

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Yeşil Dönüşümde İnsan Odaklı Stratejiler

Emel Burak¹

Özet

Bu bölüm, sürdürülebilir insan kaynakları kavramını kapsamlı biçimde ele alarak yeşil dönüşüm sürecini insan odaklı stratejiler perspektifinden değerlendirmektedir. Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler, sürdürülebilirliği işletmeler açısından insan, çevre ve işletme ekosistemini bütünleştiren bir paradigma haline getirmiştir. Bu bağlamda çalışma, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini tüm yönleriyle inceleyerek yeşil dönüşüm sürecinde insana vurgu yapan stratejilere odaklanmaktadır. Çalışmanın temel amacı, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde çalışanların çevresel farkındalığını artıran ve işletmenin yeşil kültürünü besleyen dinamiklere yönelik bir projeksiyon sunmaktır. Yeşil dönüşümün kalıcı ve etkin bir şekilde gerçekleşmesi, insan faktörünün bu süreçte aktif ve gönüllü katılımıyla mümkün olacaktır. Bu nedenle araştırma sonucunda, işletme ile çalışan arasındaki en önemli iletişim aracı olan insan kaynakları yönetimi mekanizmasının sürdürülebilirlik perspektifinde yeniden tanımlanmasının, ancak insanı merkeze alan stratejilerle sağlanabileceği ileri sürülmektedir.

1. Giriş

Sanayi Devrimi sonrasında hızla genişleyen üretim ve tüketim döngüleri, doğal kaynakların aşırı kullanımına ve çevresel bozulmaya yol açarak, örgütlerin toplumsal sorumluluklarını yeniden tanımlama gereğini ortaya koymuştur (Dyllick ve Hockerts, 2002). Bu gelişmeler, modern işletmecilik anlayışını yalnızca ekonomik büyümeyi hedefleyen bir yapı olmaktan çıkarıp, çevresel sorunların çözümüne katkı sunan ve yenilenemeyen kaynakların korunmasını esas alan bir yaklaşımı benimsemeye yöneltmiştir. Bu mantıkla etrafında yaşanan dönüşüm, işletmelerin mevcut sistem içerisinde sadece faaliyet gösteren kurumlar olmalarının ötesine geçerek, kendi kendini

1 Dr. Öğr. Üyesi, Kırklareli Üniversitesi, emelburak@klu.edu.tr, 0000-0001-7782-9149

yenileyebilen sürdürülebilir yapılar hâline gelmelerini zorunlu kılmaktadır (Armstrong, 2020: 8). Bu bağlamda, tüm dünyada ortak bir yaşam alanı olarak kabul edilen gezegenin sınırları içinde varlığını sürdürme bilinci, ‘sürdürülebilirlik’ kavramının ortaya çıkmasına ve evrensel bir değer olarak benimsenmesine zemin hazırlamıştır.

Yönetim bilimi perspektifinden sürdürülebilirlik, örgütlerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmesi için etik, çevresel ve insani değerlerle uyumlu bir denge anlayışını temsil etmektedir (Ehnert, 2009). Bu doğrultuda sürdürülebilirlik, günümüzde sadece rekabet avantajı elde etme aracı değil, aynı zamanda kurumsal itibarın ve paydaş güveninin korunmasına hizmet eden stratejik bir unsur haline gelmiştir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi (İKY), sürdürülebilirlik ilkelerinin örgüt düzeyinde hayata geçirilmesinde kritik rol oynayan temel yönetim mekanizmalarından biri olarak öne çıkmaktadır (Kramar, 2014). Nitekim sürdürülebilirlik, işletmelerin stratejik öncelikleri arasında yer alırken, bu eğilim İKY disiplininde de köklü bir dönüşümü beraberinde getirmiştir (Soekotjo ve ark., 2025). Bunun en temel sebebi sürdürülebilirlik hedeflerinin başarısı büyük oranda çalışanların farkındalığı, tutumları ve davranışları aracılığıyla gerçekleşecek olmasıdır.

Sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal stratejilere entegrasyonu, insan kaynakları uygulamalarının yeşil dönüşüm doğrultusunda yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu noktada sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (SİKY), örgütlerin ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını bütüncül bir yaklaşımla dengeleyen ve bu doğrultuda strateji geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Cohen ve ark., 2012). SİKY, insanı yalnızca üretim sürecinin bir girdisi olarak değil, sürdürülebilirliğin aktif ve dönüştürücü bir öznesi olarak ele almaktadır. Bu perspektif ise klasik İKY anlayışındaki ‘insan gücünü verimli kullanma’ hedefinin, ‘insanı, doğayı ve toplumu koruyarak değer yaratma aracı’ vizyonuna dönüştürmektedir. Bu stratejik yaklaşım, çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarını sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirerek, örgütlerin çevresel, sosyal ve ekonomik dayanıklılıklarını artıran yapılar haline gelmesini sağlamaktadır (Kramar, 2014). Bu yönüyle SİKY, işletmelerin çevresel hedeflerine ulaşmasında stratejik bir araç olarak kabul edilebilmektedir (Atakan, 2025).

SİKY, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları aracılığıyla finansal, sosyal ve ekolojik hedeflerin dengelenmesini sağlayan bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Elias ve ark., 2023). Bu entegrasyon, örgütlerin uzun vadeli değer yaratma kapasitelerini güçlendiren önemli bir unsurdur. Bu bağlamda yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY), sürdürülebilirlik ilkelerini

tüm insan kaynakları süreçlerine entegre ederek hem çevresel performansı hem de örgütsel sürdürülebilirliği artırma potansiyeline sahip olabilmektedir (Gazi ve ark., 2024). YİKY, çevresel sürdürülebilirliği desteklemek üzere insan kaynakları politikaları aracılığıyla kaynakların verimli kullanımını teşvik ederken (Mandip, 2012), aynı zamanda çalışan performansını artırmayı ve örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmeyi hedeflemektedir.

Yeşil dönüşüm süreci, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin uygulama boyutunu temsil ettiği söylenebilmektedir. Bu kapsamda YİKY, işe alımdan performans değerlendirmesine kadar tüm insan kaynakları süreçlerine çevre dostu politikaların entegre edilmesini amaçlayan stratejik bir yol haritasıdır (Renwick ve ark., 2013; Jabbour ve Santos, 2008). Bu kapsamda insan merkezli yeşil stratejiler, çevresel hedeflerle çalışan refahını dengeleyerek örgütleri etik, duyarlı ve öğrenen yapılar haline getirmektedir (Ehnert ve ark., 2016). Sonuç olarak, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, çağdaş yönetim biliminin yükselen paradigması olarak, ekonomik başarıyı çevresel sorumluluk ve insani değerlerle bütünleştiren kapsamlı bir vizyon sunmaktadır. Bu yaklaşım, örgütlerin yalnızca finansal büyümeye değil, aynı zamanda çevresel etik ve toplumsal duyarlılıkla bütünleşen sürdürülebilir sistemler geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bu çalışmada sürdürülebilirlik, insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramları teorik çerçevede sunulmuş ve insan kaynakları yönetiminde yeşil dönüşümün nasıl gerçekleştiği ortaya konulmuştur. Ayrıca yeşil dönüşüm sürecinde insan odaklı stratejiler tanımlanarak bu yönde bir kapsamlı bir değerlendirme yapılmıştır. Bu sayede ilgili alanda yapılacak uygulamaya dönük çalışmalar için kavramsal bir çerçeve çizilerek literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

2. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik, modern yönetim literatüründe giderek önem kazanan çok boyutlu bir kavramdır. Doğal kaynakların korunması ve ekonomik faaliyetlerin çevresel sınırlar içinde yürütülmesi gerekliliğinden doğan kavramın evrensel düzeyde tanınmasını sağlayan en önemli gelişme, 1987 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yayımlanan ‘Ortak Geleceğimiz’ (Brundtland) Raporu’dur. Raporla sürdürülebilirlik kavramı ‘sürdürülebilir kalkınma’ olarak geçmekte, ‘gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini tehlikeye atmadan, bugünün ihtiyaçlarını karşılamak’ olarak tanımlanmaktadır (Brundtland, 1987). Bu tanım, sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel değil; ekonomik ve sosyal boyutları da içeren kapsamlı bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çok boyutlu içerik ile sürdürülebilirlik, disiplinler arası bir çerçevede ele

alınmaya başlanmış ve doğa bilimlerinden sosyoloji, ekonomi ve yönetim bilimlerine kadar genişleyen kavrama dönüşmüştür (Dyllick ve Hockerts, 2002). Sürdürülebilirlik, en temel tanım ile ‘kaynakların, insanların şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde kullanılması, geliştirilmesi ve korunması’ olarak tanımlanmakta; çevresel, sosyal ve ekonomik nitelikler arasında optimal bir denge kurulmasını hedeflemektedir. Bu yönüyle kavram sıklıkla ‘yeşil’, ‘çevreci’, ‘doğa dostu’ gibi terimlerle ilişkili olarak kullanılmakta ancak çoğu zaman daha kapsayıcı bir yapıya karşılık gelmektedir.

Yönetim literatürü açısından sürdürülebilirlik, örgütlerin uzun vadeli varlıklarını güvence altına alacak şekilde stratejik bir yönetim anlayışı geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Sürdürülebilirlik organizasyonların faaliyetlerini, içinde bulundukları çevreyle uyumlu şekilde yürütmeleri, kaynakları etkin kullanmaları ve gelecek kuşaklara yaşanabilir bir işletme bırakmaları anlamına gelmektedir. Kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik, Elkington’un (1997) ortaya koyduğu ‘üçlü sacayağı’ (triple bottom line) yaklaşımıyla ekonomik, çevresel ve sosyal sorumlulukların dengeli şekilde yürütülmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre işletme başarısı yalnızca finansal performansla değil; çevresel etkiler ve toplumsal katkılarla da ölçülmektedir. Sürdürülebilir işletmeler, stratejik kararlarını etik, adil ve şeffaf ilkelere dayandırmalı; ekonomik büyüme hedefleri ile çevresel sorumlulukları bütünleştirmelidir (Ehnert, 2009). Literatürde sürdürülebilirlik üç ana boyutta değerlendirilmektedir: ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik. *Ekonomik sürdürülebilirlik*, işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmesi için kaynakları verimli kullanması, maliyetleri azaltması ve yenilikçi üretim süreçleri geliştirmesi anlamına gelmektedir. *Çevresel sürdürülebilirlik*, doğal kaynakların korunması, karbon salınımının azaltılması ve çevresel etkilerin asgariye indirilmesini kapsamaktadır. *Sosyal sürdürülebilirlik* ise bireylerin ve toplumların yaşam kalitesini artırmayı, toplumsal eşitliği teşvik etmeyi ve insan haklarını korumayı amaçlamaktadır (McKenzie, 2004). Örgütler açısından bu boyut; çalışan refahını önceleyen politikalar, sosyal bütünleşme, adalet, etik davranış ve katılımcılık gibi ilkelere dayalı uygulamaları kapsamaktadır. Bu bağlamda işletmeler sürdürülebilirlik uygulamalarını; topluma katkı sağlama, çevreye duyarlılık, maliyet avantajı elde etme, çalışan sağlığı ve güvenliğine önem verme gibi gerekçe ve eylemler ile hayata geçirmektedir.

3. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

İKY tarihsel süreçte değerlendirildiğinde, personel yönetimi olarak adlandırılan ve idari işlere odaklanan bir disiplinden, stratejik bir ortaklığa evrildiği gözlemlenmektedir. Bu evrimde, insan kaynakları yönetimi,

işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynayan stratejik bir araç haline gelmiştir (Elias ve ark., 2023). İKY kavramı, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak için insan faktörünün planlanması, yönlendirilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasını amaçlayan sistematik bir yönetim sürecidir (Wright ve Snell, 1998). Bu süreç, çalışanların bilgi, beceri ve motivasyonlarını örgütsel hedeflerle uyumlu hâle getirerek uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabilmektedir. İKY, örgütsel performansın insan davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğu varsayımına dayanmakta; bu nedenle her daim aktüel takip ederek sistemsel olarak kendini bilgi yönetimi, yenilikçilik ve öğrenme süreçleri ile bütünleştirmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Günümüzde İKY, işletme içi mikro uygulamalardan makro düzeydeki kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine kadar genişleyen bir kapsama sahiptir. Ehnert (2009), insan kaynakları yönetiminin dinamik yapısına vurgu yaparak yalnızca ekonomik performans odaklı değil, aynı zamanda sosyal adalet ve çevresel sorumluluk ilkeleriyle uyumlu olması gerektiğini savunmuştur. Bu dinamik yapı ise İKY' ni, çalışan refahını, etik yönetişimi ve çevresel duyarlılığı kapsayan sürdürülebilir bir yönetim vizyonuna dönüştürmüştür. İnsanın bilgi, yaratıcılık ve duygusal zekâsı, örgütlerin yenilik kapasitesini ve uzun dönemli varlığını belirleyen stratejik unsurlardır (Boxall ve Purcell, 2011). Dolayısıyla, insan kaynaklarının stratejik yönetimi, bireylerin ve çevrenin faydasına gelişim potansiyellerini ön planda tutarak, küresel hedeflere ulaşmayı amaçlayan politikaları ve uygulamaları entegre etmektedir (Wikhamn, 2018). Bu bütünsel yaklaşım, insan kaynakları yetkinliklerinin sadece örgütsel performansını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çevresel ve sosyal hedeflerle uyumlu hale getirilmesini de gerektirmektedir (Bahar ve Köroğlu, 2020). Bu kapsamda İKY' nin işletmelerdeki fonksiyonları değişime öncülük eden eylem planlarına dönüşmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları sekiz ana başlıkta ele alınmaktadır: İK planlama, işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, işçi sağlığı ve güvenliği ve endüstri ilişkileri.

İK planlama, örgütlerin gelecekteki insan kaynağı ihtiyaçlarını öngörmelerini ve stratejik hedeflere uygun nitelikteki çalışanları temin etmelerini sağlayan bir kavramdır. Bu süreç, işgücü arz-talep dengesi ve yetkinlik analizleriyle desteklenmektedir (Ulrich ve Dulebohn, 2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, bu planlamayı işletme veya kurumsal stratejilerle uyumlu hale getirerek rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir (Segon vd., 2024).

İşe alma ve seçme, örgüte en uygun adayların belirlenmesi ve seçim sürecinin adil, şeffaf biçimde yürütülmesini içermektedir. Etkin işe alım, örgüt kültürüyle uyumlu insan sermayesinin kazanılmasında belirleyicidir. Bu süreç, sürdürülebilir bir gelecek için gerekli olan yetenekleri çekmek ve elde tutmak adına çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleri de göz önünde bulundurarak sürekli iyileştirmeyi gerektirmektedir (Wikhamn, 2018).

Eğitim ve geliştirme, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırarak örgütsel performansın sürdürülebilirliğini ve yenilikçiliği destekleyen temel bir İKY fonksiyonudur. Çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarının sürekli olarak güncellenmesini sağlamaktadır. Bu fonksiyon, örgütlerin öğrenme kapasitesini artırarak yenilikçiliği destekleyebilmektedir. Çalışanların yeteneklerini ve kapasitelerini geliştirmeye yönelik sürekli eğitim ve gelişim programları da bu bağlamda önemli bir yer tutmaktadır (Dahal, 2022; İlic ve ark., 2024).

Performans yönetimi, çalışanların bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşma düzeyini değerlendiren, geri bildirim mekanizmalarıyla desteklenen ve gelişim alanlarını belirleyen kritik bir süreçtir (Kess-Momoh ve ark., 2024). Çalışanların hedeflerle uyumlu olarak değerlendirilmesi, sürekli geri bildirim sağlanması ve performansın kurumsal çıktılara dönüştürülmesi kapsamaktadır.

Kariyer yönetimi, çalışanların uzun vadeli gelişim planlarının oluşturulması, potansiyellerine uygun kariyer yollarının belirlenmesi ve örgüt içi hareketliliğin sağlanması süreçlerini kapsamaktadır (Ehnert, 2009; Wright ve Snell, 1998). Bu fonksiyon, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak örgütsel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır.

Ücret yönetimi, çalışanlara adil ve rekabetçi bir şekilde ücret ve yan haklar sunarak motivasyonu, bağlılığı ve örgütsel çekiciliği artıran stratejik bir fonksiyondur (İlic ve ark., 2024). Çalışanların katkılarının adil, rekabetçi ve motivasyon sağlayıcı bir şekilde ödüllendirilmesi hedeflenmektedir. Bu sistemin, performans, deneyim ve piyasa koşullarını dengeleyerek inşa edilmesi örgütsel bağlılığı geliştirmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği, çalışanların fiziksel ve psikolojik refahını koruyarak üretkenliğin ve etik sorumluluğun sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Bu bağlamda, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, sadece yasal uyumluluğun ötesinde, çalışanların genel yaşam kalitesini artıran ve örgütsel bağlılığı pekiştiren bir kurumsal değer olarak ele alınmalıdır (Wikhamn, 2018).

Endüstri ilişkileri, işveren, çalışan ve sendikalar arasındaki ilişkilerin yönetimini, toplu pazarlık süreçlerinin dengeli yürütülmesini ve sosyal

diyalogun güçlendirilmesini amaçlayan bir fonksiyondur (Boxall ve Purcell, 2011). Bu fonksiyon, sürdürülebilir bir çalışma ortamının oluşturulmasında ve iş barışının sağlanmasında kilit rol oynamaktadır.

4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY)

Sürdürülebilir İKY, örgütlerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını bütünleştiren; çalışan refahını, etik değerlere bağlılığı ve uzun vadeli örgütsel dayanıklılığı merkeze alan stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. Kavram, 2000'li yılların başında sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin işletme politikalarına yansıtılmasıyla şekillenmiş, İKY disiplini sürdürülebilirlik perspektifinin kurumsallaşmasıyla literatürde yerini almıştır (Ehnert, 2009). Bu anlayış, kısa vadeli performans hedeflerinden ziyade uzun vadeli değer yaratımını esas almakta ve çalışanların sadece üretkenlik boyutuyla değil, aynı zamanda çevre, toplum ve etik sorumluluklar çerçevesinde değerlendirilmesini öngörmektedir (Kramar, 2014). Dolayısıyla Sürdürülebilir İKY, klasik insan kaynakları yönetiminin 'etkin insan kullanımı' hedefini, 'sürdürülebilir insan gelişimi' boyutuna genişleten bir paradigma değişimini temsil etmektedir (Mariappanadar, 2012). Bu çerçevede, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, sadece kurumsal ekonomik hedefleri desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda sosyal ve çevresel amaçları da ilerletmeyi esas alan bir yaklaşımdır (Peretz, 2024).

SİKY yaklaşımı, Brundtland Raporu'nun (1987) sürdürülebilir kalkınma tanımını temel alarak, örgütlerin mevcut kaynaklarını tüketmeden gelecekteki kuşaklara da değer bırakacak şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır. Bu çerçevede örgütlerin yalnızca ekonomik başarı değil, çevresel koruma ve sosyal adalet hedeflerine de hizmet etmesi beklenmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002). İKY bağlamında sürdürülebilirlik, çalışan refahını güvence altına alırken aynı zamanda çevresel sorumluluk bilincinin kurumsal kültürün bir parçası hâline gelmesini sağlamaktadır (Jackson ve ark., 2011). Sürdürülebilir İKY bu yönüyle, örgütlerin etik yönetim, sosyal sermaye ve kurumsal bağlılık gibi değerlerle bütünleşmesini destekler (Ehnert ve ark., 2016). Bu perspektif, sürdürülebilir İK uygulamalarını, ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflere ulaşmayı amaçlayan strateji ve pratiklerin uygulanması olarak tanımlamaktadır (Koman ve ark., 2024). Bu çerçevede sürdürülebilir İKY, organizasyonların uzun vadeli başarısını sağlamak için üçlü bir yaklaşım benimsemektedir. Sürdürülebilir İKY literatüründe öne çıkan üçlü yaklaşım üç temel ilke; ekonomik sürdürülebilirlik (uzun vadeli verimlilik ve kaynak etkinliği), ekolojik sürdürülebilirlik (doğal kaynakların korunması) ve sosyal sürdürülebilirlik (çalışan refahı, adalet ve kapsayıcılık) olarak tanımlanmıştır (Cohen et al., 2012; Genari ve Macke, 2022). Bu üçlü yapı, insan kaynakları

uygulamalarına entegre edildiğinde örgütler yalnızca performans odaklı değil, aynı zamanda değer odaklı bir yönetime evrilmektedir. Ehnert (2009) sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini, çalışanların uzun vadeli refahını güvence altına alarak örgütsel yeteneklerin sürekli gelişimini sağlayan sistematik bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla sürdürülebilir İKY, yalnızca bir fonksiyon değil, bütüncül bir yönetim anlayışıdır ve çalışan, toplum ve çevre arasındaki dengeyi koruyarak örgütlerin gelecekteki varlığını garanti altına almaktadır (Jabbour ve Santos, 2008).

Sürdürülebilir insan kaynakları planlaması, örgütlerin insan kaynağı gereksinimlerini yalnızca kısa vadeli değil, uzun vadeli çevresel, ekonomik ve sosyal koşullar bağlamında değerlendirmesini içermektedir. Bu süreç, stratejik işgücü planlamasını çevresel sürdürülebilirlik ve etik istihdam ilkeleriyle bütünleştirmektedir (Ehnert, 2009). Bu misyon, demografik değişimler, teknolojik gelişmeler ve yeşil beceri ihtiyaçları gibi faktörleri dikkate alarak gelecekteki işgücü açıklarını öngörmeyi ve doldurmayı önceliklendirmektedir. Amaç, doğru yeteneklerin doğru zamanda istihdam edilmesi kadar, çalışan devir oranlarını azaltmak, iş güvencesini korumak ve istihdamda adalet ilkesini gözetmektir (Kramar, 2014). Bu yaklaşım, örgütlerin işgücü planlamasında enerji tüketimi, iş yoğunluğu ve çalışan refahı arasındaki dengeyi gözetmesini gerektirir (Mariappanadar, 2012). Bu, aynı zamanda yetenek havuzunu çeşitlendirmeyi, kapsayıcı işe alım stratejileri geliştirmeyi ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden eğitim programlarını da içermektedir (Soekotjo ve ark., 2025)

Sürdürülebilir işe alım ve seçme, yalnızca adayların mevcut pozisyonlara uygunluğunu değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda onların sürdürülebilirlik bilinci, etik değerleri ve kurumsal kültüre uyumunu da dikkate alır (Rahman ve ark., 2023). Sürdürülebilir işe alma ve seçme süreci, örgütlerin adayları değerlendirirken yalnızca mesleki yeterliliklere değil, etik duyarlılığa, çevresel farkındalığa ve toplumsal değerlere bağlılığa da önem vermesini ifade eder (Renwick ve ark., 2013). Bu süreç, “yeşil işe alım” ilkeleriyle bağlantılıdır; çevre dostu davranışları benimseyen, sürdürülebilirlik vizyonuna uyumlu çalışanların seçilmesini hedeflemektedir (Jabbour, 2011). Ayrıca sürdürülebilir işe alım, toplumsal çeşitlilik ve eşit fırsat politikalarıyla desteklenerek kapsayıcı bir örgüt kültürüne teşvik ederek ortam hazırlamaktadır (Ehnert ve ark., 2016).

Sürdürülebilir eğitim ve geliştirme, çalışanların çevresel farkındalık, etik karar verme ve sosyal sorumluluk konularında yetkinlik kazanmalarını sağlayan bir anlayıştır. Bu anlayış, ‘öğrenen organizasyon’ kavramı çerçevesinde bireysel gelişimi kurumsal öğrenmeyle bütünleştirmektedir

(Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bu bağlamda, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirerek, organizasyonların çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine olanak tanımaktadır (Matei ve ark., 2024). Eğitim programlarının amacı yalnızca beceri kazandırmak değil, çalışanların sürdürülebilirlik değerlerini içselleştirmesini sağlamaktır (Garavan ve McGuire, 2010). Bu yaklaşım, örgütlerin çevresel inovasyon ve toplumsal duyarlılık kültürünü güçlendirmesine katkıda bulunmaktadır (Ehnert, 2009).

Sürdürülebilir performans yönetimi, çalışanların kısa vadeli sonuçlardan ziyade uzun vadeli katkılarına ve etik sorumluluklarına odaklanmaktadır. Performans ölçütleri, çevresel verimlilik, etik davranış ve sosyal etki gibi göstergeleri içerecek biçimde yeniden tanımlanır (Jackson ve ark., 2011). Bu sistem, adalet ve şeffaflık ilkeleriyle çalışarak hem bireysel gelişimi hem örgütsel sürdürülebilirliği desteklemektedir (Ehnert, 2009). Ayrıca, sürdürülebilir performans yönetimi, yeşil teşviklerle birlikte çalışanların çevresel davranışlarını ve sürdürülebilirlik hedeflerine katkılarını değerlendirerek örgütün genel sürdürülebilirlik performansını artırmaktadır (Florek-Paszkowska ve Hoyos-Vallejo, 2023). Bu yaklaşım, aynı zamanda çalışanların çevresel bilinci artırır ve şirketlerin çevresel etkilerini azaltan politikalar benimsemesini teşvik eder (Lu ve ark., 2022).

Sürdürülebilir kariyer yönetimi, çalışanların mesleki gelişimlerini etik, sosyal ve çevresel değerlerle uyumlu biçimde yönlendirmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, kariyer ilerlemesinde uzun vadeli istihdam güvencesi, sürekli öğrenme ve iş-yaşam dengesi unsurlarını öne çıkarmaktadır. Bu durum, çalışanların yalnızca kariyer basamaklarında yükselmesini değil, aynı zamanda kişisel değerleriyle uyumlu, anlamlı ve sürdürülebilir bir kariyere sahip olmalarını sağlamaktadır. Sürdürülebilir kariyer politikaları, yalnızca terfi değil, bireysel tatmin ve örgütsel bağlılığı da öncelemektedir (Ehnert ve ark., 2016). Bu bağlamda, çalışanların sürdürülebilirlik bilinci ve değerleriyle uyumlu kariyer yolları izlemesi hem bireysel refahı hem de organizasyonun çevresel ve sosyal sorumluluk hedeflerini desteklemektedir (Piedade ve ark., 2023).

Sürdürülebilir ücret yönetimi, çalışanların katkılarını yalnızca finansal ölçütlerle değil, etik ve sosyal değer üretimiyle ilişkilendiren bütüncül bir ödül sistemidir. Bu yaklaşım, adil ücretlendirme ilkeleriyle birlikte çevresel performansı ve sosyal sorumlulukları ödüllendiren yeşil ücretlendirme ve ödül sistemlerini içermektedir (Farao ve ark., 2023). Bu yaklaşım, ücret eşitliği, fırsat adaleti ve toplumsal sorumluluk ilkelerini gözetir. Ayrıca örgütlerin

uzun vadeli finansal sürdürülebilirliğini güvence altına alırken, çalışanların refahını da korumaktadır (Ehnert, 2009; Kramar, 2014). Bu bağlamda, performans yönetimi, etik, adalet ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki etkileşim, örgütlerin etik bir temel oluşturması, adil bir çalışma ortamı geliştirmesi, toplumsal yükümlülüklerini yerine getirmesi ve sürdürülebilir performanslarını artırması açısından hayati önem taşımaktadır (Tziner ve Persoff, 2024).

Sürdürülebilir işçi sağlığı ve güvenliği uygulamaları, çalışanların fiziksel ve zihinsel refahını çevresel risk faktörlerini minimize ederek sağlamakta ve böylece iş kazalarını, meslek hastalıklarını ve iş stresi gibi sorunları azaltmaktadır (Tziner ve Persoff, 2024). Bu yaklaşım, çalışanların iş yükü, stres ve tükenmişlik gibi konularda korunmasını, aynı zamanda çevre dostu ve ergonomik iş ortamlarının oluşturulmasını sağlamaktadır (Cohen ve ark., 2012).

Sürdürülebilir endüstri ilişkileri, işveren, çalışan ve sendikalar arasındaki ilişkilerin etik, adil ve şeffaf biçimde yürütülmesini temel almaktadır. Bu fonksiyon, sosyal diyalog, katılım ve ortak değer üretimi kavramlarını kurumsal kültüre entegre etmektedir (Ehnert ve ark., 2016). Ayrıca sürdürülebilir endüstri ilişkileri, örgütsel barışı güçlendirmekte ve işgücü politikalarını toplumsal sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirmektedir (Boxall ve Purcell, 2011). Bu sayede örgütlerde, çalışan refahı güvence altına alınırken, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklar da etkin bir şekilde yerine getirebilmektedir (Stahl ve ark., 2019).

5.Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri, etik davranış, adalet, kurumsal sosyal sorumluluk ve performans yönetimi arasındaki çoklu etkileşimleri kapsamaktadır (Tziner & Persoff, 2024). Bu çoklu yapı örgütlerin etik bir temel oluşturması, adil bir çalışma ortamı geliştirmesi, toplumsal yükümlülüklerini yerine getirmesi ve sürdürülebilir performanslarını artırması için hayati önem taşımaktadır (Tziner & Persoff, 2024). Bu kapsamda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik kuramsal temeller dört yaklaşım ile etrafında değerlendirilmiştir.

5.1.Paydaş Teorisi

Paydaş teorisi, örgütlerin yalnızca hissedarlarının değil, faaliyetlerinden etkilenen tüm iç ve dış paydaşların çıkarlarını gözetmesi gerektiği varsayımına dayanmaktadır (Freeman, 1984). Bu teori, işletmenin varlık amacını ekonomik kazanç üretmenin ötesine taşıyarak, toplumsal ve

çevresel sorumlulukları da kapsamaktadır. Paydaş yaklaşımı, örgütlerin çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve devlet gibi farklı aktörlerle karşılıklı bağlılık içinde olduğunu savunur. Bu yönüyle paydaş teorisi, örgütleri kapalı sistemler olarak değil, ilişkisel etkileşim ağlarının bir parçası olarak ele almaktadır (Donaldson ve Preston, 1995). Sürdürülebilir İKY, organizasyonel kararların tüm paydaşlar üzerindeki etkilerini dikkate alarak, onların refahını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamayı hedeflemektedir (Tortia ve ark., 2022). Bu yaklaşım, özellikle sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik ile ilişkisini anlamada kritik bir rol oynamaktadır (Ribeiro ve Gavronski, 2021). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi açısından paydaş teorisi, çalışanları yalnızca üretim faktörleri olarak değil, örgütün sosyal sermayesinin temel bileşenleri olarak konumlandırmaktadır (Ehnert, 2009). Sürdürülebilir İKY bu yaklaşımla, örgütün tüm paydaşlarına adil, etik ve sürdürülebilir biçimde değer yaratmasını amaçlamaktadır. Paydaş perspektifi, çalışan katılımı, iş sağlığı, fırsat eşitliği ve çeşitlilik politikalarının örgütsel sürdürülebilirlik hedefleriyle bütünleştirilmesini desteklemektedir (Kramar, 2014).

5.2.Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşım, bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin, sahip olduğu nadir, değerli, taklit edilmesi güç ve ikame edilemez kaynaklara bağlı olduğunu öne sürmektedir (Barney, 1991). Bu teoriye göre örgüt içi kaynaklar (insan sermayesi gibi) dış çevreden daha belirleyici bir performans unsurudur. Bu kapsamda teori, örgütsel yeteneklerin geliştirilmesi, bilgi birikiminin korunması ve çalışanların yaratıcı kapasitesinin stratejik avantaj unsuru olarak değerlendirilmesini savunmaktadır (Wright ve McMahan, 1992).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, örgütlerin insan kaynaklarını uzun vadeli değer üretiminin odağına yerleştirmesini gerektirmektedir (Ehnert, 2009). Bu perspektif, insan kaynaklarının organizasyonel ve toplumsal performans için kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerinin geliştirilmesi, örgütün çevresel ve sosyal değişimlere karşı direnç kapasitesini artırmaktadır. Bu perspektifte sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel değil, aynı zamanda yeteneklerin korunması, bilgi sürekliliği ve öğrenme kültürünün teşvik edilmesi anlamına gelir (Jackson ve ark., 2011). Bu çerçevede, insan kaynakları politikaları, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamında stratejik bir yatırım olarak ele alınarak, örgütün genel stratejileriyle uyumlu hâle getirilir (Ribeiro ve Gavronski, 2021). Sürdürülebilir İKY, kaynak temelli yaklaşımın ‘sürdürülebilir rekabet avantajı’ kavramını ‘sürdürülebilir insan

potansiyeli' anlayışıyla birleştirerek, örgütsel stratejilerin merkezine insanı yerleştirmektedir (Ehnert ve ark., 2016; Kramar, 2014).

5.3.Kurumsallık Teorisi

Kurumsallık teorisi, örgütlerin davranışlarının yalnızca rasyonel ekonomik amaçlarla değil, toplumsal meşruiyet ve normatif baskılarla da şekillendiğini savunmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu teoriye göre örgütler, içinde bulundukları kurumsal çevrede yer alan yasal düzenlemelere, kültürel normlara ve profesyonel standartlara uyum sağladıkça meşruiyet kazanmaktadır. Sürdürülebilir İKY, bu bağlamda, çevresel ve sosyal sorumluluk normlarının içselleştirilmesiyle örgütlerin sadece yasalara uymakla kalmayıp, aynı zamanda toplumsal beklentileri de karşılayarak meşruiyetlerini pekiştirmelerini sağlamaktadır (İlic vd., 2024). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi açısından kurumsallık teorisi, örgütlerin sürdürülebilirlik politikalarını yalnızca içsel tercihlerle değil, aynı zamanda toplumsal beklentiler ve yasal düzenlemeler doğrultusunda şekillendirdiğini de ifade etmektedir (Ehnert, 2009). İş sağlığı, etik işe alım, çeşitlilik yönetimi ve çevresel performans raporlaması gibi konular, kurumsal baskıların etkisiyle İK politikalarına entegre edilmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilir İKY hem yasal zorunlulukları karşılamak hem de sosyal meşruiyeti güçlendirmek için standartlaşmış uygulamaları benimsemektedir (Ehnert et al., 2016). Böylece örgüt, çevresel ve sosyal sorumluluk alanında paydaş beklentilerine yanıt verirken kurumsal itibarını da sürdürülebilir kılmaktadır (Kramar, 2014).

5.4.Sistem Teorisi

Sistem teorisi, örgütleri içsel olarak birbirine bağlı ve dış çevresiyle sürekli etkileşim hâlinde olan açık sistemler olarak ele almaktadır. Bu açı sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin bütünsel ve dinamik bir perspektifle analiz edilmesini sağlamaktadır (Hanine ve Mamad, 2024). Sistem teorisi, örgütleri dinamik, açık ve birbirine bağlı alt sistemlerden oluşan bütüncül yapılar olarak tanımlar (Katz ve Kahn, 1978). Bu yaklaşıma göre örgütler, çevrelerinden girdi alır, bu girdileri dönüştürür ve çıktılar halinde yeniden çevreye sunar. Dolayısıyla her alt sistemin (örneğin üretim, finans, insan kaynakları) genel sistem performansına katkısı bulunmaktadır (Bertalanffy, 1968). Bu kapsamda sistem teorisi, insan kaynakları yönetimine, özellikle insan çabalarının ve motivasyonunun sosyal sistemin devamlılığı için taşıyıcı rolünü üstlenen bir işlev olarak değerlendirmektedir (Harney ve Lee, 2022).

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi bağlamında sistem teorisi, insan kaynakları süreçlerini (işe alım, eğitim, performans yönetimi vb.) sadece izole departman faaliyetleri olarak değil, tüm organizasyonel sistemle ve dış

çevreyle etkileşim içinde olan entegre bir yapı olarak değerlendirmektedir. Bu sayede sürdürülebilir İKY, örgütün çevresiyle bilgi, enerji ve değer alışverişi yaparak adaptasyon yeteneğini güçlendirmektedir (Ehnert ve ark., 2016). Sistem bakış açısı, sürdürülebilirliğin yalnızca bir hedef değil, örgütsel yaşam döngüsünün sürekliliğini sağlayan dinamik bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Boxall ve Purcell, 2011).

6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeşil Dönüşüm

İnsan kaynakları yönetiminde yeşil dönüşüm, örgütlerin çevresel sürdürülebilirliği kurumsal stratejilerinin merkezine yerleştirmesiyle başlayan yapısal bir değişim sürecidir. Bu dönüşüm, işletmelerin insan odaklı süreçlerinde çevre bilincini yerleştirmeyi, kaynak tüketimini azaltmayı ve çevre dostu uygulamaları kurumsal kültüre entegre etmeyi hedeflemektedir. Yeşil dönüşüm, üretim süreçlerinin ötesine geçerek örgütsel davranış, liderlik, yetenek yönetimi ve performans ölçütlerini kapsayan bir değer dönüşümüne işaret etmektedir (Renwick ve ark., 2013). Bu anlayışta insan kaynakları, yalnızca işe alım ve eğitim süreçlerinin yürütücüsü değil, aynı zamanda çevreye duyarlı politikaların taşıyıcısıdır. Bu sayede insan kaynakları yönetimi, yeşil dönüşüm sürecinde örgütlerin çevresel farkındalığının en kritik aracı olmaktadır (Jabbour ve Santos, 2008).

Sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında, insan kaynakları yönetimindeki yeşil dönüşüm, uzun vadeli çevresel, ekonomik ve toplumsal hedeflerin çalışan davranışlarıyla uyumlu hâle getirilmesini gerektirir. Sürdürülebilirlik odaklı yeşil dönüşüm, çalışanların çevresel sorumluluk bilincinin geliştirilmesini ve kurum içinde ‘yeşil farkındalık kültürünün’ yaygınlaşmasını öngörmektedir (Jackson ve ark., 2011). Bu kapsamda literatürde karşılaşılan kavram ‘Yeşil insan kaynakları yönetimi’ dir. Yeşil İKY, insan kaynakları süreçlerinin çevresel amaçlarla uyumlu hâle getirilmesini esas almaktadır. Bu yaklaşım, örgütlerin çevreye duyarlı stratejilerinin çalışan davranışları ve iş süreçlerine yansımaları amaçlamaktadır. Yeşil İKY uygulamaları; çevre dostu işe alım, sürdürülebilirlik temelli eğitim programları, çevresel performans göstergeleri ve yeşil ödüllendirme sistemleri gibi unsurlardan oluşmaktadır (Renwick ve ark., 2013; Jabbour, 2011). Bu çerçevede çalışanlar yalnızca örgütsel hedeflere ulaşan değil, aynı zamanda çevreye katkı sağlayan bireyler olarak değerlendirilir. Yeşil İKY, işletmelerin çevresel yönetim sistemleriyle bütünleşmesini ve çevre odaklı örgüt kültürünün kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Jabbour ve Santos, 2008). Yeşil İKY, normal çalışanları yeşil çalışanlara dönüştürerek örgütün çevresel hedeflerine ulaşmasına ve genel sürdürülebilirliğe önemli bir katkı sağlamayı hedeflemektedir (Shahriari ve ark., 2020). Bu entegrasyon,

yalnızca maliyet tasarrufu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluğu artırır ve rekabet avantajı elde etmeye yardımcı olmaktadır (Dimitrov, 2021).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (SİKY) ile yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır. Her iki kavram da insan kaynakları uygulamalarını çevre bilinciyle harmanlayarak, kurumların çevresel etkilerini azaltmayı ve sürdürülebilir bir gelecek inşa etmeyi hedeflemektedir. Her iki yaklaşım da insan kaynağını stratejik bir unsur olarak değerlendirir ve uzun vadeli örgütsel dayanıklılığı hedeflemektedir (Ehnert, 2009; Kramar, 2014). Her iki modelde de çevresel ve sosyal sorumluluk ilkeleri temel yönlendirici unsurlardır. Yeşil İKY, çevresel davranışları geliştirmeye odaklanırken, SİKY bu davranışları daha geniş bir çerçeveye yerleştirmekte ve ekonomik, toplumsal ve etik boyutları da dikkate almaktadır (Cohen ve ark., 2012). Bununla birlikte sürdürülebilir İKY ile yeşil İKY bazı yönlerden birbirinden ayrılmaktadır. Yeşil İKY genellikle çevresel sürdürülebilirliğe odaklanırken, sürdürülebilir İKY çevresel boyutun yanı sıra sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği de kapsayan daha geniş bir perspektife sahiptir (Mandip, 2012; Soekotjo ve ark., 2025). Yeşil İKY, özellikle çevresel sürdürülebilirliğe vurgu yaparak, örgüt içinde yeşil farkındalık yaratmayı ve ekolojik yaratıcılığı teşvik etmeyi hedeflemektedir (Hawela ve ark., 2025; Zhao ve ark., 2021). Ancak sürdürülebilir İKY, çevre, insan ve kârlılığın eş zamanlı olarak değerlendirildiği çok yönlü faydaya odaklanan hem ekolojik hem de sosyal sürdürülebilirlik boyutlarını içeren daha kapsamlı bir yaklaşımdır (Fachada ve ark., 2022; Lu ve ark., 2022). Bu ayrım, sürdürülebilir İKY'nin ekolojik sürdürülebilirliğin yanı sıra sosyal kapsayıcılık ve eşitlik gibi boyutları da barındırdığını gösterirken (Soekotjo ve ark., 2025), yeşil İKY'nin daha çok çevresel performansın iyileştirilmesine odaklandığını ortaya koymaktadır (Ren ve Jackson, 2019; Khawaja ve Naseem, 2025). Yeşil İKY sürdürülebilirliğin çevresel bileşenine odaklanan uygulamalı bir alt sistemken, sürdürülebilir İKY örgütün bütün stratejik sistemini kapsayan geniş bir yönetim çerçevesidir. Bu nedenle, yeşil İKY uygulamaları, organizasyonel düzeyde çevresel hedeflere ulaşmak için insan kaynakları stratejilerinin entegrasyonunu vurgularken; sürdürülebilir İKY, çevresel duyarlılığın yanı sıra ekonomik verimliliği ve sosyal adaleti de içerecek şekilde daha holistik bir çerçeve sunmaktadır (Nart ve ark., 2024; Shahrulnizam ve ark., 2024). Bu geniş perspektif, sürdürülebilir İKY'nin çevresel performansının yanı sıra çalışan bağlılığı, sosyal sermaye ve kriz yönetimi gibi faydaları da kapsayan kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin ayrılmaz bir parçası olmasını sağlamaktadır (Rahman ve ark., 2023).

7.Yeşil Dönüşümde İnsan Odaklı Stratejiler

Yeşil dönüşüm sürecinde insan odaklı stratejiler, örgütlerin çevresel hedeflerine ulaşmasında en kritik unsurlardan biri olarak düşünülmektedir. Bu stratejiler, çevresel sürdürülebilirliği yalnızca teknik veya operasyonel bir süreç olarak değil, insan davranışlarının dönüştürülmesi yoluyla gerçekleşen bir kültürel değişim olarak ele alan temel bir zemindir (Renwick ve ark., 2013). Ehnert (2009) bu bağlamda çalışanların örgütsel ekosistemin aktif paydaşları olduğunu, yeşil dönüşümün başarısının onların bilinç, tutum ve davranış değişimleriyle mümkün olacağını vurgulamıştır. İnsan odaklı yaklaşımlar, çalışanların çevresel farkındalığını artırmayı, yeşil beceriler kazandırmayı ve örgüt içinde çevre dostu karar verme alışkanlıklarını kurumsallaştırmayı amaçlar. Bu süreçte eğitim, liderlik, iletişim ve ödüllendirme sistemleri yeniden tasarlanarak çalışanların sürdürülebilirlik süreçlerine aktif katılımı teşvik edilmektedir (Jabbour ve Santos, 2008; Kramar, 2014). Bu bağlamda yeşil liderlik, sürdürülebilir stratejilerin belirlenmesi ve çevresel girişimlerin başarıya ulaşması için gerekli örgütsel iklimin oluşturulmasında kritik bir rol oynamaktadır (Tran ve Khoa, 2025).

Yeşil dönüşümde insan odaklı stratejilerin temel amacı, çalışan refahını ve çevresel sorumluluğu birlikte geliştiren bir örgütsel denge oluşturmaktır. Bu denge, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini üç boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyum içindedir (Ehnert ve ark., 2016). Mariappanadar (2012) bu çerçevede, örgütlerin verimlilik hedefleri ile çalışanların iyilik hâli arasında etik denge kurmaları gerektiğini vurgulamaktadır. İnsan odaklı stratejiler, çevresel performansı artırırken çalışan bağlılığı, motivasyonu ve yenilikçilik kapasitesini de güçlendirmektedir (Jackson ve ark., 2011). Dolayısıyla yeşil dönüşüm, yalnızca karbon azaltımı veya enerji verimliliği politikalarıyla değil, örgüt içindeki insan sermayesinin bilinçli, etik ve sorumlu biçimde yönlendirilmesiyle mümkün hale gelmektedir.

7.1. Yeşil Yetkinlik Geliştirme Stratejisi

Yeşil yetkinlik geliştirme stratejisi, çalışanların çevresel farkındalık, enerji verimliliği, kaynak yönetimi ve sürdürülebilir davranış konularında bilgi, beceri ve tutum kazanmalarını hedefler. Bu strateji, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için insan kaynakları departmanlarının eğitim ve geliştirme programlarına çevresel boyutları entegre etmesini içermektedir. Jabbour ve Santos (2008) ile Jackson ve arkadaşlarının (2011) çalışmalarında belirtildiği gibi, çevresel sürdürülebilirlik yalnızca teknolojik inovasyonla değil, insan kaynağının bu konuda eğitilmesiyle sağlanabilmektedir. Bu

nedenle, yeşil yetkinliklerin geliştirilmesi, çalışanların ekolojik duyarlılığını ve çevre dostu uygulamalara adaptasyonunu artırarak, sürdürülebilir bir gelecek inşa etmede rol oynayan temel bir unsurdur (Balouch ve ark., 2023). Eğitim programları, çevresel sorumluluk bilincini artırırken, çalışanların kişisel gelişimlerini örgütsel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hâle getirmektedir (Ehnert, 2009). Böylelikle bilgi, farkındalık ve becerinin birleşimi, örgütün çevresel dönüşüm sürecinde temel yetenek olarak konumlanır. Bu yaklaşım, aynı zamanda, çalışanların yeşil inovasyon süreçlerine aktif katılımını teşvik ederek, çevresel performansın sürekli iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Radwan ve ark., 2021). Bu bağlamda, yeşil yetenek yönetimi, çevresel hedeflere ulaşmada kritik rol oynayan çalışanların işe alımından performans yönetimine kadar tüm İKY süreçlerine entegre edilmelidir.

7.2. Katılımcı ve Paydaş Temelli Yönetim Stratejisi

Bu strateji, sürdürülebilirlik süreçlerine çalışanlar, sendikalar, tedarikçiler ve yerel topluluklar gibi tüm paydaşların aktif katılımını sağlayacağı düşünülmektedir. Katılımcı ve paydaş temelli yönetim stratejisi, örgütlerin sürdürülebilirlik politikalarını yalnızca yönetsel kararlarla değil, çalışanların aktif katılımı ve paydaş iş birliğiyle şekillendirmesini öngörmektedir. Freeman'ın (1984) paydaş teorisinden hareket eden Ehnert (2009) ve Guerci ve Carollo (2016), insan kaynakları politikalarının tüm paydaşların çıkarlarını gözeten bir yönetim anlayışıyla yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların yalnızca işgücü olarak değil, aynı zamanda çevresel sorunların çözümünde aktif katılımcılar olarak görülmesini teşvik etmektedir (Stahl ve ark., 2019). Bu bağlamda, çevresel politikaların etkin bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanların çevresel bilgi ve farkındalık düzeylerinin artırılmasını gerekli kılmaktadır (Balouch ve ark., 2023). Çevre bilinci ve bilgisinin yüksek olması, çevre koruma kültürü oluşturma ve bunu gelecek nesillere aktarma konusunda örgütlerin hazırlıklı olduğunu göstermektedir. Bu bilinçli farkındalığın geliştirilmesi sürdürülebilirlik çabalarının sadece dışsal uyumluluktan öte, örgütün içsel değerler sistemine entegre olduğunu gösterecektir.

7.3. Etik ve Refah Odaklı Yönetim Stratejisi

Bu strateji, çalışanların etik değerlere uygun, adil ve insana yakışır çalışma koşullarında faaliyet göstermelerini sağlayarak hem bireysel refahı hem de örgütsel sürdürülebilirliği destekleyecektir. Etik ve refah odaklı strateji, örgütsel verimlilik ile çalışan iyilik hâli arasında denge kurulmasını esas alana bir referanstır. Çalışanların sürdürülebilirlik projelerine katılımını teşvik etmek, kurumların uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında

kritik öneme sahiptir. Mariappanadar (2012) bu yaklaşımı “etik sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi” kavramı altında sistemleştirerek, performans artışı uğruna çalışan sağlığının ve psikolojik refahının göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtmiştir. ‘Zararın azaltılması (harm minimization)’ ilkesi bu stratejinin merkezinde yer almakta, çalışanlara yönelik baskı, aşırı iş yükü ve stresin azaltılması, sürdürülebilirliğin insani boyutunu güçlendirmektedir (Cohen ve ark., 2012). Ayrıca, bu strateji etik standartlara uyumu ve kurumsal sosyal sorumluluğu insan kaynakları politikalarına entegre ederek, işe alım, performans değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerinde şeffaflığı ve adaleti pekiştirmektedir (Phina ve ark., 2024).

7.4. Yeşil Liderlik ve Kurumsal Kültür Stratejisi

Bu strateji, sürdürülebilir uygulamaları teşvik eden ve kurum içinde yeşil değerleri benimseten liderlerin geliştirilmesini ve çevresel bilince sahip bir kurumsal kültürün oluşturulmasını hedeflemektedir. Yeşil liderlik stratejisi, çevre dostu davranışların örgüt içinde benimsenmesini liderlik modeli aracılığıyla kurumsallaştırmayı misyon edinmektedir. Bu liderler, sürdürülebilirlik ilkelerini stratejik hedeflere entegre ederek, çalışanları çevresel konularda bilinçlendirir ve proaktif yaklaşımlar sergilemeye teşvik eder (Jamal ve ark., 2021). Jackson ve arkadaşları (2011) ve Ehnert (2009), çevresel farkındalığın yalnızca politikalarla değil, lider davranışları ve rol model etkisiyle yaygınlaşabileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda, yeşil liderler, örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynayan çalışanların motivasyonunu artırarak, yeşil dönüşüm sürecini hızlandırmaktadır (Papademetriou ve ark., 2025; Raghuwanshi ve Acharya, 2020). Yeşil liderler, çalışanları çevreye duyarlı kararlar almaya motive eder ve örgütsel vizyonu çevresel değerlerle bütünleştirmektedir. Bu bağlamda liderlik, çevre odaklı bir kültürün taşıyıcısı haline gelmektedir (Kramar, 2014). Ayrıca yeşil liderlik, örgüt içinde sürdürülebilirliğe yönelik inançların, değerlerin ve davranış normlarının yerleşmesine katkı sağlar. Bu çevre odaklı kültürel dönüşüme liderlik edilmesi, örgütün çevresel performansını artırırken çalışan bağlılığını da güçlendirir (Ehnert ve ark. 2016).

7.5. Yeşil Performans ve Ödül Stratejisi

Yeşil performans ve ödül stratejisi, çalışanların çevresel hedeflere katkısını ölçen ve bu davranışları ödüllendiren sistemlerin geliştirilmesini içermektedir. Renwick ve arkadaşları (2013) ile Jabbour (2011), çevresel performansın yalnızca işletme çıktılarıyla değil, bireysel davranış göstergeleriyle de değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu strateji, çalışanların çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma yolundaki çabalarını tanıyarak, yeşil

insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır. Strateji ayrıca çevreye zarar vermeyen üretim, enerji tasarrufu, geri dönüşüm gibi davranışları performans kriterlerine dahil etmektedir. Bu sayede, çalışanların çevresel sorumluluklarını yerine getirme eğilimi pekiştirilir ve örgütün çevresel hedeflerine ulaşması kolaylaşır (Tran, 2023). Ödül mekanizmaları, çalışanların yeşil davranışlarını teşvik ederek, kurumsal sürdürülebilirlik performansının artırılmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Stahl ve ark., 2019). Çalışanların çevresel hedeflere yönelik performanslarının takdiri hem bireysel motivasyonu güçlendirir hem de kurumsal düzeyde yeşil bir kültürün gelişimini desteklemektedir. Çevresel başarıların prim, terfi veya tanıma gibi yollarla ödüllendirilmesi, çalışanların yeşil davranışlarını güçlendirmektedir (Ehnert, 2009). Bu durum, çalışanların sürdürülebilirlik uygulamalarına katılımını artırır ve şirketlerin çevresel performansını iyileştirir (Kutaula ve ark., 2024). Böylece performans yönetimi, ekonomik çıktılarından etik ve çevresel değerlere genişleyen çok boyutlu bir sistem halini almaktadır.

7.6. Kurumsal Öğrenme ve Yeşil İnovasyon Stratejisi

Bu strateji, örgütün sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması için sürekli öğrenmeyi teşvik etmeyi ve yeni yeşil teknolojiler ile süreçleri geliştirmeyi hedeflemektedir. Kurumsal öğrenme ve yeşil inovasyon stratejisi, sürdürülebilirliğin kalıcı hale gelmesi için öğrenme süreçlerinin kurumsallaştırılmasını amaçlamaktadır. Ehnert ve arkadaşları (2016) ve Kramar (2014), çevresel sürdürülebilirliğin örgütsel öğrenme döngüleriyle desteklenmediği sürece geçici kalacağını vurgulamaktadır. Bu strateji, çalışanların çevre bilinci ve yeşil yetkinliklerini sürekli geliştirmeye yönelik eğitim ve gelişim programlarını içerir (Shahrulnizam ve ark., 2024). Bu programlar, yenilikçi ve çevre dostu çözümler geliştirmeleri için çalışanları teşvik ederek, örgütsel inovasyon kapasitesini artırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Lawter ve Garnjost, 2025; Parida ve ark., 2021). Ayrıca strateji, bireysel öğrenmeyi kurumsal hafızaya dönüştürerek yeşil inovasyonun önünü açmaktadır (Boxall ve Purcell, 2011). Bu bağlamda, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yeşil inovasyon ekosisteminde çalışanları yetkinleştirerek sürdürülebilir çözümlerin oluşturulmasını teşvik eden stratejik bir çerçeve sunmaktadır (Singh ve ark., 2025). Çalışanların çevresel farkındalık düzeyleri arttıkça, süreçlerde enerji tasarrufu, atık yönetimi ve çevre dostu üretim gibi alanlarda yenilikçi fikirler ortaya sürme potansiyelleri artacaktır. Yeşil inovasyon kültürü, çalışanların sadece uygulayıcı değil, sürdürülebilir çözümlerin üreticisi haline gelmesini sağlayacaktır.

7.7. Sosyal Adalet ve Kapsayıcılık Stratejisi

Bu strateji, tüm çalışanların eşit fırsatlara sahip olmasını, çeşitliliğin teşvik edilmesini ve sürdürülebilirlik uygulamalarının sosyal boyutunun güçlendirilmesini hedeflemektedir. Sosyal adalet ve kapsayıcılık stratejisi, sürdürülebilirliğin çevresel olduğu kadar sosyal bir kavram olduğunu vurgulamaktadır. Cohen ve arkadaşları (2012) ve Guerci ve Carollo (2016), adil istihdam, eşit fırsatlar, çeşitlilik yönetimi ve iş-yaşam dengesi uygulamalarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bileşenleri olduğunu ifade etmektedir. Bu strateji, çalışanların refahını artırarak, işyerinde sosyal uyumu teşvik eder ve örgütün toplum nezdindeki itibarını yükseltir (Wikhamn, 2018). Bu bağlamda, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, kapsayıcı ve adil bir iş ortamı yaratarak çalışanların potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerini ve böylece örgütsel ve toplumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Bu strateji ayrıca, tüm çalışanların adil ücret, güvenli iş ortamı ve eşit gelişim fırsatlarına sahip olmasını amaçlamaktadır. Sosyal adalet ilkeleriyle desteklenen kapsayıcı politikalar hem örgüt içinde bağlılığı hem toplum nezdinde kurumsal itibarı güçlendirmektedir (Ehnert ve ark., 2016). Bu yaklaşım, özellikle dezavantajlı grupların iş gücüne katılımını teşvik ederek, örgütsel çeşitliliği artırır ve yenilikçiliği desteklemektedir (Soekotjo ve ark., 2025).

8. Sonuç ve Değerlendirme

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, çağdaş yönetim biliminin yalnızca operasyonel bir fonksiyonu değil, örgütlerin varlığını geleceğe taşıyan stratejik bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir. Günümüz işletmeleri artık yalnızca ekonomik çıktı üretmekle değil, çevresel sorumluluklarını yerine getirmek ve toplumsal değer yaratmakla da yükümlüdür. Bu çerçevede sürdürülebilirlik, örgütsel stratejilerin merkezinde yer alan insani bir dönüşüm projesine dönüşme potansiyeli taşımaktadır. Sürdürülebilir İKY, kısa vadeli performans hedeflerinin ötesine geçerek uzun vadeli dayanıklılık, etik yönetim, kurumsal öğrenme ve sosyal denge ilkelerini bütünleştirir. Bu yaklaşım, yönetim biliminin temel sorusu olan ‘örgüt nasıl varlığını sürdürebilir?’ meselesine, insan odaklı bir yanıt sunmaktadır.

İnsan odaklı yeşil dönüşüm stratejileri, sürdürülebilirliğin kalbinde yer alan etik ve kültürel değişimi somutlaştırmaktadır. Bu stratejiler, örgütleri sadece çevreye duyarlı işletmeler değil, çalışanına, toplumuna da duyarlı ve geleceğe karşı sorumluluk bilinci taşıyan öğrenen sistemler hâline getirmektedir. Yeşil yetkinlik geliştirme, katılımcı yönetim, etik refah, yeşil liderlik, performans dengesi, kurumsal öğrenme ve sosyal adalet temelli politikalar, örgütlerin

hem içsel denge hem dış çevreyle uyum kurmasını mümkün kılar. Bu bütüncül yaklaşım, klasik yönetim anlayışının ‘kaynak verimliliği’ ilkesini ‘insan onurunu koruyarak verimlilik’ düzeyine taşımaktadır. Bu sayede insan, yalnızca üretimin aracı değil, sürdürülebilirliğin ana öznesi hâline gelmektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin örgüt kültürüyle bütünleşmesi, liderliğin tarzını, karar alma süreçlerini ve stratejik öncelikleri dönüştürecektir. Artık başarı, salt finansal göstergelerle değil; çalışan bağlılığı, etik duyarlılık, çevresel farkındalık ve sosyal kapsayıcılıkla ölçülmektedir. Bu yönüyle sürdürülebilir İKY, örgütlerin itibarını, güvenilirliğini ve toplumsal meşruiyetini pekiştiren bir yönetim aracına evrilmektedir. Yönetim stratejileri, çevre ve insan faktörünü ayrı değil, birbirini tamamlayan unsurlar olarak ele aldığı anda ancak kalıcı kurumsal değer yaratımı mümkün olacaktır. Bu anlayış, yöneticilikle liderliği, verimlilikle vicdanı, yenilikle sorumluluğu aynı potada eriten çağdaş bir yönetim zihniyetini temsil etmektedir. Sonuç olarak, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi geleceğin örgütleri için stratejik bir zorunluluk, yönetim bilimi açısından ise yeni bir paradigma önerisidir. Bu yaklaşım, ekonomik rekabet üstünlüğünü yalnızca maddi kaynaklara değil, insani sermayenin etik, entelektüel ve duygusal kapasitesine dayandırmaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilir İKY, kurumsal performansın ötesinde bir anlam üretmekte ve insanı koruyarak büyüyen, doğayı tüketmeden değer yaratan, etik ilkelere dayanarak rekabet eden bir yönetim modeli inşa etmektedir.

Kaynakça

- Armstrong, A. (2020). Ethics and ESG. *AABFJ Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 14 (3), 6-17.
- Atakan, K. B. M. (2025). *Green human resource management (GHRM) and sustainability: A mini review. Journal of Global Business Insights*, 10(1), 80-105. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.10.1.1345>
- Bahar, E., & Köroğlu, E. Ö. (2020). İnsan kaynakları yetkinliklerinin kurumların örgüt içi etkileşimleri üzerine etkisinde stratejik değişim becerilerinin aracılık rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(5), 3598-3623. <https://doi.org/10.15869/itobiad.787605>
- Balouch, S., Yekan, T. V., & Tamandani, S. K. (2023). Structural analysis of Green Human Resource Management and Green Transformational Leadership on Environmental Behaviors and Green Innovation Performance with the Mediating Role of Environmental Knowledge. *Research Square (Research Square)* (30), 1-22. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3665024/v1>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*, 1-55.
- Dahal, R. K. (2022). Effectiveness of learning and growth performance metrics in the Nepalese telecommunications industry for organizational success. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 238-249. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.18](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.18)
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dimitrov, K. (2021). Green human resources management: linking and using green practices for sustainable business organizations. *Trakia Journal of Sciences*, 19(1), 276-281. <https://doi.org/10.15547/tjs.2021.s.01.040>

- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Springer.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 23(3), 221–238. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-221>.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Elias, A., Sanders, K., & Hu, J. (2023). The sustainable human resource practices and employee outcomes link: An HR process lens. *Sustainability*, 15(13), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su151310124>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Fachada, J., Rebelo, T., Lourenço, P. R., Dimas, I. D., & Martins, H. (2022). Green human resource management: A bibliometric analysis. *Administrative Sciences*, 12(3), 1-22. <https://doi.org/10.3390/admsci12030095>
- Farao, C., Bernuzzi, C., & Ronchetti, C. (2023). The crucial role of green soft skills and leadership for sustainability: A case study of an Italian SME operating in the food sector. *Sustainability*, 15(22), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su152215841>
- Florek-Paszkowska, A., & Hoyos-Vallejo, C. A. (2023). Going green to keep talent: Exploring the relationship between sustainable business practices and turnover intentio. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 19(3), 87-127. <https://doi.org/10.7341/20231933>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487–507. <https://doi.org/10.1177/1523422310394757>

- Gazi, M. A. I., Dhali, S., Masud, A. A., Ahmed, A., Amin, M. B., Chaity, N. S., Senathirajah, A. R. b. S., & Abdullah, M. (2024). Leveraging Green HRM to Foster Organizational Agility and Green Culture: Pathways to Enhanced Sustainable Social and Environmental Performance. *Sustainability*, 16(20), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su16208751>
- Genari, D., & Macke, J. (2022). Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220505>
- Guerici, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212–238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033641>
- Hanine, M., & Mamad, M. (2024). *Integrating sustainability practices into talent management: Theoretical perspectives*. 3(25), 1-24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13194547>
- Harney, B., & Lee, Q. Y. (2022). A systems theory perspective on the frontline manager role. In *Edward Elgar Publishing eBooks* (p. 12). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839102745.00007>
- Hawela, M. F., Bayraktar, O., Karabulut, A. T., Sari, B. I., & Alqahtani, M. S. (2025). Advancing Sustainability in Turkish Hospitality Sector: The Interplay Between Green HRM, Eco-Friendly Behaviors, and Organizational Support. *Sustainability*, 17(5), 1-21 1958. <https://doi.org/10.3390/su17051958>
- İlic, D., Arpinar, T., & Ada, N. (2024). A systematic review study: Do human resources management practices have an impact on organizational performance? [Review of *A systematic review study: Do human resources management practices have an impact on organizational performance?*]. *E3S Web of Conferences*, 558, 1-23. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455801014>
- Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105. <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99–116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
- Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., & Mata, P. N. (2021). Perceived Green Human Resource Management Practices

- and Corporate Sustainability: Multigroup Analysis and Major Industries Perspectives. *Sustainability*, 13(6), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su13063045>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kess-Momoh, A. J., Tula, S. T., Bello, B. G., Omotoye, G. B., & Daraojimba, A. I. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations [Review of *Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations*]. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 746-757. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0105>
- Khawaja, A., & Naseem, K. (2025). The impact of green human resource management practices on organisational sustainability through green knowledge sharing. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 1-12 <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2702>
- 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>
- Kutaula, S., Chowdhury, S., Gillani, A., Budhwar, P., & Dey, P. K. (2024). Linking HRM with Sustainability Performance Through Sustainability Practices: Unlocking the Black Box. *British Journal of Management*, 36, 615-632. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12861>
- Lawter, L., & Garnjost, P. (2025). Green Human Resource Management and Organizational Performance: A Systematic Review. *Sustainability*, 17(7), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su17073132>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2022). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Mandip, G. (2012). *Green HRM: People management commitment to environmental sustainability*. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244-252.
- Mariappanadar, Sugumar. (2012). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: an ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*. 7(2), 168-184. <https://doi.org/10.1108/17465681211237628>
- Matei, M. C., Abrudan, L.-C., & Abrudan, M.-M. (2024). Financial Perspectives on Human Capital: Building Sustainable HR Strategies. *Sustainability*, 16(4), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su16041441>
- McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: Towards some definitions*. Hawke Research Institute Working Paper Series.

- Nart, S., Bilgili, A., & Orgut, E. D. (2024). The Effect of Green Human Resources Management Practices on Corporate Sustainability from the Perspective of Employees. *Economics*, 18(1), 1-14. <https://doi.org/10.1515/econ-2022-0060>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Papademetriou, C., Anastasiadou, S., Belias, D., & Ragazou, K. (2025). Integrating Sustainability into Human Resource Management: Building a Greener Workforce for the Future. *Sustainability*, 17(3), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su17031113>
- Peretz, H. (2024). Sustainable Human Resource Management and Employees' Performance: The Impact of National Culture. *Sustainability*, 16(17), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su16177281>
- Phina, O. N., Ezeafulukwe, C., Owolabi, O. R., Asuzu, O. F., Bello, B. G., & Onyekwelu, S. C. (2024). Ethics and corporate social responsibility in HR: A comprehensive review of policies and practices *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1294-1303. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0216>
- Piedade, L., Marques, M., & O'Neill, A. (2023). Sustainability Management and Practical Implications for Employees: ANA (Vinci Airports) Case Study. *International Journal of Professional Business Review*, 8(12), 1-21. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i12.4120>
- Raghuwanshi, S., & Acharya, S. (2020). GREEN HRM-STRATEGIES FOR GREENING PEOPLE. *International Journal of Technical Research & Science*, 5(6), 11-15. <https://doi.org/10.30780/ijtrs.v05.i06.003>
- Rahman, M., Wahab, S. A., & Latiff, A. S. A. (2023). Socially responsible human resource management and organizational sustainability among Bangladeshi pharmaceutical manufacturing organizations: The explanatory link of voluntary green behavior. *Journal of Future Sustainability*, 4(3), 117-132. <https://doi.org/10.5267/j.jfs.2024.7.001>
- Ren, S., & Jackson, S. E. (2019). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100691. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100691>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Ribeiro, R. P., & Gavronski, I. (2021). Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: A Review *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 15, 1-21. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v15.2729>

- Segon, M., Booth, C., & Roberts, A. (2024). Are HRM practitioners required to possess competence in corporate ethics? A content analysis of qualifications in Australia and Asia. *Asian Journal of Business Ethics*, 13, 21-56. <https://doi.org/10.1007/s13520-024-00206-8>
- Shahriari, B., Hassanpoor, A., Navehebrahim, A., & Jafar, S. (2020). Designing a Green Human Resource Management Model at University Environments: Case of Universities in Tehran. *Evergreen*, 7(3), 336-350. <https://doi.org/10.5109/4068612>
- Shahrulnizam, N. A. A., Hassan, M. A., Azizie, N. A. M., Rashid, A. H. A., & Wahab, S. R. A. (2024). Roles of Ghrm in Sustainable Organization Practices: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(10), 370-393. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i10/23110>
- Singh, R., Ravesangar, K., & Kumar, A. (2025). Human Capital for Eco-Innovation Eco-System: Assessing the Impact of Sustainable HR Practices on Achieving Environmental Sustainability. In *World sustainability series*, 107-122. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80220-1_7
- Soekotjo, S., Sosidah, S., Kuswanto, H., Setyadi, A., & Pawirosumarto, S. (2025). A conceptual framework for sustainable human resource management: Integrating ecological and inclusive perspectives. *Sustainability*, 17(3), 1-29. <https://doi.org/10.3390/su17031241>
- Stahl, G. K., Brewster, C., Collings, D. G., & Hajro, A. (2019). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-46. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Tortia, E., Sacchetti, S., & Arceiz, F. J. L. (2022). A Human Growth Perspective on Sustainable HRM Practices, Worker Well-Being and Organizational Performance. *Sustainability*, 14(17), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su141711064>
- Tran, T. A., & Khoa, B. T. (2025). Integrating leadership, identity, and knowledge systems for sustainable performance in the era of digital transformation. *Discover Sustainability*, 6(1), 1-25. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01842-1>
- Tziner, A., & Persoff, M. (2024). The interplay between ethics, justice, corporate social responsibility, and performance management sustainability. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1323910>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*, 54(2), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

- Wikhamn, W. (2018). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772. <https://doi.org/10.2307/259061>
- Zhao, F., Kusi, M., Chen, Y., Hu, W., Ahmed, F., & Sukamani, D. (2021). Influencing Mechanism of Green Human Resource Management and Corporate Social Responsibility on Organizational Sustainable Performance. *Sustainability*, 13(16), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su13168875>

