademi Procedia*, 13(1), 91 - 93.
- Gupta, S. (2025, 03 26). *Life at Google vs Microsoft: Career, Culture & More*. Vantagelens: <https://www.vantagelens.com/blog/working-at-google-vs-microsoft/> adresinden alındı.

- Gürtüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Helms, M. (2021). *Giving Employees a Voice: An Investigation into Danone's Unique Employee Engagement Program as a Catalyst for Sustainability at Work and Beyond*. Sweden: Lund University.
- Human Resources. (2007). Gerçekten Performansa Dayalı Ücretlendirme Nasıl Yapılabilir? *HR İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 1-5. 04 01, 2025 tarihinde <https://hrdergi.com/gercekten-performansa-dayali-ucretlendirme-nasil-yapilabilir-ceo-nuza-gosterebileceginiz-bir-seyler> adresinden alındı.
- Human Resources (2016, 06 01). "Tutkusu İnsan" olan Danone'da "Herşey Çalışan ile başlar". 03 26, 2025 tarihinde HR Dergisi: <https://hrdergi.com/tutkusu-insan-olan-danone-da-hersey-calisan-ile-baslar> adresinden alındı.
- Human Resources. (2022). İK Yetenek Döngüsünü Nasıl Sürdürülebilir Hale Getirebilir? *HR İnsan kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 1-5. 04 01, 2025 tarihinde <https://hrdergi.com/ik-yetenek-dongusunu-nasil-surdurulebilir-hale-getirebilir> adresinden alındı.
- Humans of Globe. (2024, 01 29). *Patagonia's Leadership in Environmental and Social Responsibility*. Humans of Globe: <https://humansofglobe.com/patagonia-leadership-in-environmental-and-social-responsibility/> adresinden alındı.
- IIENSTITU. (2024, 11 30). *Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları: Geleceğin İş Dünyasını Şekillendirmek*. 04 01, 2025 tarihinde IIENSTITU: <https://www.iienstitu.com/blog/insan-kaynaklarinda-surdurulebilirlik-yonetimi> adresinden alındı.
- Isaac, A. (2012). Ücret Sistemleri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(2), 4-64.
- Karabulut, T., Okka, Ö. F., & Başel, H. (2006). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(2), 104-118.
- Kaymaz, K., & Sayılar, Y. (2005). Beceriye Dayalı Ücretleme Sistemi ve Tasarımı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 117-140.
- Kesen, M. (2016). İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 554-573.
- Köse, M., & Nalbantoğlu, S. Y. (2021). Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Çalışan Deneyimi Uygulamaları. *Business, Economics and Management Research Journal*, 4(2), 70-80.
- Laker, B. (2025, 03 26). *What Does the Four-Day Workweek Mean for the Future of Work?* MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/>

- article/what-does-the-four-day-workweek-mean-for-the-future-of-work/ adresinden alındı.
- Mercer. (2023, 10 30). *Employees are More Satisfied with Work, but Financial Security Concerns Remain High, According to a Mercer Survey*. Mercer: <https://www.mercer.com/en-us/about/newsroom/2023-inside-employees-minds-report-rethinking-what-we-need-from-work/> adresinden alındı.
- Mert, G. (2025, 04 02). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*. gozdemert.akademik: <https://www.gozdemert.com/akademik/iky/iky1.pdf> adresinden alındı.
- Norlén, G. (2025, 03 26). *Chapter 4: The Nordic Labour Market After The Pandemic*. Nordregio: <https://pub.nordregio.org/r-2024-13-state-of-the-nordic-region-2024/chapter-4-the-nordic-labour-market-after-the-pandemic.html> adresinden alındı.
- OECD. (2023). *Nordic Lessons for an Inclusive Recovery? Responses to the Impact of COVID-19 on the Labour Market*. Paris: OECD.
- Oktay, M. (2022, 03 01). *İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi*. 03 26, 2025 tarihinde Koay İK: <https://kolayik.com/blog/insan-kaynaklarinda-ucret-yonetimi> adresinden alındı.
- Öcal, M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi-Ücret Yönetimi*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Quora. (2025, 03 26). *How different is Microsoft from Google from Work to Perks and Incentives and Giving The Best Features to its Employees?* Quora: <https://www.quora.com/How-different-is-Microsoft-from-Google-from-work-to-perks-and-incentives-and-giving-the-best-features-to-its-employees> adresinden alındı.
- Recruiter. (2024, 02 29). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Sürdürülebilirlik*. Recruiter: <https://recruiter.com.tr/insan-kaynaklari-yonetiminde-surdurulebilirlik/> adresinden alındı.
- Resmi Gazete. (2003, 06 10). *4857 Sayılı İş Kanunu*. 04 16, 2025 tarihinde Cumhurbaşkanlığı Resmi Gazete: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm#1> adresinden alındı.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulama Örnekleriyle)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sachs, T. (2025, 03 27). *HR tech: The Key to Achieving Pay Equity*. HiBob: <https://www.hibob.com/blog/pay-inequality-in-the-workplace/> adresinden alındı.

- SAYEM. (2025, 03 26). *Ücret Sistemleri*. SAYEM: <https://sertifika.subu.edu.tr/ucret-sistemleri-> adresinden alındı.
- Şahin, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi. *Kamu-İş*, 11(2), 129-164.
- Şimşek, Ş., & Öge, H. S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- TONUS, H. Z., & BAŞ, D. P. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskisehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpur, A. (2017). Analyzing Factors Affecting Implementation Success of Sustainable Human Resource Management (SHRM) Using a Hybrid Approach of FAHP and Type-2 Fuzzy DEMATEL. *Journal of cleaner production*(162), 1252-1265.
- Trusaic. (2025, 03 26). *Trusaic-Sweden pay transparency requirements*. Trusaic: <https://trusaic.com/resources/global-pay-transparency-center/sweden/> adresinden alındı.
- Un Women. (2024, 02 22). *Everything You Need to Know About Pushing for Pay Equity*. UN WOMEN: <https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/9/explainer-everything-you-need-to-know-about-equal-pay> adresinden alındı.
- Workland. (2023, 04 05). *İşletme Dünyasında Sürdürülebilirlik: Yeşil İşletme ve Sosyal Sorumluluk*. 04 01, 2025 tarihinde Workland: <https://www.workland.com.tr/tr/blog/isletme-dunyasinda-surdurulebilirlik/> adresinden alındı.
- Yurdakul, D. (2019, 01 02). *Geleceği Okuyabilmek: İK Sürdürülebilirliğin Neresinde?* 03 26, 2025 tarihinde HR Dergisi: <https://hrdergi.com/gelecegi-okuyabilmek-ik-surdurulebilirligin-neresinde> adresinden alındı.
- Yükseler, Z. (2015, 11 13). *Asgari Ücret Artışının Maliyet ve Etkileri*. 04 02, 2025 tarihinde researchgate.net:https://www.researchgate.net/publication/283727057_Asgari_ucret_artinin_maliyet_ve_etkileri adresinden alındı.

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Yeni Çağın Dinamikleri

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Meltem ARAT

Günümüzde İKY'nin sürekli değişen dinamik rolü nedeniyle kurumsal politika ve stratejilerin oluşmasında giderek daha aktif görev alabilmektedir. Sürdürülebilirlik; Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH), Yeşil İKY, Kurumsal sosyal sorumluluk olguları, insan-yapay zekâ etkileşimi ile İK fonksiyonlarının neredeyse tamamına uygulanabilir hale gelmektedir. Ücret ve yan haklar yönetimi de sürdürülebilirlik amaç ve hedeflerini güçlendiren en kritik İK fonksiyonlarından biridir. Tüm bu uygulamaların kurumsal stratejik yönetime entegre edilmesinde İKY bölümlerinin artan rolü bulunmaktadır.