

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 bütünleşik olarak ele alınması gereğini 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 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).

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 geliştirerek 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>