

T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI ÇERÇEVESİNDE
İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANLARINA YÖNELİK BİR
MODEL ÖNERİSİ: FARKLI KÜLTÜRLERDEN İNSAN
KAYNAKLARI UZMANLARIYLA NİTEL BİR ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özlem KESKİN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

**MAYIS 2025
İSTANBUL**

T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI ÇERÇEVESİNDE
İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANLARINA YÖNELİK BİR
MODEL ÖNERİSİ: FARKLI KÜLTÜRLERDEN İNSAN
KAYNAKLARI UZMANLARIYLA NİTEL BİR ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Özlem KESKİN
(231214008)
0009-0007-6019-5902**

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi İsmail ÖZDEMİR

İstanbul 2025



T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Jüri Tez Onay Formu

27.05.2025

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Bu çalışma 27.05.2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi (Tezli Yüksek Lisans) Programı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ÖZDEMİR

Danışman

İstanbul Gedik Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERKAN

Üye (İmza)

İstanbul Gedik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Altuğ ŞAHİN

Üye (İmza)

İstanbul Üniversitesi

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Çerçevesinde İnsan Kaynakları Departmanlarına Yönelik Bir Model Önerisi: Farklı Kültürlerden İnsan Kaynakları Uzmanlarıyla Nitel Bir Analiz” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.(27./05/2025)

Özlem KESKİN

ÖNSÖZ

Bu tez, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ışığında, insan kaynakları yönetimi birimlerinin işletmelerde çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluğu nasıl destekleyebileceği sorusuna odaklanmaktadır. Günümüzün giderek artan rekabetçi ve belirsiz iş ortamında, sürdürülebilirlik perspektifiyle hareket edebilmek, işletmelerin yalnızca kârlılık ve büyüme hedeflerine değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel faydaya da hizmet etmelerini gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede, İKY'nin rolü ve stratejik katkısı daha da görünür hâle gelmektedir.

Araştırmanın fikrî temelleri, kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerinin örgüt kültüründen performans yönetimine, çeşitlilik ve kapsayıcılıktan uzaktan/hibrit çalışma modellerine kadar pek çok uygulama alanıyla bütünleştirilmesine dayanmaktadır. Tez çalışması sırasında gerek akademik literatürden gerekse saha görüşmelerinden elde edilen veriler, insan kaynakları departmanlarının sürdürülebilir kalkınma odaklı bir dönüşümde ne derece etkin olabileceğini göstermesi bakımından önemli ipuçları sunmaktadır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında katkısı olan pek çok kişiye gönülden teşekkür ederim. Araştırma sürecinde görüşmelerimize gönüllü olarak katılan ve deneyimlerini içtenlikle paylaşan katılımcılara; değerli vakitlerini ayıran akademisyenlere ve sektör uzmanlarına öncelikle şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, tez çalışmamın her aşamasında bana rehberlik eden Dr. Öğr. Üyesi İsmail Özdemir'e sabrı, titizliği ve değerli desteği için; tez yazım süresince beni sürekli motive eden, sabrı ve anlayışıyla bu projenin sorunsuz ilerlemesine büyük katkı sağlayan eşim Serdar Keskin'e sonsuz teşekkür ederim.

Mayıs 2025

Özlem KESKİN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	v
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Tezin Konusu	3
1.2. Tezin Amacı	4
1.3. Tezin Önemi	5
1.4. Araştırma Problemleri	7
1.5. Tezin Kapsam ve Sınırlılıkları	7
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1 Sürdürülebilir Kalkınma Kavramı.....	8
2.2 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları.....	10
2.3 Avrupa Birliği Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri	16
2.4 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sürdürülebilir Kalkınma	17
2.5 Sürdürülebilir Kalkınma ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki	23
2.6. Türkiye’de Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Kapsamında Yürütülen Faaliyetler.....	27
2.6. İlgili Literatür	32
3. YÖNTEM.....	43
3.1. Araştırma Modeli	43
3.2. Araştırma Grubu.....	43
3.3. Veri Toplama Araçları.....	49
3.4. Verilerin Toplanması.....	49

3.5. Verilerin Analiz	50
4. BULGULAR.....	51
4.1. Sürdürülebilir Kalkınma Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi	51
4.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi İle Performans	55
4.3. Stratejik Uyum	60
4.4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Benimsenmesindeki Engeller ve Çözümler	64
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
5.1. Tartışma.....	69
5.2. Sonuç	78
5.3. Öneriler.....	79
5.4. İnsan Kaynakları Departmanları İçin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Bağlamında Bir Model Önerisi	82
5.5. İnsan Kaynakları Departmanları için Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Onay Listesi	88
KAYNAKLAR	90
EKLER.....	96
Ek-1: Mülakat Formu	96

KISALTMALAR

BM	: Birleşmiş Milletler
GRI	: Global Reporting Initiative
ISO	: International Organization for Standardization
İK / İKY	: İnsan Kaynakları / İnsan Kaynakları Yönetimi
KPI	: Key Performance Indicator (Kritik Performans Göstergesi)
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
PUKÖ Döngüsü	: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
SKA	: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
UNDP	: United Nations Development Programme (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)

ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa No.
Çizelge 2.1: İlgili Çalışmaların Derleme Çizelgesi.....	33
Çizelge 3.1: Katılımcı Grubunun Demografik Özellikleri.....	45
Çizelge 4.1: Sürdürülebilir Kalkınma Açısından İnsan Kaynakları.....	52
Çizelge 4.2: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi İle Performans.....	56
Çizelge 4.3: Stratejik Uyum.....	61
Çizelge 4.4: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Benimsenmesindeki Engeller ve Çözümler	65
Çizelge 5.1: İnsan Kaynakları Departmanları için Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Onay Listesi.....	88

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 2.1: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	10
Şekil 5.1: İnsan Kaynakları Departmanları İçin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Bağlamında Bir Model Önerisi	83



**SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI ÇERÇEVESİNDE İNSAN
KAYNAKLARI DEPARTMANLARINA YÖNELİK BİR MODEL
ÖNERİSİ: FARKLI KÜLTÜRLERDEN İNSAN KAYNAKLARI
UZMANLARIYLA NİTEL BİR ANALİZ**

ÖZET

Bu araştırma, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde insan kaynakları departmanlarının hangi stratejik uygulamalarla işletmelerde çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluğu destekleyebileceklerini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada, nitel yöntem benimsenmiş; farklı sektör ve ülkelerden gelen 15 insan kaynakları uzmanıyla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlarda, katılımcıların sürdürülebilirlik perspektifiyle insan kaynakları uygulamalarını nasıl yorumladıkları, bu uygulamaların kurumsal performansa nasıl yansıdığı ve uygulamaların benimsenmesinde hangi engellerle karşılaşıldığı gibi konular ele alınmıştır. Elde edilen veriler, içerik analizi ile kodlanmış ve dört ana tema belirlenmiştir. Bu temalar; sürdürülebilir kalkınma açısından insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile performans, stratejik uyum (sürdürülebilir kalkınma amaçları çerçevesinde insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesi), sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının benimsenmesindeki engeller ve çözümler şeklindedir. Bu temalardan hareketle, İK departmanları için aşamalı bir “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli” önerilmiştir. Model, öncelikle “Temel İlkeler ve Hazırlık Aşaması” (kurumsal farkındalık ölçme, GAP analizi, üst yönetim ve paydaş katılımı), ardından “Stratejik Planlama ve Hedef Belirleme” (ölçülebilir sürdürülebilir kalkınma hedefleri, politika revizyonları) ve “Uygulama Aşaması” (yeşil işe alım, eğitim-gelişim, performans yönetimi, çeşitlilik, iş sağlığı/güvenliği, dijitalleşme) gibi adımlar içermektedir. Son olarak “İzleme-Değerlendirme ve İyileştirme” döngüsüyle (KPI takibi, raporlama, düzenli geri bildirim) sürekli gelişimin sağlanması öngörülmüştür. Engeller (kültürel direnç, kısa vadeli kâr baskısı, liderlik eksikliği, bilgi yetersizliği) ve bunları aşmaya dönük çözüm stratejileri (ör. eğitim, pilot projeler, kamu teşvikleri) de modelde detaylı biçimde yer almaktadır. Araştırmanın pratik çıktılarından biri de insan kaynakları uzman ve yöneticilerinin kendi kurumlarındaki sürdürülebilirlik seviyesini hızlıca değerlendirmesine yardımcı olan “Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Onay Listesi”dir. Bu listede; işe alımda kapsayıcılıktan gönüllülük saatlerine, performans yönetimindeki sürdürülebilir kalkınma amaçları kriterlerinden raporlama standartlarına kadar pek çok başlık bulunmakta, her başlık “var/yok” şeklinde işaretlenerek eksik alanlar kolayca tespit edilebilmektedir. Bütün bulgular, işletmelerde insan kaynakları yönetiminin, sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmede stratejik bir güce sahip olduğunu göstermiştir. Özellikle çalışan katılımı, çevre dostu uygulamalar, çeşitlilik ve adil çalışma koşullarının hem kurumsal performansı hem de sosyal/toplumsal faydayı aynı anda yükselttiği

vurgulanmıştır. Bu doğrultuda, çalışma sonunda önerilen model ve onay listesi, kurumların insan kaynakları süreçlerini sürdürülebilirlik ilkeleriyle bütünleştirmesi için somut bir rehber sunmaktadır

Anahtar Kelimeler: *Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilirlik, Performans.*



**A MODEL PROPOSAL FOR HUMAN RESOURCES DEPARTMENTS
WITHIN THE FRAMEWORK OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT
GOALS: A QUALITATIVE ANALYSIS WITH HR PROFESSIONALS
FROM DIFFERENT CULTURES**

ABSTRACT

This study aims to explore which strategic practices human resources departments can implement to support environmental, social, and economic responsibility within organizations, under the framework of the United Nations Sustainable Development Goals. Adopting a qualitative methodology, the research involved in-depth interviews with 15 human resources professionals from various sectors and countries. During these interviews, participants were asked how they interpret human resources practices from a sustainability perspective, how these practices affect corporate performance, and what barriers they face in adopting such practices. The data obtained were analyzed using content analysis, leading to the identification of four main themes: human resources management in the context of sustainable development; sustainable HR management and performance; strategic alignment (developing human resources strategies within the SDGs framework); and obstacles to implementing sustainable human resources management practices, along with potential solutions. Based on these themes, an “Incremental Model of Sustainable Human Resources Management” is proposed. This model comprises a sequence of stages: Foundational Principles and Preparation (measuring organizational awareness, gap analysis, top management and stakeholder engagement); Strategic Planning and Goal-Setting (defining measurable SDG targets, revising policies); the Implementation Phase (green recruitment, training and development, performance management, diversity, occupational health/safety, digital transformation); and Monitoring, Evaluation, and Improvement (tracking KPIs, reporting, and continuous feedback). The model also addresses potential obstacles—including cultural resistance, short-term profit pressure, leadership gaps, and lack of expertise—and outlines strategies to overcome them, such as specialized training, pilot projects, and government incentives. A notable outcome of the research is the “SDG Checklist for Human Resources,” a practical tool enabling HR professionals and managers to quickly assess their organization’s level of sustainability. The checklist covers topics ranging from inclusive recruitment and volunteer-hour programs to SDG-based performance criteria and reporting standards. Overall findings reveal that HR management holds a strategic capacity to help achieve sustainability goals, as employee engagement, eco-friendly practices, diversity, and fair working conditions simultaneously enhance organizational performance and deliver social benefits. Consequently, the proposed model and checklist serve as a practical guide for integrating sustainability principles into human resources processes, showcasing how human resources departments can act as transformative agents in realizing both corporate objectives and global development targets.

Keywords: *Sustainable Development Goals, Human Resources Management, Sustainability, Performance.*

1. GİRİŞ

Birleşmiş Milletler (BM) tarafından 2015 yılında kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), yoksulluk ve açlıkla mücadeleden nitelikli eğitime, iklim eyleminden barış ve adalet konusuna kadar uzanan 17 hedefi (United Nations, 2015) içermektedir. Bu kapsamlı hedefler bütünü, çevresel koruma, toplumsal eşitlik ve ekonomik büyüme arasındaki dengeyi sağlayarak, gelecek nesillerin refahını güvence altına almayı amaçlamaktadır (Griggs vd., 2013). Günümüzde özel sektör kuruluşları ve kamu kurumları, küresel düzeyde giderek önem kazanan bu hedeflere uyum sağlama ve sorumluluk alma ihtiyacı hissetmektedir. Özellikle işletmelerin kaynak kullanımı, çalışan hakları ve çevresel etki gibi konularda daha duyarlı ve hesap verebilir olmaları, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının temel dayanağı hâline gelmiştir (Global Compact Network Türkiye, 2015; Sachs, 2015).

Sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlayan stratejiler geliştirmek yalnızca üst yönetim ve yatırımcılardan beklenen bir sorumluluk değildir; aynı zamanda insan kaynakları yönetimi (İKY) birimlerinin de kritik bir rol üstlendiği görülmektedir (Kramar, 2022). İnsana yakışır iş olanakları sunmak (Neeraj Kumar, 2021), çalışanların çevresel ve toplumsal konulardaki duyarlılığını artırmak (Piwowar-Sulej, 2023) ve kapsayıcı istihdam politikalarıyla dezavantajlı gruplara fırsat yaratmak (Haberal ve Işık, 2023) gibi uygulamalar, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik performansına pozitif etki etmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları departmanları, örgütsel başarı ve çevresel/toplumsal duyarlılık arasında köprü kuran bir stratejik iş ortağı konumuna yerleşmektedir (Mohammed vd., 2024).

Literatürde, yeşil insan kaynakları yönetimi (Green HRM) kavramı, İK uygulamalarının çevre dostu prensiplerle entegre edilmesi yönünde kapsamlı bir rehber sunmaktadır (Shayegan vd., 2024). Örneğin, “yeşil işe alım” stratejileriyle çevresel bilinci yüksek adayları kuruma kazandırma (Sang, 2024), “performans yönetimi” sürecinde karbon ayak izini azaltmaya yönelik hedefleri dâhil etme (Lu vd., 2022) veya çalışan eğitimi yoluyla inovatif çevre çözümlerini teşvik etme (Papademetriou vd., 2023) gibi uygulamalar, işletmelerin hem rekabet gücünü hem de kurumsal itibarını yükseltmektedir. Beisembina vd. (2023), insan sermayesine

yapılan yatırımların yalnızca örgütsel verimliliği değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal faydayı da desteklediğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla İK'nın, çevresel duyarlılığa sahip bir kurum kültürü yaratmakta sahip olduğu etki giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Poveda, 2023).

Öte yandan, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ilişkin stratejileri benimsemesi ve kurum kültürüyle bütünleştirilmesi sürecinde çeşitli zorluklar ortaya çıkmaktadır. Kısa vadeli kâr baskısı, kültürel direnç veya liderlik eksikliği gibi faktörler, sürdürülebilir kalkınma amaçları odaklı insan kaynakları uygulamalarının yaygınlaşmasını engelleyebilmektedir (Kramar, 2022; Afacan ve Akyürek, 2023). Buna rağmen, pilot projelerle oluşturulan başarı hikâyeleri (Sang, 2024), üst yönetim liderliğiyle geliştirilen teşvik mekanizmaları ve çok paydaşlı iş birlikleri (STK, kamu, akademi) gibi girişimler, İK departmanlarının dönüştürücü potansiyelini açığa çıkarmaktadır (Papademetriou vd., 2023; Mohammed vd., 2024). Böylece, işletmeler yalnızca çevresel ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışan bağlılığını (Shayegan vd., 2024), marka itibarını (Global Compact Network Türkiye, 2015) ve uzun vadeli kârlılığını da güçlendirebilmektedir (Neeraj Kumar, 2021).

Bu tez, farklı ülkelerden insan kaynakları uzmanlarıyla derinlemesine görüşmeler yaparak, sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda İK stratejileri ve uygulamalarının işletmelere ve paydaşlarına olan etkilerini analiz etmeyi hedeflemektedir. Araştırma, toplam 15 katılımcı ile gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlardan elde edilen verileri nitel yöntem ve içerik analizi yaklaşımıyla değerlendirmektedir. Katılımcıların sürdürülebilir kalkınma amaçları bağlamında karşılaştıkları engeller, iyi uygulama örnekleri ve yeni fırsatlar incelenerek, insan kaynakları departmanları için kapsamlı bir model önerisi geliştirilmiştir. Söz konusu model, işe alım ve seçim, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği gibi temel insan kaynakları fonksiyonlarına somut sürdürülebilirlik ölçütleri yerleştirilerek, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik hedeflerini aynı çerçevede yürütebilmelerine imkân tanımayı amaçlamaktadır. Ayrıca, her bir İK uygulamasının SKA ile uyumluluğunu hızlıca değerlendirmeye yardımcı olacak bir "Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Onay Listesi" de sunulmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın temel katkısı, sürdürülebilir kalkınma kavramının insan kaynakları pratiğine nasıl yansıtılabileceğini çok boyutlu şekilde

ele almak ve literatürde tanımlanan yeşil/sürdürülebilir insan kaynakları yaklaşımlarını saha bulguları ışığında bütünleştirmektir. Bu kapsamda, kuramsal çerçevede (Brundtland, 1987; Sachs, 2015) vurgulanan sürdürülebilirlik ilkeleri, örgüt içinde (Kramar, 2022; Mohammed vd., 2024) ve uluslararası düzeyde (Popescu ve Mândru, 2022; Beisembina vd., 2023) keşfedilen en iyi uygulamalarla birleştirilerek, insan kaynakları departmanları için eyleme geçirilebilir politika önerileri geliştirilmiştir. Böylelikle araştırma hem literatüre hem de iş dünyasına sistematik bir yol haritası sunmayı amaçlamaktadır.

1.1. Tezin Konusu

Bu tez, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada insan kaynakları yönetiminin oynadığı rolü ve bu kapsamda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkilerini ele almaktadır. Çalışma, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik performanslarını artırmak için insan kaynakları yönetimi stratejilerinin nasıl kullanılabileceğini incelemektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilir kalkınma hedefleri; yoksulluğun sona erdirilmesi, açlıkla mücadele edilmesi, sağlıklı bireylerin desteklenmesi, nitelikli eğitimin yaygınlaştırılması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, temiz suya ve sanitasyona erişimin artırılması, erişilebilir ve temiz enerji çözümlerinin yaygınlaştırılması, insana yakışır iş ve ekonomik büyümenin desteklenmesi, sanayi, yenilikçilik ve altyapının güçlendirilmesi, eşitsizliklerin azaltılması, sürdürülebilir şehirlerin oluşturulması, sorumlu üretim ve tüketim alışkanlıklarının teşvik edilmesi, iklim eylemi stratejilerinin uygulanması, su altı yaşamının korunması, karasal ekosistemlerin sürdürülebilir yönetimi, barış, adalet ve güçlü kurumların desteklenmesi, ve hedefler için küresel iş birliğinin teşvik edilmesi olarak detaylandırılmıştır. Bu hedeflere yönelik insan kaynakları yönetiminin katkıları, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını daha etkili ve stratejik hale getirmeyi amaçlamaktadır.

Sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda insan kaynakları yönetimi işletmelerin bu hedeflere ulaşmasında kritik bir role sahiptir. Yoksulluğun sona erdirilmesi kapsamında insan kaynakları yönetimi, iş olanaklarının artırılmasına yönelik kapsayıcı istihdam politikaları geliştirebilir. Açlıkla mücadele için tarım sektöründe çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlenebilir ve gıda üretim zincirlerinde iş gücünün verimliliği artırılabilir. Sağlıklı bireylerin desteklenmesi

amacıyla iş yerlerinde çalışan sağlığı ve güvenliği standartları yükseltilebilir, sağlık sigortası erişimi artırılabilir. Nitelikli eğitim hedefi doğrultusunda ise çalışanların mesleki gelişimi için sürekli eğitim programları ve öğrenme fırsatları sağlanabilir.

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için İnsan kaynakları yönetimi, kadın çalışanların liderlik rollerine erişimini destekleyen politikalar geliştirebilir ve iş yerinde eşit ücret politikalarını uygulayabilir. Temiz su ve sanitasyon hedefleri kapsamında, işletmelerin su yönetimi süreçlerinde çalışanların farkındalığını artırmak için eğitimler düzenlenebilir. Erişilebilir ve temiz enerji bağlamında, çalışanların yenilenebilir enerji kullanımına yönelik eğitimlerle bilinçlendirilmesi sağlanabilir. İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme hedefi doğrultusunda, iş yerinde çalışma koşulları iyileştirilebilir ve adil ücretlendirme politikaları benimsenebilir.

Sanayi, yenilikçilik ve altyapının güçlendirilmesi için çalışanların inovasyon süreçlerine katılımı teşvik edilebilir. Eşitsizliklerin azaltılması kapsamında, dezavantajlı grupların iş gücüne dahil edilmesini destekleyen İnsan kaynakları yönetimi stratejileri geliştirilebilir. Sürdürülebilir şehirler hedefi için iş yerlerinde çevre dostu ulaşım politikaları uygulanabilir. Sorumlu üretim ve tüketim bağlamında, çalışanların kaynakların etkin kullanımı konusunda eğitilmesi sağlanabilir.

İklim eylemi hedeflerine katkı sağlamak amacıyla, iş yerlerinde karbon ayak izini azaltan projelere çalışanların dahil edilmesi teşvik edilebilir. Su altı yaşamının korunması ve karasal ekosistemlerin sürdürülebilir yönetimi için çalışanların çevresel sorumluluk bilinci artırılabilir. Barış, adalet ve güçlü kurumlar hedefi doğrultusunda, iş yerinde etik değerler ve adalet ilkeleri teşvik edilebilir. Son olarak, hedefler için küresel iş birliği bağlamında, İnsan kaynakları yönetimi süreçleriyle sürdürülebilir kalkınma için uluslararası ortaklıklar desteklenebilir. Bu şekilde, İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik katkıları hem işletmelerin sosyal sorumluluğunu artıracak hem de küresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olacaktır.

1.2. Tezin Amacı

Bu tezin temel amacı, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rolünü anlamak, bu uygulamaların işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik performanslarına olan etkilerini analiz etmek ve bu

bağlamda sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen kapsamlı bir model geliştirmektir. Çalışmada, farklı ülkelerden insan kaynakları uzmanlarıyla gerçekleştirilecek derinlemesine görüşmeler aracılığıyla, sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dair küresel düzeydeki iyi uygulamalar ve karşılaşılan zorluklar ortaya konulacaktır. Bu bulgular doğrultusunda işletmelerin çevresel sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda ekonomik rekabet avantajı sağlayabilecekleri sürdürülebilir stratejiler ve politikalar önerilecektir.

1.3. Tezin Önemi

Birleşmiş Milletler tarafından ilan edilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), işletmelerin ekonomik büyüme, toplumsal refah ve çevresel koruma dengesini gözeterek faaliyetlerini sürdürmesini zorunlu kılmaktadır (United Nations, 2015). Dolayısıyla örgütlerin bu kapsamda attığı adımları yalnızca yasal bir sorumluluk değil, aynı zamanda kurumsal stratejiye dönük uzun vadeli bir yatırım olarak değerlendirmek mümkündür (Sachs, 2015). Giderek yaygınlaşan yeşil mutabakat prensipleri ve döngüsel ekonomi yaklaşımları hem ulusal hem de küresel ölçekte işletmelerin rekabet gücünü artırmakla kalmamakta, aynı zamanda paydaşların — toplum, çalışanlar ve yatırımcılar başta olmak üzere — şirket faaliyetlerine duyduğu güveni de pekiştirmektedir (Griggs vd., 2013; Popescu ve Mândru, 2022).

Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetimi işletmelerde giderek stratejik bir rol üstlenerek sadece çalışanların işe alım ve ücret süreçlerini değil; kurum kültürünü, çevresel farkındalığı ve toplumsal sorumluluğu da şekillendiren bir disipline dönüşmektedir (Kramar, 2022). Şirket içi politika ve prosedürlere sürdürülebilirlik kriterlerini entegre eden İK departmanları, örgütün iklim eylemi, atık yönetimi, enerji tasarrufu veya toplumsal cinsiyet eşitliği gibi konulardaki hedeflerine ulaşmasında kilit bir katalizör görevi görmektedir (Alam vd., 2020; Shayegan vd., 2024). İK uygulamalarının sürdürülebilirlik çerçevesinde yeniden tasarlanması, çalışana yakışır iş olanaklarının yaratılması, dezavantajlı grupların istihdamı ve etik tedarik zinciri gibi alanlarda doğrudan sonuçlar doğurmakta; bu da hem kurumun sosyal itibarını hem de çevresel performansını yukarı çekmektedir (Mohammed vd., 2024).

Bu tezin önemi, tam da birleşik bir model önerisi ortaya koymasından kaynaklanmaktadır. Literatürde, yeşil İK yönetimi veya sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (S-İKY) üzerine birçok çalışma bulunsa da (ör., Cooke vd., 2022; Matrood, 2023; Piwowar-Sulej vd., 2023), bu çalışmaların önemli bir bölümü, spesifik uygulamalara odaklanmakta ve kapsamlı bir yol haritası oluşturmaktan uzak kalmaktadır. Oysa işletmeler, yüksek rekabet baskısı, mevzuat uyum gereklilikleri ve paydaş beklentileri altında, sürdürülebilirlik ilkelerini örgüt kültürüyle bütünleştirecek bütüncül bir rehber ihtiyacı duymaktadır (Neeraj Kumar, 2021; Popescu ve Mândru, 2022). Bu tez, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin her birini gözeterik işe alım, eğitim-gelişim, performans yönetimi ve iş sağlığı güvenliği gibi tüm İK süreçlerini yeniden biçimlendirecek bir model geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu noktada, nitel veri (mülakatlar, içerik analizi) kullanılması, teorik bilgiyi sahadan gelen pratik deneyimlerle harmanlayarak işletmelerin somut olarak uygulayabileceği bir çerçeve sunması bakımından benzersiz bir katma değer yaratmaktadır (Miles vd., 2014).

Ayrıca, uluslararası literatürde sürdürülebilirlik ve insan kaynakları yönetimi ilişkisini ele alan çalışmalar, genellikle tek bir coğrafi bölge (ör., Avrupa Birliği ülkeleri) veya tek bir sektör (örn., otomotiv) üzerinde yoğunlaşmaktadır (Shayegan vd., 2024; Stareček vd., 2021). Oysa bu tez, farklı ülkelerden (Türkiye, Çin, Norveç vb.) ve çeşitli sektörlerden (hizmet, teknoloji, üretim) katılımcıları bir araya getirerek kültürel ve sektörel farklılıklara ışık tutmaktadır. Böylelikle model, kültürlerarası ve sektörlerarası düzeyde uyarlanabilir bir yapıyla formüle edilmiştir (Sang, 2024). Bu yönüyle tez, hem akademik camiada hem de iş dünyasında referans alınabilecek kapsayıcı bir rehber niteliği taşıyabilir (Mohammed vd., 2024).

Son olarak, bu çalışmada sunulan “Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Onay Listesi” (SDGs Checklist), İK departmanlarının mevcut durumlarını hızlıca tarayabileceği pratik bir araç olma özelliğine sahiptir. Tablolar ve kontrol listeleri aracılığıyla işletmeler, “kapsayıcı işe alım politikaları ne ölçüde uygulanıyor?”, “çalışanların gönüllülük projelerine katılımı hangi seviyede?”, “geri dönüşüm veya karbon emisyonu verileri düzenli raporlanıyor mu?” gibi sorulara yanıt bulabilmektedir (Haberal ve Işık, 2023). Dolayısıyla bu tez, hem akademik hem de uygulamaya dönük yönü güçlü bir kaynak sunarak, sürdürülebilirlik kavramını işletmelerde “nasıl?” ve “ne şekilde?” uygulanacağı sorularına detaylı çözümler

getirmektedir (Griggs vd., 2013; Sachs, 2015). Bu doğrultuda, tez sonuçlarının ve model önerisinin iş dünyasında kurumsal stratejiler, çalışan politika revizyonları ve paydaş iletişimi konularında yol gösterici olması beklenmektedir.

1.4. Araştırma Problemleri

1. İnsan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasında hangi yollarla stratejik bir rol oynar?
2. Sürdürülebilir İK uygulamaları, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik performansını ne şekilde etkiler?
3. Sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda insan kaynakları stratejileri nasıl geliştirilebilir ve kurumsal yapıya nasıl entegre edilebilir?
4. Sürdürülebilir İK uygulamalarının benimsenmesi önündeki engeller nelerdir ve bu engelleri aşmaya yönelik etkili çözüm yolları hangileridir?

1.5. Tezin Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu tez, sürdürülebilir kalkınma hedefleri çerçevesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelere olan etkisini incelemektedir. Çalışmanın kapsamı, ağırlıklı olarak literatür incelemeleri, işletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetimi stratejileri ve sürdürülebilir kalkınmaya yönelik politikalarla sınırlıdır. Araştırma, ulusal ve uluslararası örnekleri kapsamakla birlikte, farklı sektörlerdeki uygulamalardan elde edilen verilerle sınırlandırılmıştır. Veri eksikliği, katılımcı işletmelerin sınırlı sayıda olması ve belirli bir coğrafi bölgeye odaklanma gibi faktörler çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmaya yönelik kavramsal çerçeve sunulmuştur.

2.1 Sürdürülebilir Kalkınma Kavramı

Sürdürülebilir kalkınma kavramı, kaynakların tükenme hızını minimize ederek ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan, ekonomik büyüme, sosyal eşitlik ve çevresel koruma arasında bir denge kurmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Birleşmiş Milletler'in 1987 yılında yayınladığı "Ortak Geleceğimiz" raporu, sürdürülebilir kalkınmayı "bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeksizin karşılamak" olarak tanımlamış ve bu kavramın temel prensiplerini ortaya koymuştur (Brundtland, 1987). Bu tanım, kalkınmanın yalnızca ekonomik büyüme ile sınırlı olmadığını, aynı zamanda çevresel ve sosyal boyutları da içerdiğini vurgulamaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, insan refahını artırmayı hedeflerken, doğal kaynakların ve ekosistemlerin korunmasını esas alır. Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, sürdürülebilir kalkınmanın somut bir çerçevesini sunmaktadır. Bu hedefler, yoksulluk ve açlıkla mücadeleden cinsiyet eşitliği, kaliteli eğitim, iklim değişikliğiyle mücadeleye kadar geniş bir yelpazede temel prensipleri kapsar (Global Compact Network Türkiye, 2015).

Sürdürülebilir kalkınma kavramı, yalnızca devlet politikaları için bir rehber değil, aynı zamanda işletmeler, sivil toplum kuruluşları ve bireyler için de bir eylem çerçevesidir. Beisembina ve arkadaşları (2023), sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada insan sermayesine yapılan yatırımların kritik rolünü vurgulamış ve bu yatırımların eğitim, sağlık ve çevre koruma gibi alanlarda sosyal ve çevresel faydalar sağladığını ortaya koymuştur. Ayrıca, Popescu ve Mândru (2022) sürdürülebilir kalkınmanın süreç odaklı bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini belirtmiş ve bu yaklaşımın yönetim sistemlerini daha verimli hale getirerek hedeflere ulaşmada etkili olduğunu göstermiştir. Shayegan ve arkadaşları (2024) sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen çevresel sorumluluk kültürünün organizasyonel performansa katkı

sağladığını belirtirken, Neeraj Kumar (2021) inovatif insan kaynakları stratejilerinin yoksulluk azaltma ve ekonomik kalkınmaya olan etkisini vurgulamıştır.

2.1.1 Küresel gelişim açısından sürdürülebilir kalkınma

Birleşmiş Milletler'in 2015 yılında ilan ettiği Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, sürdürülebilir kalkınmanın küresel ölçekte gerçekleştirilmesine yönelik kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu hedefler, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için eşit derecede geçerli olup, her ülkenin mevcut kaynaklarını ve kapasitelerini göz önünde bulundurarak ortak bir vizyon ortaya koymaktadır (Global Compact Network Türkiye, 2015). Örneğin, iklim değişikliğiyle mücadele, yoksulluk ve açlıkla mücadele, cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve sorumlu tüketim gibi hedefler, küresel kalkınma için öncelikli konular arasında yer almaktadır.

Küresel gelişim bağlamında sürdürülebilir kalkınma, ülkeler arasında ekonomik eşitsizliklerin giderilmesi ve kaynakların adil paylaşımını teşvik eder. Bu bağlamda, Poveda (2023) insan sermayesinin sosyal ve çevresel katkılarını değerlendirerek sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada stratejik bir araç olduğunu vurgulamıştır. Aynı zamanda, Popescu ve Mândru (2022), süreç odaklı bir yaklaşımın küresel ölçekte yönetim sistemlerini daha verimli hale getirerek sürdürülebilir kalkınmayı desteklediğini belirtmiştir. Küresel kalkınma sürecinde, devletler, uluslararası organizasyonlar, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör arasında iş birliği büyük önem taşır. Özellikle iş dünyası, kaynak kullanımını optimize ederek ve inovasyon odaklı yaklaşımlar geliştirerek sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen stratejik aktörler olarak öne çıkmaktadır. Mohammed ve arkadaşları (2022), stratejik insan kaynakları yönetiminin küresel sürdürülebilir kalkınma çabalarındaki önemine dikkat çekmiş ve bu yönetim anlayışının, performans yönetimi ve eğitim süreçleri yoluyla sürdürülebilir büyümeye katkı sağladığını ifade etmiştir. Sürdürülebilir kalkınma küresel gelişimin merkezinde yer almakta ve bireylerin refahını artırırken doğal çevrenin korunmasını hedeflemektedir. Bu bağlamda, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar arasındaki entegrasyonu sağlayan politika ve uygulamalar, küresel sürdürülebilirlik için temel bir gerekliliktir.

2.2 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

Sürdürülebilir kalkınma amaçları 2015 yılında Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen ve 2030 yılına kadar gerçekleştirilmesi hedeflenen küresel bir eylem planıdır (United Nations, 2015). Bu amaçlar, sürdürülebilir kalkınmanın ekonomi, çevre ve sosyal dengeleri göz önünde bulunduran bir yaklaşımla uygulanmasını teşvik eder. Sürdürülebilir kalkınmanın 17 hedefi şu şekildedir;



Şekil 2.1: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

Kaynak: (<https://www.globalcompactturkiye.org>, Erişim Tarihi: 10.12.2024)

1. Yoksulluğa Son: Tüm dünyada her türlü yoksulluğun ortadan kaldırılması.
2. Açlığa Son: Açlıkla mücadele edilerek herkesin yeterli ve besleyici gıdaya erişiminin sağlanması.
3. Sağlıklı Bireyler: Her yaştan birey için sağlıklı bir yaşamın teşvik edilmesi ve refahın artırılması.
4. Nitelikli Eğitim: Herkes için kapsayıcı ve eşitlikçi kaliteli eğitimin sağlanması.
5. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: Kadınlara ve kız çocuklarına yönelik eşitsizliklerin giderilmesi.
6. Temiz Su ve Sıhhi Koşullar: Herkes için temiz suya ve saniteye erişimin sağlanması.
7. Erişilebilir ve Temiz Enerji: Uygun maliyetli, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjiye erişimin artırılması.
8. İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme: Herkes için sürdürülebilir ekonomik büyüme ve insana yakışır iş olanaklarının sağlanması.

9. Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı: Sürdürülebilir sanayileşmenin, yenilikçiliğin ve dayanıklı altyapıların desteklenmesi.
10. Eşitsizliklerin Azaltılması: Ülkeler içinde ve arasındaki eşitsizliklerin azaltılması.
11. Sürdürülebilir Şehirler ve Yaşam Alanları: Şehirlerin ve yerleşimlerin kapsayıcı, güvenli, dirençli ve sürdürülebilir hale getirilmesi.
12. Sorumlu Tüketim ve Üretim: Sürdürülebilir tüketim ve üretim kalıplarının sağlanması.
13. İklim Eylemi: İklim değişikliği ve etkileriyle mücadele için acil önlemler alınması.
14. Sudaki Yaşam: Okyanusların, denizlerin ve deniz kaynaklarının korunması.
15. Karasal Yaşam: Karasal ekosistemlerin korunması, onarılması ve sürdürülebilir kullanımı.
16. Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar: Barışçıl ve kapsayıcı toplumların teşvik edilmesi, adalete erişimin sağlanması.
17. Hedefler İçin Ortaklıklar: Küresel hedeflere ulaşmak için iş birliği ve ortaklıkların güçlendirilmesi.

Sürdürülebilir kalkınma amaçları; yoksulluğun ortadan kaldırılması, eşitsizliklerin azaltılması, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ve herkes için barışçıl, adil bir yaşam ortamı yaratılması gibi temel hedefleri içermektedir. Bu amaçlar, toplumsal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliği bir araya getirerek küresel kalkınma çerçevesine yeni bir bakış açısı kazandırmıştır (Sachs, 2012). Sürdürülebilir kalkınma amaçları dünya genelindeki farklı gelişmişlik düzeyine sahip ülkeler arasında eşit bir kalkınma modeli benimsemeyi teşvik ederken, doğal kaynakların korunmasını ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamayı hedeflemektedir (Brundtland, 1987).

Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının 17 başlıktan oluşması ve bu başlıkların 169 alt hedefle desteklenmesi, küresel çapta farklı ülkelerin kendi ekonomik ve sosyal bağlamlarına uygun politika ve stratejiler geliştirmesine olanak tanır (LealFilho vd., 2018). Bu amaçlar, insani kalkınma boyutunda yoksulluk ve açlığın sona erdirilmesi gibi temel hedefleri içerirken, iklim değişikliğiyle mücadele, temiz

enerji kaynaklarının yaygınlaştırılması, sürdürülebilir şehirler yaratılması gibi çevresel sürdürülebilirliği hedefleyen konuları da kapsamaktadır (UNDP, 2015). Ayrıca, toplumsal cinsiyet eşitliği, nitelikli eğitim ve insana yakışır iş olanakları gibi hedefler, sosyal adaleti güçlendirmeye yönelik evrensel bir yaklaşım sunar (Kates vd., 2005).

Sürdürülebilir kalkınma amaçları, sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlara kapsamlı çözümler sunmayı hedefler ve bu yönüyle insanlık için kritik bir dönüm noktası olarak değerlendirilmektedir (Griggs vd., 2013). Özellikle yoksulluk, açlık, eşitsizlik ve iklim değişikliği gibi sorunlarla mücadele ederken, toplumların kalkınma süreçlerini daha kapsayıcı, adil ve sürdürülebilir bir yapıya dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Sachs, 2015). Bu hedefler, sadece düşük gelirli ülkeleri değil, aynı zamanda gelişmiş ekonomileri de kapsamaktadır ve her ülkenin kendi bağlamına uygun katkılar sağlamasını teşvik eder (Le Blanc, 2015).

Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının önemi, toplumların uzun vadeli sürdürülebilir kalkınma hedeflerini hayata geçirirken ekonomik büyümeyi, sosyal kapsayıcılığı ve çevresel dengeyi eş zamanlı olarak sağlama ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Örneğin, nitelikli eğitim ve toplumsal cinsiyet eşitliği gibi hedefler, insan sermayesini geliştirerek ekonomik kalkınmayı desteklerken, temiz enerji ve iklim eylemi gibi hedefler, çevresel tehditlere karşı dayanıklılığı artırır (United Nations, 2015). Ayrıca, bu hedeflerin iş dünyasına entegrasyonu, özel sektörün sürdürülebilir kalkınma süreçlerine katkıda bulunmasını sağlayarak geniş çaplı bir etki yaratır (UN Global Compact, 2020).

2.2.1 Birleşmiş Milletler sürdürülebilir kalkınma amaçları

Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, 2030 yılına kadar küresel ölçekte sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmek ve temel insan haklarını güvence altına almak amacıyla oluşturulmuş 17 hedef ve 169 alt hedeften oluşmaktadır (United Nations, 2015). Sürdürülebilir kalkınma amaçları, ekonomik büyümeyi teşvik ederken çevresel sürdürülebilirliği sağlamayı ve sosyal eşitliği artırmayı hedefleyen kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu amaçlar, bireyler, kurumlar ve hükümetler arasındaki iş birliğini teşvik ederek dünya çapında yoksulluğu, eşitsizlikleri ve çevresel sorunları ele almayı amaçlar (Sachs, 2015).

Sürdürülebilir kalkınma amaçları kalkınmanın yalnızca ekonomik büyüme ile sınırlı olmadığını, aynı zamanda çevresel koruma ve sosyal adaletin de önemli olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin, "Yoksulluğa Son" (Amaç 1) ve "Açlığa Son" (Amaç 2), temel insani ihtiyaçları karşılamayı hedeflerken, "Eşitsizliklerin Azaltılması" (Amaç 10) ve "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" (Amaç 5), sosyal kapsayıcılığı ve adaleti sağlamayı öncelikli hale getirmektedir (UNDP, 2015). Aynı zamanda "İklim Eylemi" (Amaç 13) ve "Sudaki Yaşam" (Amaç 14) gibi hedefler, doğal kaynakların korunması ve iklim değişikliğinin etkilerinin azaltılmasına yönelik küresel çabaları desteklemektedir (Le Blanc, 2015).

Sürdürülebilir kalkınma amaçları iş dünyasının sürdürülebilir kalkınmaya katkısını artırmaya yönelik stratejik bir rehber olarak da değerlendirilmektedir. Global Compact Network Türkiye (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının iş dünyası için hem riskleri yönetmede hem de yeni fırsatları keşfetmede önemli bir araç olduğu vurgulanmıştır. Özellikle, sürdürülebilir üretim ve tüketim kalıpları (Amaç 12) ile yenilikçi sanayi ve altyapıların teşviki (Amaç 9), iş dünyasının ekonomik büyüme ve çevresel sürdürülebilirlik arasındaki dengeyi kurmasında kritik bir rol oynamaktadır. Birleşmiş Milletler sürdürülebilir kalkınma amaçları çerçevesi, ulusal kalkınma planlarının küresel hedeflerle uyumlu hale getirilmesini sağlar ve bu süreçte hükümetler, özel sektör, akademi ve sivil toplum örgütleri arasındaki iş birliğini artırır (Griggs vd., 2013). Dolayısıyla sürdürülebilir kalkınma amaçları ulusal ve uluslararası düzeyde koordinasyonu güçlendiren, kapsayıcı bir kalkınma modeli sunmaktadır.

2.2.2 Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının temel alanları: ekonomik, sosyal ve çevresel

Sürdürülebilir kalkınma amaçları, ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç temel alanda insanlık için dengeli ve kapsayıcı bir kalkınma modeli sunmayı hedeflemektedir. Bu üç boyut, sürdürülebilir kalkınmanın ayrılmaz bileşenleri olup, birbirleriyle bütünleşmiş bir şekilde ele alınarak küresel hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir çerçeve oluşturur (Le Blanc, 2015; Griggs vd., 2013). Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının ekonomik boyutu, özellikle ekonomik büyüme, istihdam, sanayi ve inovasyon gibi konulara odaklanmaktadır. "İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme" (Amaç 8) ile "Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı" (Amaç 9), ekonomik

kalkınmanın temel taşlarını oluşturur. Bu hedefler, sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı teşvik ederek istihdam olanaklarını artırmayı, yenilikçi çözümler geliştirmeyi ve dayanıklı altyapılar kurmayı amaçlar (Sachs, 2015). Ayrıca, ekonomik eşitsizliklerin azaltılması (Amaç 10), sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik boyutunda önemli bir role sahiptir ve gelir dağılımında daha adil bir sistem oluşturmayı hedefler.

Sosyal sürdürülebilirlik, insanların yaşam kalitesini artırmayı, eşitsizlikleri azaltmayı ve toplumsal kapsayıcılığı sağlamayı hedefler. Sürdürülebilir kalkınma amaçları, "Nitelikli Eğitim" (Amaç 4), "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" (Amaç 5) ve "Sağlıklı bireyler" (Amaç 3) gibi hedeflerle bireylerin sosyal refahını artırmayı ve insan haklarını güvence altına almayı amaçlamaktadır. Eğitim ve sağlık gibi temel haklara erişim sağlanması, toplumların daha kapsayıcı ve eşitlikçi bir yapıya ulaşmasında kritik bir rol oynar (UNDP, 2015). Sosyal hedefler aynı zamanda barış, adalet ve güçlü kurumların teşviğiyle (Amaç 16) adil ve kapsayıcı bir toplumun oluşturulmasını destekler.

Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların korunması, çevre kirliliğinin önlenmesi ve iklim değişikliği ile mücadele gibi konuları kapsar. Sürdürülebilir kalkınma amaçları, "İklim Eylemi" (Amaç 13), "Sudaki Yaşam" (Amaç 14) ve "Karasal Yaşam" (Amaç 15) ile çevresel sorunları ele alarak ekosistemlerin sürdürülebilirliğini sağlamayı hedefler. Temiz enerjiye erişim (Amaç 7) ve sorumlu tüketim ve üretim (Amaç 12) gibi hedefler, çevresel sürdürülebilirliğin ekonomik ve sosyal boyutlarla bütünleşmiş bir şekilde ele alınmasını desteklemektedir (Le Blanc, 2015).

Ekonomik, sosyal ve çevresel üç boyutun birlikte ele alınması, sürdürülebilir kalkınmanın hem yerel hem de küresel düzeyde etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar. Birleşmiş Milletler, Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının bu üç temel alanda bütünleşmiş bir yaklaşımla ele alınmasının, insanlık için daha yaşanabilir bir geleceğin inşasında kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır (United Nations, 2015).

2.2.3 Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının işletmeler ve toplum üzerindeki rolü

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, küresel ölçekte ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği sağlama hedefiyle işletmeler ve toplum için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu amaçlar, iş dünyasının toplumsal refahı artırma ve çevresel etkileri azaltma konusunda daha aktif roller üstlenmesini teşvik ederken, aynı zamanda toplumların ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunur (Griggs vd., 2013).

Sürdürülebilir kalkınma amaçları, işletmelerin stratejik yönetim süreçlerine sürdürülebilirlik ilkelerini entegre etmelerini sağlar. Örneğin, "Sorumlu Tüketim ve Üretim" (Amaç 12), işletmelerin çevre dostu üretim süreçlerini benimsemesini ve doğal kaynakların verimli kullanımını teşvik eder. Bu süreçler, işletmelerin çevresel etkilerini azaltarak aynı zamanda maliyet avantajları sağlamalarına olanak tanır (Sachs, 2015). Benzer şekilde, "Eşitsizliklerin Azaltılması" (Amaç 10) ve "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" (Amaç 5) gibi hedefler, işletmelerin insan kaynakları politikalarını daha kapsayıcı ve adil hale getirmeleri için rehberlik eder.

İşletmeler, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma amaçlarının yenilikçilik ve ekonomik büyüme konusundaki hedeflerine katkıda bulunabilir. Örneğin, "Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı" (Amaç 9) doğrultusunda, işletmeler yenilikçi çözümler geliştirerek sürdürülebilir sanayi uygulamalarını yaygınlaştırabilir. Bu, yalnızca çevresel ve sosyal sorumlulukları yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda rekabet avantajı elde etmelerine de olanak tanır (El-Fekeyve Mostafa, 2023).

Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının toplum üzerindeki etkisi, bireylerin yaşam kalitesini artırma ve toplumsal kapsayıcılığı sağlama hedeflerine dayanır. Özellikle "Nitelikli Eğitim" (Amaç 4) ve "Sağlıklı Bireyler" (Amaç 3) gibi hedefler, toplumların eğitim ve sağlık sistemlerini güçlendirmeye yönelik bir çerçeve sunar. Bu durum, bireylerin daha sağlıklı ve üretken bireyler olarak ekonomik ve sosyal hayata katkı sağlamalarını destekler (Poveda, 2023).

Toplumlar için sürdürülebilir kalkınma amaçları aynı zamanda çevresel farkındalığın artırılmasına ve doğal kaynakların korunmasına yönelik bir bilinç oluşturur. "İklim Eylemi" (Amaç 13) ve "Sudaki Yaşam" (Amaç 14), toplumların çevre bilinci geliştirmesi ve sürdürülebilir yaşam tarzlarını benimsemesi için

rehberlik eder. Bu hedefler, bireylerin yaşam tarzlarını dönüştürürken, aynı zamanda gelecekteki nesiller için daha yaşanabilir bir dünya sunmayı hedefler (United Nations, 2015).

Sürdürülebilir kalkınma amaçları işletmeler ve toplum arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir köprü görevi görür. İşletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik projeler ve yatırımlar geliştirmesi, toplumların sosyal refahını artırırken, işletmelere de toplumsal güven ve marka değeri kazandırır. Örneğin, şirketlerin toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen politikalar benimsemesi, kadınların ekonomik hayata katılımını artırarak toplumsal dengeyi güçlendirebilir (Matrood, 2023).

Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının işletmelerin sürdürülebilir kalkınma süreçlerinde daha etkili roller üstlenmesini teşvik ederken, toplumların sosyal ve ekonomik kalkınmasını desteklemektedir. Bu entegrasyon, sürdürülebilir bir gelecek için işletmeler ve toplumların ortak bir paydada buluşmasını sağlayarak küresel hedeflere ulaşmada önemli bir katkı sunmaktadır.

2.3 Avrupa Birliği Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Avrupa Birliği, sürdürülebilir kalkınmayı temel bir politika önceliği olarak benimsemiş ve bu doğrultuda kendi sürdürülebilir kalkınma hedeflerini oluşturmuştur. AB'nin sürdürülebilir kalkınma hedefleri, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu bir şekilde tasarlanmış, ancak Avrupa'nın kendine özgü sosyo-ekonomik ve çevresel koşulları göz önünde bulundurularak detaylandırılmıştır. Bu hedefler, hem üye devletlerin kalkınma süreçlerine rehberlik etmekte hem de küresel sürdürülebilirlik gündemine katkıda bulunmaktadır (European Commission, 2019).

AB, 2001 yılında kabul ettiği Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi ile çevresel koruma, sosyal eşitlik ve ekonomik büyüme arasındaki dengeyi sağlamayı amaçlamıştır. Bu strateji, 2010 yılında yenilenerek AB'nin sürdürülebilir kalkınma politikalarına daha kapsamlı bir çerçeve sunmuştur. AB'nin öncelikleri arasında kaynak verimliliği, iklim değişikliği ile mücadele, biyo çeşitliliğin korunması ve sosyal kapsayıcılığın artırılması gibi konular yer almaktadır (European Union, 2020).

Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler sürdürülebilir kalkınma amaçlarını politikalarına entegre etmiş ve bu hedeflerin uygulanmasını sağlamak için çeşitli araçlar geliştirmiştir. Örneğin, "Yeşil Mutabakat" (Green Deal), AB'nin iklim değişikliği ile mücadelede küresel bir lider olma taahhüdünü temsil eder. Bu mutabakat, karbon nötrlüğü sağlama, enerji verimliliğini artırma ve döngüsel ekonomiyi destekleme gibi hedefleri kapsamaktadır (European Green Deal, 2020). Ayrıca, AB'nin "2021-2027 Çok Yıllı Mali Çerçevesi", sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılması için finansal kaynakların tahsis edilmesini öngörmektedir.

AB'nin sürdürülebilir kalkınma hedefleri, üye ülkelerdeki işletmelerin ve toplumların ekonomik ve çevresel süreçlerini dönüştürmede önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, "Döngüsel Ekonomi Eylem Planı", işletmelerin atık üretimini azaltmalarını ve kaynak verimliliğini artırmalarını teşvik ederken, toplumlar için daha sürdürülebilir tüketim modelleri sunmaktadır. Ayrıca, "Avrupa Sosyal Haklar Sütunu", iş gücü piyasasında eşitlik ve sosyal koruma konularına odaklanarak toplumsal refahın artırılmasını hedeflemektedir (European Commission, 2021).

Avrupa Birliği, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin yalnızca bölgesel değil, küresel bir sorumluluk olduğunun bilincindedir. Bu doğrultuda, gelişmekte olan ülkelerle iş birliği projeleri yürütmekte ve finansal destek sağlamaktadır. AB'nin "Küresel Kapasite Geliştirme Programı", yoksullukla mücadele, çevresel koruma ve toplumsal eşitliği teşvik eden projeleri desteklemektedir (OECD, 2022).

AB'nin sürdürülebilir kalkınma hedefleri, yalnızca Avrupa'nın değil, küresel toplumun da sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasında önemli bir katkı sunmaktadır. Avrupa'nın bu kapsamlı politikaları, sürdürülebilir bir geleceği inşa etmek için güçlü bir çerçeve sunmaktadır.

2.4 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sürdürülebilir Kalkınma

İnsan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde stratejik bir role sahiptir. Çalışanların organizasyonel hedeflere ulaşmadaki katkısını optimize etmeyi amaçlayan İKY, sürdürülebilir kalkınma bağlamında çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları dikkate alan uygulamaları hayata geçirerek bu hedeflere önemli katkılar sağlar (Mohammedvd., 2024). Sürdürülebilir

kalkınma, yalnızca çevresel sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda toplumsal eşitlik, ekonomik refah ve bireylerin yaşam kalitesini artırmayı hedefler. Bu doğrultuda İKY, stratejilerini yeniden şekillendirerek sürdürülebilir kalkınmanın merkezinde yer alır. İnsan Kaynakları Yönetimi, sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda işe alım, eğitim, performans yönetimi ve çalışan bağlılığı gibi alanlarda sürdürülebilir uygulamalar geliştirir. Örneğin, çevre dostu iş süreçlerini teşvik eden "yeşil işe alım" politikaları, çevresel farkındalık sahibi çalışanların organizasyona kazandırılmasını hedefler. Aynı şekilde, çalışanlara yönelik sürdürülebilirlik eğitimleri, bireylerin çevresel ve sosyal sorumluluk bilincini artırarak organizasyonel değişime katkı sunar (Ravi ve Angadi, 2023).

İnsan kaynakları yönetiminin çevresel rolü, özellikle enerji verimliliği, karbon ayak izi azaltımı ve atık yönetimi gibi konulara odaklanır. Sosyal rolü ise toplumsal cinsiyet eşitliği, çalışan refahı ve kapsayıcılığı artırmayı amaçlayan politikaları içerir. Ekonomik açıdan ise İKY, sürdürülebilir iş modelleri geliştirmeye odaklanarak hem organizasyonel performansı artırır hem de ekonomik büyümeye katkı sağlar (Beisembina vd., 2023).

Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda, İKY'nin stratejik rolü daha belirgin hale gelmiştir. Örneğin, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak amacıyla kadın liderlerin desteklenmesi veya düşük gelirli çalışanlar için adil ücret politikalarının benimsenmesi, İKY'nin sosyal sürdürülebilirliğe olan katkısını gösterir. Aynı şekilde, çevresel performans hedeflerine ulaşmak için enerji tasarrufu sağlayan çalışma ortamlarının oluşturulması gibi uygulamalar, İKY'nin çevresel sürdürülebilirliğe olan katkısını kanıtlar (Shayegan vd., 2024).

İKY, sürdürülebilir kalkınma ile uyumlu politikalar geliştirerek iş gücü dinamiklerini dönüştürür. Örneğin, eğitim programları aracılığıyla çalışanların sürdürülebilir iş uygulamaları hakkında bilinçlenmesi sağlanabilir. Ayrıca, performans değerlendirme süreçlerinde sürdürülebilirlik kriterlerinin dahil edilmesi, organizasyonel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırır (Habtoosh vd., 2024). Bu tür uygulamalar, yalnızca organizasyonların değil, aynı zamanda toplumun genel refahına katkı sağlar.

İnsan Kaynakları Yönetimi, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada organizasyonların karşılaştığı zorlukları aşmak için etkili bir araçtır. İKY'nin

çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarda oynadığı rol, sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen politikaların uygulanabilirliğini artırır. Bu bağlamda, İKY'nin stratejik bir yaklaşımla sürdürülebilirlik hedeflerini içselleştirmesi hem organizasyonlar hem de toplum için uzun vadeli faydalar sağlayacaktır.

2.4.1 İnsan kaynakları yönetiminin tanımı ve temel fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde iş gücünün planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve geliştirilmesi süreçlerini kapsayan stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işe alımından performans değerlendirmesine, eğitim ve gelişim süreçlerinden iş sağlığı ve güvenliğine kadar birçok fonksiyon aracılığıyla örgütsel amaçların başarılmasına katkı sağlamayı hedefler (Cooke vd., 2022). Geleneksel olarak, insan kaynakları yönetiminin temel amacı örgüt verimliliğini artırmak ve örgütsel rekabet gücüne katkı sunmaktır. Ancak günümüzde bu disiplin, örgüt çıkarlarının ötesinde toplumsal ve çevresel sürdürülebilirliği de dikkate almayı gerektiren bütüncül bir yaklaşıma evrilmiştir (Kramar, 2022).

Bu kapsamda İKY'nin temel fonksiyonları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. **İşe Alım ve Seçim:** İş gücünü örgüt amaçlarına uygun niteliklere sahip adaylar arasından seçmek, doğru yetenekleri kuruma kazandırmak ve çeşitlilik (diversity) ilkelerini gözetmek, işe alım sürecinin başlıca sorumluluklarından (Hossen vd., 2022).
2. **Eğitim ve Gelişim:** Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırmak amacıyla düzenlenen eğitim, seminer ve atölye çalışmaları, örgütsel performansın yanı sıra bireysel kariyer gelişimini de destekler (Beisembina vd., 2023).
3. **Performans Yönetimi:** Çalışanların örgüt hedeflerine katkılarını değerlendirmek, gelişim alanlarını belirlemek ve ödül-ceza mekanizmalarını yönetmek, İKY'nin kritik işlevleri arasında yer alır (Lu, Zhang, Yang ve Wang, 2022).
4. **Ücretlendirme ve Ödüllendirme:** Adil ve motivasyonu artırıcı bir ücret politikası belirlemek, örgüt içi adaleti ve iş tatminini sağlamada büyük önem taşır (Starecek vd., 2021).

5. **Çalışan Katılımı ve İç İletişim:** Çalışanların örgütsel kararlara katılımını teşvik etmek ve etkili bir iç iletişim ortamı oluşturmak, örgüt kültürünü güçlendirerek çalışan memnuniyetini artırır (Papademetriou, Ragazou, Garfakelis ve Passas, 2023).
6. **İş Sağlığı ve Güvenliği:** Çalışanların fiziksel ve psikolojik iyilik hâlini korumayı amaçlayan bu fonksiyon, hem yasal mevzuatla uyumlu hem de çalışan refahını önceleyen uygulamaları içerir (Mohiuddin, Hosseini, Faradonbeh ve Sabokro, 2022).

Günümüz rekabetçi iş dünyasında insan kaynakları yönetimi, örgüt vizyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda beşeri sermayenin en verimli ve sürdürülebilir şekilde yönetilmesi için kapsamlı bir çerçeve sunar. Özellikle sürdürülebilir kalkınma hedefleri odağında, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çevresel ve toplumsal duyarlılık ilkeleriyle entegre edilerek “insan-odaklı” ve “gezegen-odaklı” bir yaklaşıma dönüşmektedir (El-Fekey ve Mostafa, 2023).

2.4.2 İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına katkısı

Birleşmiş Milletler tarafından ortaya konan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları; ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik kapsayıcı bir çerçeve sunar (United Nations, 2015). Bu çerçeve; yoksulluğun ortadan kaldırılmasından iklim eylemine, nitelikli eğitimden toplumsal cinsiyet eşitliğine kadar geniş bir yelpazede 17 temel amacın gerçekleştirilmesini hedeflemektedir (Global Compact Network Türkiye, 2015).

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerin bu amaçları benimsemesi ve hayata geçirmesi konusunda stratejik bir rol üstlenir. Çalışanların katılımını sağlamak, çevre dostu uygulamaları teşvik etmek, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik politikalar geliştirmek ve örgütsel performansı sürdürülebilirlik ilkeleriyle bütünleştirmek, İKY'nin sürdürülebilir kalkınmaya sunduğu önemli katkılardır (Hossen vd., 2022; Alam, Rabiü ve Parvez, 2020).

2.4.2.1 İşe alım ve seçim süreçlerinin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına uyarlanması

Sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda, işe alım ve seçim süreçleri geleneksel yetkinlik kriterlerinin ötesinde çevresel ve sosyal sorumluluk bilincine sahip adayların belirlenmesini de kapsayacak şekilde genişletilmelidir (Alam vd., 2020). Bu kapsamda adayların enerji tasarrufu, atık yönetimi ve benzeri çevre dostu uygulamalara yatkınlığı ölçülebilir. Böylece, örgüt kültürüyle uyumlu ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına duyarlı bireyler kuruma kazandırılabilir (Beisembina vd., 2023). Toplumsal cinsiyet eşitliği (SKA 5), eşitsizliklerin azaltılması (SKA 10) gibi amaçlara katkı sunabilmek için farklı geçmiş, deneyim ve özelliklere sahip adayların eşit fırsatlara sahip olmasını sağlayacak işe alım politikaları uygulanmalıdır (Hossen vd., 2022). İş ilanlarında ve mülakat süreçlerinde etik, toplumsal duyarlılık ve çevre sorumluluğu gibi örgüt değerlerinin ön planda tutulması, adayların sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik farkındalığını artırır (Magau, 2024). İşe alım ve seçim süreçlerinin bu şekilde yeniden yapılandırılması, örgütlerin sürdürülebilir kalkınma odaklı bir iş gücü oluşturmasına yardımcı olmakta, ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde daha etkin rol alacak çalışanların seçilmesini de sağlamaktadır (Klimovskih vd., 2023).

2.4.2.2 Çalışan eğitimi ve gelişim süreçlerinin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına uyarlanması

Çalışanların sürekli öğrenme ve gelişim süreçlerine dahil edilmesi, sürdürülebilir kalkınma amaçlarının örgüt içi yaygınlaşmasında kritik önem taşır (Goel, Mehta, Kumar ve Castano, 2022). Sürdürülebilir kalkınma için insan kaynakları yönetiminin eğitim ve gelişim fonksiyonlarında yapabileceği düzenlemeler şöyle sıralanabilir:

Yeşil Eğitim Programları: Enerji verimliliği, atık azaltımı ve çevre dostu teknolojilerin kullanımına yönelik spesifik eğitimler düzenlenerek çalışanların operasyonel süreçlerde çevreye duyarlı yaklaşımlar geliştirmesi teşvik edilebilir (Matrood, 2023).

Sosyal Farkındalık Eğitimleri: Toplumsal cinsiyet eşitliği, kapsayıcı dil kullanımı ve dezavantajlı grupların desteklenmesi gibi sosyal konuların eğitim

içeriklerine dahil edilmesi, Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının sosyal boyutuna katkı sunar (Micah vd., 2022).

Liderlik ve Yenilikçilik: Sürdürülebilirlik odaklı liderlik programları, yöneticilerin sürdürülebilir kalkınma amaçları iş stratejilerine entegre etme ve çalışanları bu yönde motive etme becerilerini güçlendirir (El-Fekey ve Mostafa, 2023).

Bu tür eğitimler, yalnızca örgüt verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların kişisel gelişim ve toplumsal sorumluluk bilincinin yükselmesine de katkı sağlar (Papademetriou vd., 2023).

2.4.2.3 Performans yönetimi ve değerlendirme süreçlerinin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına katkısı

Performans yönetimi, çalışanların belirli zaman dilimlerinde örgüt hedeflerine ne derece katkı sağladığını ölçmeye ve değerlendirmeye yönelik sistematik bir yaklaşımdır (Piwowar-Sulej, 2021). Sürdürülebilir kalkınma amaçları bağlamında performans yönetimi süreçlerine şu unsurlar eklenebilir:

- 1. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Odaklı Hedef Belirleme:** Çalışanlara, görev tanımlarıyla uyumlu olacak biçimde enerji verimliliği, sosyal sorumluluk projelerine katılım veya atık miktarını azaltma gibi ölçülebilir, sürdürülebilirlik odaklı hedefler atanabilir (Mukhuty, Upadhyay ve Rothwell, 2022).
- 2. Çevresel ve Sosyal Göstergelerin İzlenmesi:** Örneğin, bir üretim tesisinde karbon emisyonunu azaltan çalışan ekip ya da bölüm, örgütsel performans değerlendirmelerinde ek puanlarla teşvik edilebilir. Benzer şekilde toplumsal cinsiyet eşitliği ya da eğitim projelerine liderlik eden yöneticiler, sürdürülebilirlik kriterleri üzerinden takdir edilebilir (Kramar, 2022).
- 3. Şeffaf ve Adil Değerlendirme Mekanizmaları:** Kurum içi değerlendirmelerde etik, çevre sorumluluğu ve sosyal katma değer yaratan girişimlere öncelik verilerek sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik çabaların kalıcı hale gelmesi sağlanabilir (Sachs, 2015).

Bu şekilde tasarlanmış bir performans yönetimi sistemi, çalışanların sadece örgütsel kârlılık hedeflerini değil; aynı zamanda toplumsal ve çevresel faydayı da odağa alan bir anlayışı benimsemelerine yardımcı olur (Stareček vd., 2021).

2.4.2.4 Çalışan katılımının sürdürülebilir kalkınma amaçlarına etkisi

Çalışan katılımı, karar verme süreçlerine, problem çözme aktivitelerine ve örgütsel gelişim projelerine çalışanların aktif ve gönüllü şekilde dahil olmasını ifade eder (Mohammed, Sundararajan, Kumar ve Pal, 2024). Bu katılımın sürdürülebilir kalkınma amaçlarına etkisi şöyle özetlenebilir:

1. **Ortak Değer Yaratma:** Çalışanlar, sürdürülebilirlik projelerinin tasarım ve uygulanma aşamalarına dahil olduklarında hem bireysel tatminleri artar hem de örgüt genelinde çevre ve toplum yararını gözeten inovasyonlar gelişir (Poveda, 2023).
2. **Sosyal Sorumluluk Bilincinin Artması:** Gönüllülük esasına dayalı faaliyetler (örneğin, fidan dikme kampanyaları, toplum destekli eğitim projeleri) çalışanların örgüte olan bağlılığını artırırken, SKA 13 (İklim Eylemi), SKA 4 (Nitelikli Eğitim) gibi amaçların ilerlemesine de katkıda bulunur (Jaganjac vd., 2024).
3. **Kurum İçi Girişimcilik ve Yenilik:** Çalışanların öneri sistemleri, fikir kutuları veya hackathon benzeri etkinliklerle örgüt içindeki süreçlere dahil edilmesi, sürdürülebilir iş modelleri geliştirmek için fırsatlar yaratır (Popescu ve Mândru, 2022).

Çalışan katılımının bu şekilde teşvik edilmesi, örgütlerin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik projelerde hızlı ve etkin sonuçlar almasını sağlayabilir. Ayrıca, çalışanlar yalnızca “uygulayıcı” olmaktan çıkarak sürecin “tasarımcısı” konumuna yükseldiğinde, örgütsel çeviklik ve adaptasyon kapasitesi de yükselir (Waples ve Baskin, 2021).

2.5 Sürdürülebilir Kalkınma ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki

Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik büyüme, sosyal adalet ve çevresel koruma arasındaki dengeyi koruyarak mevcut ve gelecek nesillerin refahını artırmayı

amaçlayan bir kavramdır (Brundtland, 1987; Kates vd., 2005). Bu bağlamda, işletmelerin sadece kârlılık hedeflerine değil, aynı zamanda topluma ve ekosisteme karşı sorumluluklarına da odaklanmaları beklenmektedir (Sachs, 2015). İnsan Kaynakları Yönetimi, örgüt içerisindeki beşerî sermayeyi yönetme, çalışanların yetkinliklerini geliştirme ve örgütsel kültürü yönlendirme işleviyle, sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin hayata geçirilmesinde kilit bir role sahiptir (Cooke vd., 2022; Hossen vd., 2022).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütlerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerini (örneğin, düşük karbon salınımı, toplumsal cinsiyet eşitliği, nitelikli eğitim) iş süreçlerine entegre etmesi noktasında stratejik bir araç sunar (Alam, Rabiueve Parvez, 2020). Bu kapsamda insan kaynakları yönetii, çalışanlarda sürdürülebilirlik bilincini artırarak, kurumsal karar alma süreçlerini daha katılımcı ve sorumlu bir yapıya dönüştürebilir (Klimovskih vd., 2023). Aşağıda, insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilir kalkınmaya etkisini ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik stratejilerin önemini detaylı biçimde ele alan alt başlıklar yer almaktadır.

2.5.1 İnsan kaynakları yönetiminin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlar açısından değerlendirilmesi

Sürdürülebilir kalkınma, üç temel boyutu (çevresel, sosyal ve ekonomik) bütüncül şekilde ele alarak uzun vadeli refah ve denge oluşturmayı hedefler (Griggs vd., 2013). İnsan kaynakları yönetimi, örgüt içinde çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirerek bu üç boyuta çeşitli şekillerde katkıda bulunabilir (Budzinskaya ve Teregulova, 2021; Starecek vd., 2021).

1. Çevresel Boyut

Yeşil İş Uygulamaları: İKY, çalışanların enerji tasarrufu, atık yönetimi, geri dönüşüm ve yenilenebilir enerji kullanımına ilişkin farkındalığını artıracak eğitim programları tasarlayabilir (Alam vd., 2020). Bu programlar, örgüt genelinde karbon ayak izinin azaltılmasına ve doğal kaynakların daha verimli kullanılmasına destek olur (Goel vd., 2022).

Çevresel Performans Hedefleri: Performans yönetimi sürecine çevresel kriterlerin eklenmesi, çalışanların iş süreçlerinde çevresel etkileri minimize etme yönünde motive olmasını sağlar (Lu, Zhang, Yang ve Wang, 2022).

2. Sosyal Boyut

Eşitlik ve Kapsayıcılık: Çalışanların işe alım ve terfi süreçlerinde toplumsal cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik ilkelerinin gözetilmesi, örgüt içinde adalet ve kapsayıcılığın güçlenmesini destekler (Hossen vd., 2022). Bu durum, sürdürülebilir kalkınma amaçları kapsamında toplumsal eşitlik ve insan hakları hedeflerine de katkıda bulunur (Jaganjac vd., 2024).

İş Sağlığı ve Güvenliği: İş gücünün refahı ve sağlık koşullarının iyileştirilmesi, sadece yasal bir yükümlülük değil aynı zamanda sosyal sürdürülebilirliğin ayrılmaz bir parçasıdır (Mohiuddin, Hosseini, Faradonbeh ve Sabokro, 2022). İKY, bu alanda gerekli eğitimleri ve denetimleri organize ederek sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutunu destekler (Kramar, 2022).

3. Ekonomik Boyut

Verimlilik ve Rekabet Gücü: Eğitim ve gelişim faaliyetleri, çalışanların beceri düzeyini artırarak örgüt içi verimliliği yükseltir. Bu da ekonomik sürdürülebilirliğe doğrudan katkı sunar (Cooke vd., 2022). Örneğin, yenilikçilik ve teknolojik adaptasyon, insan kaynakları yönetiminin desteklediği sürekli öğrenme kültürü sayesinde hız kazanabilir (Klimovskih vd., 2023).

Kurum İçi Girişimcilik ve Değer Yaratma: Çalışanların katılımını teşvik eden İKY uygulamaları, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, süreç iyileştirmeleri ve pazar fırsatlarının yakalanması gibi konularda örgütsel esnekliği artırabilir (Papademetriou vd., 2023). Böylece şirketlerin ekonomik kalkınmaya ve uzun vadeli kârlılığa katkısı güçlenir (Mukhuty, Upadhyay ve Rothwell, 2022).

Bu doğrultuda, İKY politikalarının çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarda bütüncül bir yaklaşım benimsemesi, örgütlerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma potansiyelini yükseltmektedir. İnsan merkezli bir yönetim anlayışı, örgütlerin hem iş verimliliğini hem de toplumsal ve çevresel sorumluluğunu geliştirecek stratejik adımlar atmasını kolaylaştırır (El-Fekey ve Mostafa, 2023).

2.5.2 Sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik insan kaynakları stratejilerinin önemi

Birleşmiş Milletler tarafından ilan edilen 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı, küresel ölçekte yoksulluğun azaltılması, eşitsizliklerin giderilmesi ve doğal

kaynakların korunması gibi geniş kapsamlı hedefleri içerir (United Nations, 2015). Örgütlerin bu hedeflere katkı sağlaması, büyük oranda İKY'nin sürdürülebilir kalkınma stratejileriyle entegrasyonuna bağlıdır (Global Compact Network Türkiye, 2015).

İnsan kaynakları yönetimi birimleri, sürdürülebilir kalkınma amaçlarını örgüt vizyonu ve misyonu ile uyumlu hâle getirecek insan odaklı projeler geliştirebilir. Örneğin, kadın istihdamını artırma veya dezavantajlı grupların iş gücüne katılımını teşvik etme politikaları, SKA 5 (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği) ve SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) açısından stratejik önem taşır (ILO, 2019).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi stratejileri, sadece örgütün kısa vadeli kârlılık hedeflerine değil, aynı zamanda toplumsal ve ekolojik değer yaratmaya odaklanır (Sang, 2024). Bu uzun vadeli bakış açısı, örgütlerin risk yönetimi, itibar yönetimi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme noktasında da avantaj sağlar (Kramar, 2022).

Sürdürülebilir kalkınma, örgüt kültüründe benimsenmediği sürece kalıcı sonuçlar doğurmayabilir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi liderlerinin ve üst düzey yöneticilerin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına bağlılık göstermesi, örgüt genelinde ortak bir değer anlayışı yaratmak için kritik öneme sahiptir (Mohammed, Sundararajan, Kumar ve Pal, 2024). Çalışanlar, liderlik ekibinin bu konudaki yaklaşımından etkilenerek kendi görev ve sorumluluklarını buna göre şekillendirir (Lu vd., 2022).

İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin etkinliğini ölçmek ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ilişkin performansı izlemek amacıyla çevresel ve sosyal göstergelerin raporlama sistemlerine entegre edilmesi gerekir (Piwowar-Sulej, 2021). Bu göstergeler, örneğin enerji verimliliği, karbon salınımı, kadın çalışan oranı, iş kazaları sıklık oranı gibi ölçütleri içerebilir (Haberal ve Işık, 2023). Düzenli ölçüm ve raporlamayla birlikte örgütler, eksik veya gelişime açık alanlarını tespit edebilir ve stratejilerini bu doğrultuda güncelleyebilir (Popescu ve Mândru, 2022).

Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için iş dünyası, kamu kurumları, sivil toplum örgütleri ve akademi arasında iş birliği ve bilgi paylaşımı hayati önem taşır (OECD, 2022). İKY, bu çok paydaşlı süreçlerde gerekli koordinasyonu

sağlayarak örgütün dış paydaşlarla etkin bir şekilde etkileşime girmesine yardımcı olabilir (UN Global Compact, 2020).

Sonuç olarak, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik insan kaynakları yönetimi stratejileri, örgütlerin ekonomik, sosyal ve çevresel değer yaratarak uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını mümkün kılar (Sachs, 2012). İnsan kaynakları politikalarını sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hâle getiren işletmeler, sadece kurumsal başarıyı güvence altına almakla kalmaz, aynı zamanda küresel ölçekte kalkınma çabalarına da anlamlı bir katkı sunmuş olur (LealFilho vd., 2018).

2.6. Türkiye’de Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Kapsamında Yürütülen Faaliyetler

Türkiye’de Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının hayata geçirilmesi, farklı sektörlerin ve paydaşların katılımını gerektiren çok boyutlu bir süreçtir. Bu süreçte özellikle kamu kurumları, özel sektör kuruluşları ve ilgili mevzuat düzenlemeleri belirleyici rol oynamaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilir kalkınma amaçlarının yerel düzeye uyarlanması hem kamunun yönlendirici faaliyetleri hem de özel sektördeki uygulamalar ile desteklenmekte; işletmelerin alması gereken tedbirler ise ulusal ve uluslararası standartlarla çerçevelenmektedir. Aşağıdaki bölümlerde Türkiye’de sürdürülebilir kalkınma amaçları bağlamında yürütülen çalışmalar; kamu kurumlarının faaliyetleri, özel sektörün kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik çabaları ve yasal mevzuat çerçevesinde işletmelerin alması gereken önlemler perspektifinden ele alınmaktadır.

2.6.1. Kamu kurumları tarafından yürütülen faaliyetler

Türkiye’de sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma yönünde kamu kurumları öncü ve düzenleyici bir misyon üstlenmektedir. Bu kurumların hazırladığı kalkınma planları, strateji belgeleri ve eylem planları, sürdürülebilir kalkınma amaçlarının ülke geneline yaygınlaştırılmasını ve çok sektörlü iş birliğini kolaylaştırmaktadır.

Öncelikle, On Birinci Kalkınma Planı (2019–2023) ve “100. Yıl Türkiye Planı” gibi üst düzey politika belgelerinde; sürdürülebilir büyüme, toplumsal refah, çevre dostu üretim ve yenilenebilir enerji gibi temaların önemle vurgulandığı görülmektedir (SBB, 2022, <https://www.sbb.gov.tr/>). Bu planlar doğrultusunda,

kamu kurumlarının sürdürülebilir kalkınma amaçları çerçevesinde yürüttüğü belirli başlı çalışmalar şu şekilde özetlenebilir:

- 1. Stratejik Planlar ve Kalkınma Belgeleri:** Kamu kurumları, kalkınma planlarının yanı sıra ulusal strateji belgeleri (örneğin, sanayi ve teknoloji stratejileri, bölgesel kalkınma stratejileri) aracılığıyla sürdürülebilirlik odaklı hedefler belirlemektedir. Böylece ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları bir arada gözeten politikalar geliştirilmektedir (SBB, 2022).
- 2. Enerji Verimliliği ve İklim Odaklı Programlar:** T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından hayata geçirilen “Ulusal Enerji Verimliliği Eylem Planı (UEVEP)” ve “Enerji Verimliliği 2030 Stratejisi” ile, enerji tasarrufu ve karbon emisyonlarının azaltılması hedeflenmektedir. Bu hedefler, konutlardan sanayiye, ulaşımdan tarıma kadar pek çok sektörü kapsamaktadır (Ulusal Enerji Verimliliği Eylem Planı, 2023, <https://enerji.gov.tr/evced-enerji-verimliliği-uevep>).
- 3. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve İstihdam Uygulamaları:** Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) iş birliğiyle geliştirilen “Kadınlar İçin Daha Çok ve Daha İyi İşler” projesi, kadının iş gücüne katılımını artırmaya ve çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik somut adımlar içermektedir (ILO, 2019, <https://www.ilo.org>). Bu kapsamda atılan adımlar, özellikle SKA 5 (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği) ve SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) hedefleriyle örtüşmektedir.
- 4. Kamu İhale Kurumu’nun Yeşil Alım Girişimleri:** Yeşil satın alım projeleri, kamu sektöründe çevre dostu ürün ve hizmetlerin tercih edilmesini teşvik etmek amacıyla yürütülmektedir. Bu kapsamda kapasite geliştirme eğitimleri ve eylem planları aracılığıyla, kamu ihalelerinde çevresel sürdürülebilirlik kriterlerinin kullanılmasına yönelik adımlar atılmaktadır (Kamu İhale Kurumu, 2011–2012, <https://www.ihale.gov.tr>).
- 5. Çevre ve Doğal Kaynak Koruma Çalışmaları:** 1983 tarihli Çevre Kanunu (2872 sayılı Kanun), Türkiye’de çevrenin korunması ve doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı konusundaki temel hukuki çerçeveyi oluşturmaktadır (Çevre Kanunu, 1983, <https://www.tarimorman.gov.tr>) Kamu kurumları, bu kanun doğrultusunda, atık yönetimi, ekosistem koruması ve

çevresel izleme gibi uygulamalarla sürdürülebilir kalkınma amaçlarının çevre boyutunu destekleyen çalışmalara öncülük etmektedir.

2.6.1.1. Yasal düzenlemeler

Türkiye’de sürdürülebilir kalkınma ve yeşil dönüşüm alanında yürürlüğe konan yasal düzenlemeler hem kamunun hem de özel sektörün sorumluluklarını belirlemektedir. Başlıca yasal dayanaklar şu şekilde özetlenebilir:

Çevre Kanunu (1983/2872)

Bu kanun, çevrenin korunması ve geliştirilmesini temel amaç edinerek, sürdürülebilirliğin hukuki zeminini oluşturur (Çevre Kanunu, 1983, <https://www.tarimorman.gov.tr>).

Enerji Verimliliği Kanunu (5627 sayılı Kanun, 2007)

Enerji kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını teşvik ederek temiz enerji üretimini ve enerji tasarrufunu zorunlu kılan düzenlemeleri içerir (Enerji Verimliliği Kanunu, 2007, <https://enerjiverimliliği.enerji.gov.tr>).

İş Kanunu (4857 sayılı Kanun, 2003)

Çalışma koşullarının düzenlenmesi, iş sağlığı ve güvenliği, eşit ücret uygulamaları gibi konuları içeren hükümleriyle SKA 8 kapsamına önemli katkılar sunar (İş Kanunu, 2003, <https://sksdb.sinop.edu.tr>).

Yeşil Mutabakat (EuropeanGreenDeal) Uyum Çalışmaları

AB’nin “2050 yılında karbon nötr” olma hedefi doğrultusunda, Türkiye’de de Yeşil Mutabakat’a uyumlu düzenlemeler planlanmakta ve döngüsel ekonomi, iklim dostu üretim, karbon sınır mekanizması gibi alanlarda mevzuat güncellemeleri yapılmaktadır (AB, 2020, <https://www.ab.gov.tr>).

Kamu İhale Kanunu ve İkincil Mevzuat

Kamu ihalelerinde çevresel ve sosyal kriterlerin dikkate alınmasını sağlayan düzenlemeler, Yeşil Alım Projesi gibi girişimlerle desteklenmektedir (Kamu İhale Kurumu, 2011–2012).

Bu düzenlemeler, Türkiye’de sürdürülebilir kalkınma amaçlarını gerçekleştirme çabalarına hukuki ve kurumsal temel sağlamaktadır. Aynı zamanda özel sektörün sürdürülebilirlik politikalarını şekillendirmesi, çevre dostu

teknolojilere yatırım yapması ve toplumsal sorumluluk projelerini genişletmesi adına da zorlayıcı bir çerçeve oluşturur.

2.6.2. Özel sektör kuruluşları tarafından yürütülen faaliyetler

Özel sektör, sürdürülebilir kalkınma amaçlarının operasyonel düzeyde hayata geçirilmesinde temel aktör konumundadır. Gerek büyük ölçekli holdingler gerekse KOBİ'ler, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve sürdürülebilirlik stratejileri geliştirerek toplumsal ve çevresel katkı sağlamaya çalışmaktadır (Tiltay, Öz ve Tepe, 2021). Türkiye'de özel sektörün sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik yürüttüğü dikkat çekici girişimler ise şu şekilde özetlenebilir:

1. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Projeleri:** Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (TKSSD), Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) ve Sürdürülebilirlik Akademisi gibi kuruluşların düzenlediği ödül programları çerçevesinde şirketler, toplum yararına projeler geliştirerek sosyal ve çevresel etkiyi artırmayı hedeflemektedir (Tiltay vd., 2021).
2. **Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi:** Borsa İstanbul'da yer alan şirketler, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) kriterlerine uyum konusunda kendilerini geliştirmekte; Sürdürülebilirlik Endeksi'ne dahil olarak uluslararası yatırımcıların ilgisini çekmektedir (Borsa İstanbul, 2020, <https://www.borsaistanbul.com>).
3. **Yeşil Mutabakat ve Döngüsel Ekonomi Uyum Çalışmaları:** Avrupa Birliği'nin yeşil dönüşüm hedeflerine uyum sağlamak amacıyla, enerji yoğun sektörler başta olmak üzere pek çok özel sektör firması yenilenebilir enerji, atık azaltımı ve karbon emisyonlarının düşürülmesi için projeler yürütmektedir (AB, 2020).
4. **ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Uygulamaları:** İşletmeler, çevresel etkilerini azaltmak ve kurumsal sorumluluklarını yerine getirmek adına ISO 14001 sertifikası alarak iç denetim mekanizmalarını güçlendirmekte ve sürekli iyileştirmeye dayalı bir yönetim anlayışı sergilemektedir (ISO 14001, 2023, <https://www.kingston.com>).
5. **Sürdürülebilir Enerji Yatırımları:** Yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelim, karbon ayak izini azaltma ve enerji verimliliği projeleri, özel sektör firmaları tarafından giderek daha fazla benimsenen uygulamalardır. Bu

durum hem enerji maliyetlerini düşürmekte hem de SKA 7 (Erişilebilir ve Temiz Enerji) ve SKA 13 (İklim Eylemi) kapsamında ulusal hedeflere katkıda bulunmaktadır (TÜSİAD, 2018).

Özel sektörün bu çabaları, Türkiye'nin küresel rekabetteki konumunu güçlendirdiği gibi, toplum nezdinde de “sorumlu şirket” algısını pekiştirmektedir. Aynı zamanda, yeşil finansman imkanlarının artması, özel sektör kuruluşlarının sürdürülebilir projelere yönelmesini teşvik eden önemli faktörlerden biridir.

2.6.3. Yasal düzenlemeler çerçevesinde işletmelerin almaları gereken tedbirler

Türkiye'deki mevzuat yapısı, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma amaçları çerçevesinde sorumluluk üstlenmesini ve daha sürdürülebilir iş modellerine geçmesini zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin dikkate alması gereken temel konular şu şekildedir:

Enerji Verimliliği Kanunu (5627 sayılı Kanun) ve ilgili yönetmelikler, işletmelerin enerji tasarrufu sağlamalarını ve çevre dostu teknolojilere yatırım yapmalarını gerektirmektedir (Enerji Verimliliği Kanunu, 2007). Karbon ayak izini düşürmeye yönelik kamu teşvikleri ve yeşil finansman araçları, işletmelerin bu alandaki dönüşümünü desteklemektedir.

Çevre Kanunu (1983/2872) ışığında düzenlenen mevzuat, işletmelerden atık yönetimi planları hazırlamasını ve tehlikeli atıkları lisanslı tesislerde bertaraf etmesini şart koşturmaktadır. Ayrıca Yeşil Mutabakat prensipleri doğrultusunda döngüsel ekonomi yaklaşımının benimsenmesi, özellikle endüstriyel üretim yapan kuruluşlar için stratejik önem taşır (AB, 2020).

İşletmeler, İş Kanunu (4857 sayılı Kanun) çerçevesinde çalışanların haklarını korumak, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerini almak ve toplumsal cinsiyet eşitliği ilkelerine uymakla yükümlüdür (İş Kanunu, 2003). Bu tedbirler, SKA 5 (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği) ve SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) hedeflerinin ilerlemesine doğrudan katkı sağlar.

Yeşil satın alım kriterlerinin kamu ihaleleri süreçlerinde dikkate alınmaya başlanması, işletmelerin ürün ve hizmetlerini çevre dostu standartlarla uyumlu hale getirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durum, rekabet gücünü artırırken, aynı zamanda

çevreye duyarlı mal ve hizmetlerin yaygınlaşmasını da destekler (Kamu İhale Kurumu, 2011–2012).

İşletmelerin ISO 14001 gibi çevre yönetimi sistemlerini uygulayarak düzenli iç ve dış denetimlere tabi olması, sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi ve raporlanmasını kolaylaştırır (ISO 14001, 2023). Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer almak isteyen şirketler, periyodik raporlama ve şeffaflık ilkelerine uymak durumundadır (Borsa İstanbul, 2020).

Tüm bu tedbirler, işletmelerin uzun vadeli rekabet gücünü artırdığı gibi, Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasında da kritik bir rol oynamaktadır. İşletmeler, mevzuat uyumu ve kurumsal sorumlulukla birlikte, sürdürülebilir kalkınma amaçları ekseninde ortaya çıkan yeni iş fırsatlarını değerlendirerek hem ekonomik hem de toplumsal fayda üretmeye devam etmektedir.

2.6. İlgili Literatür

Bu bölümde, sürdürülebilir kalkınma amaçları ve insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşimi açıklayan temel çalışmalara odaklanılmıştır. Literatürde, özellikle yeşil insan kaynakları uygulamaları, çevresel sorumluluk ve toplumsal fayda odaklı iş süreçlerinin, işletmelerin hem kurumsal performansını hem de paydaş ilişkilerini dönüştürdüğüne dair geniş bir birikim bulunmaktadır. Çeşitli ülkelerde ve sektörlerde yapılan araştırmalar, sürdürülebilir kalkınma amaçları çerçevesinde insan kaynaklarının stratejik yönünü, işe alım politikalarından eğitim ve gelişim programlarına kadar birçok boyutta ele almıştır. Bu bölümde, uluslararası ve yerel çalışmalardan faydalanarak sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının kapsamı, katkıları ve zorlukları irdelenmiştir.

Çizelge 2.1: İlgili Çalışmaların Derleme Çizelgesi

Araştırmacılar	Yıl	Konu	Amaç	Yöntem	Sonuçlar
Sang	2024	Nairobi Menkul Kıymetler Borsasındaki sürdürülebilir İKY uygulamaları	SDG'lerin İKY politikalarına entegrasyonunun önemini vurgulamak	Nicel analiz	Sürdürülebilir İKY süreçlerinin çalışanlar ve toplum üzerinde genel fayda sağladığı ve yeşil İKY uygulamalarının kritik bir rol oynadığı tespit edilmiştir.
Mohammed vd.	2024	Stratejik insan kaynakları yönetimi ve girişimcilik	SHRM'nin sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlama potansiyelini incelemek	Literatür taraması	SHRM'nin performans yönetimi, eğitim ve işe alım süreçlerinde kritik bir rol oynadığı ve sürdürülebilir büyümeye katkı sağladığı bulunmuştur.
Beisembina vd.	2023	İnsan sermayesi yatırımlarının sürdürülebilir kalkınmaya etkisi	İnsan sermayesine yapılan yatırımların çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini değerlendirmek	Literatür analizi	Eğitim, sağlık ve çevre koruma gibi alanlarda yapılan yatırımların sürdürülebilir kalkınmayı desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.
Shayegan vd.	2024	Çevresel sorumluluk kültürünün organizasyonel performansa etkisi	Yeşil İKY süreçlerinin çevresel performans ve çalışan verimliliğine katkısını analiz etmek	İran otomotiv sektörü örneği üzerinden karma yöntem	Yapay zeka ve bulut bilişim teknolojilerinin çevresel performansı artırdığı ve çalışan verimliliğine olumlu katkı sağladığı bulunmuştur.
Piwowar-Sulej vd.	2023	COVID-19'un sürdürülebilir insan kaynakları geliştirme üzerindeki etkisi	Pandemi öncesi ve sonrası S-İKY uygulamalarındaki değişiklikleri incelemek	Polonya'daki işletmelerde nitel ve nicel analiz	Pandemi sürecinde çalışan refahını artırmak ve çevresel farkındalığı geliştirmek için önemli adımlar atıldığı belirlenmiştir.
Poveda	2023	İnsan sermayesinin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisi	MCDM yöntemleriyle insan sermayesinin sosyal ve çevresel katkılarını değerlendirmek	Çok kriterli karar verme yöntemleri	İnsan sermayesinin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada stratejik bir araç olduğu gösterilmiştir.
Papademetriouvd.	2023	KOBİ'lerde sürdürülebilir ve çevik insan kaynakları yönetimi	Yeşil organizasyonel uygulamaların geliştirilmesi için yeni iş modellerini incelemek	Nitel analiz	KOBİ'lerin dayanıklı ekosistemler oluşturma ve yeşil uygulamaları benimseme açısından yeni iş modellerine uyum sağladığı belirtilmiştir.
El-Fekey ve Mostafa	2023	İnsan kaynakları ve sürdürülebilirlik	İnsan kaynakları gelişiminin sürdürülebilirlik bilimiyle bütünleştirilmesi	Kavramsal model geliştirme	Dayanıklılık ve dinamiklik unsurlarını içeren küresel bir sürdürülebilirlik çerçevesi sunulmuştur.

Çizelge 2.1: (Devamı) İlgili Çalışmaların Derleme Çizelgesi

Araştırmacılar	Yıl	Konu	Amaç	Yöntem	Sonuçlar
Matrood	2023	Irak'ta insan kaynakları ve sürdürülebilirlik	Kaynak israfını önlemek ve çevresel sürdürülebilirlik için insan kaynaklarının etkin yönetimini vurgulamak	Literatür taraması	Yenilenebilir kaynakların kullanımı ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması için İKY'nin stratejik bir odak noktası olması gerektiği belirtilmiştir.
Popescu ve Mândru	2022	Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine süreç odaklı yaklaşım	Yönetim sistemlerinde süreç odaklı bir yaklaşım geliştirmenin önemini incelemek	Literatür taraması	Süreç bazlı yaklaşımın yönetim sistemlerini daha verimli hale getirdiği ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada etkili olduğu bulunmuştur.
Magarbrah ve arkadaşları	2022	CapSEM modelinin sürdürülebilir kalkınmaya entegrasyonu	CapSEM modelinin sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkeleri için uygulanabilirliğini araştırmak	Nitel yöntem, literatür taraması	CapSEM modelinin sektörler arasında sürdürülebilir uygulamalar için kapsamlı bir çerçeve sunduğu belirlenmiştir.
Global Compact Network Türkiye	2015	BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri	2030 SKH'lerini açıklamak ve iş dünyasının bu hedeflere ulaşmadaki rolünü vurgulamak	BM'nin 17 hedefinin detaylı analizi	İş dünyasının yoksulluğun azaltılması, eşitsizliğin giderilmesi ve gezegenin korunmasında kritik bir rol oynadığı görülmüştür.
Afacan ve Akyürek	2023	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının kurumsal sürdürülebilirliğe etkisi	Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin kurumlar üzerindeki etkilerini değerlendirmek	Nitel doküman analizi	SKA'ların benimsenmesinin kurumsal sürdürülebilirlik performansını artırdığı belirlenmiştir.
Haberal ve Işık	2023	Türkiye'de büyükşehir belediyelerinin sürdürülebilir kalkınma amaçları performansı	Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinin SKA'lara ulaşma konusundaki faaliyetlerini değerlendirmek	Nitel ve nicel veri toplama yöntemleri	Belediyelerin bazı başarılar elde ettiği ancak SKA'ları gerçekleştirme konusunda daha fazla çaba göstermesi gerektiği vurgulanmıştır.
El-Fekey ve Mostafa	2023	İnsan kaynakları ve sürdürülebilirlik	İnsan kaynakları gelişiminin sürdürülebilirlik bilimiyle bütünleştirilmesi	Kavramsal model geliştirme	Dayanıklılık ve dinamiklik unsurlarını içeren küresel bir sürdürülebilirlik çerçevesi sunulmuştur.
Matrood	2023	Irak'ta insan kaynakları ve sürdürülebilirlik	Kaynak israfını önlemek ve çevresel sürdürülebilirlik için insan kaynaklarının etkin yönetimini vurgulamak	Literatür taraması	Yenilenebilir kaynakların kullanımı ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması için İKY'nin stratejik bir odak noktası olması gerektiği belirtilmiştir.

Çizelge 2.1: (Devamı) İlgili Çalışmaların Derleme Çizelgesi

Araştırmacılar	Yıl	Konu	Amaç	Yöntem	Sonuçlar
Lu ve arkadaşları	2022	Sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları	Çin bağlamında sürdürülebilir İKY uygulamalarının çalışan dayanıklılığı ve performansı üzerindeki etkilerini incelemek	Nitel analiz	Çalışan dayanıklılığını artırarak organizasyonel performansı iyileştirdiği ve daha sürdürülebilir sonuçlar elde edilebileceği gösterilmiştir.
Goel ve arkadaşları	2022	Eğitim kurumlarında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi	Eğitim kurumlarında sürdürülebilir İKY uygulamalarını analiz etmek	Yapısal modelleme	Eğitim kurumlarında sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesi için kapsamlı stratejik planların oluşturulması gerektiği önerilmiştir.
Lušňáková ve arkadaşları	2022	İnsan kaynaklarının işletmelerdeki rolü	İnsan kaynaklarının işletmelerin sürdürülebilirlik ve gelişimi üzerindeki rolünü incelemek	Literatür taraması	Stratejik planlamanın, çalışan memnuniyetini ve işletmelerin çevresel hedeflerine katkısını artırabileceği belirtilmiştir.
Mohammad ve arkadaşları	2022	İK uzmanlarının SDG'ye katkıları	İnsan kaynaklarının SDG hedeflerine katkısını tematik ve karşılaştırmalı analizle değerlendirmek	Tematik analiz	İK yönetiminin sosyal fayda ve çevresel sürdürülebilirlik açısından kritik bir rol oynadığı görülmüştür.
Fang ve arkadaşları	2022	İnsan merkezli İK uygulamaları	İnsan merkezli İK politikalarının toplumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini incelemek	Nitel analiz	Adil uygulamalar ve çalışan sesine önem verilmesinin organizasyonların sürdürülebilir büyümesini desteklediği belirtilmiştir.
Mohammad ve arkadaşları	2022	İran üniversitelerinde İK yönetimi	İran üniversitelerinde İK yönetiminin sosyal ve ekonomik göstergeler üzerindeki etkisini incelemek	Nicel analiz	İK politikalarının kurumsal sürdürülebilirlik stratejileriyle uyumlu uygulanması gerektiği vurgulanmıştır.
Neeraj Kumar	2021	İnsan kaynaklarının sürdürülebilir kalkınma amaçlarındaki rolü	Himalayalar'daki insan kaynaklarının sürdürülebilir kalkınma süreçlerindeki rolünü incelemek	Literatür taraması	İnovatif İK stratejilerinin bölgedeki sürdürülebilir kalkınma üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Piwoar-Sulej	2021	Sürdürülebilir İK yönetimi	Sürdürülebilir İK yönetiminin ana fonksiyonlarını incelemek	Literatür taraması	İşe alım, performans değerlendirme ve eğitim gibi İK süreçlerinin sürdürülebilir kalkınmaya olan etkileri analiz edilmiştir.
Stareček ve arkadaşları	2021	Nesiller arası İK yönetimi	Sanayi işletmelerinde farklı nesillerin İK yönetimi üzerindeki etkilerini analiz etmek	Nitel analiz	Yöneticilerin nesiller arası farklılıkları dikkate alarak sürdürülebilir İK politikaları geliştirmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Popescu ve Mândru (2022) tarafından yapılan çalışmanın amacı, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine (SDG) ulaşabilmek için yönetim sistemlerinde süreç odaklı bir yaklaşım geliştirmenin önemini incelemektir. Araştırmacılar, özellikle Birleşmiş Milletler'in (BM) SDG çerçevesinde süreç bazlı bir yönetim modelinin nasıl oluşturulabileceğini ele almaktadır. Yöntem olarak literatür taraması yapılmış ve kamu yönetimi ile sürdürülebilir kalkınma arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Sonuçlar, süreç bazlı yaklaşımın hem yerel hem de küresel yönetim sistemlerini daha verimli hale getirdiğini ve Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada etkili bir model sunduğunu göstermektedir.

Magarbrah ve arkadaşları (2022) tarafından sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin CapSEM modeli ile nasıl entegre edilebileceğini araştırmaktadır. Bu araştırmanın amacı, sürdürülebilir kalkınma hedeflerini gerçekleştirmek için bir yol haritası sunan CapSEM modelinin uygulanabilirliğini ortaya koymaktır. Araştırmada nitel bir yöntem tercih edilerek SDG ve CapSEM modellerine dair literatür taraması yapılmıştır. Sonuç olarak, CapSEM modelinin sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkelerini kapsayan kapsamlı bir çerçeve sunduğu ve bu modelin farklı sektörlerde sürdürülebilirlik uygulamaları için uygulanabilir olduğu belirlenmiştir.

Alam ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan çalışmada işletmelerde sürdürülebilirliğin insan kaynakları yönetimi bağlamında nasıl ele alınabileceğini incelemektedir. Çalışmanın amacı, yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının işletme sürdürülebilirliğine katkı sağlama potansiyelini değerlendirmektir. Yöntem olarak, çeşitli yeşil insan kaynakları yönetiminin stratejileri incelenmiş ve bu stratejilerin işletmelerde uzun vadeli çevresel faydalar sağlama kapasitesi üzerine nitel bir analiz yapılmıştır. Sonuçlar, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının özellikle iklim değişikliği ve çevresel yönetim konularında pozitif bir etki yarattığını ve organizasyonların sürdürülebilirlik performansını artırmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Global Compact Network Türkiye (2015) tarafından yayınlanan rehberin amacı, BM'nin 2030 sürdürülebilir kalkınma hedeflerini açıklamak ve bu hedeflere ulaşmak için iş dünyası ile işbirliği yapmanın önemini vurgulamaktır. Yöntem olarak, BM'nin küresel ölçekte yoksulluğun azaltılması, eşitsizliğin giderilmesi ve gezegenin korunması için belirlediği 17 sürdürülebilir kalkınma hedefi detaylı bir

şekilde incelenmiştir. Sonuçlar, bu hedeflerin her bir ülke için rehber niteliğinde olduğu ve iş dünyasının bu hedeflere ulaşmada kritik bir rol üstlenebileceğini göstermektedir.

Afacan ve Akyürek (2023) tarafından kurumsal sürdürülebilirlik zirvesi kapsamında hazırlanan araştırmanın amacı, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin kurumlar tarafından nasıl uygulandığını ve bu süreçlerin kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. Yöntem olarak nitel bir doküman analizi yapılmış ve zirvede sunulan veriler üzerinden bir analiz gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, kurumların stratejik sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada sürdürülebilir kalkınma amaçlarını benimsemelerinin büyük önem taşıdığını ve bu süreçlerin kurumsal performans üzerinde pozitif etkiler yarattığını ortaya koymaktadır.

Haberal ve Işık (2023) tarafından yapılan çalışma Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinin Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde yaptıkları faaliyetlerin değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma, belediyelerin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşma konusundaki faaliyetlerini ölçmek ve analiz etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada yöntem olarak hem nitel hem de nicel veri toplama teknikleri kullanılmış ve belediyeler tarafından yürütülen faaliyetler derinlemesine incelenmiştir. Sonuçlar, Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinin sürdürülebilir kalkınma amaçlarını gerçekleştirme konusunda bazı başarılar elde ettiğini ancak daha fazla çaba göstermeleri gerektiğini göstermektedir.

Överel ve Kaçmaz (2024) tarafından yapılan çalışma sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin bireysel ve toplumsal düzeydeki etkilerini incelemek için yazılmıştır. Araştırmanın amacı, bireylerin psikolojik danışmanlar aracılığıyla sürdürülebilir kalkınma hedeflerine nasıl katkıda bulunabileceğini analiz etmektir. Yöntem olarak nitel bir yaklaşım kullanılmış ve psikolojik danışmanların bu hedeflere ulaşmada oynadığı rol detaylı bir şekilde incelenmiştir. Sonuçlar, psikolojik danışmanların bireylerin sürdürülebilir yaşam tarzlarını benimsemelerinde önemli bir role sahip olduğunu ve bu süreçlerin toplumsal düzeyde yaygınlaştırılmasının önemini vurgulamaktadır.

Sang (2024) tarafından yapılan çalışmada, Nairobi Menkul Kıymetler Borsasında listelenen şirketler üzerinden sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları incelenmiştir. Araştırma, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin

(SDG) işletmelerin insan kaynakları politikalarına entegre edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Özellikle, çalışanların sürdürülebilirliğe olan katkısını artırmak için yeşil İKY uygulamalarının kritik bir rol oynadığı belirtilmiştir. Çalışmanın sonuçları, sürdürülebilir insan kaynakları süreçlerinin hem çalışanların hem de toplumun genel faydasına katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Mohammed ve arkadaşları (2024), stratejik insan kaynakları yönetiminin (SHRM) girişimcilik faaliyetleri ve sürdürülebilir büyüme üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma, SHRM'nin performans yönetimi, eğitim ve işe alım gibi süreçlerde kritik bir rol oynadığını ve sürdürülebilir kalkınmaya olan katkısını vurgulamaktadır.

Beisembina ve arkadaşları (2023), sürdürülebilir kalkınma için insan sermayesi yatırımlarının önemini vurgulamaktadır. Çalışmada, çevre koruma, eğitim ve sağlık gibi alanlarda insan sermayesine yapılan yatırımların sürdürülebilir kalkınma üzerindeki olumlu etkileri ele alınmıştır.

Shayegan ve arkadaşları (2024), çevresel sorumluluk kültürünün organizasyonel performansa etkisini incelemiştir. Çalışma, İranlı otomotiv üreticileri örneği üzerinden yeşil insan kaynakları yönetiminin (İKY) işe alım, eğitim ve performans yönetimi gibi süreçlerde pozitif etkilerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, yapay zeka ve bulut bilişim gibi teknolojilerin, çevresel performans ve çalışan verimliliği üzerindeki olumlu katkıları vurgulanmıştır.

Piwowar-Sulej ve arkadaşları (2023), COVID-19 pandemisinin sürdürülebilir insan kaynakları geliştirme (S-İKY) üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma, Polonya'daki işletmelerin pandemiden önce ve pandemi sırasında S-İKY uygulamalarındaki değişikliklerini değerlendirmiştir. Bulgular, çalışanların refahını sağlama ve çevresel farkındalık geliştirme yönünde önemli adımlar atıldığını göstermektedir.

Poveda (2023), insan sermayesinin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada oynadığı rolü incelemiştir. Çok kriterli karar verme yöntemleri (MCDM) kullanılarak, insan sermayesinin sosyal ilerleme ve çevresel koruma üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırma, insan sermayesinin sürdürülebilir kalkınma için stratejik bir araç olduğunu göstermektedir.

Papademetriou ve arkadaşları (2023), KOBİ'lerde sürdürülebilir ve çevik insan kaynakları yönetimi eğilimlerini incelemiştir. Çalışma, yeşil organizasyonel uygulamaların geliştirilmesi için yeni iş modellerine uyum sağlama ve dayanıklı ekosistemler oluşturma yollarını önermektedir.

Klimovskih ve arkadaşları (2023), insan kaynakları yönetiminin yenilikçi potansiyel üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Çalışma, sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu insan kaynakları süreçlerinin yenilikçi faaliyetleri nasıl desteklediğini detaylandırmaktadır.

El-Fekey ve Mostafa (2023), insan kaynakları gelişiminin sürdürülebilirlik bilimiyle bütünleştirilmesine odaklanmıştır. Çalışma, küresel bir sürdürülebilirlik çerçevesi sunarak, dayanıklılık ve dinamiklik unsurlarını içeren kavramsal bir model geliştirmiştir.

Matrood (2023) tarafından yapılan çalışmada, Irak'taki insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlik perspektifinden ele alındığı görülmektedir. Çalışma, gelişmekte olan ülkelerde kaynakların israf edildiğini ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle yenilenebilir kaynakların kullanımı ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması için insan kaynaklarının stratejik bir odak noktası olması gerektiği belirtilmiştir.

Lu ve arkadaşları (2022), Çin bağlamında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan dayanıklılığı, iş bağlılığı ve performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu araştırma, sürdürülebilir HRM uygulamalarının, çalışan dayanıklılığını artırarak, organizasyonel performansı iyileştirebileceğini ve daha sürdürülebilir sonuçlar elde edilebileceğini göstermiştir. Ayrıca, çalışanların dayanıklılığı ile iş bağlılığı arasındaki dolaylı ilişkilere dikkat çekilmiştir.

Goel ve arkadaşları (2022), eğitim kurumlarında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarını analiz etmek için yapısal modelleme yöntemlerini kullanmıştır. Bu çalışmada, sürdürülebilir HRM uygulamalarının strateji, politika ve prosedürlere olan etkisi incelenmiş ve eğitim kurumlarında sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesinin zorlukları değerlendirilmiştir. Çalışma, bu zorlukların aşılması için kapsamlı stratejik planların oluşturulması gerektiğini önermektedir.

Lušňáková ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan araştırma, insan kaynaklarının işletmelerin sürdürülebilirlik ve gelişimi üzerindeki rolünü incelemiştir. Çalışma, yüksek kaliteli insan kaynaklarının organizasyonel hedeflere ulaşmada temel bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, stratejik planlamanın, çalışan memnuniyetini ve işletmelerin çevresel hedeflerine katkısını artırabileceği belirtilmiştir.

Mohammad ve arkadaşları (2022) İnsan Kaynakları (İK) uzmanlarının, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine (SDG) katkısını incelemiştir. Çalışma, insan kaynaklarının iyi sağlık, kaliteli eğitim ve cinsiyet eşitliği gibi SDG hedeflerine nasıl katkı sağladığını tematik ve karşılaştırmalı analiz yoluyla değerlendirmiştir. Bu analiz, İK yönetiminin sosyal fayda ve çevresel sürdürülebilirlik açısından kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Fang ve arkadaşları (2022) insan merkezli bir İK yaklaşımının, çalışan refahı ve toplumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini araştırmıştır. COVID-19 pandemisinin ekonomik ve sosyal etkileriyle bağlantılı olarak, insan merkezli İK politikalarının dijital teknolojiler ve uzaktan çalışma gibi unsurlarla nasıl entegre edilebileceği değerlendirilmiştir. Çalışma, adil uygulamalar ve çalışan sesine önem verilmesinin, organizasyonların sürdürülebilir büyümesini desteklediğini vurgulamıştır.

Mohammad ve arkadaşları (2022) İran üniversitelerindeki İK yönetiminin sürdürülebilirliği üzerine bir çalışma yapmıştır. Nicel yöntemlerle yürütülen bu araştırma, İK uygulamalarının, sosyal faktörlerin ve ekonomik göstergelerin, üniversitelerde rekabet avantajı yaratmada önemli etkiler yarattığını göstermiştir. Bu bağlamda, İK politikalarının kurumsal sürdürülebilirlik stratejileriyle uyumlu bir şekilde uygulanmasının gerekliliği belirtilmiştir.

Neeraj Kumar (2021) Himalayalar'daki insan kaynaklarının sürdürülebilir kalkınma süreçlerindeki rolünü incelemiştir. Çalışma, yoksulluk azaltma ve iş tatmini gibi hedefler doğrultusunda, inovatif İK stratejilerinin bölgedeki sürdürülebilir kalkınma üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Hükümet ve yerel paydaşların iş birliğinin önemi vurgulanmıştır.

Piwowar-Sulej (2021) literatür taraması yöntemiyle sürdürülebilir İK yönetiminin ana fonksiyonlarını incelemiştir. Araştırma, işe alım, performans

değerlendirme ve eğitim gibi temel İK uygulamalarının sürdürülebilir kalkınmaya olan etkilerini analiz etmiş ve bu süreçlerin organizasyonel performansı nasıl geliştirdiğini ele almıştır.

Stareček ve arkadaşları (2021) sanayi işletmelerinde farklı nesillerin İK yönetimi üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Çalışma, yöneticilerin nesillerarası farklılıkları dikkate alarak sürdürülebilir İK politikaları geliştirmesi gerektiğini ve bu durumun organizasyonel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynadığını göstermiştir.

Budzinskaya ve Teregulova (2021) dijital ekonominin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisini ve bu alandaki insan kaynakları önceliklerini ele almıştır. Araştırma, dijitalleşme ile sürdürülebilir kalkınma arasındaki bağlantıyı güçlendiren faktörleri tanımlamış ve dijital becerilerin geliştirilmesi, bilimsel personel desteği ve eğitim seviyesinin artırılmasının bu süreçte kritik bir öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Micah ve arkadaşları (2022) , 1990-2020 yılları arasında sağlıkla ilgili insan kaynakları için sağlanan kalkınma yardımlarını incelemiştir. Çalışma, COVID-19 pandemisinin etkisiyle 2020 yılında bu yardımların zirveye ulaştığını ve sağlık iş gücüne yönelik eğitim gibi faaliyetlerin ön planda olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, yardımların kısa vadeli doğası ve sürdürülebilir sağlık sistemleri oluşturma konusundaki sınırlamaları vurgulanmıştır.

Kramar (2022) sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin (HRM) altı temel özelliğini tanımlamıştır. Çalışma, ekonomik, sosyal, insani ve çevresel sonuçların entegrasyonunun sürdürülebilir HRM uygulamalarını farklılaştırdığını ve bu uygulamaların sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkıda bulunduğunu belirtmiştir.

Waples ve Baskin (2021) COVID-19 sonrası esnek çalışma ortamlarının yönetimi için insan kaynakları geliştirme (HRD) uygulamalarını değerlendirmiştir. Çalışma, yöneticilerin iletişim becerilerinin artırılması ve çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine uyum sağlaması için proaktif eğitimlerin önemini vurgulamıştır.

Zhao ve arkadaşları (2024) Çin'deki büyük işletmelerde yeşil insan kaynakları yönetimi (GHRM) uygulamalarının sürdürülebilir kalkınma performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma, GHRM'nin organizasyonel çift yönlülük yoluyla sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunduğunu ve sorumlu liderliğin bu etkiyi artırdığını ortaya koymuştur.

Philip ve arkadaşları (2023) Hindistan kırsalında spor odaklı bir programda insan kaynakları sistemlerinin ve uygulamalarının topluluk gelişimine katkısını incelemiştir. Çalışma, sosyal bütünleşmeyi teşvik eden ve bireylerin kapasitesini artıran futbol eğitim programlarının topluluk gelişiminde etkin bir araç olduğunu ortaya koymuştur.

Mukhuty ve arkadaşları (2022) Endüstri 4.0'ın sürdürülebilir gelişimi için insan kaynakları yönetiminin rolünü değerlendirmiştir. Çalışma, dijital beceri eksikliği ve değişime direnç gibi insan odaklı engelleri ele alarak, kapsayıcı eğitim ve liderlik yaklaşımlarıyla bu engellerin aşılabileceğini savunmuştur.

Jaganjac ve arkadaşları (2024), Sırbistan ve Bosna-Hersek'teki organizasyonlarda yeşil insan kaynakları yönetiminin (GHRM) uygulanmasını ve bunun sürdürülebilir gelişim üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma, küçük ölçekli ve üretim odaklı şirketlerin bu uygulamalara daha fazla önem verdiğini ortaya koymuştur.

Magau (2024) yönetim kurullarındaki İK uzmanlığının sürdürülebilir kalkınma hedeflerini destekleyen uygulamalar üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Çalışma, yeterli İK uzmanlığı eksikliğinin, şirketlerin piyasa değeri ve sürdürülebilirlik hedeflerini olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymuştur.

İlgili literatürün incelenmesi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin örgütlerde çok boyutlu bir dönüşüm yarattığını ortaya koymaktadır. Mevcut araştırmalar, insan kaynakları uygulamalarının yeşil iş süreçlerini desteklemesi, çevresel ve sosyal sorumluluk bilincini yayması ve uzun vadeli kurumsal faydalar sağlaması gibi konularda önemli kanıtlar sunmuştur. Böylelikle literatürdeki bu birikim, tez kapsamında geliştirilecek model önerisine hem teorik temel oluşturmakta hem de işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada İK departmanlarının üstlendiği stratejik role dikkat çekmektedir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın amacına uygun olarak tasarlanan yöntem ve veri toplama süreçleri detaylı şekilde açıklanacaktır. Çalışma, yalnızca nitel bir yaklaşımı benimseyerek, uluslararası İK departmanlarında görev yapan uzmanlarla derinlemesine mülakat görüşmeleri gerçekleştirmeyi öngörmektedir. Bu tercih, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin deneyimlerin, düşüncelerin ve motivasyonların kapsamlı bir şekilde anlaşılabilmesi için kritik görülmüştür (Patton, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2018).

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, nitel araştırma desenine dayanmaktadır. Bu çerçevede, İK departmanı uzmanlarının sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüş ve deneyimleri incelenerek zengin bir veri seti oluşturmak hedeflenmiştir (Marshall ve Rossman, 2016). Nitel yaklaşımlar, çalışılan olgunun karmaşık boyutlarını, derinlikli bir anlayışla keşfetmeye olanak tanır (Patton, 2015). Özellikle derinlemesine mülakatlar, katılımcıların örgütsel uygulamalara dair “nasıl” ve “neden” sorularına verdikleri yanıtları detaylı biçimde ortaya koymayı amaçlar (Miles, Huberman ve Saldaña, 2014). Bu araştırma modelinde, temelde fenomenolojik bir anlayış benimsenmektedir. Örgütlerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını bir “yaşantı” ve “deneyim” konusu olarak ele almak, fenomenolojik yaklaşımın sağlayacağı içgörü zenginliğinden yararlanmaya imkân verir (Creswell, 2014).

3.2. Araştırma Grubu

Araştırma grubu, uluslararası İK departmanlarında görev yapan uzmanlar ve yöneticiler arasından amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir (Patton, 2015). Amaçlı örnekleme, araştırmanın temas ettiği konularda deneyimli ve bilgi sahibi

katılımcılara ulaşmayı hedefler (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada seçilen katılımcılarda şu ölçütler gözetilmiştir:

- Kurumlarının sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ilişkin aktif uygulama veya politika geliştirmiş olması.
- Katılımcının en az üç yıl uluslararası yöneticiliği veya uzmanlığı deneyimine sahip olması.
- Çalıştığı kurumun farklı kültürlerden çalışanlara sahip olması ve uluslararası faaliyet yürütmesi.

Katılımcı sayısı, nitel araştırmanın doygunluk (saturation) ilkesine bağlı olarak belirlenmiştir (Marshall ve Rossman, 2016). Ön görüşmeler sonucunda 15 katılımcı ile yapılacak derinlemesine mülakatların araştırma sorularına cevap vermede yeterli veri zenginliğini sağlayacağı öngörülmektedir.

Çizelge 3.1: Katılımcı Grubunun Demografik Özellikleri

Sıra	Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Ülke / Şehir	Pozisyon	İK Deneyimi (Yıl)	Firma Büyüklüğü	Sektör	Sürdürülebilirlik Düzeyi / Notlar
K1	(Ad belirtmedi) Katılımcı 1 olarak isimlendirildi.	Kadın	29	Yüksek Lisans	Türkiye / İstanbul	HR Business Partner	5	Orta (51–250)	Ticaret / Pazarlama	Şirketin sürdürülebilirlik stratejisi üç ana başlıkta (Doğaya Saygı vb.)
K2	(Ad belirtmedi) Katılımcı 2 olarak isimlendirildi.	Belirtilmedi	27	Önlisans	Türkiye / İstanbul	İnsan Kaynakları Uzmanı	7	Belirtilmedi (N/A)	Belirtilmedi (N/A)	Enerji yönetimi, sıfır atık, tehlikeli atık çalışmaları
K3	Yasemin Öztürk	Kadın	45	2014 (Lisans mezunu)	Türkiye / İstanbul	İK Yöneticisi	18	Büyük (251+) (Tahmini)	Belirtilmedi (N/A)	“Üst seviyede” sürdürülebilirlik uygulamaları
K4	Ali Dilner	Belirtilmedi	33	Yüksek Lisans	Türkiye / İstanbul	İK Danışmanı ve Eğitmeni	10	Belirtilmedi (N/A)	Hizmet / Danışmanlık?	Dijitalleşme, esnek çalışma, kapsayıcı istihdam vb.
K5	Gözde Yılmazkaya	Kadın	35	Lisans (Psikoloji)	Türkiye / İstanbul	İşe Alım Danışmanı	5	Orta (51–250)	Hizmet Üretimi	Sürdürülebilirlik bilgisi net değil (metinde detay verilmemiş)
K6	Erhan	Erkek	38	Yüksek Lisans (İşletme - İK)	Türkiye / İstanbul	İnsan Kaynakları Müdürü	12	Büyük (251+)	Teknoloji Şirketi	Orta-üst seviyede sürdürülebilirlik; KSS projeleri, çevre odaklı uygulamalar
K7	MojganPenah	Kadın	27	Belirtilmedi / (İhtimâlen Lisans)	Norveç / Oslo	HR Consultant	Belirtilmedi	Küçük (1–50)	Ticaret / Pazarlama (Saat)	Sürd. düzeyi 1–10’da 9
K8	ArneFrode	Kadın	35	Belirtilmedi	Norveç / Oslo	HR Consultant	Belirtilmedi	Küçük (1–50)	Ticaret / Pazarlama (Saat)	Sürdürülebilirlik düzeyine dair bilgi verilmemiş
K9	Marthe Lund	Kadın	38	Yüksek Lisans (Org. Psychology)	Norveç / Bergen	HR Consultant	8	Büyük (251+)	Denizcilik (Maritime)	“Oldukça aktif” karbon emisyonu azaltma; Norveç çevre regülasyonları
K10	SigridOstberg	Kadın	36	Yüksek Lisans (HR Management)	Norveç / Oslo	Senior HR Business Partner	9	Orta (51–250)	Yenilenebilir Enerji	“Yüksek derecede” yeşil enerji, toplum katılımı, etik tedarik

Çizelge 3.1: (Devamı) Katılımcı Grubunun Demografik Özellikleri

Sıra	Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Ülke / Şehir	Pozisyon	İK Deneyimi (Yıl)	Firma Büyüklüğü	Sektör	Sürdürülebilirlik Düzeyi / Notlar
K11	Anno	Kadın	25	Lisans	Çin / Shenzhen	Yurtdışı İşe Alım Müdürü	4	Büyük (251+)	Teknoloji Şirketi	Orta seviye sürdürülebilirlik (çevre koruma, eğitimler, vb.)
K12	Zhang Hui	Erkek	40	Lisans (Psikoloji)	Çin / Pekin	HR Director	10	Büyük (251+)	Perakende / E-Ticaret	Kurumsal Sorumluluk Komitesi; atık azaltma, adil çalışma, yardımlaşma
K13	Chen Lin	Kadın	37	Lisans (İşletme)	Çin / Shenzhen	Senior HR Consultant	8	Orta (51–250)	Üretim (Manufacturing)	Enerji verimliliği, etik çalışma koşulları, topluluk destek programları
K14	LiWei	Kadın	34	Yüksek Lisans	Çin / Şangay	HR Manager	6	Büyük (251+)	Teknoloji	Üç temel sütun (Çevre koruma, toplumsal etkileşim, etik tedarik zinciri)
K15	(Ad belirtmedi) Katılımcı 3 diye isimlendirildi	Kadın	25	Lisans	Çin / Shenzhen	Yurtdışı İşe Alım Müdürü	4	Belirtilmedi	Belirtilmedi	Belirtilmedi

Çizelge 3.1,de farklı ülkelerden (Türkiye, Çin ve Norveç) gelen 15 insan kaynakları uzmanının demografik bilgilerini ve çalıştıkları işletmelerin sürdürülebilirlik düzeyine ilişkin algılarını kapsamaktadır. Katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, ülke/şehir, pozisyon, insan kaynakları (İK) alanındaki deneyim yılı, şirket büyüklüğü, sektör ve sürdürülebilirlik uygulama düzeyleri gibi değişkenler tabloya yansıtılmıştır. Bu demografik veriler, nitel araştırma bağlamında katılımcıların sürdürülebilirlik konusunda farklı profillerde nasıl konumlandıklarına dair önemli ipuçları sunmaktadır.

Cinsiyet ve yaş profili katılımcıların büyük çoğunluğu kadındır. Erkek katılımcı oranı görece az olup, sadece belirli örneklerde (Zhang Hui, Erhan gibi) yer almaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında 25 ile 45 arasında bir aralığın olduğu görülmektedir. Özellikle 30'lu yaş grubunun yoğunlukta olması, iş gücünde orta yaş seviyesindeki İK uzmanlarının baskın olduğunu göstermektedir. Bu katılımcılar, kurumsal tecrübeye ek olarak teknoloji ve sürdürülebilirlik gibi konularda yenilikçi fikirlere eğilimli olabilecekleri bir kariyer evresinde yer almaktadır.

Eğitim düzeyi incelendiğinde, çoğunlukla lisans ve yüksek lisans mezuniyetine sahip İK profesyonellerinin bulunduğu görülmektedir. Türkiye, Çin ve Norveç gibi farklı ülkelerdeki katılımcıların çoğu “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “İşletme” veya “Psikoloji” alanlarında eğitim almıştır. Bu durum, İK uzmanlarının akademik formasyonunun yüksek olduğunu ve profesyonel uygulamalarda teorik bilgiyi pratiğe aktarabilme potansiyeline sahip olduklarını göstermektedir.

Ülke ve sektörel dağılım,katılımcıların çalıştıkları ülke ve şehirler bakımından çeşitlilik göze çarpmaktadır. Türkiye (İstanbul), Çin (Şangay, Pekin, Shenzhen) ve Norveç (Oslo, Bergen) gibi farklı coğrafyalardan katılımcıların bir araya gelmesi, sürdürülebilirlik uygulamalarının kültürel ve yapısal farklılıklarla nasıl örtüştüğüne dair zengin bir perspektif sunmaktadır. Sektörel olarak da teknoloji, ticaret/pazarlama, üretim, denizcilik ve yenilenebilir enerji gibi farklı alanlar mevcuttur. Sektör çeşitliliği, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini hayata geçirirken karşılaştıkları farklı gereksinimleri ve zorlukları yansıtması açısından önemlidir.

İnsan kaynakları deneyimi ve pozisyonlar katılımcıların İK alanındaki deneyim yılları 4'ten 18'e kadar uzanan geniş bir yelpazede yer almaktadır. Kimi katılımcıların “Yurtdışı İşe Alım Müdürü” veya “Senior HR Business Partner” gibi

uzmanlaşmış pozisyonlarda bulunduğu, kimilerinin ise “İK Yöneticisi” veya “İK Danışmanı” konumunda olduğu dikkat çekmektedir. Bu çeşitlilik, organizasyonel düzeyde sürdürülebilirlik konusunda farklı bakış açılarını, politika tasarımı ve uygulama stratejilerini şekillendirebilecek uzmanlık düzeylerini göstermektedir.

Şirket büyüklüğü ve sürdürülebilirlik uygulamaları çizelgede yer alan şirket büyüklükleri, küçük ölçekli (1–50 çalışan) ile büyük ölçekli (251+ çalışan) aralığında değişmektedir. Büyük şirketlerde kapsamlı kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) programları, karbon emisyon azaltma projeleri ve tedarik zinciri yönetimi gibi daha kurumsallaşmış sürdürülebilirlik çalışmaları görülmektedir. Orta ve küçük ölçekli şirketlerde ise daha sınırlı olmakla birlikte enerji tasarrufu, sıfır atık girişimleri ya da topluluk odaklı projeler gibi hedefe yönelik, mikro düzeyde uygulamalara rastlanmaktadır.

Sürdürülebilirlik düzeyleri ve odak alanları katılımcıların beyanlarına göre sürdürülebilirlik düzeyleri genellikle “orta” ile “üst” arasında değişiklik göstermektedir. Bazı şirketler henüz başlangıç veya orta seviye çerçevesinde faaliyetlerini genişletmeye çalışırken, diğerleri oldukça gelişmiş uygulamalara sahip görünmektedir. Her ne kadar tüm katılımcılar, sürdürülebilirlik bilincinin işletmelerinde önemli oranda yer bulduğunu dile getirirse de, uygulamaların kapsamı ve derinliği işletmelerin büyüklüğüne, sektörel koşullara ve ülkelerin mevzuat/teşvik sistemlerine göre değişmektedir. Örneğin, Norveç menşeli denizcilik ve yenilenebilir enerji şirketlerinde karbon emisyonu azaltma ve çevresel düzenlemeler ön plandayken, Çin ve Türkiye’de teknoloji ve pazarlama sektörlerinde dijital dönüşüm, enerji tasarrufu ve kapsayıcı istihdam gibi temaların öncelikli olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.1. deki demografik veriler, sürdürülebilirlik odaklı İK uygulamalarına dair çok boyutlu bir resim sunmaktadır. Farklı coğrafyalar ve sektörler, katılımcıların deneyim ve uzmanlık düzeyleriyle birleşerek sürdürülebilirlik konusunun İK alanında nasıl ele alındığını derinlemesine inceleme fırsatı yaratır. Bu veriler, ilerleyen analizlerde işletmelerin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına nasıl uyum sağladığını ve İK uzmanlarının bu süreçteki rolünü daha iyi anlaşılmasını sağlayacak temel bir çerçeve sunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada derinlemesine mülakat yöntemi temel veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Mülakat formu, önceki literatürdeki benzer çalışmalardan (örneğin, Cooke, DickmannveParry, 2022; Hossen, IslamveTarafdar, 2022) ve araştırmanın kuramsal çerçevesinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış sorular içeren bu form, katılımcıların belirli konu başlıklarında (sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik İK politikaları, çevreci İK stratejileri, kurumsal kültür ve çalışan katılımı vb.) özgürce düşüncelerini ifade etmelerine olanak tanıyacak şekilde hazırlanmıştır (Patton, 2015).

- Mülakat formu, araştırmanın amaç ve sorularına göre uyarlanmış olup, şu bölümlerden oluşmaktadır:
- Açılış Soruları: Katılımcının deneyimi, kurum yapısı ve genel İK uygulamaları hakkında bilgi edinmeyi amaçlar.
- Sürdürülebilir kalkınma amaçları ve insan kaynakları İlişkisi: Katılımcının sürdürülebilir kalkınma hedefleri hakkındaki farkındalığı, yeşil İK uygulamalarına ilişkin deneyimleri, iş stratejileri ve kurum politikalarına dair görüşleri.
- Karşılaşılan zorluklar ve öneriler: Sürdürülebilir kalkınma amaçları odaklı uygulamalarda yaşanan güçlükler, çözüm önerileri, gelecek perspektifi.

Bu mülakat formunun etkinliğini artırmak için pilot bir uygulama yapılmış ve gerekli düzenlemelerden sonra asıl veri toplama aşamasına geçilmiştir (Miles, HubermanveSaldana, 2014).

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veriler, öncelikle sürdürülebilir kalkınma amaçlarıyla ilgili konularda uzman veya deneyimli olduğu düşünölen 50 potansiyel katılımcı arasından seçilen 15 kişiyle gerçekteştirilen yüz yüze veya çevrimiçi derinlemesine mülakatlar yoluyla toplandı. Bu seçimin temel nedeni, konunun derinlemesine incelenmesini sağlayacak düzeyde bilgi ve deneyime sahip katılımcılarla görüşme yaparak araştırma kalitesini artırmaktır. Araştırmada kullanılan veriler, seçilen

katılımcılarla gerçekleştirilen yüz yüze veya çevrimiçi derinlemesine mülakatlar yoluyla toplanmıştır. Her bir mülakatın yaklaşık 30–60 dakika sürmüştür (Patton, 2015). Verilerin toplanması süreci aşağıdaki adımlarla yürütülmüştür: Katılımcılara önceden araştırmanın amacı, içeriği ve gizlilik (anonimlik) ilkeleri hakkında bilgi verildi. Gönüllü katılım ve etik kurallara uygunluk, veri toplama sürecinin temel ilkeleri olarak benimsenir (Marshall ve Rossman, 2016). Mülakatlar sırasında ses kaydı alınacak ve araştırmacı tarafından gözlem notları tutuldu. Görüşme tamamlandıktan sonra (transkripsiyon) aktarılacak ve verilerin güvenilirliği açısından katılımcılara özet bir doğrulama (memberchecking) imkânı sunuldu (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Veri toplama aşaması, katılımcıların müsaitlik durumuna ve coğrafi konumuna göre yaklaşık 3–4 haftalık bir zaman dilimini kapsayacak şekilde planlandı. Belirli bir doygunluk seviyesine ulaşmaya kadar görüşmelere devam edilerek, aynı tema veya kodların tekrar edilmesi sonucunda yeni bir bulgu elde edilemediği noktada veri toplama süreci sonlandırıldı (Patton, 2015).

3.5. Verilerin Analiz

Toplanan mülakat verilerinin analizi, içerik analizi (content analysis) yaklaşımı kullanılarak gerçekleştirilecektir. İçerik analizi, nitel verileri sistematik bir şekilde inceleyerek ana temaları, kategorileri ve kavramları ortaya koymayı amaçlar (Miles, Huberman ve Saldana, 2014). Analiz süreci şu aşamaları takip etmiştir. Transkripsiyon aşamasında, mülakat kayıtlarından elde edilen metinler dikkatlice incelenecek, gerekirse eksik veya anlaşılabilir kısımlar için katılımcılardan ek teyit alınacaktır. Daha sonra, kodlama süreci başlayacak; ilk önce açık kodlar belirlenecek, ardından bu kodlar benzerliklerine göre temalar altında birleştirilmiştir (Creswell, 2014). Kodlama ve tema oluşturma esnasında araştırmacı triangülasyon yöntemini kullanarak, literatür taraması, gözlem notları ve katılımcı geri bildirimleri gibi ek kaynaklarla karşılaştırmalı bir kontrol yapacaktır (Patton, 2015). Bu yöntem, bulguların geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmaya hizmet eder (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Kodlama süreci sonucunda, sürdürülebilir kalkınma amaçları ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiye dair benzer ve farklı eğilimler, karşılaşılan zorluklar, iyi uygulama örnekleri ve gelecek öngörüler gibi temalar netleştirilmiştir. Elde edilen temalar, araştırma sorularına yanıt olacak şekilde düzenlenip yorumlanacak ve daha sonra ilgili bölümlerde detaylı biçimde sunulmuştur (Marshall ve Rossman, 2016).

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya yönelik bulgular sunulmuştur.

4.1. Sürdürülebilir Kalkınma Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin (İKY) sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda nasıl konumlandığını ve örgütlerde bu hedeflere yönelik stratejik katkılarının neler olduğunu ele almaktadır. Özellikle İK departmanlarının çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları nasıl bütünleştirdiği ve çalışanların sürdürülebilirlik farkındalığını artırmada üstlendiği rol üzerinde durulmaktadır. Bu temayla, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma amaçlarıbağlamında hangi insan yönetimi uygulamalarını hayata geçirdiği, bu uygulamaların örgüt kültürüne ve paydaş ilişkilerine nasıl yansıdığı irdelenmektedir.

Çizelge 4.1: Sürdürülebilir Kalkınma Açısından İnsan Kaynakları

TEMA	KATEGORİ	KOD	Katılımcılar	Frekans
Sürdürülebilir Kalkınma Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi	İnsan Kaynaklarının Stratejik Rolü	Stratejik ortaklık	K1, K3, K4, K8, K9, K11, K12, K13, K14	9
		Sürdürülebilir Kalkınma hedeflerinin şirket stratejisine entegrasyonu	K3, K8, K14	3
	Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Kadın liderliğini destekleme	K1, K3, K4, K9, K13	5
		Kapsayıcı işe alım	K2, K4, K5, K11, K12	5
		Dezavantajlı gruplara fırsat eşitliği	K2, K4, K14	3
	Çalışan Katılımı ve Farkındalığı Artırma	Sürdürülebilirlik eğitimleri	K1, K2, K3, K5, K10, K12, K13	7
		Gönüllülük / sosyal sorumluluk projeleri	K1, K3, K5, K10, K11	5
		Açık iletişim / forumlar	K8, K9, K11, K12, K13	5
	Eğitim, Gelişim ve Performans Yönetimi	Performans değerlendirmede sürdürülebilirlik ölçütleri	K1, K3, K12, K14	4
		Ödül ve teşvik mekanizmaları	K1, K2, K11, K12, K13	5
		Eğitim seminerleri	K2, K3, K8, K9, K12	5
	Esnek Çalışma ve Dijitalleşme	Uzaktan / esnek çalışma	K1, K4, K14	3
		Dijital süreçler ve kâğıtsız ofis	K4, K10	2
		Karbon ayak izini azaltma	K8, K14	2
	Etik Çalışma Koşulları	Etik tedarik zinciri	K1, K11, K12, K13	4
		Adil ücretlendirme	K1, K2, K11, K14	4
		Güvenli çalışma ortamı	K3, K8, K12	3
	En İyi Uygulamalar / Örnek Projeler	Mentorluk ve rotasyon	K4, K12, K13	3
		Gönüllülük etkinlikleri	K1, K3, K10, K11, K13	5
		Yeşil inovasyon / ödüller	K11, K12	2

Çizelge 4.1’de, **Sürdürülebilir Kalkınma Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi** başlığı altında, farklı sektör ve coğrafyalardan katılımcıların deneyim ve bakış açılarını derlemek amacıyla oluşturulmuştur. Analizde, İnsan Kaynakları (İK) uygulamalarının kurumsal sürdürülebilirlik stratejileriyle nasıl bütünleştiği, hangi alanlarda yoğunlaştığı ve katılımcıların bu uygulamalara dair eleştirel yaklaşımları öne çıkmaktadır.

İnsan Kaynaklarının Stratejik Rolü

Bu kategorideki kodlara bakıldığında, insan kaynaklarının, şirket stratejisinin bir ortağı olması ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin kurumsal politika ve süreçlere entegrasyonu vurgulanmaktadır. K3 *“İK’nın sürdürülebilir kalkınma hedeflerini, tüm departmanlarla iş birliği içinde belirleyip hayata geçirmesi gerekir”* diyerek bu bütüncül yaklaşımın altını çizer. Benzer şekilde K1 *“Sürdürülebilirlik, sadece ayrı bir proje değil; İK süreçlerine yedirildiğinde kalıcı ve ölçülebilir sonuçlar elde ediyoruz”* ifadesiyle İK’nın stratejik önemini pekiştirir. Burada dikkat çeken nokta, İK’nın yalnızca işe alım veya personel yönetimi değil, aynı zamanda kurumsal yönetişime dair anahtar bir paydaş olarak konumlanmasıdır.

Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Çeşitlilik ve kapsayıcılık kodları, kadın liderliğinin desteklenmesi ve dezavantajlı gruplara fırsat eşitliği sağlanması başlıkları etrafında toplanmıştır. K4 bu konuda *“Kadın çalışanların yönetim kademesinde yer almasını sağlamak, hem sosyal adalet hem de işletmenin inovasyon kapasitesi açısından vazgeçilmez”* diyerek toplumsal cinsiyet eşitliğinin çok yönlü katkılarını vurgular. K2 ise *“Kapsayıcı işe alım politikaları olmadan, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine tam anlamıyla ulaşmak mümkün değil”* diyerek dezavantajlı grupları da içeren bir istihdam politikası gerekliliğini öne çıkarır. Böylece, sosyal sürdürülebilirliğin anahtarı niteliğindeki çeşitlilik yönetiminin, İK’nın gündeminde merkezi bir konumda durduğu görülür.

Çalışan Farkındalığı Artırma

Bu kategoride, sürdürülebilirlik eğitimleri, gönüllülük projeleri ve açık iletişim forumları yer almaktadır. K5 *“Personelin çevresel ve sosyal konulardaki bilincini artırmak için düzenli seminerler, atölyeler ve mini testler hazırlıyoruz”* diyerek bu yaklaşımın pratik uygulamasından bahseder. Benzer şekilde K 10 da

“Gönüllülük projeleri, çalışanlarımızı sadece profesyonel değil, toplumsal açıdan da sorumluluk almaya teşvik ediyor” ifadesiyle sosyal sorumluluk projelerinin kurum kültürünü güçlendirdiğini anlatır. Bu paylaşımlar, çalışanların aktif ve sürdürülebilirlik odaklı rollere davet edilmesiyle şirketin dönüşüm kapasitesinin artabileceğine işaret eder.

Eğitim, Gelişim ve Performans Yönetimi

Öne çıkan kodlar, performans ölçütlerine sürdürülebilirlik kriterlerinin eklenmesi ve çeşitli eğitim/ödüllendirme mekanizmaları üzerine yoğunlaşmaktadır. K12 *“Üretim hattında enerji tasarrufu veya atık yönetiminde yenilikçi fikirler getiren çalışanları ödüllendirmek, onları daha fazla proje üretmeye motive ediyor”* diyerek doğrudan performans yönetimine çevresel/ekolojik katkı ölçütlerinin dahil edilmesinin önemini belirtir. K2 ise *“Eğitim seminerleri, sadece çevre bilincini değil; toplumsal cinsiyet eşitliği ve etik tedarik gibi konuları da kapsamalı”* vurgusuyla kapsamlı programların gerekliliğini öne çıkarır. Bu ifadeler, İK uygulamalarının sürdürülebilirlik boyutu ile doğrudan bağlantısının kritik olduğunu göstermektedir.

Esnek Çalışma/ Dijitalleşme

Esnek çalışma ve dijitalleşmenin hem çalışan memnuniyetini hem de işletmenin çevresel etkilerini iyileştirdiği sıkça dile getirilmiştir. K14 *“Uzaktan çalışma modeline geçtikten sonra hem enerji maliyetlerimiz düştü hem de personelin iş-yaşam dengesinde artış gözlemledik”* diyerek bu uygulamaların çift yönlü faydasına dikkat çeker. K4 ise *“Kâğıtsız ofis yaklaşımı, sürdürülebilirlik alanında en somut ve ölçülebilir adımlarımızdan biri”* ifadesiyle, dijital dönüşümün karbon ayak izi üzerinde yaratacağı olumlu etkiyi teyit eder.

Etik Çalışma Koşulları

Kodlar, tedarik zinciri yönetiminde etik ilkelere bağlı kalınması, adil ücretlendirme ve güvenli çalışma ortamı unsurlarına yoğunlaşır. K1 *“Sadece şirket içinde değil, tedarikçilerimizin de sürdürülebilirlik standartlarına uymasını şart koşuyoruz”* diyerek bu kapsamlı bakış açısının önemini vurgular. Benzer biçimde K3 de *“Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak, insana yakışır iş hedefinin temelidir”* şeklinde konuşarak sosyal boyutun sürdürülebilirlik stratejisindeki

merkeziliğini hatırlatır. Böylelikle ‘iş etiği’ ve ‘çalışan refahı’ kavramlarının, SKH’ler bağlamında vazgeçilmez olduğu ortaya çıkar.

En İyi Uygulamalar / Örnek Projeler

Son olarak, katılımcıların bahsettiği mentorluk, gönüllülük etkinlikleri, yeşil inovasyon ödülleri ve rotasyon programları, şirket içi sürdürülebilirlik uygulamalarının somut örneklerini oluşturur. K11 “*Çalışanlarımıza kısa dönemli sosyal veya çevresel proje görevlendirmeleri sunuyoruz; böylece farklı departmanlarda sürdürülebilirlik bakış açısı geliyor*” diyerek rotasyonun inovatif fikirleri nasıl teşvik ettiğini paylaşır. K12 ise “*Yıllık sürdürülebilirlik ödülllerimiz, çalışanlarımız arasında ilham verici bir rekabet yerine dayanışma yaratıyor*” şeklinde ekleyerek, ödül mekanizmalarının kültürel dönüşümü hızlandırabileceğine işaret eder.

4.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi İle Performans

Bu tema, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelerdeki kurumsal performans üzerine etkilerini incelemektedir.

Çizelge 4.2: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi İle Performans

TEMA	KATEGORİ	KOD	Katılımcılar	Frekans
Sürdürülebilir İK Yönetimi İle Performans	Fark Yaratılan Alanlar	Kapsayıcı işe alım / toplumsal cinsiyet eşitliği	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K15	7
		Çalışan bağlılığı ve inovasyon	K1, K3, K6, K9, K10, K14,	6
		Dijitalleşme ve kaynak verimliliği	K2, K4, K5, K6, (K1, K9 kısmen)	6
	Çevresel Sürdürülebilirlikte İK Rolü	Yeşil ofis / geri dönüşüm / enerji tasarrufu	K1, K2, K5, K6, K3, K4, K9, K10, K11, K12, K14, K15	12
		Uzaktan / hibrit çalışma ile karbon ayak izi azaltma	K1, K4, K5, K6, K9, K10, K11, K14	8
		Çevre bilinci eğitimleri ve farkındalık	K2, K3, K4, K6, K5, K9, K10, K11, K12, K15	10
	Motivasyon ve Bağlılık	Aidiyet ve sorumluluk duygusu	K2, K3, K4, K5, K6, K9, K10, K11, K14, K15	10
		Gönüllülük / sosyal sorumluluk projeleri	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K10, K11	8
		Değerlerle örtüşme (çevre / toplumsal)	K1, K3, K9, K10, K12, K14	6
	Ekonomik Performans / Karlılık	Maliyet tasarrufu (enerji / atık vb.)	K1, K2, K3, K4, K6, K5, K9, K10, K11, K12, K14, K15	12
		Marka imajı ve rekabet gücü	K2, K3, K4, K5, K6, K9, K10, K11, K12, K14	10
		Yetenek çekme ve elde tutma	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K9, K10, K11, K12, K14	11

Çizelge 4.2. de hem ekonomik göstergeler (kârlılık, verimlilik, rekabet gücü) hem de örgütsel nitelikler (çalışan bağlılığı, motivasyon, yenilikçilik) dikkate alınarak İK uygulamalarının sürdürülebilirlik odağıyla nasıl entegre edildiği tartışılmaktadır.

Fark Yarattılan Alanlar

Katılımcılar, kapsayıcı işe alım ve toplumsal cinsiyet eşitliği uygulamalarının işletmelerin sosyal sürdürülebilirliğine büyük katkı yaptığını belirtmektedir. Örneğin, K4 “*Kadın çalışanların yönetim kademesinde yer almasını sağlamak, hem sosyal adalet hem de işletmenin inovasyon kapasitesi açısından vazgeçilmez.*” ifadesiyle kadın liderliğinin önemine dikkat çekerken, K2 “*Kapsayıcı işe alım politikaları olmadan, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine tam anlamıyla ulaşmak mümkün değil.*” görüşüyle dezavantajlı gruplara fırsat sağlamanın stratejik değerini vurgular. Aynı zamanda, çalışan bağlılığı ve inovasyon odaklı uygulamaların da kurumsal kültürü dönüştürdüğü gözlemlenmiştir. K3 (Yasemin Öztürk) “*Farklılıkların bir değer olduğunu kabul ederek, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını benimsiyoruz... Bu yaklaşım hem inovasyonu hem de ekip çalışmasını güçlendiriyor.*” derken, K9 (Marthe Lund) “*Norveç iş yeri kültürü genellikle sosyal sorumluluğa değer veriyor... çalışanlarımız kendilerini çok daha güçlü bir amaç duygusuna sahip hissediyor.*” ifadesiyle sürdürülebilirlik eylemlerine katılan çalışanların motivasyonunun yükseldiğini aktarmaktadır. Buna ek olarak, dijitalleşme ve kaynak verimliliği bağlamında K4 (Ali Dilner) “*Kâğıtsız ofis yaklaşımı, sürdürülebilirlik alanında en somut ve ölçülebilir adımlarımızdan biri.*” ve K5 (Gözde Yılmazkaya) “*Zorunlu bir durum olmadıkça toplantıları online iletıyoruz...*” sözleri, çevre dostu teknolojilerin çalışan memnuniyeti ve örgüt verimliliğini arttırdığını göstermektedir. Bu deneyimler, sürdürülebilir insan kaynakları politikalarının hem sosyal fayda hem de yenilikçilik ve maliyet tasarrufu gibi alanlarda işletmelere çok yönlü avantaj sağladığına işaret etmektedir.

Çevresel Sürdürülebilirlikte İK Rolü

En yüksek frekans değeriyle (K1, K2, K5, K6, K3, K4, K9, K10, K11, K12, K14, K15) göze çarpan yeşil ofis / geri dönüşüm / enerji tasarrufu kodu, geri dönüşüm ve enerji tasarrufu girişimlerinin İK tarafından koordine edilebileceğine işaret etmektedir. K1: “*İK uygulamaları çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada etkili olabilir; geri dönüşüm ve enerji tasarrufu konusunda farkındalık*

yaratmak için eğitimler düzenleyebilir.” sözleri, departmanın yalnızca personel yönetimi değil, kurumsal çevre stratejileri açısından da kritik bir işlev taşıdığını ortaya koyar. Benzer şekilde K2: “(...) *doğal kaynak kullanımına yönelik tedbirler alınıyor.*” diyerek çevre yönetim sistemine İK’nın destek sunduğunu belirtir. Katılımcılar (K1, K4, K5, K6, K9, K10, K11, K14) uzaktan veya hibrit modelin iş-yaşam dengesini geliştirdiğini ve karbon emisyonunu düşürdüğünü ifade etmektedir. K14: “*Uzaktan çalışma modeline geçtikten sonra hem enerji maliyetlerimiz düştü hem de personelin iş-yaşam dengesinde artış gözlemledik.*” ifadesiyle uygulamanın çift yönlü faydasına dikkat çekilirken, K10 (Sigrid Ostberg): “*“Uzaktan çalışma seçeneklerini teşvik etmek amacıyla bir politika hayata geçirdik ve bu sayede karbon ayak izimizi azalttık”* sözleri, İK desteğiyle karbon azaltımı hedeflerinin yakalandığını göstermektedir. *Çevre bilinci eğitimleri ve farkındalık başlığı* (K2, K3, K4, K6, K5, K9, K10, K11, K12, K15) İK departmanlarının kurumsal yeşil hedefleri benimsetmekte oynadığı rolü ortaya koyar. K3 (Yasemin Öztürk): “*İK, çalışanları çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine entegre ederek stratejik bir rol üstlenir...*” ifadesi, eğitim ve iletişim faaliyetlerinin işletme kültürüne yansıdığını vurgular. Benzer biçimde K5: “*Karbon ayak izi azaltma uygulamaları ve kağıt israfı önleme konusunda düzenli seminerler yapıyoruz.*” diyerek bilgilendirme çalışmalarının önemine işaret etmektedir.

Motivasyon ve Bağlılık

Aidiyet ve sorumluluk duygusu kodunda (K2, K3, K4, K5, K6, K9, K10, K11, K14, K15) katılımcılar, sürdürülebilir İK uygulamalarının çalışanlarda kurumsal kimliğe uyum ve görev bilincini artırdığını vurgular. K2: “*Sorumluluk ve aidiyet duygusunu pekiştirdiğini düşünüyorum.*” ifadesiyle bu uygulamaların bireysel motivasyona katkısını belirtirken, K11 (Anno): “*Şirketimizin çevre ve toplumsal projelerinde görev alan çalışanların memnuniyet oranında ciddi artış var.*” sözü, pratik sonuçların altını çizer. Bu kod (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K10, K11) çalışanların sosyal projelere katılmasını ve kurumsal sosyal sorumluluk kültürünü güçlendirdiğini gösterir. K10: “*Gönüllülük projeleri, çalışanlarımızı sadece profesyonel değil, toplumsal açıdan da sorumluluk almaya teşvik ediyor.*” derken, K1 (Katılımcı 1): “*Çevresel ve sosyal projelerde rol almak, çalışan motivasyonunu yükseltiyor.*” ifadesi, gönüllülük faaliyetlerinin örgüt kültürü üzerindeki olumlu etkisini vurgular. *Değerlerle örtüşme* kodu (K1, K3, K9, K10,

K12, K14) iş tatmini ve kurumsal bağlılığa katkı sunduğunu belirtir. **K9 (Marthe Lund):** “Çalışanlar, sürdürülebilirlik eylemlerinin kendi kişisel inançlarıyla örtüştüğünü gördüklerinde daha güçlü bir amaç duygusu hissediyorlar.” görüşü, çalışanların bireysel değerleri ile şirket politikaları arasındaki uyumun motivasyonu yükselttiğini gösterirken, **K3: “Çevreye duyarlı bir şirkette çalışmak, çalışanların kendilerini işin parçası gibi hissetmesini sağlıyor.”** sözleri, çevre odaklı kurumsal değerlerin personel deneyiminde güçlü bir etken olduğunu yansıtmaktadır.

Ekonomik Performans / Karlılık

Katılımcıların (**K1, K2, K3, K4, K6, K5, K9, K10, K11, K12, K14, K15**) en çok belirttiği kodlardan biri olan maliyet tasarrufu, sürdürülebilirlik uygulamalarının doğrudan ekonomik getirileri olduğunu göstermektedir. **K6 (Erhan):** “Uzaktan çalışma modeli hibrit şekilde sürdürerek, işe gidip gelme kaynaklı karbon emisyonunu önemli ölçüde azalttık. Bu maliyet tasarrufu da getiriyor.” sözü, çevre dostu yaklaşımların verimlilik ve karlılık arasında köprü kurduğunu ortaya koyar. **Marka imajı ve rekabet gücü** kodu (**K2, K3, K4, K5, K6, K9, K10, K11, K12, K14**) işletmelerin sürdürülebilirlik hamleleriyle pazar avantajı elde ettiğini vurgular. **K14: “Müşteriler ve partnerler, çevreci ve kapsayıcı İK politikaları olan şirketleri tercih ediyor; bu da rekabet avantajı sağlıyor.”** ifadesi, sürdürülebilir politikaların itibar ve pazar payını artırabileceğini göstermektedir. Bu kodda (**K1, K2, K3, K4, K5, K6, K9, K10, K11, K12, K14**) şirketlerin sosyal ve çevresel değerleri benimsemelerinin kaliteli iş gücünü çekmede ve elde tutmada etkili olduğu vurgulanmaktadır. **K9 (Marthe Lund):** Özellikle çevreye duyarlı işverenleri önemseyen Norveçli ve uluslararası adaylar arasında üst düzey yetenekleri çekmek, güçlü sürdürülebilirlik itibarımız sayesinde daha kolay hâle geldi.” diyerek, bu yaklaşımların işveren markasını güçlendirdiğini ifade ederken, **K3 (Yasemin Öztürk):** “Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları (...) yetenekli insanlar bu değerleri önemsiyor.” şeklinde konuşarak sürdürülebilir İK uygulamalarının istihdam piyasasında şirketi öne çıkardığını belirtir.

Çizelge 4.2. tema, kategori ve kodlar incelendiğinde, sürdürülebilir İK yönetimi uygulamalarının hem örgüt içi (motivasyon, bağlılık, inovasyon, maliyet tasarrufu) hem de örgüt dışı (marka imajı, rekabet gücü, yetenek çekme) dinamiklerde çok yönlü faydalar sağladığı görülmektedir. Çeşitlilik ve

kapsayıcılıktan çevre dostu uygulamalara kadar geniş bir yelpazedeki stratejiler, işletmelerin ekonomik performans ile toplumsal/çevresel sorumluluk hedeflerini aynı çerçevede bütünleştirebilecek güçlü bir araç olarak öne çıkmaktadır.

4.3. Stratejik Uyum

Stratejik uyum teması insan kaynakları stratejilerinin doğrudan sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu hâle getirilmesi üzerinde odaklanır. Kurumların mevcut İK politikalarının analiz edilmesi, belirlenen sürdürülebilir kalkınma amaçlarına uygun şekilde yenilenmesi veya yeni stratejiler üretilmesi konuları ele alınmaktadır. Ayrıca, üst yönetim desteği, paydaş iş birliği ve performans ölçüm göstergelerinin belirlenmesi gibi önemli adımların kurumsal seviyede nasıl hayata geçirileceği tartışılmaktadır.

Çizelge 4.3: Stratejik Uyum

TEMA	KATEGORİ	KOD	Katılımcılar	Frekans	
Stratejik Uyum (SKH ile İK Stratejilerinin Geliştirilmesi)	Sürdürülebilir İK Stratejisi İçin Adımlar	Mevcut politikaları analiz etme / Gap analizi	K1, K2, K6, K9 K10, K12	6	
		SKH'leri netleştirme / ölçülebilir hedefler belirleme	K1, K2, K6, K9, K10, K11, K12, K14, K15	9	
		Üst yönetim desteği / kurumsal stratejiyle bütünleştirme	K2, K6, K7, K9, K10, K12, K14	7	
	Temel Unsurlar (Tasarım Kriterleri)	Çalışan memnuniyeti / refahı / bağlılığı	Çalışan memnuniyeti / refahı / bağlılığı	K1, K2, K6, K3, K4, K5, K14, K15	8
			Çeşitlilik, kapsayıcılık ve toplumsal cinsiyet eşitliği	K3, K4, K5, K6, K9, K10, K11, K12, K14	9
			Eğitim, farkındalık ve kariyer gelişimi	K2, K3, K4, K6, K9, K10, K11, K12	8
			Çevresel sorumluluk ve etik değerler	K2, K3, K4, K6, K9, K10, K12	7
	Paydaşlarla İş Birliği	Üst yönetim ve yöneticiler	Üst yönetim ve yöneticiler	K1, K2, K3, K6, K11, K12, K14	7
			Çalışanlar / temsilciler / sendikalar	K2, K5, K6, K11, K15	5
			STK'lar, kamu kurumları, akademik kurumlar	K3, K5, K7, K9, K10, K12	6
	Uygulama Önerileri / Başarı Koşulları	Net hedef ve göstergeler belirlemek	Net hedef ve göstergeler belirlemek	K2, K6, K9, K10, K11, K12, K14, K15	8
			Çalışan katılımı / iletişim / eğitim	K1, K2, K5, K6, K9, K10, K11, K12, K14	9
			Düzenli ölçüm, geri bildirim ve sürekli iyileştirme	K1, K6, K9, K10, K12, K14, K15	7

Stratejik uyum, sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile insan kaynakları (stratejilerini entegre ederek işletmelerin hem ekonomik hem de sosyal-çevresel katkılarını güçlendirme potansiyeli sunar. Aşağıdaki bölümlerde, katılımcıların verdikleri yanıtlardan hareketle, “Sürdürülebilir İK Stratejisi İçin Adımlar”, “Temel Unsurlar (Tasarım Kriterleri)”, “Paydaşlarla İş Birliği” ve “Uygulama Önerileri / Başarı Koşulları” olmak üzere dört ana kategori incelenmektedir. Bu bakış açısı, insan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilir insan kaynakları hedeflerine nasıl uyarlanabileceğini ve işletmelerde hangi somut süreçlere ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır.

Sürdürülebilir İK Stratejisi İçin Atılması Gereken Adımlar

Katılımcılar, öncelikle işletmelerin mevcut İK politikalarını analiz ederek, sürdürülebilirlik eksenindeki eksiklikleri ve fırsatları belirlemesi gerektiğini belirtirler. Örneğin, K6 bu konuda “Öncelikle mevcut insan kaynakları politikalarının sürdürülebilirlik ekseninde nasıl bir konumda olduğunu anlamak için kapsamlı bir analiz yapılmalı” diyerek bir gap analizi sürecinin önemini vurgular. K2 ise benzer biçimde somut ve ölçülebilir hedefler konulmadığı takdirde sürdürülebilir kalkınma niyetlerinin pratikte tam olarak hayata geçirilemeyeceğini söylemektedir. Katılımcılar üst yönetimin desteği olmaksızın bu politikaların yalnızca kâğıt üstünde kalma riski taşıdığını aktarır. K10 “Liderlik, yeşil veya sosyal hedefleri aktif şekilde sahiplenmediği sürece, İK’nın inisiyatifleri kurumsal düzeyde yayılmıyor” ifadeleriyle yönetim kademesiyle uyumlu bir vizyon oluşturmanın gerekliliğinin altını çizmektedir.

Temel Unsurlar: Çalışan Memnuniyetinden Çevresel Sorumluluğa

Katılımcıların görüşlerinde, çalışan memnuniyeti / refahı, çeşitlilik ve kapsayıcılık, eğitim ve farkındalık ile çevresel sorumluluk ve etik değerler öne çıkan bileşenlerdir. K3, “Sürdürülebilirlik bilincinin kurum kültürüne yerleşmesi ve çalışan refahının gözetilmesi uzun vadede rekabet avantajı sağlar” diyerek bu yaklaşımın iş verimliliğini de doğrudan etkilediğini ifade eder. Benzer biçimde K4 yüksek düzeyde memnuniyet ve katılımın sürdürülebilir İK stratejilerinin başarısı için kritik olduğunu belirtir. K4 örneğin, “Kadın çalışanların yönetim kademesinde yer alması, hem sosyal adalet hem de işletmenin inovasyon kapasitesi açısından vazgeçilmez” diyerek toplumsal cinsiyet eşitliğinin iş sonuçlarına da katkı sunduğunu aktarır. K5de dezavantajlı grupların iş gücüne katılımını teşvik etmenin, sürdürülebilir kalkınma

hedeflerine ulaşmada önemli bir adım olduğunu dile getirir.K2, “Eğitim seminerleri, sadece çevre bilincini değil; toplumsal cinsiyet eşitliği ve etik tedarik gibi konuları da kapsamalı” diyerek eğitimlerin kapsamlı olması gerektiğini belirtir. K12 (Zhang Hui), “Üretim hattında enerji tasarrufu veya atık yönetimi gibi yenilikçi fikirler getiren çalışanları ödüllendirmek, onları daha fazla proje üretmeye motive ediyor” şeklindeki görüşüyle eğitim ve ödüllendirmenin bir arada uygulanmasının önemine işaret eder.K10, “Çevreci inisiyatifler sadece ofis düzeyinde kalmamalı, tüm departman ve tedarikçi ağında uygulanmalı” diyerek bütünsel bir yaklaşımın altını çizer. K3 ise “Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak, insana yakışır iş hedefinin temelidir” şeklinde konuşarak hem çevre hem de sosyal boyuttaki sorumlulukların sürdürülebilirlik stratejisinde eşit derecede yer alması gerektiğini hatırlatmaktadır.

Paydaşlarla İş Birliği

Katılımcılar, sürdürülebilirlik odaklı İK politikalarının iç ve dış paydaşların birlikte çalışmasıyla daha etkin hale geldiğini ifade etmektedir. K1 “Üst yönetim olmadan projenin finansmanı ve stratejik onayı zorlaşır, çalışanlar ve temsilcileri olmadan da uygulamaların benimsenmesi” diyerek katılımcı bir sürecin önemine dikkat çeker. Ayrıca, K9 gibi bazı katılımcılar, STK’lar, kamu kurumları ve akademik kurumlarla düzenli iş birliğinin hem mevzuat uyumu hem de inovasyon açısından faydalı olduğunu belirtir. Bu sayede işletmeler, toplumsal projelerde daha geniş kitlelere ulaşarak marka itibarını da güçlendirebilir.

Uygulama Önerileri ve Başarı Koşulları

Başarılı bir sürdürülebilir İK stratejisinin hayata geçirilmesi için katılımcılar, net hedef ve göstergeler, çalışan katılımı / iletişim / eğitim ve düzenli ölçüm, geri bildirim ve sürekli iyileştirme döngüsünün altını çizmektedir. K11,“Somut İK hedefleri belirlemek ve düzenli değerlendirmelerle politika ve uygulamaları güncellemek, sürdürülebilirliğin şirket kültürüne yerleşmesine katkıda bulunuyor” ifadesiyle ölçülebilirliğin önemini vurgular.K5, “Çalışanların önerileri alınmadan bu hedeflerin uygulanması güç kalıyor” diyerek katılımcı bir yönetim modeline işaret eder. Yine K14,“Eğitimlerle ve düzenli bilgilendirmelerle, sürdürülebilirlik çabalarının bir maliyet değil, katma değer yaratan bir yatırım olduğu anlaşılıyor” sözleriyle iletişimin motivasyon üzerindeki etkisini anlatır.K6 (Erhan), “Net rakamlar ve sürekli raporlama olmadan hangi politikanın ne kadar başarılı

olduğunu anlamak mümkün değil” diyerek veri temelli değerlendirmenin mühim olduğunu söyler. Bu yaklaşım, hedeflerin güncellenmesini ve atılan adımların çıktılarının anlık olarak izlenmesini sağlar.

Bu bulgular, Stratejik Uyum temasında sürdürülebilirlik odaklı İK politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması sürecinin çok katmanlı olduğunu göstermektedir. Mevcut politikaların analiz edilmesinden ölçülebilir hedefler konulmasına, paydaşlarla iş birliği geliştirmekten çalışan eğitimi ve ödüllendirmeye kadar uzanan geniş bir yelpaze, İK departmanlarının kurumsal sürdürülebilirliğin odağında yer alabileceğini doğrulamaktadır. Böylece, işletmeler hem ekonomik hem de çevresel ve sosyal açılardan uzun vadeli değer yaratmayı başarabilir; çalışan bağlılığını, toplumla etkileşimi ve kurumsal itibarını aynı anda güçlendirebilir.

4.4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Benimsenmesindeki Engeller ve Çözümler

Bu tema, işletmelerde sürdürülebilir İK politikalarının yaygınlaşmasını güçleştiren faktörleri ve bunları aşmaya yönelik stratejileri analiz etmektedir. Özellikle kurum içi direnç, kısa vadeli kâr beklentisi, maliyet kaygıları ve üst yönetim desteğinin eksikliği gibi engellerin yanı sıra pilot projeler, eğitim programları ve teşvik mekanizmaları gibi çözüm önerileri üzerinde durulmaktadır. Böylece sürdürülebilir İK uygulamalarının kurumsal kültüre entegrasyonunda karşılaşılan zorlukların nasıl yönetilebileceğine ışık tutulmaktadır.

Çizelge 4.4: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Benimsenmesindeki Engeller ve Çözümler

TEMA(LAR)	KATEGORİ	KOD	Katılımcılar	Frekans	
Engeller	Kültürel / Çalışan Direnci	Değişime / yeni politikalara direnç	(K1, K5, K6, K11, K14, K15)	6	
		Alışılmış düzenin bozulması kaygısı	(K1, K3, K5, K10)	4	
	Maliyet ve Kısa Vadeli Bakış	Yeterli bütçe ayırmama / kısa vadeli kâr beklentisi	(K2, K4, K6, K9, K11, K12, K13, K14)	8	
		Ek masraf veya zaman alıcı algısı	(K4, K14)	2	
	Üst Yönetim ve Liderlik Eksikliği	Üst yönetim / yöneticilerin sürdürülebilirliği önemsememesi	(K3, K10, K7, K12)	4	
		Stratejik onay ve kaynak yetersizliği	(K2, K3, K6)	3	
	Bilgi ve Uzmanlık Yetersizliği	Sürdürülebilirlik kavramına dair iç uzman eksikliği	(K11, K13)	2	
		Çalışanların bilgi düzeyinin düşük olması	(K1, K5, K9)	3	
	Çözüm Stratejileri	Pilot Projeler ve Kademeli Yaklaşım	Küçük ölçekli uygulamalarla başlama	(K1, K6, K11, K15)	4
			Pilot projelerle güven kazanma	(K6, K13, K10)	3
Eğitim, Farkındalık ve İletişim		Eğitim programları	(K1, K3, K4, K6, K9, K10, K11, K12, K14)	9	
		Farkındalık seminerleri, bilgilendirme	(K5, K7)	2	
Liderlik ve Ödüllendirme		Üst yönetim desteğini güçlendirmek	(K2, K3, K10, K12)	4	
		Somut faydalar / ödüllerle teşvik	(K1, K4, K6, K11, K15)	5	
Kaynak / Destek İhtiyaçları	Finansal / Maddi Kaynaklar	Yatırım bütçesi, eğitim fonu vb.	(K2, K4, K6, K9, K13, K14)	6	
		Teknolojik araçlar	(K6, K13, K14)	3	
	Uzman Danışmanlar ve Bilgi Paylaşımı	Danışmanlık, STK iş birliği, sektör deneyimi	(K4, K5, K9, K10, K12, K15)	6	
		Platformlarda bestpractice paylaşımı	(K2, K3)	2	
	Kamu / Teşvik ve Düzenlemeler	Kamu yaptırımları, hibe ve teşvikler	(K5, K7, K9)	3	
		Yasal uyum ve uluslararası standartlar	(K9, K10, K11, K12, K13)	5	
Öneriler	Net Hedef ve Sürekli İyileştirme	Ölçülebilir göstergeler	(K1, K2, K6, K9, K10, K11, K12, K14, K15)	9	
		Düzenli izleme ve raporlama	(K6, K9, K10, K12, K14)	5	
	Çalışan Katılımı ve Kültüre Entegrasyon	Şirket kültürünü dönüştürme, çalışanların sahiplenmesi	(K3, K5, K6, K11, K14)	5	
		Eğlenceli / teşvik edici etkinlikler	(K5)	1	
	Uzun Vadeli Perspektif / Değer Odaklılık	Kısa vadeli kârdan ziyade uzun vadeli faydaya odak	(K6, K9, K11, K14, K15)	5	
		Kurumsal kültürün kalıcı değişimi	(K3, K10)	2	

Sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının işletmelerde kalıcı hale gelmesi, çeşitli engellerin (maliyet kaygıları, direnç) aşılmasından, kapsamlı stratejilerin (pilot projeler, eğitim-iletişim), uygun kaynakların (finansal, uzman desteği) temin edilmesinden ve uzun vadeli bir bakış açısıyla hareket edilmesinden geçer. Aşağıdaki bölümlerde, katılımcıların bu tabloya yansıyan görüşleri çerçevesinde temel engeller, çözüm stratejileri, kaynak/destek ihtiyaçları ve nihayet genel öneriler değerlendirilmiştir.

Engeller

Çizelgede *değişime veya yeni politikalara direnç* (K1, K5, K6, K11, K14, K15) ve *alışılmış düzenin bozulması kaygısı* (K1, K3, K5, K10) çalışanların sürdürülebilir uygulamalara karşı geliştirilebilecek tipik tepkilerini yansıtmaktadır. K5 Çalışanlar bunu ek bir iş yükü olarak görebiliyor” diyerek bu algıya dikkat çeker. K1 de “*Kültürel direnç, sürdürülebilirlik bilincini kurum içinde yaymakta ilk zorluklardan biri*” ifadesiyle benzer bir bakış sunar. Katılımcılar *yeterli bütçe ayırmama / kısa vadeli kâr beklentisi* gibi engellere işaret eder. K4, “*Sürdürülebilirlik uygulamalarının maliyetli veya zaman alıcı olarak algılanması önemli bir direnç kaynağı*” derken, K14 (LiWei) “*Kısa vadede görünmeyen ROI, yöneticilerin çekince duymasına neden olabiliyor*” şeklinde benzer bir görüş paylaşır. Katılımcıların bir bölümü (K3, K10, K7, K12), yöneticilerin sürdürülebilirlik konusuna gereken önceliği tanımadığı durumlarda stratejik onay ve kaynak tahsisinin aksadığını belirtir. K3bu konuda, “*Yönetim üst düzeyde benimsemediğinde, gerekli finansal ve manevi destek sağlanamayabiliyor*” görüşünü dile getirir. Bazı katılımcılar (K11, K13), *sürdürülebilirlik kavramına dair kurum içi uzman eksikliği* ve çalışanların düşük bilgi seviyesi (K1, K5, K9) gibi nedenlerle projelerin yavaş ilerlediğini aktarır. K11, “*Ekip içinde sürdürülebilirlik konusunda yetkin personel olmaması, uygulamaların etkili hayata geçirilmesini zorlaştırıyor*” ifadesiyle bu ihtiyacı somutlar.

Çözüm Stratejileri

Katılımcılar, *küçük ölçekli uygulamalarla başlama* (K1, K6, K11, K15) ve *pilot projelerle güven kazanma* (K6, K13, K10) yöntemlerinin hem üst yönetimin hem de çalışanların desteğini aşamalı olarak artırdığını söylerler. K6 “*Başarılı örnekler, değişime direnç duyanların kaygılarını azaltıyor*” diyerek pilot projelerin olumlu etkisini özetlemektedir.

Özellikle K1, K3, K4, K6, K9, K10, K11, K12, K14 tarafından paylaşılan görüşlere göre, eğitim programları ve farkındalık seminerleri çalışanların sürdürülebilirlik konusunda bilgi düzeyini artırarak direncini düşürür. K3 “Değişim sürecinde bilgilendirme ve katılım mekanizmaları, çalışanların benimsemesinde kritik” diyerek bu yaklaşımı vurgulamaktadır. K2, K3, K10, K12 gibi katılımcılar üst yönetim desteğini güçlendirmenin önemine işaret eder. K1, K4, K6, K11 ve K15 ise “Somut faydalar / ödüllerle teşvik” yaklaşımını öne çıkarmaktadır. Örneğin K4 (Ali Dilner), “Başarıları ödüllendirmek, çalışanların sürdürülebilir uygulamalara yönelik motivasyonunu artırıyor” diyerek bu stratejinin etkisini açıklamaktadır.

Kaynak / Destek İhtiyaçları

Katılımcılar (K2, K4, K6, K9, K13, K14) yatırım bütçesi, eğitim fonu gibi mali desteklerin şart olduğunu düşünürken, K6 ve K13 gibi katılımcılar “teknolojik araçlar” (veri izleme yazılımları vb.) olmaksızın ilerlemenin güç olduğunu belirtirler. K4, K5, K9, K10, K12, K15 gibi katılımcılar, danışmanlık, STK iş birliği ve sektör deneyimi olmadan işletmelerin en iyi uygulamalardan yeterince yararlanamadığını ifade ederler. K2 ve K3 ise “platformlarda bestpractice paylaşımı” sayesinde işletmelerin birbirinden öğrenebileceğini söylerler. Bir başka kaynak/destek alanı da “kamu yaptırımları, hibe ve teşvikler” (K5, K7, K9). K9 (Marthe Lund), “Devletin sağladığı eğitim destekleri veya vergi avantajları, sürdürülebilir projeleri başlatmayı kolaylaştırabiliyor” derken, K10 ve K11 gibi katılımcılar, yasal uyum ve uluslararası standartlara (ör. ISO, GRI) uygunluğun da önemini hatırlatır.

Öneriler

Katılımcılar ölçülebilir göstergeler koymanın ve düzenli raporlamanın sürdürülebilirlik bilincini kalıcı kıldığını vurgularlar. K11 (Anno), “Somut İK hedefleri belirlemek, düzenli değerlendirmelerle politika ve uygulamaları güncellemek, sürdürülebilirliğin şirket kültürüne yerleşmesine katkıda bulunuyor” diyerek bu döngüsel yaklaşıma işaret eder. Katılımcılar “Şirket kültürünü dönüştürme, çalışanların sahiplenmesi” ile “eğlenceli / teşvik edici etkinlikler” aracılığıyla sürdürülebilir İK uygulamalarının benimsenmesini kolaylaştırır. K5 “Etkinliklerimizi küçük yarışmalar, ödüller ve oyunlarla desteklediğimizde katılımın arttığını gözlemledik” ifadesiyle bu yaklaşımı paylaşır. Katılımcılar kısa vadeli kazanç yerine toplumsal ve çevresel faydaya odaklanmanın sürdürülebilirlik çabalarını güçlendirdiğini söylerler. K3 ek olarak “Kurumsal kültürün kalıcı

değişimi, bu uygulamaların uzun vadeli bir stratejiyle ilişkilendirilmesine bağlı” diyerek uzun dönemli bakışın önemini vurgular.

Bu çizelge, sürdürülebilir İK uygulamalarının benimsenmesinde ortaya çıkan tipik engeller (kültürel direnç, maliyet, liderlik eksikliği, bilgi yetersizliği), bunları aşmak için öngörülen stratejiler (pilot projeler, eğitim-iletişim, liderlik-ödüllendirme), gerekli kaynaklar (finans, uzman danışmanlık, kamu teşvikleri) ve uygulamalarda başarının sürdürülmesine yönelik önerileri (net hedefler, çalışan katılımı, uzun vadeli perspektif) bütüncül şekilde yansıtmaktadır. Özellikle kısa vadeli kâr baskısı ve kurum içi direnç sıkça vurgulanırken; eğitim programları, somut pilot başarılar ve liderlik desteği sürdürülebilirlik politikalarının operasyonel ve kültürel boyutlarda daha iyi içselleştirilmesini sağlamaktadır. Böylece, işletmelerin uzun soluklu değer yaratma ve rekabet avantajı elde etme potansiyeli yükselir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

5.1.1. Sürdürülebilir kalkınma açısından insan kaynakları yönetimi temasına yönelik tartışmalar

Bu çalışmanın bulguları, insan kaynakları yönetiminin (İK) sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada stratejik bir rol üstlendiğini göstermiştir. Özellikle insan kaynaklarının stratejik rolü, çeşitlilik ve kapsayıcılık, çalışan farkındalığı ve eğitim, esnek çalışma, etik çalışma koşulları ve en iyi uygulamalar gibi alt temaların sıklıkla vurgulanması, literatürdeki benzer çalışmalarla büyük oranda örtüşmektedir. Örneğin, Sang (2024)'ın Nairobi Menkul Kıymetler Borsasındaki sürdürülebilir İKY uygulamalarına dair bulguları, yeşil İK politikalarının çalışanların çevresel duyarlılığını artırarak işletmenin genel performansına katkıda bulunduğunu göstermiştir. Mevcut çalışmada da katılımcılar, “Sürdürülebilirlik, yalnızca ayrı bir proje değil; İK süreçlerine yedirildiğinde kalıcı ve ölçülebilir sonuçlar elde ediyoruz” (K1) ifadesiyle benzer bir sonuca işaret etmişlerdir.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık boyutunda elde ettiğimiz bulgular, K4 ile K2'nin “kadın liderliğini destekleme” ve “dezavantajlı gruplara fırsat eşitliği” konusundaki ifadeleriyle öne çıkmıştır. Bu durum, Mohammad ve arkadaşları (2022)'nin İK uzmanlarının SDG'ye katkıları başlıklı çalışmasındaki “SDG hedeflerine ulaşmada insan kaynakları politikalarının kilit rol oynadığı” yönündeki tespitiyle uyumludur. Aynı şekilde, Beisembina ve arkadaşları (2023) tarafından yapılan “insan sermayesinin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisi” araştırmasında da, çalışan çeşitliliği ve sosyal kapsayıcılık odaklı uygulamaların kurumları daha yenilikçi hale getirdiği belirtilmiştir. Dolayısıyla, bizim bulgularımızın literatürle paralel olarak insan sermayesine yapılan yatırımların sürdürülebilir kalkınmada kritik olduğunu ortaya koyduğu söylenebilir.

Öte yandan, literatürde Shayegan ve arkadaşları (2024) “çevresel sorumluluk kültürünün organizasyonel performansa etkisi”ni incelerken yapay zeka ve bulut

bilişim teknolojilerinin çevresel performansı artırdığı sonucuna varmıştır. Bizim çalışmamızda ise esnek çalışma ve dijitalleşme süreçleri özellikle kâğıtsız ofis uygulamaları ve enerji tasarrufu üzerinden ele alınmıştır. Bu kapsamda katılımcıların yapay zekâ ya da ileri dijital sistemlerden bahsetmesi çok sık rastlanmasa da “Kâğıtsız ofis yaklaşımı, sürdürülebilirlik alanında en somut ve ölçülebilir adımlarımızdan biri” (K4) gibi görüşler, dijitalleşmenin çevresel iyileşmeye katkı sağladığını göstermiştir. Dolayısıyla dijitalleşme uygulamaları, literatürdeki yapay zekâ eksenli çalışmalarla tamamen örtüşmese de, çevresel etkiyi azaltmada teknolojik araçların önemini teyit etmektedir.

Bir diğer dikkat çekici nokta, katılımcıların performans değerlendirmelerinde sürdürülebilirlik ölçütlerini kullanma eğilimiyle ilgili olmuştur. Örneğin K12 (Zhang Hui) “Enerji tasarrufu ve atık yönetimi gibi konularda yenilikçi fikir üreten çalışanları ödüllendiriyoruz” diyerek hem sosyal hem de çevresel katkının performans sistemlerine dahil edildiğini belirtmiştir. Bu, Lu ve arkadaşları (2022)’nın “sürdürülebilir İKY uygulamalarının çalışan dayanıklılığı ve kurumsal performansa pozitif etkisi”ne dair bulgularıyla uyumludur. Ancak literatürde Kramar (2022) gibi bazı araştırmacılar, sürdürülebilirlik kriterlerinin performans değerlendirme süreçlerine entegre edilmesinin her sektörde aynı ölçüde uygulanmadığını ve bazı işletmelerin bunu fazla karmaşık bulduğu için yeterince benimsemediğini ifade etmiştir. Bizim çalışmamızda ise katılımcılar, uygulamaların karmaşıklığına değinmemiş; ancak değişime direnç ve maliyet kaygıları gibi daha temel engellere vurgu yapmışlardır. Bu da “hangi sektör veya ülke koşullarında” uygulamaların gerçekleştirildiğiyle ilişkili olabilir.

Etik çalışma koşulları ve “tedarik zinciri yönetimi” başlığı, literatürde Neeraj Kumar (2021) gibi bölgesel kalkınma çalışmalarını ele alan araştırmalarla örtüşmektedir. Kumar, insana yakışır iş modelleri ve çevresel duyarlılık ekseninde yenilikçi insan kaynakları stratejilerinin Himalaya bölgesinde bile kalkınma çabalarına destek olduğunu göstermiştir. Benzer biçimde çalışmamızdaki katılımcıların, “Tedarikçilerimizin de sürdürülebilirlik standartlarına uymasını şart koşuyoruz” (K1) gibi ifadeleri, sürdürülebilirliğin yalnızca işletme içi değil, tüm ekosisteme yayılan bir yaklaşım olduğunu ortaya koymuştur.

Son olarak, literatürle farklılık taşıyan veya daha az değinilen nokta, gönüllülük projeleri ve kurum içi ödül mekanizmaları gibi somut örneklerin çokça

vurgulanmasıydı. Özellikle K11 ve K12 kurum içi inisiyatiflerde, çalışanların gönüllülük ya da yeşil inovasyon ödülleriyle teşvik edildiğini aktardılar. Bazı literatür çalışmalarında bu tür “mikro düzey uygulamalar”dan ziyade makro stratejik planlamalara (örn. SHRM, küresel raporlama standartları) odaklanıldığı görülebilmektedir (ör. Mohammad ve arkadaşları, 2022). Bu açıdan, bizim bulgularımızın “mikro uygulama düzeyinde” de sürdürülebilirlik yaklaşımının yayılabileceğini ortaya koyması, literatüre pratik bir katkı sağlamaktadır.

Özetle: Bulgularımız, insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilir kalkınma hedeflerini iş modelleriyle bütünleştirme gücüne sahip olduğunu, literatürdeki birçok çalışmayla uyumlu bir biçimde göstermiştir. Dijitalleşme, çeşitlilik, çalışan eğitimi, performans yönetimi ve gönüllülük projeleri gibi alanlarda literatürle paralel sonuçlar elde edilirken, bazı konularda (örneğin yapay zekâ kullanımı, gelişmiş dijital araçlar) katılımcıların günlük uygulamalarında “temel” düzeyde kaldıkları görülmüştür. Bu farklar, sektör farklılıkları veya ülke/örgüt kültürlerindeki çeşitlilikten kaynaklanabilir. Genel olarak katılımcıların görüşleri, literatürde belirtilen “yeşil/sürdürülebilir İK” yaklaşımlarının pratikte de benimsenmesinin; kültürel değişim, üst yönetim desteği, eğitim ve ödüllendirme gibi çok boyutlu süreçleri gerektirdiğine işaret etmektedir.

5.1.2. Sürdürülebilir İK yönetimi ile performans temasına yönelik tartışma

Bu çalışmanın bulguları, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerinde çok yönlü ve bütüncül bir etki yarattığını göstermiştir. Özellikle çeşitlilik, kapsayıcılık ve toplumsal cinsiyet eşitliği, çalışan farkındalığını artırma, eğitim ve gelişim, esnek çalışma/dijitalleşme ve etik çalışma koşulları gibi başlıklar, hem literatürdeki benzer araştırmalarla uyumlu hem de pratik uygulamalara dönük somut örnekler sunmaktadır.

Katılımcıların “kadın liderliğinin desteklenmesi” ve “kapsayıcı işe alım” vurgusu, literatürde Beisembina vd. (2023) ile Mohammad vd. (2022) gibi çalışmalarda da benzer biçimde öne çıkmıştır. Bu araştırmalar, cinsiyet eşitliği ve dezavantajlı grupların iş gücüne katılımının hem kurumsal inovasyon kapasitesine hem de sosyal sürdürülebilirliğe katkı sağladığını belirtmektedir. Bulgularımızda, K4 “Kadın çalışanların yönetim kademesinde yer almasını sağlamak, hem sosyal adalet

hem de işletmenin inovasyon kapasitesi açısından vazgeçilmez,” ifadesiyle bu durumu doğrulamıştır. Literatürdeki bazı çalışmalarda (ör. Neeraj Kumar, 2021) ise bölgesel kalkınma ve yoksullukla mücadelede kadın istihdamının önemi özel olarak vurgulanmıştır; dolayısıyla katılımcılarımızın deneyimleriyle bu bulgular arasında güçlü bir paralellik bulunmaktadır.

Eğitimler, gönüllülük projeleri ve açık iletişim forumları gibi yöntemlerin çalışan bağlılığını ve sosyal sorumluluk bilincini yükselttiği yönündeki sonuçlar, literatürde Sang (2024) ve Lu vd. (2022) gibi çalışmaların bulgularını desteklemektedir. Örneğin, Sang’ın araştırması, sürdürülebilir İK politikalarının, çalışanların çevre dostu ve toplumsal sorumluluk odaklı yaklaşımlara daha hevesli katılmasını sağladığını öne sürmüştür. Bizim katılımcılarımız da benzer şekilde gönüllülük projelerinin hem işletme kültürünü hem de çalışan motivasyonunu güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Burada gözlenen farklılık, bazı literatür çalışmalarında gönüllülük faaliyetlerinin daha çok kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilmesi, oysa bizim çalışmamızda katılımcıların bunları doğrudan İK stratejilerinin bir parçası olarak görmesidir. Bu durum, işletmelerin gönüllülük projelerine yaklaşımının sektörel veya örgütsel kültüre göre değişebileceğini göstermektedir.

Katılımcılar, performans değerlendirmelerine sürdürülebilirlik ölçütleri eklemenin hem çevresel/ekolojik katkıların hem de toplumsal projelere katılımın teşvikinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Bu noktada, Piwovar-Sulej (2021) gibi çalışmalar da “yeşil” veya “sürdürülebilir” İK politikalarının işe alım ve performans yönetimine dahil edilmesinin örgütsel performansa katkısını onaylamaktadır. Farklı olarak, bazı literatür kaynaklarında şirketlerin performans değerlendirmesine sürdürülebilirlik kriterlerini entegre etmesi konusunda çekinceler bulunduğu belirtilmiştir (Kramar, 2022). Bizim katılımcı verilerimizde de buna dair zorluklar (ör. değişime direnç, maliyet) öne çıkmış olsa da, uygulamanın başarıya ulaştığı örnekler (K12) literatürle kısmi bir uyum ve aynı zamanda pratik farklılıklar sergilemektedir.

Esnek çalışma ve dijitalleşmenin hem çalışan refahı hem de çevresel ayak izini azaltma konusundaki faydaları, literatürde Fangvd. (2022) ve Shayegan vd. (2024) gibi araştırmalarla örtüşmektedir. Özellikle K14 “Uzaktan çalışma modeline geçtikten sonra hem enerji maliyetlerimiz düştü hem de personelin iş-yaşam

dengeinde artış gözlemledik,” ifadesiyle bu bakış açısını güçlendirmektedir. Bununla birlikte, bazı literatür kaynaklarında yapay zekâ ve ileri analitikle ilgili odaklanmalar görülürken (ör. Shayegan vd.), bizde daha çok “kâğıtsız ofis” gibi temel dijitalleşme örnekleri öne çıkmıştır. Bu fark, ülke ve sektör farklılıklarının ya da işletmelerin dijital olgunluk düzeylerinin değişkenliğinden kaynaklanmış olabilir.

Etik tedarik zinciri, adil ücretlendirme ve güvenli çalışma ortamı kavramları, literatürde Neeraj Kumar (2021) gibi çalışmaların “insana yakışır iş” vurgusuyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca Haberal ve Işık (2023)’ın belediye örneği üzerinden kamusal alanda sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin uygulanması çalışmalarında, güvenli ve adil çalışma ortamının sürdürülebilirlik performansına doğrudan etkisi olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla, katılımcılarımızın da “tedarikçilerimizin sürdürülebilirlik standartlarına uyumunu şart koşuyoruz” (K1) demesi, sürdürülebilirliğin yalnızca işletme içinde değil, tüm paydaş ekosistemine yayılan bir sorumluluk alanı olduğunu doğrulamaktadır.

Mentorluk, gönüllülük etkinlikleri, yeşil inovasyon ödülleri ve rotasyon programları, literatürde Papademetriou vd. (2023) gibi çalışmaların “yeni iş modellerine uyum” konseptiyle paralellik gösterir. Bu uygulamalar, örgüt içi kültürel dönüşümün hızlanmasına ve çalışanların sürdürülebilirlik bilincini arttırmasına destek olmaktadır. Örneğin K12’nin “Yıllık sürdürülebilirlik ödülllerimiz, rekabet yerine dayanışma yaratıyor,” ifadesi, literatürde gösterilen “kültürel adaptasyon” kavramına pratik bir örnek sunar.

Bulgularımız, sürdürülebilir İK yönetimi ile işletme performansı arasındaki bağı, literatürdeki pek çok araştırma ile uyumlu bir biçimde ortaya koymuştur. Özellikle çalışan bağlılığı, marka imajı ve rekabet gücü üzerinde pozitif etkilerin sıkça vurgulanması, Sang (2024) veya Lu vd. (2022) gibi çalışmalarda da benzer biçimde belirtilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların “gönüllülük projeleri, çevre bilinci eğitimleri, esnek çalışma” gibi somut örneklerle dayalı paylaşımları, bazı literatür çalışmalarından daha “pratik ve mikro” düzeyde çıktılar sağlamasıyla farklılaşmaktadır. Bu da, sürdürülebilirlik politikalarının yalnızca üst düzey stratejik planlarla değil, günlük iş pratikleri ve çalışan deneyimi üzerinden de uygulanabileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, sürdürülebilir İK yönetimi, hem çevresel hem de sosyal boyutlardaki katkılarıyla işletmelerin ekonomik performansını desteklerken;

literatürdeki önceki çalışmalarla büyük ölçüde örtüşen bir etki sahasına sahiptir. Ancak, uygulamaların kapsamı ve derinliği, sektörel, coğrafi ve kurumsal kültür farklılıklarına göre çeşitlilik gösterebilir. Bu nedenle, işletmelerin kendi özgül koşullarına uygun, katılımcı ve yenilikçi İK politikaları geliştirmesi, bulgularımızla ve literatürün genel çerçevesiyle tutarlı bir yol haritası sunmaktadır.

5.1.3. Stratejik uyum temasına yönelik tartışma

Bu bulgular, sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile insan kaynakları stratejilerini bütünleştirerek işletmelerin hem ekonomik hem de sosyal-çevresel değer üretme potansiyelini pekiştirdiğini göstermektedir. Literatürdeki benzer çalışmalarda Popescu ve Mândru (2022), yönetim sistemlerinde süreç odaklı bir yaklaşım geliştirmenin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada kritik olduğunu vurgulamıştır. Bulgularımız, bu yaklaşımın İK stratejileri düzeyinde de uygulanabilir olduğunu doğrular niteliktedir. Aşağıda her alt başlık, ilgili literatürle benzerlik ve farklılıklar çerçevesinde değerlendirilmektedir:

Sürdürülebilir insan kaynakları Stratejisi İçin Atılması Gereken Adımlar Katılımcıların, işletmelerin mevcut İK politikalarını analiz ederek sürdürülebilirlik eksenindeki açıkları belirlemesinin gerekliliği (gap analizi), literatürde Kramar (2022) gibi yazarların “yeşil İK uygulamalarını örgütsel altyapı ve kültür analizine dayandırma” önerisiyle örtüşmektedir. Örneğin, K6 “mevcut politikalara dair kapsamlı analiz” vurgusuyla, literatürdeki “ihtiyaç tespiti ve stratejik planlamanın ilk adım olarak konumlanması” saptamasını teyit eder. Buna ek olarak, katılımcıların (K2, K10) “ölçülebilir hedefler belirleme ve üst yönetim desteği” konusundaki ısrarı, Piwowar-Sulejvd. (2023)’ün “yeşil İK stratejilerinin başarıya ulaşmasında yönetim iradesi ve göstergelerin netliği” üzerine yaptığı vurguyla paraleldir. Literatürde farklılaşan nokta, bazı çalışmalarda (ör. Shayegan vd., 2024) dijital dönüşüm veya teknolojik araçların daha belirgin olarak ilk adımlarda konumlanmasıdır; bizde ise teknolojik altyapı ihtiyacı, daha çok uygulama safhasında vurgulanmıştır.

Temel Unsurlar: Çalışan Memnuniyetinden Çevresel Sorumluluğa Bulgularda çalışan memnuniyeti, çeşitlilik, eğitim ve çevresel sorumluluk gibi boyutların sürdürülebilir İK stratejilerinin yapı taşları olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, Beisembinavd. (2023)’ün “insan sermayesine yapılan yatırımların sürdürülebilir kalkınmaya pozitif katkı sağladığı” bulguları ve Mohammad vd.

(2022)'nin "toplum sağlığı ve eğitimde İK'nın kilit rol oynadığı" görüşüyle örtüşmektedir. Özellikle K3 (Yasemin Öztürk)'ün "kültür, refah ve uzun vadede rekabet avantajı" vurgusu, Neeraj Kumar (2021) gibi çalışmaların "çalışan mutluluğunun sürdürülebilir kalkınma süreçlerine doğrudan etkisi" tespitlerini desteklemektedir. Ayrıca "enerji tasarrufu, atık yönetimi ve etik değerlere" dair odaklanma, literatürde Matrood (2023)'un kaynak israfını önlemenin önemine dair vurgularıyla benzerlik taşır.

Bulgular, üst yönetim, çalışanlar, sendikalar ve STK'lar/kamu/akademik kurumlar gibi çok paydaşlı bir çerçevenin sürdürülebilirlik stratejilerinde başarılı sonuçlar verdiğini göstermektedir. Bu yaklaşım, Global Compact Network Türkiye (2015) rehberinde de "iş dünyasının geniş paydaş katılımıyla hedeflere daha hızlı ulaşabileceği" yönündeki savla örtüşür. K9 (Marthe Lund)'un "STK'lar ve akademik kurumlarla inovasyon ve mevzuat uyumunun kolaylaşması" vurgusu da, literatürde Magarbrah vd. (2022) ve Papademetriou vd. (2023) gibi çalışmalarda belirtilen "çok paydaşlı iş birliğinin yeni iş modellerine uyumu hızlandırdığı" sonucunu teyit etmektedir. Buna karşılık, kimi literatür kaynaklarında bu iş birliklerinin kurumsal bürokrasiyi artırabileceği veya uyum sorunlarını beraberinde getirebileceği uyarıları yapılır; katılımcılarımız bu yönde açık bir eleştiri getirmemiş, aksine iş birliğinden elde edilen kazançların altını çizmişlerdir.

Katılımcılar, net hedef ve göstergeler, çalışan katılımı/iletişim/eğitim ve düzenli ölçüm-geri bildirim gibi unsurları, stratejik uyumun sürdürülebilirliğini sağlamak için kritik görmüşlerdir. Bu, Goel vd. (2022)'nin "sürdürülebilir İK uygulamalarının eğitim kurumlarında benimsenmesinde kapsamlı stratejik planlara" ilişkin önerileriyle benzerlik göstermektedir. Ayrıca K11'nin "somut İK hedefleri ve düzenli değerlendirmeler" ifadesi, literatürde Alam vd. (2020) tarafından vurgulanan "ölçülebilirlik ve sürekli iyileştirme" prensibini andırmaktadır. Farklılık olarak, katılımcıların (K5, K14) iletişimin önemini vurgulamasıyla, Fang vd. (2022)'nin insan merkezli İK politikalarının pandemi sonrası dönemde sağladığı avantajlar arasında "iletişim ve eğitim odaklı" yaklaşımların yer alması örtüşmektedir. Ancak bizde "pandemi sonrası" kavramı çok detaylı incelenmemiş; bunun yerine genel bir "sürdürülebilirlik vizyonu" çerçevesinde eğitim ve iletişim vurgusu öne çıkmıştır.

Stratejik Uyum temasına ilişkin bu bulgular, literatürle uyumlu olarak sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle İK stratejilerinin entegre edilmesinin, örgütsel

performansa ve uzun vadeli değer yaratımına katkı sunduğunu göstermektedir. Özellikle mevcut politikaları analiz etme, somut hedefler belirleme, paydaşlarla iş birliği ve sürekli ölüm/iyileştirme gibi aşamaların gerekliliği, önceki çalışmalarda da (r. Kramar, 2022; Popescu ve Mândru, 2022) belirtilmiştir. Farklılık gösteren nokta, katılımcılarımızın paydaş iş birliğini (STK’lar, kamu, akademik kurumlar) daha somut örneklerle gerekçelendirmesi ve kurum içi kültür dönüşümü (r. eğitim, iletişim, ödüllendirme) noktasında mikro düzey uygulamalara vurgu yapmasıdır. Bu da, sürdürülebilirlik stratejilerinin yalnızca üst yönetimin “vizyon” açıklamalarına değil, günlük operasyonel süreçlere ve kurumsal kültüre nüfuz etmesi gerektiğine işaret etmektedir. Sonuç olarak, Stratejik Uyum kapsamındaki bulgular, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma perspektifinde İK politikalarını yapılandırırken hem literatürde önerilen teorik modelleri hem de pratik deneyimlerden doğan çok boyutlu yaklaşımları benimsemeleri gerektiğini ortaya koymuştur.

5.1.4. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının benimsenmesindeki engeller ve çözümler temasına yönelik tartışma

Bu bulgular, sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının kurumsal düzeyde kalıcı hale gelmesi için gereken koşulların çok katmanlı olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde, rneğin Haberal ve Işık (2023), sürdürülebilirlik hedeflerinin yerel yönetimler tarafından benimsenmesinde benzer engeller (kaynak yetersizliği, liderlik eksikliği) ve çözümlerin (farkındalık eğitimleri, paydaş iş birliği) altını çizerken, elde ettiğimiz sonuçlar bu yaklaşımın özel sektör işletmelerinde de geçerli olduğunu göstermiştir. Aşağıda her bir kategori, literatürle benzerlik ve farklılıklar ekseninde değerlendirilmektedir:

Katılımcıların yoğun biçimde dile getirdiği kültürel/çalışan direnci ve maliyet ile kısa vadeli bakış temaları, literatürde Alam vd. (2020) ve Shayegan vd. (2024) gibi çalışmalardaki “yeşil İK uygulamalarının kısa vadeli kr beklentisiyle çatışabileceği” görüşüyle örtüşmektedir. K4 ve K14’n “sürdürülebilirlik uygulamalarının maliyetli veya zaman alıcı olarak algılanması” vurgusu da bu doğrultuda olup, Matrood (2023)’un gelişmekte olan ülkelerde yaşanan benzer sorunları ele alan bulgularını destekler. Üst yönetim ve liderlik eksikliği, literatürde Neeraj Kumar (2021) tarafından, Himalaya bölgesindeki kalkınma uygulamalarında sıklıkla dile getirilen bir başka faktördür. Bizde K3 (Yasemin ztrk) st düzey yöneticilerin ilgisizliği durumunda finans ve stratejik onayın sağlanamadığını

aktarmıştır; bu da Sang (2024)'ın Nairobi'deki işletmelerde saptadığı “liderlik olmaksızın sürdürülebilir girişimlerin kısıtlı kaldığı” sonucuna benzemektedir. Bilgi ve uzmanlık yetersizliği başlığı ise, Mohammad ve arkadaşları (2022)'nin insan kaynaklarının sürdürülebilir kalkınma hedeflerindeki rolünü değerlendiren çalışmasında da bahsedildiği gibi, işletmelerde çevresel konularda yeterli eğitim veya uzmanlaşma olmamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, engeller kategorimiz, literatürün genelindeki tespitleri mikro düzeyde doğrularken; katılımcılarımız bunları somut örneklerle (özellikle K1 ve K5'in “çalışanların düşük bilgi seviyesi” vurgusu) pekiştirmiştir.

Bulgular, küçük ölçekli pilot projeler ve kademeli yaklaşım gibi adımların, direnç ve maliyet kaygılarını hafifletebildiğini göstermiştir (K1, K6, K11, K15). Bu, Fang vd. (2022)'nin insan merkezli İK politikalarında “adım adım dönüşümle” başarıya ulaşılacağı fikriyle uyumludur. Eğitim, farkındalık ve iletişim konusundaki vurgu (K1, K3, K6, K9 vb.), literatürde Stareček vd. (2021) gibi çalışmalarda nesiller arası farklılıklarda da kritik görülen bir unsurdur; zira eğitim eksikliği, sürdürülebilir yaklaşımların benimsenmesini geciktirmektedir. Liderlik ve ödüllendirme ekseninde, K4 ve K6 gibi katılımcıların “başarıların ödüllendirilmesi” yönündeki önerileri, Shayegan vd. (2024)'ın çevresel sorumluluk kültürüyle performans arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkileyen teşvik mekanizmalarına dair bulgularıyla örtüşür. Bu noktada, bizim bulgularımızda (K3, K10, K12) “üst yönetim desteğini güçlendirmek” de sıklıkla dile getirilmiştir ki bu da Global Compact Network Türkiye (2015) rehberinde belirtilen “liderlik sahiplenmesi olmadan sürdürülebilir adımların uygulanmasının zor olduğu” sonucunu teyit etmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilir İK uygulamalarını benimseyebilmesi için maddi kaynaklar (yatırım bütçesi, eğitim fonu) ve teknolojik altyapıya duyulan ihtiyaç, literatürde Goel vd. (2022) ve Lu vd. (2022) tarafından eğitim kurumları ve Çin bağlamında da ortaya konmuştur. K2 ve K3'ün “platformlarda bestpractice paylaşımı” önerisi, Papademetriou vd. (2023)'in “KOBİ'lerde sürdürülebilir uygulamalar için yeni iş modellerine dair deneyim aktarımı” tavsiyesiyle benzerlik göstermektedir. Ayrıca, kamu teşvikleri ve yasal düzenlemeler (K5, K7, K9), literatürde Haberal ve Işık (2023) gibi çalışmalarda SKH uygulamalarında yerel yönetimlerin düzenleyici rolüyle ilişkilendirilmiş olup, katılımcılarımız da benzer

beklentileri dile getirmiştir. Böylece, işletme içi ve dışı olmak üzere iki düzeyde kaynağa ihtiyaç duyulduğu, literatürle paralel şekilde saptanmıştır.

Bulgularda net hedef ve göstergeler belirleme, çalışan katılımı ve şirket kültürüne entegrasyon sağlama ile uzun vadeli faydaya odaklanma gibi unsurların, sürdürülebilir İK uygulamalarını kalıcı kıldığı ifade edilmiştir. Literatürde Kramar (2022), ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların bütüncül entegrasyonu ile sürdürülebilir HRM'nin tanımlandığını belirtirken; bizde katılımcılar (K1, K2, K6, K11) bu bütüncül yaklaşımı somut örnekler (ör. ödüllendirme, eğlenceli etkinlikler) üzerinden yeniden doğrulamışlardır. K3 (Yasemin Öztürk)'ün “kurumsal kültürün kalıcı değişimi” vurgusu, Fang vd. (2022) ile paralel olup, insan merkezli süreçlerin uzun vadeli toplumsal ve çevresel fayda sağladığı bulgusuna katkı sunar. Bu bağlamda, literatürde “pandemi sonrası esnek modeller ve sürekli iyileştirme”ye dair öneriler (Waples ve Baskin, 2021) da bizim katılımcılarımızın “bireysel inisiyatifleri ve ödül sistemlerini teşvik etme” görüşleriyle tutarlı görülmektedir.

Sonuç olarak, bulgularımız “sürdürülebilir İK uygulamalarının benimsenmesinde” literatürde de sıklıkla vurgulanan faktörlerin (kültürel direnç, maliyet ve kısa vadeli odak, liderlik eksikliği, bilgi yetersizliği) aynen gözlemlendiğini göstermiştir. Bu engellerin aşılmasında pilot projeler, eğitim-iletişim stratejileri, üst yönetim desteği ve ödüllendirme mekanizmaları önem kazanırken; finansal ve teknolojik kaynakların yanı sıra kamunun düzenleyici/teşvik edici rolü de kritik bulunmuştur. Literatürle karşılaştırıldığında, çalışmamızda özellikle “kültürel dönüşüm ve eğlenceli teşvik etkinlikleri” gibi mikro düzey uygulamalara daha fazla vurgu yapılması, Shayegan vd. (2024) ile Fang vd. (2022) gibi araştırmaların “çevresel ve sosyal girişimlerin çalışan motivasyonu ve verimliliği üzerindeki doğrudan etkisi”ne işaret eden sonuçlarıyla uyum göstermektedir. Bu da, sürdürülebilirlik konusunun yalnızca yönetim katında değil, operasyonel düzeyde de benimsenmesiyle uzun soluklu değer yaratma ve rekabet avantajı elde etmenin mümkün olduğu yönündeki literatür bulgularını pekiştirmektedir.

5.2. Sonuç

Bu araştırma, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin işletmelerde insan kaynakları süreçleriyle nasıl bütünleştirilebileceğini ve bu entegrasyonun hem kurumsal performans hem de toplumsal ve çevresel fayda açısından hangi etkileri

doğurduğunu ortaya koymuştur. Bulgular; sürdürülebilir İK uygulamalarının işletmelerde stratejik bir rol üstlendiğini, çalışan bağlılığı ve yenilikçilik kapasitesini artırarak ekonomik performansa pozitif katkı sunduğunu ve toplumsal cinsiyet eşitliği, kapsayıcı işe alım, güvenli çalışma ortamı gibi alanlarda temel çerçeveler oluşturduğunu göstermiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan uzmanların vurguladığı liderlik desteği, eğitim ve farkındalık, çalışan katılımı ile uzun vadeli bakış unsurları; sürdürülebilirlik projelerinin kâğıt üzerinde kalmayıp şirketin kurumsal kültürüne yerleşmesi bakımından kritik bulunmuştur.

Bu kapsamda, işletmelerin öncelikle var olan İK politikalarını analiz etmesi ve somut, ölçülebilir hedefler belirleyerek sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu bir yol haritası çizmesi önerilmektedir. Çalışanların ve yöneticilerin kısa vadeli kâr baskısı, maliyet endişesi ya da değişime direnç gibi engellerle karşılaşabileceği, ancak pilot projeler, ödüllendirme mekanizmaları ve paydaş iş birliği gibi stratejilerle bu zorlukların aşılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, sürdürülebilir İK yönetimi, işletmelerin yalnızca rekabet avantajını değil, toplumsal ve çevresel sorumluluklarını da güçlü biçimde destekleyen, çok boyutlu bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

5.3. Öneriler

5.3.1. Stratejik çerçevenin oluşturulması

Öncelikle sürdürülebilir kalkınma amaçlarının insan kaynakları yöneticileri ve uzmanları açısından kurumsal düzeyde netleştirilmesi gerekir. Her organizasyon, faaliyet gösterdiği sektör ve etki alanı doğrultusunda öncelikli sürdürülebilir kalkınma amaçlarını (örneğin cinsiyet eşitliği, nitelikli eğitim, iklim eylemi) belirlemelidir. Bu hedeflerin, şirketin uzun vadeli vizyon ve misyon beyanlarıyla da uyumlu hâle getirilmesi önemlidir. Üst yönetimin, söz konusu hedefleri açık şekilde benimsediğini göstermesi ve bu yönelimleri resmi politika belgelerinde veya strateji sunumlarında dile getirmesi, uygulamaların kurumsal kabulünü güçlendirecektir.

İnsan kaynakları departmanlarının, mevcut politika ve süreçleri gözden geçirerek sürdürülebilirlik ekseninde var olabilecek eksiklikleri ya da iyileştirme alanlarını saptaması da kritik bir adımdır. İşe alım, eğitim-gelişim, performans yönetimi veya ödüllendirme gibi temel İK fonksiyonlarının hangilerinde

sürdürülebilirlik ilkesine tam uyum olmadığı görülürse, bu alanlarda bir “gap analizi” çalışması yapılmalıdır. Ayrıca, bu değerlendirmenin yalnızca şirket içi veriyle sınırlı kalmaması, çalışanlar ve yöneticiler dışında STK’lardan, kamu kurumlarından, hatta müşterilerden gelen geri bildirimleri de içermesi önerilir. Böylece, iç ve dış paydaş anketleriyle organizasyonun sürdürülebilirlik yaklaşımına ilişkin daha kapsamlı bir tablo elde edilebilir.

Son olarak, şirketin belirlediği hedeflerin ölçülebilir olması sağlanmalıdır. Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ayrı ayrı tanımlanırken, performansı izlemede kullanılacak ölçütler (KPI’lar) belirlenmelidir. Örneğin, “kadın çalışan oranını bir yıl içinde yüzde 10 artırmak” veya “yönetici kademesinde çevre bilinci eğitimi almış kişilerin oranını üç yıl içinde yüzde 80’e çıkartmak” gibi somut hedefler konulabilir. Bu hedeflere ulaşmaya yönelik kilit performans göstergeleri (çeşitlilik oranı, enerji tasarrufu miktarı, gönüllülük projelerine katılım yüzdesi vb.) düzenli olarak raporlanmalı ve gerekli hallerde yenilenmelidir.

5.3.2. Organizasyonel yapı ve paydaşlarla etkileşim

Sürdürülebilir kalkınma amaçları odaklı uygulamaların etkinliğini artırmak için öncelikle üst yönetimin desteğinin sağlanması gereklidir. İK projelerine, üst düzey yönetimden en az bir “sponsor” atanması, gerekli kaynak ve bütçe tahsisinin yanı sıra stratejik yönlendirme açısından önem taşır. Ayrıca, İK departmanı, üst yönetim ve ilgili departman yöneticilerinden oluşan bir “Politika ve Strateji Komitesi” oluşturarak düzenli toplantılarla projelerin seyrini takip edebilir.

Çalışan katılımı ve kurum kültürünün sürdürülebilirliğe doğru dönüşmesi ise düzenli iletişim, bilgilendirme ve somut etkinliklerle gerçekleşebilir. Örneğin, intranet platformları veya kurum içi sosyal ağlar aracılığıyla “sürdürülebilir kalkınma amaçları ve sürdürülebilirlik” konulu güncel gelişmeler paylaşılabilir. Çevre bilinci veya toplumsal sorumluluk gibi alanlarda çalışanların bizzat katılabileceği projeler (ağaç dikme, geri dönüşüm atölyeleri, sosyal proje mentorluğu vb.) düzenlenerek ortak sorumluluk duygusu artırılabilir. İşe alım ve terfi süreçlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı gözetmek de bu aşamada önemlidir; farklı kültür veya cinsiyetten gelen adaylara erişimi artırarak sosyal yönden daha kapsayıcı bir kurum kültürü oluşturulabilir.

İK departmanlarının yalnızca şirket içi değil, harici paydaşlarla da iş birliği yapması önerilir. STK'lar, kamu kurumları veya akademik kuruluşlarla gerçekleştirilecek projeler, hem mevzuatı ve yasal düzenlemeleri takip etme kolaylığı sağlar hem de İK süreçlerini zenginleştirir. Sektör birlikleri ya da dijital platformlar üzerinden “en iyi uygulamaların” paylaşılması, kurumlar arası öğrenmeye ve yenilikçi çözümlerin yaygınlaşmasına yardımcı olur.

5.3.3. Ana insan kaynakları fonksiyonlarının sürdürülebilir kalkınma amaçları odaklı dönüşümü

Sürdürülebilirlik yaklaşımı, insan kaynaklarının temel fonksiyonlarında somut aksiyonlarla ortaya konmalıdır. İlk olarak, işe alım ve seçim süreçlerinde çeşitliliği teşvik eden, dezavantajlı grupları destekleyen ve adayların “sürdürülebilirlik bilincini” ölçebilen kriterler belirlenmelidir. İK departmanları, işe alım ilanlarında çevresel ve sosyal bilinç beklentisine değinerek yeni nesil aday profillerini kuruma çekebilir.

Eğitim ve gelişim boyutunda, zorunlu hâle getirilecek “Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma amaçları” eğitim modülleri, yöneticiler dâhil olmak üzere tüm çalışanlara sunulmalıdır. Atölye çalışmaları, çevrimiçi programlar veya liderlik gelişim programları aracılığıyla, çalışanlar “çevre dostu teknolojiler”, “gönüllülük yönetimi” veya “inovatif çözüm üretme” gibi alanlarda bilgi ve beceri kazanabilirler.

Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemleri de sürdürülebilirlik kriterleriyle zenginleştirilmelidir. Çevre bilinci, gönüllülük etkinliklerine katılım veya maliyet tasarrufuna yönelik projelerde yer alma gibi göstergeler, çalışanların yıllık değerlendirme süreçlerine dâhil edilebilir. Başarılı örneklerin “Çevre Dostu Çalışan” veya “Toplumsal Katkı Ödülü” gibi unvanlarla tanınması hem iç motivasyonu hem de kurum imajını destekler.

Bunun yanı sıra, iş sağlığı ve güvenliğine dair insana yakışır iş koşullarının sağlanması ve dijitalleşme üzerinden esnek çalışma modelleri geliştirilmesi, sürdürülebilir kalkınma amaçlarıyla doğrudan ilişkilidir. Uzaktan veya hibrit çalışma düzeni sayesinde ulaşım kaynaklı emisyonlar azaltılabilir ve kâğıtsız ofis yaklaşımıyla dijital süreçlerin verimliliği artırılabilir. Teknoloji entegrasyonunu doğru yöneterek (örneğin veri analitiği, kullanıcı dostu dashboard'lar) İK

departmanları, sürdürülebilirlik göstergelerini düzenli takip edebilir ve gerekli iyileştirmeleri zamanında yapabilir.

5.3.4. Sürekli iyileştirme ve raporlama

Son aşamada, veri toplama ve analiz süreci önem kazanır. Sürdürülebilirlik temelli KPI'ların (enerji tüketimi, geri dönüşüm oranı, çalışan bağlılığı gibi) her çeyrek veya altı aylık periyotlarla raporlanması, performansın izlenmesine ve geliştirilmesine ışık tutar. Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsüne dayalı bir iyileştirme kültürü, belirlenen hedeflere ulaşma seviyesini değerlendirmeye ve aksaklıkları gidererek ilerleme kaydetmeye olanak tanır.

Şeffaf iletişim ve paylaşım da bu modelin sürdürülebilir olmasında kritik rol oynar. Yıllık sürdürülebilirlik raporları içinde İK'nın bu hedefler doğrultusunda elde ettiği sonuçlar, karşılaştığı zorluklar ve geleceğe dair planlar belirtilmelidir. Benzer şekilde, kurum içi geri bildirim mekanizmaları sayesinde çalışanların, tüm düzeylerden öneri ve eleştirileri yönetime iletmeleri sağlanmalıdır.

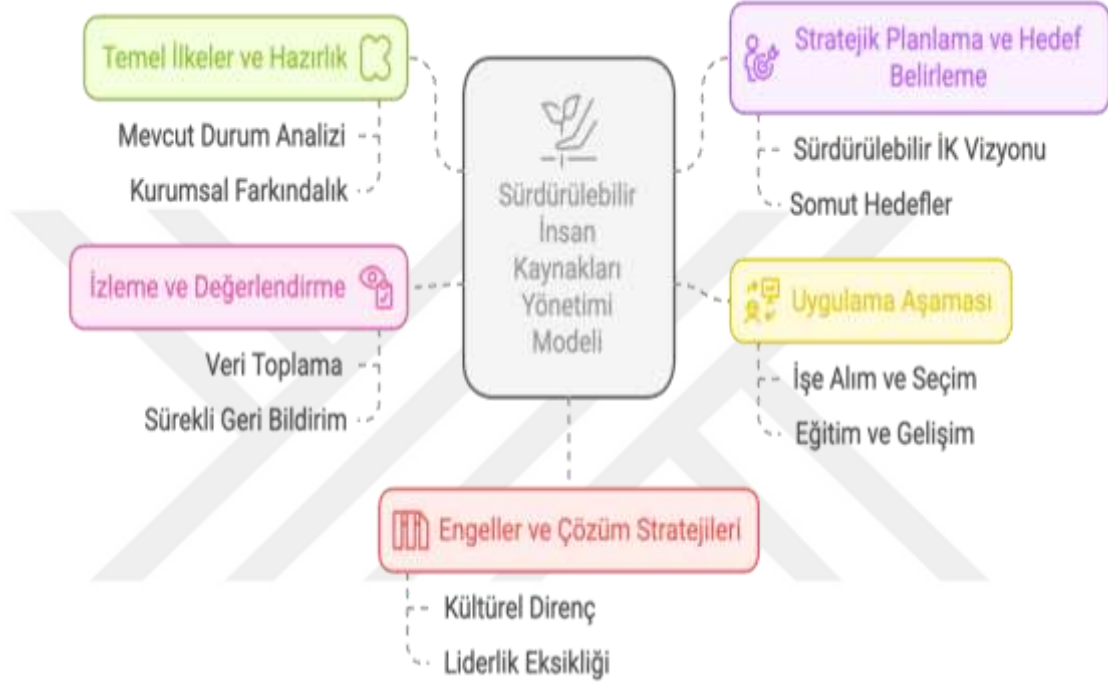
Dış paydaşlarla etkileşim açısından, uzman danışmanlarla düzenli değerlendirme toplantıları yapılabilir. Sektörel en iyi uygulamaları veya yeni teknolojik/mevzuat gelişmelerini takip etmek, İK departmanlarının yenilikçi yaklaşımını pekiştirir. Ayrıca, ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi), ISO 45001 (İş Sağlığı ve Güvenliği) ya da GRI (Global Reporting Initiative) gibi uluslararası standartlar ve sertifikasyonlar benimsenerek küresel ölçekte sürdürülebilirlik performansı gözden geçirilebilir.

Bu çerçeve, işletmelerin ve özellikle İK departmanlarının, sürdürülebilirlik odağında hem iç süreçlerini hem de dış paydaş ilişkilerini yeniden tasarlaması için kapsamlı bir yol haritası sunar.

5.4. İnsan Kaynakları Departmanları İçin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Bağlamında Bir Model Önerisi

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uyum sağlamasında stratejik bir köprü işlevi üstlenir. Bu çerçevede, işe alım ve seçimden performans yönetimine, eğitim-gelişim faaliyetlerinden iş sağlığı ve güvenliğine kadar pek çok alanda örgütlerin çevresel, sosyal ve ekonomik

sorumluluklarını yerine getirmesine katkıda bulunur. Aşağıda sunulan model, insan kaynakları departmanlarının bu sorumlulukları nasıl üstlenebileceğine dair kapsamlı bir yol haritası ortaya koymakta; kurumsal ilkelere politika revizyonlarına, uygulama adımlarından izleme-değerlendirme yöntemlerine kadar farklı aşamalarda önerileri detaylandırmaktadır. Bu sayede, işletmeler yalnızca kısa vadeli kârlılıklarını değil, çalışan bağlılığını, itibarlarını ve toplumsal katkı düzeylerini de artırarak uzun vadeli sürdürülebilirliğe yaklaşabilirler.



Şekil 5.1: İnsan Kaynakları Departmanları İçin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Bağlamında Bir Model Önerisi

1. TEMEL İLKELER VE HAZIRLIK AŞAMASI

1.1. Mevcut Durum Analizi ve Kurumsal Farkındalık

- ⇒ Çalışanlar, yöneticiler ve paydaşlar arasında sürdürülebilirlik bilinci ölçülerek mevcut durum tespit edilir.
- ⇒ İşe alım, eğitim, performans yönetimi, ücretlendirme, iş sağlığı ve güvenliği gibi temel İK fonksiyonlarının, sürdürülebilir kalkınma amaçları ile mevcut bağını incelenir (örn. ne kadar çeşitlilik odaklı, çevre dostu vb.).
- ⇒ Kurum vizyonu ve sürdürülebilir kalkınma amaçları arasındaki boşluklar belirlenir. Örneğin, kadın liderlik oranı, karbon ayak izini

azaltmaya yönelik İK politikası, gönüllülük projelerine katılım gibi konularda eksikler saptanır.

1.2. Üst Yönetim Desteği ve Paydaş Katılımı

- ⇒ Sürdürülebilirlik ve İK hedeflerini bir araya getiren, kurum içi karar mercilerinden oluşan bir komite kurulur. Kaynak ve bütçe tahsisi bu komitenin onayıyla netleşir.
- ⇒ STK'lar, kamu kurumları, akademik kurumlar ve tedarikçilerle iş birliği planları oluşturulur. Bu sayede mevzuat uyumu, dış eğitim imkanları veya ortak sosyal sorumluluk projeleri hayata geçebilir.

2. STRATEJİK PLANLAMA VE HEDEF BELİRLEME

2.1. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Vizyonu ve İlkeleri

- ⇒ Kurumun temel değerleriyle sürdürülebilir kalkınma amaçları bağdaştıran bir “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Vizyonu” oluşturulur (ör. eşitlik, kapsayıcılık, çevresel duyarlılık).
- ⇒ Bu ilkeler, hem kurum içi (çalışan sağlığı, çeşitlilik) hem de kurum dışı (etik tedarik, müşteri sorumluluğu) boyutları kapsayacak şekilde tanımlanır.

2.2. Somut ve Ölçülebilir Hedefler

- ⇒ Her İK fonksiyonu için (işe alım, eğitim, performans yönetimi vb.) sürdürülebilir kalkınma amaçlarına yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler konulur. Örnek: “Kadın yönetici oranını 2 yıl içinde %40’a yükseltmek, İş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine katılımı her yıl %10 artırmak, Kurumsal gönüllülük projelerinde çalışan katılım oranını 3 yıl içinde %50’ye taşımak gibi
- ⇒ İK’nın sürdürülebilirlik katkısını doğrudan ölçen göstergeler (örn. karbon emisyonu azaltma, atık geri dönüşüm oranı, dezavantajlı gruplara istihdam sağlama) tanımlanır.

2.3. Politika ve Prosedürlerin Revizyonu

- ⇒ İnsan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilir kalkınma amaçları perspektifiyle nasıl gerçekleştirileceğini anlatan bir “Sürdürülebilir İK El Kitabı” hazırlanır.

- ⇒ İşe alım ilanlarında çevre ve sosyal sorumluluk vurgusundan tedarikçi seçimine dek tüm prosedürler gözden geçirilerek sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hâle getirilir.

3. UYGULAMA AŞAMASI

Aşağıda, temel İK fonksiyonlarının sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda nasıl dönüştürülebileceğine dair ayrıntılı öneriler yer almaktadır.

3.1. İşe Alım ve Seçim

- ⇒ İş ilanlarında sürdürülebilir kalkınma amaçlarına duyarlı, çeşitliliğe önem veren ve çevreci tutumlara açık adayları çekmek üzere özel ifade ve kriterler kullanılır.
- ⇒ Kadın, engelli, mülteci, farklı kültürlerden adayların katılımı için özel kotalar veya pozitif ayrımcılık politikaları uygulanır.
- ⇒ Adayların çevresel ve sosyal sorumluluk bilincini ölçen mülakat adımları eklenir (ör. önceki gönüllülük veya çevre projeleri deneyimleri).

3.2. Eğitim ve Gelişim Programları

- ⇒ Bütün çalışanların, temel çevre bilinci, toplumsal cinsiyet eşitliği ve gönüllülük gibi konularda bir başlangıç eğitiminden geçmesi sağlanır.
- ⇒ Yönetici pozisyonlar için yeşil liderlik, inovatif çevre çözümleri gibi ileri eğitim programları tasarlanır.
- ⇒ Çalışanların sürdürülebilir kalkınma amaçları odaklı projelerde (ağaç dikme, sivil toplum iş birliği vb.) görev almasına imkân tanıyan “Kurumsal Gönüllülük Saatleri” uygulaması veya “Sosyal Proje Mentorluğu” sistemi geliştirilir.

3.3. Performans Yönetimi ve Ödüllendirme

- ⇒ Performans Kriterlerine Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Entegrasyonu Örnek kriterler:
- “Departman karbon ayak izini %10 azaltma”
- “Tedarik zincirinde etik uyum standartlarını koruma”
- “Takımın gönüllülük projelerine katılım oranı”
- ⇒ Bireysel veya takım bazında çevre dostu uygulamalara katkı sunan, sosyal sorumluluk projelerine aktif katılan çalışanları ödüllendiren

prim/bonus veya tanınma (Sertifika, Teşekkür vb.) mekanizmaları devreye alınır.

3.4. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık

- ⇒ Farklı yaş, cinsiyet, kültür ve yetenek havuzu oluşturmayı hedefleyen bir iç komite kurulur. Kurul, süreçleri izler ve aksiyon planları üretir.
- ⇒ Mentorluk, liderlik eğitimleri gibi imkanlardan herkesin eşit şekilde yararlanması sağlanır.

3.5. İş Sağlığı, Güvenliği ve Psikolojik İyilik Hâli

- ⇒ Ergonomik çalışma koşulları, psikolojik danışmanlık, esnek çalışma saatleri gibi uygulamalarla “insana yakışır iş” ilkesine uygun bir ortam oluşturulur.
- ⇒ İş güvenliği eğitimleri ve risk değerlendirmeleri düzenli yapılır; sonuçlar paydaşlarla şeffaf biçimde paylaşılır.

3.6. Dijitalleşme ve Esnek Çalışma

- ⇒ Kurumsal karbon ayak izini azaltmak için süreçler dijital platformlara kaydırılır; çalışanlar dijital iş birliği araçlarıyla desteklenir.
- ⇒ İş-yaşam dengesini koruyup şehir içi ulaşımdan kaynaklanan karbon emisyonunu minimize edecek politikalar yaygınlaştırılır.

4. İZLEME, DEĞERLENDİRME VE İYİLEŞTİRME

4.1. Veri Toplama ve Raporlama

- ⇒ Hedeflenen göstergeler (ör. kadın yönetici sayısı, gönüllülük katılım oranı, geri dönüşüm miktarı vb.) periyodik olarak ölçülür.
- ⇒ GRI (Global Reporting Initiative) ya da ISO 14001, ISO 45001 gibi uluslararası sertifikasyon ve raporlama formatları kullanılarak şeffaf bir sürdürülebilirlik raporu oluşturulur.

4.2. Sürekli Geri Bildirim Mekanizmaları

- ⇒ Düzenli aralıklarla sürdürülebilir kalkınma amaçları farkındalığını, memnuniyeti ve önerileri ölçen anketler yapılır.
- ⇒ Her seviyeden çalışanların katıldığı mini çalıştaylar veya “yeşil beyin fırtınası” oturumları düzenlenir. Engeller, yenilikçi fikirler ve çözüm yolları tartışılır.

4.3. İyileştirme Aksiyonları

- ⇒ Belirlenen hedeflere ulaşamadığında nedenler analiz edilir, aksiyon planı güncellenir.
- ⇒ Pilot projelerde elde edilen başarılarından yola çıkılarak kapsam genişletilir veya çalışanları motive edecek yeni teşvik mekanizmaları devreye alınır.

5. ENGELLER VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

5.1. Kültürel Direnç

- ⇒ Eğitimler, pilot projeler, iyi örnekleri görünür kılma (ör. “Aydın Yeşil Kahramanı” ödülü). Çalışanlara sürdürülebilirliğin ek iş yükü değil, kurumsal değer üretme aracı olduğu gösterilir.

5.2. Kısa Vadeli Kâr Baskısı ve Maliyet Kaygısı

- ⇒ Orta/uzun vadeli finansal faydaları (enerji tasarrufu, itibar artışı, çalışan bağlılığı) üst yönetime rakamlarla kanıtlamak; kamu teşviklerinden yararlanmak; gerekirse küçük ölçekte pilot uygulamalarla işe başlamak.

5.3. Liderlik Eksikliği

- ⇒ Sürdürülebilir kalkınma amaçları sahiplenilen üst düzey yöneticilerden oluşan bir “sürdürülebilirlik liderlik ekibi”; yönetim kurulu sunumlarıyla projenin stratejik önemini vurgulamak.

5.4. Bilgi ve Uzmanlık Eksikliği

- ⇒ STK, üniversite ve danışmanlık firmalarıyla iş birliği; kurumiçi sürdürülebilirlik sertifika programları; çalışanların gönüllü olarak uzmanlık kazanabileceği çevre ve toplumsal projeler.

Tüm bu aşamalar ve uygulamalar, insan kaynakları departmanlarının sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda stratejik bir rol üstlenebileceğini göstermektedir. Başarılı bir dönüşüm için, üst yönetimle koordinasyon ve kurum kültürü içinde sürdürülebilirlik bilincini yerleştirecek eğitim, ölçüm, raporlama ve teşvik mekanizmalarına ihtiyaç duyulur. Engellerin sistemli şekilde ele alınması ve paydaşlarla eşgüdümlü çalışmalar yürütülmesi, işletmelerin uzun vadeli değer yaratmasına ve topluma çok yönlü katkıda bulunmasına zemin hazırlar. Bu kapsamlı model, İK departmanlarını kurumsal stratejilerin merkezine yerleştirerek hem

ekonomik hem de sosyal ve çevresel faydayı aynı anda gözetecek sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi pratiğini somut bir yol haritasına dönüştürebilir.

5.5. İnsan Kaynakları Departmanları için Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Onay Listesi

Çizelge 5.1: İnsan Kaynakları Departmanları için Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Onay Listesi

	EVET	KISMEN	HAYIR
STRATEJİK PLANLAMA VE VİZYON			
1. Kurum genelinde sürdürülebilir kalkınma amaçları hakkında temel bilgilendirmeler yapıldı mı?			
2. Şirketin temel değerleriyle sürdürülebilir kalkınma amaçlarını bağdaştıran resmî bir insan kaynakları vizyonu belirlendi mi?			
3. İnsan kaynakları hedeflerinin sürdürülebilir kalkınma amaçları ile uyumunu destekleyecek bir üst yönetim komitesi veya liderlik ekibi oluşturuldu mu ?			
KURUMSAL POLİTİKA VE PROSEDÜRLERİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ			
4. Sürdürülebilir İK El Kitabı: sürdürülebilir kalkınma amaçlarıperspektifiyle hazırlanmış rehber veya politika dokümanı mevcut mu?			
5. İşe Alım Prosedürleri: İş ilanları, mülakat soruları ve seçim kriterleri sürdürülebilirlik ve çeşitlilik ilkelerini yansıtıyor mu?			
6. Tedarik Zinciri Yönetimi: İK süreçleri, tedarikçi seçiminde etik ve çevresel standartlara uyumu takip ediyor mu?			
İŞE ALIM VE ÇEŞİTLİLİK			
7. Kapsayıcı İş İlanları: Toplumsal cinsiyet eşitliği ve dezavantajlı gruplara erişim gözetiliyor mu?			
8. Pozitif Ayrımcılık Politikası: Engelli, mülteci veya farklı kültürlerden adaylara yönelik özel uygulamalar var mı?			
9. Değer Bazlı Mülakat: Adayların çevresel ve sosyal sorumluluk bilincini ölçen sorular kullanılıyor mu?			
EGİTİM, GELİŞİM VE GÖNÜLLÜLÜK			
10. Zorunlu Sürdürülebilirlik Eğitimi: Tüm çalışanların katıldığı temel çevre bilinci, gönüllülük ve toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri sunuluyor mu?			
11. Liderlik ve İnovasyon Eğitimi: Yönetici adaylarına veya üst düzey yöneticilere, “Yeşil Liderlik” ve çevresel/sosyal inovasyon konularında programlar düzenleniyor mu?			
12. Kurumsal Gönüllülük Saatleri: Çalışanların sürdürülebilir kalkınma amaçları odaklı proje ve etkinliklerde aktif yer almasını teşvik edecek saat/izin uygulaması var mı?			
PERFORMANS YÖNETİMİ VE ÖDÜLENDİRME			

13. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Kriterleri: Performans hedeflerine karbon ayak izini azaltma, gönüllülük katılımı, etik tedarik vb. ölçütler eklendi mi?			
14. Teşvik Mekanizmaları: Sürdürülebilirlik projelerine katkıda bulunan çalışanlar için takdir, prim, sertifika veya benzeri ödüllendirme sistemleri var mı?			
15. Departman Bazlı Hedefler: Her bölümün sürdürülebilir kalkınma amaçları katkısını ölçen ayrı göstergeler (ör. enerji tasarrufu, atık yönetimi) tanımlandı mı?			
İŞ SAĞLIĞI, GÜVENLİĞİ VE PSİKOLOJİK İYİLİK HÂLİ			
16. Fiziksel Koşullar ve Ergonomi: Çalışma ortamları “insana yakışır iş” ilkesine uygun mu? (örn. ergonomik masa, yeterli aydınlatma)			
17. Ruhsal Destek Programları: Psikolojik danışmanlık, stres yönetimi veya esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar mevcut mu?			
18. Sıfır Kaza Vizyonu: Düzenli iş güvenliği eğitimleri, risk analizleri ve şeffaf raporlama yapılıyor mu?			
DİJİTALLEŞME VE ESNEK ÇALIŞMA			
19. Kâğıtsız Ofis / Dijital Süreçler: Gerekli dokümantasyon ve iletişim büyük ölçüde dijital ortama taşındı mı?			
20. Uzaktan/Hibrit Çalışma: İş-yaşam dengesini destekleyecek esnek modeller uygulanıyor mu?			
21. Çevresel Kazanımların Takibi: Dijitalleşmeyle elde edilen enerji ve kaynak tasarrufu ölçülüyor ve raporlanıyor mu?			
ÖLÇME, DEĞERLENDİRME VE RAPORLAMA			
22. KPI İzleme: Sürdürülebilirlik hedeflerine dair kilit performans göstergeleri (KPI'lar) düzenli aralıklarla toplanıyor mu?			
23. Raporlama Standartları: GRI, ISO 14001, ISO 45001 vb. çerçevede sürdürülebilirlik raporu oluşturuluyor mu?			
24. Çalışan Geri Bildirimi: Farkındalık, memnuniyet ve öneriler için anketler veya odak grup toplantıları düzenleniyor mu?			
İYİLEŞTİRME VE SÜREKLİ GELİŞİM			
25. PUKÖ Döngüsü: “Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al” aşamalarına göre hedefler ve politikalar gözden geçiriliyor mu?			
26. Pilot Proje Başarılarını Genelleme: Başarılı uygulamalar yaygınlaştırılıyor, kurum geneline entegre ediliyor mu?			
27. Yeni Teşvikler ve Programlar: Değişen koşullar veya çalışan talepleri doğrultusunda ek teşvik mekanizmaları tasarlanıyor mu?			
ENGELLER VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ			
28. Kültürel Direnç: Çalışanlara, sürdürülebilirlik uygulamalarının ek yükten ziyade değer yarattığı açıkça anlatılıyor mu?			
29. Kısa Vadeli Kâr Baskısı: sürdürülebilir kalkınma amaçları odaklı projelerin orta/uzun vadeli finansal faydaları (enerji tasarrufu, marka değeri vb.) üst yönetime kanıtlanıyor mu?			
30. Liderlik Eksikliği ve Bilgi Yetersizliği: Üst düzey yöneticilerden oluşan bir “Sürdürülebilirlik Ekibi” var mı ve STK/üniversite iş birlikleriyle uzmanlık açığı gideriliyor mu?			

KAYNAKLAR

- AB (2020). Yeşil Mutabakat (GreenDeal) Teklif Çağrısı Yayınlandı. Ufuk 2020 Programı. https://www.ab.gov.tr/yesil-mutabakat-green-deal-teklif-cagrisi-yayimlandi_52146.html
- Afacan, G., ve Akyürek, G. (2023). Sustainability summit: Value-focused approach panel document analysis in the frame work of sustainable development goals and corporate sustainability. *ITU Journal of Environmental Studies*, 15(2), 89-103. <https://doi.org/10.21205/jens.2023.06857>.
- Alam, M. M., Rabiü, M., ve Parvez, A. (2020). Green HRM and green business: A proposed model for organizational sustainability. *Environmental Management and Sustainable Development*, 9(1), 88-102. <https://doi.org/10.5296/emsd.v9i1.17304>.
- Beisembina, A., Gizzatova, A., Kunyzkov, Y., Ernazarov, T., Mashrapov, N., ve Dontsov, S. (2023). Investing in human capital for green and sustainable development. *ASERS Publishing*, 14(5/69), 11-24. [https://doi.org/10.14505/esm.v14.5\(69\).11](https://doi.org/10.14505/esm.v14.5(69).11)
- Borsa İstanbul (2020). Sürdürülebilirlik Rehberi. https://www.borsaistanbul.com/files/surdurulebilirlik_rehberi_2020.pdf
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
- Budzinskaya, O. V., ve Teregulova, N. F. (2021). Human resources priorities for the digital economy for sustainable development. *Sustainable Development of Modern Digital Economy: Perspectives from Russian Experiences*, 189-197. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70194-9_19
- Cooke, F. L., Dickmann, M., ve Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>
- Çevre Kanunu (1983/2872). Resmî Gazete, 11/8/1983, 18132. <https://www.tarimorman.gov.tr/Belgeler/Mevzuat/Kanunlar/%E2%82%A0CEVRE%20KANUNU.pdf>
- El-Fekey, S. F., ve Mostafa, B. A. (2023). Human resource development with in the sustainability science frame work. *European Journal of Sustainable Development*, 12(1), 199-220. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n1p199>
- Enerji Verimliliği Kanunu (2007). Kanun Numarası: 5627, Resmî Gazete, 2/5/2007, 26510. <https://enerjiverimlilik.enerji.gov.tr/template/dist/pdf/EnerjiKanun.pdf>

- Kates, R. W., Parris, T. M., ve Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3), 8-21.
- Klimovskih, N., Sekerin, V., Makushkin, S., Kuzmicheva, A., Leontev, M., ve Kohetkov, E. (2023). Impact of human resource management on improving the innovation potential of an enterprise to achieve the principles of sustainable development. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(1), 274. <https://doi.org/10.37497/sdgs.v11i1.274>
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: Six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146-170. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12321>
- Kumar, N. (2021). Human resource: A challenge for the Himalaya's sustainable development in 21st century. *International Journal of Applied Research*, 7(SP7), 10-14. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2021.v7.i7Sa.8654>
- Le Blanc, D. (2015). Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. *Sustainable Development*, 23(3), 176-187.
- Leal Filho, W., Tripathi, S. K., Andrade Guerra, J. B. S. O. D., Giné-Garriga, R., Orlovic Lovren, V., ve Willats, J. (2018). Using the sustainable development goals towards a better understanding of sustainability challenges. *International Journal of Sustainable Development ve World Ecology*, 26(2), 179-190.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., ve Wang, Y. (2022). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Lušňáková, Z., Juričková, Z., Novotná, K., ve Šajbidorová, M. (2022). Human Resources as a Factor of the Development and Sustainability of Businesses. *International Scientific Days*. <https://doi.org/10.15414/isd2022.s2.05>
- Magarbrah Flet, A., Knudsen, H., ve Keitsch, M. (2022). Sustainable development goals and the Cap SEM model. *Sustainability*, 14(9), 324-337. <https://doi.org/10.1017/xyz123>.
- Magau, M. D. (2024). Relationship between implementation of sustainable human resource practices and corporate market value. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2787. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2787>
- Matrood, S. N. (2023). Sustainability and its role in enhancing the efficiency of human resource management in Iraqi organizations. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 161-169.
- Micah, A. E., Solorio, J., Stutzman, H., Zhao, Y., Tsakalos, G., ve Dieleman, J. L. (2022). Development assistance for human resources for health, 1990-2020. *Human Resources for Health*, 20(1), 51. <https://doi.org/10.1186/s12960-022-00744-x>
- Mohammed, A., Sundararajan, S., Kumar, D. S. S., ve Pal, S. K. (2024). Impact of strategic human resource management on mediating the relationship

- between entrepreneurial ventures and sustainable growth. *International May Conference on Strategic Management*, XX(1), 437-452.
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., ve Sabokro, M. (2022). Achieving human resource management sustainability in universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(928). <https://doi.org/10.3390/ijerph19020928>
- Mukhuty, S., Upadhyay, A., ve Rothwell, H. (2022). Strategic sustainable development of Industry 4.0 through the lens of social responsibility: The role of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2068-2081. <https://doi.org/10.1002/bse.3008>
- OECD. (2022). *Global Partnerships for Sustainable Development: The EU's Role in SDG Implementation*.
- Överel, D., ve Kaçmaz, Y. (2024). From individual to global being: A psychological counselor in the context of sustainable development goals. *Buca Faculty of Education Journal*, 60(2), 1173-1196.
- Papademetriou, C., Ragazou, K., Garfakelis, A., ve Passas, I. (2023). Green human resource management: Mapping the research trends for sustainable and agile human resources in SMEs. *Sustainability*, 15, 5868. <https://doi.org/10.3390/su15075868>
- Philip, B., Seal, E. L., ve Philip, S. (2023). Human resource development for community development: Lessons from a sport-for-development program in rural India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 442-461. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12357>
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Core functions of sustainable human resource management: A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable Development*, 29(1), 1-18. <https://doi.org/10.1002/sd.2166>
- Piwowar-Sulej, K., Malik, S., Shobande, O. A., Singh, S., ve Dagar, V. (2023). A contribution to sustainable human resource development in the era of the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05456-3>
- Popescu, M., ve Mândru, L. A. (2022). A model for a process approach in the governance system for sustainable development. *Sustainability*, 16(6996), <https://doi.org/10.3390/su14136996>.
- Poveda, C. A. (2023). Using multi-criteria decision-making to assess the importance of human capital in meeting the goals and objectives of sustainable development: An application of the analytic hierarchy process. *International Journal of Analytic Hierarchy Process*, 15(1), 1067. <https://doi.org/10.13033/ijahp.v15i1.1067>
- Sachs, J. D. (2012). From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206-2211.
- Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.
- Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.

- Sanayi Bakanlığı (2023). Stratejik Araştırmalar ve Verimlilik Genel Müdürlüğü Görev ve Yetkileri. <https://sanayi.gov.tr/merkez-birimi/92d9c73bddbb/hakkimizda>
- Sang, H. W. (2024). Sustainable human resource management and sustainability: A survey on Nairobi Securities Exchange listed companies, Kenya. *East African Journal of Business and Economics*, 7(1), 263-270. <https://doi.org/10.37284/eajbe.7.1.1986>
- SBB (2022). On Birinci Kalkınma Planı (2019–2023). Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Plani-2019-2023.pdf
- Shayegan, S., Bazrkar, A., ve Yadegari, R. (2024). Realization of sustainable organizational performance using new technologies and green human resource management practices. *Industrial Management Journal*, 11(3), 12-29.
- Stareček, A., Babel'ová, Z. G., Makýšová, H., ve Cagaňová, D. (2021). Sustainable human resource management and generations of employees in industrial enterprises. *Acta Logistica*, 8(1), 45-53. <https://doi.org/10.22306/al.v8i1.201>
- Sustainable Value Aggregation: A Framework for Environmental Solutions and Business Opportunities (2024). *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(2), e07357. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-181>
- Tiltay, M. A., Öz, M., ve Tepe, M. E. (2021). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları: Türkiye’de Mevcut Durum ve Eğilimler. *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, 8(2), 351–372. <https://doi.org/10.17541/optimum.841976>
- TÜSİAD (2018). Sürdürülebilir Gelecek İçin Sürdürülebilir Enerji: Kısa ve Orta Vadeli Öneriler. (Rapor)
- Ulusal Enerji Verimliliği Eylem Planı (2023). Enerji Verimliliği 2030 Stratejisi ve II. Ulusal Enerji Verimliliği Eylem Planı. T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı. <https://enerji.gov.tr/evced-enerji-verimliliği-uevep>
- Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi (2021). Türkiye’de Sürdürülebilir Kalkınma ve Yeşil Ekonomi Açısından Yenilenebilir Enerji: Ampirik Bir Çalışma. *IJMEB*, 17(2), 1–20.
- UN Global Compact. (2020). *Business and the Sustainable Development Goals: A Framework for Action*.
- UNDP. (2015). *Sustainable Development Goals*. United Nations Development Programme.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2015). *Sustainable Development Goals*. United Nations.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.

- Waples, E. P., ve Baskin, M. E. B. (2021). Not yourparents' organization? Human resource development practices for sustainable flex work environments. *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 153-170. <https://doi.org/10.1177/1523422320982933>
- Zhao, F., Wang, L., Chen, Y., Hu, W., ve Zhu, H. (2024). Green human resource management and sustainable development performance: Organizational ambidexterity and the role of responsible leader ship. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12391>



EKLER

Ek-1: Mülakat Formu

Araştırmanın Amacı ve Bilgilendirme

Bu mülakat, işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarının sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu hale getirilmesini incelemek ve bu uygulamaların işletme süreçlerine olan etkilerini değerlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Araştırmanın nihai hedefi, farklı ülkelerden İK uzmanlarının katkılarıyla işletmenin sürdürülebilirlik stratejilerini destekleyecek İKY stratejileri geliştirmek üzere bir model geliştirmektir.

Gizlilik Taahhüdü:

Bu çalışmada paylaşılan tüm bilgiler gizli tutulacak ve yalnızca akademik amaçlarla kullanılacaktır.

Katılımcıların isimleri ya da kurumları herhangi bir raporda veya yayında açıklanmayacaktır.

Mülakata katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Lütfen soruları açık ve samimi bir şekilde yanıtlayınız.

2. Kişisel Bilgi Formu

- 1. Ad ve Soyadı (Opsiyonel):**
- 2. Cinsiyet:**
 Kadın Erkek
- 3. Yaş:**
- 4. Çalıştığınız Ülke ve Şehir:**
- 5. Şu anki Pozisyonunuz (Örnek: İK Müdürü, İK Danışmanı vb.):**
- 6. Kaç yıldır İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Çalışıyorsunuz?**

7. Firma Büyüklüğü;

- Küçük (1-50 çalışan)
- Orta (51-250 arası çalışan)
- Büyük (251 ve üstü çalışan)

8. Sektör:

- Sanayi Üretimi
- Hizmet Üretimi
- Ticaret/Pazarlama
- Teknoloji Şirketi

9- Çalıştığınız işletmede Sürdürülebilirlik konusunda bir faaliyet yürütülüyor mu? Ne seviyede?

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Global Compact Network Türkiye

HAKKIMIZDA ÜYELİK ÇALIŞMA ALANLARI HAREKETE GEÇ BİLGİ MERKEZİ KATIL

Anasayfa / Hakkımızda / Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

2015 yılında Birleşmiş Milletler'e (BM) üye ülkeler yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegenimizi korumak, eşitlik ve atılabilirlikle mücadele etmek hedefleriyle Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını (SKA) 2030 yılında tamamlanacak bir yol haritası olarak kabul etmiştir. SKA'lar farklı gelişmişlik seviyesindeki tüm ülkeler için geçerli ve kimseyi geride bırakmayacak şekilde tasarlanmış 17 evrensel amaçtan oluşan bir eylem çağıdır. 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı 169 göstergesi ile takip edilmektedir.

BM her yıl BM Ajansları ile işbirliği içinde geliştirilen ve küresel göstergeleri çerçevesine ve ulusal istatistik sistemleri tarafından üretilen veriler ve bölgesel düzeyde topluları idarelere dayanan SKA İlerleme Raporu hazırlanmaktadır. Ayrıca ülkeler 11 yılda bir yayımladıkları Gönüllü Ulusal Gözden Geçirme Raporları (Voluntary National Review- VNR) ile kendi ilerlemelerini takip etmektedir. Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Gönüllü Ulusal Gözden Geçirme (VNR) raporlarını ulusal düzeyde yayımlamıştır.



18. Yoksulluğa Son: Tüm dünyada her türlü yoksulluğun ortadan kaldırılması.

19. Açlığa Son: Açlıkla mücadele edilerek herkesin yeterli ve besleyici gıdaya erişiminin sağlanması.

20. Sağlıklı Bireyler: Her yaşta birey için sağlıklı bir yaşamın teşvik edilmesi ve refahın artırılması.

21. Nitelikli Eğitim: Herkes için kapsayıcı ve eşitlikçi kaliteli eğitimin

sağlanması.

22. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: Kadınlara ve kız çocuklarına yönelik eşitsizliklerin giderilmesi.
23. Temiz Su ve Sıhhi Koşullar: Herkes için temiz suya ve sanitoryona erişimin sağlanması.
24. Erişilebilir ve Temiz Enerji: Uygun maliyetli, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjiye erişimin artırılması.
25. İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme: Herkes için sürdürülebilir ekonomik büyüme ve insana yakışır iş olanaklarının sağlanması.
26. Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı: Sürdürülebilir sanayileşmenin, yenilikçiliğin ve dayanıklı altyapıların desteklenmesi.
27. Eşitsizliklerin Azaltılması: Ülkeler içinde ve arasındaki eşitsizliklerin azaltılması.
28. Sürdürülebilir Şehirler ve Yaşam Alanları: Şehirlerin ve yerleşimlerin kapsayıcı, güvenli, dirençli ve sürdürülebilir hale getirilmesi.
29. Sorumlu Tüketim ve Üretim: Sürdürülebilir tüketim ve üretim kalıplarının sağlanması.
30. İklim Eylemi: İklim değişikliği ve etkileriyle mücadele için acil önlemler alınması.
31. Sudaki Yaşam: Okyanusların, denizlerin ve deniz kaynaklarının korunması.
32. Karasal Yaşam: Karasal ekosistemlerin korunması, onarılması ve sürdürülebilir kullanımı.
33. Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar: Barışçıl ve kapsayıcı toplumların teşvik edilmesi, adalete erişimin sağlanması.
34. Hedefler İçin Ortaklıklar: Küresel hedeflere ulaşmak için iş birliği ve ortaklıkların güçlendirilmesi.

3. Mülakat Soruları

1. Sürdürülebilir Kalkınma ve İnsan Kaynakları Yönetimi

1. İşletmenizde sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için insan

kaynakları yönetimi nasıl bir rol üstlenmelidir? Neden?

2. İnsan kaynakları süreçleri, çalışanların sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlamasını nasıl destekleyebilir? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?
3. Sizce insan kaynaklarının sürdürülebilirlik stratejilerindeki en kritik fonksiyonu nedir? (Örneğin Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için İKY, kadın çalışanların liderlik rollerine erişimini destekleyen politikalar geliştirebilir)
4. İşletmelerde olası sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik uygulanan en iyi insan kaynakları uygulamalarını paylaşabilir misiniz?

2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans

5. İşletmenizde sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları hangi alanlarda fark yaratmaktadır?
6. Çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada İK uygulamalarının etkili olduğunu düşünüyor musunuz? Örnekler verebilir misiniz?
7. Sürdürülebilir İKY'nin çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
8. Bu uygulamalar, ekonomik performans veya karlılık açısından ne tür faydalar sağlayabilir?

3. Stratejik Uyumluluk

9. İşletmelerde sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu İKY stratejileri geliştirmek için hangi adımları atılmalıdır.
10. Sürdürülebilir İKY stratejilerini tasarlarken dikkate aldığınız temel unsurlar neler olabilir?
11. Sürdürülebilirlik odaklı İK politikalarının geliştirilmesinde hangi paydaşlarla iş birliği yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz?
12. Sürdürülebilir İKY stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayabilmek için önerileriniz neler olabilir?

4. Sürdürülebilir İKY uygulamalarının Benimsenmesindeki Engeller ve Çözümler

13. Sürdürülebilir İKY uygulamalarını benimseme sürecinde karşılaşılabilecek olası zorluklar neler olabilir?
14. Bu zorlukları aşmak için geliştirilebilecek stratejiler neler olabilir?
15. İşletmelerde sürdürülebilir İKY uygulamalarını daha yaygın hale getirmek için hangi kaynaklara veya desteğe ihtiyaç duyulur?
16. Sürdürülebilir İKY uygulamalarına yönelik işletmelere ne tür önerilerde bulunabilirsiniz?

4. Katılımcıya Teşekkür

Değerli zamanınızı ayırıp bu mülakatı tamamladığınız için teşekkür ederiz. Cevaplarınız, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik yenilikçi insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

Eğer başka bir sorunuz ya da eklemek istediğiniz bir bilgi varsa, lütfen aşağıdaki alanda paylaşınız

INTERVIEW FORM

Objective and Information

This interview is designed to analyze **Green Human Resources Management (Green HRM)** practices in organizations, assess the alignment with sustainable development goals (SDGs), and evaluate the impact on business processes. The ultimate goal of the study is to propose a model for Green HRM strategies based on insights from HR professionals from different countries.

Confidentiality Statement:

All information shared in this study will remain confidential and will only be used for academic purposes.

The names or organizations of participants will not be disclosed in any reports or publications.

Participation in this interview is entirely voluntary.

Please provide open and sincere answers to the questions.

2. Personal Information Form

1. **Name and Surname (Optional):**
2. **Gender:**
 - Female
 - Male
 - Other
3. **Age:**
4. **Nationality:**
5. **Country and City of Work:**
6. **Current Position (e.g., HR Manager, HR Consultant, etc.):**
7. **Years of Experience in Human Resources Management:**
8. **Sector:**
 - Manufacturing
 - Service
 - Technology
 - Other (Please Specify): _____

3. Interview Questions

1. Sustainable Development and Human Resources Management

1. What role does human resources management play in achieving sustainable development goals in your organization?
2. How do HR processes support employees in contributing to sustainable development goals?
3. In your opinion, what is the most critical function of HR in sustainability strategies?
4. Could you share examples of the best HR practices implemented in your organization to support sustainable development goals?

2. Green Human Resources Management and Performance

5. In what areas do Green Human Resources Management (Green HRM) practices make a difference in your organization?
6. Do you believe your HR practices are effective in achieving environmental sustainability goals? Could you provide examples?
7. How do you evaluate the impact of Green HRM on employee motivation and engagement?
8. What benefits have the practices provided in terms of economic performance or profitability?

3. Strategic Alignment

9. What steps has your organization taken to develop HRM strategies aligned with sustainable development goals?
10. What are the key elements you consider when designing Green HRM strategies?
11. Which stakeholders do you collaborate with when developing sustainability-focused HR policies?
12. What recommendations would you give for successfully implementing Green HRM strategies?

4. Adoption Challenges and Solutions

13. What are the main challenges you face in adopting Green HRM practices?
14. Could you describe the strategies you have developed to overcome the challenges?
15. What resources or support do you need to make Green HRM practices more widespread in your organization?
16. What recommendations would you provide to other organizations facing similar issues?

4. Thank You Note

Thank you for taking the time to complete this interview. Your responses will significantly contribute to the development of innovative HR strategies aimed at

support in sustainable development goals.

If you have any additional questions or information you would like to share, please use the space below:

