

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Çerçevesinde İnsan Kaynakları Departmanlarına Yönelik Bir Model Önerisi: Farklı Kültürlerden İnsan Kaynakları Uzmanlarıyla Nitel Bir Analiz *

A Model Proposal for Human Resources Departments within the Framework of Sustainable Development Goals: A Qualitative Analysis with Human Resources Experts from Different Cultures

ÖZET

Bu araştırma, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) doğrultusunda insan kaynakları birimlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluğu nasıl destekleyebileceğini incelemiştir. Türkiye, Norveç ve Çin'den farklı sektörlerde 15 İK uzmanıyla yapılan derinlemesine mülakatlar içerik analiziyle kodlanmış; bulgular “Sürdürülebilir Kalkınma Açısından İK Yönetimi”, “Sürdürülebilir İK Yönetimi ile Performans”, “Stratejik Uyum” ve “Uygulamalardaki Engeller & Çözümler” olmak üzere dört temada toplanmıştır.

Sonuçlar, kapsayıcı işe alım, çeşitlilik politikaları, çevre odaklı performans ölçütleri, çalışan eğitimi ile iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının hem kurumsal performansı hem de toplumsal faydayı artırdığını göstermektedir. Bununla birlikte kısa vadeli kâr baskısı, liderlik eksikliği, kültürel direnç ve bilgi yetersizliği gibi engeller öne çıkmış; bu bariyerleri aşmak için pilot projeler, üst yönetim desteği, ödüllendirme sistemleri ve paydaş iş birliği önerilmiştir.

Çalışmanın çıktısı olarak, İK birimlerinin sürdürülebilirlik perspektifiyle ilerleyebileceği aşamalı bir “Sürdürülebilir İK Yönetimi Modeli” ile uygulamaların izlenmesine yönelik “İK için SKA Onay Listesi” geliştirilmiştir. Nitel tasarım ve sınırlı örneklem nedeniyle sonuçların genellenebilirliği kısıtlıdır; farklı ülkeler-sektörler ve nicel verilerle yapılacak çalışmalar bulguları genişletebilir. Yine de çok-kültürlü bu inceleme, İK'nın sürdürülebilir dönüşümdeki stratejik rolünü ortaya koyarak literatüre özgün bir katkı sunmakta ve uygulayıcılara çevresel, sosyal ve ekonomik sorumlulukları entegre etmek için pratik bir yol haritası sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Uyum, Performans, Nitel Araştırma, Kültürlerarası Analiz.

ABSTRACT

This study explores how Human Resources (HR) departments can advance environmental, social and economic responsibility in line with the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs). Drawing on in-depth interviews with 15 HR professionals from diverse sectors in Türkiye, Norway and China, the data were coded through content analysis and organised under four themes: (1) “HRM for Sustainable Development,” (2) “Sustainable HRM and Organisational Performance,” (3) “Strategic Alignment,” and (4) “Barriers & Solutions in Practice.”

Findings reveal that inclusive recruitment, diversity policies, environment-oriented performance metrics, employee training, and occupational health-and-safety programmes enhance both corporate performance and societal benefit. Conversely, short-term profit pressure, leadership gaps, cultural resistance and knowledge shortages emerged as key obstacles; pilot projects, executive sponsorship, reward systems and multi-stakeholder collaboration are recommended to overcome them.

The study delivers a step-by-step “Sustainable HRM Model” and an “SDG Checklist for HR” to monitor implementation. While its qualitative design and modest sample limit generalisability, future research across additional countries, sectors and quantitative data could broaden the insights. Nonetheless, this cross-cultural inquiry underscores HR's strategic role in sustainable transformation, offering an original contribution to the literature and a practical roadmap for integrating environmental, social and economic responsibility into HR processes.

Keywords: Sustainable Development Goals, Human Resource Management, Strategic Alignment, Performance, Qualitative Research, Cross-Cultural Analysis.

GİRİŞ

Birleşmiş Milletler (BM) tarafından 2015 yılında ilan edilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), yoksulluk ve açlıkla mücadeleden nitelikli eğitime, iklim eyleminden barış ve adalet konusuna kadar uzanan 17 hedefi (United Nations, 2015) içerir. Bu kapsamlı çerçeve, çevresel koruma, toplumsal eşitlik ve ekonomik büyüme

Özlem Keskin ¹
İsmail Özdemir ²

How to Cite This Article

Keskin, Ö. & Özdemir, İ. (2025). “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Çerçevesinde İnsan Kaynakları Departmanlarına Yönelik Bir Model Önerisi: Farklı Kültürlerden İnsan Kaynakları Uzmanlarıyla Nitel Bir Analiz” International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:11, Issue:4; pp:766-786. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15282957>

Arrival: 25 February 2025
Published: 28 April 2025

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Gedik Üniversitesi, İşletme Yönetimi İstanbul, Türkiye ORCID:0009-0007-6019-5902

² Dr Öğr. Üyesi., İstanbul Gedik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye ORCID: 0009-0007-0438-9518

arasındaki dengeyi kurarak gelecek nesillerin refahını korumayı amaçlar (Griggs vd., 2013). Bu hedeflere uyum sağlama ve sorumluluk alma ihtiyacı, giderek daha fazla işletmeyi kurumsal sürdürülebilirliğe yönlendirmektedir (Global Compact Network Türkiye, 2015; Sachs, 2015).

Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik stratejiler yalnızca üst yönetim ve yatırımcılardan beklenen bir sorumluluk olmayıp, insan kaynakları yönetimi (İKY) birimlerinin de kritik rol üstlendiği görülmektedir (Kramar, 2022). İnsana yakışır iş imkânları, çalışanların çevresel ve sosyal duyarlılığını artırma ve kapsayıcı istihdam politikaları geliştirme gibi uygulamalar, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik performansını olumlu yönde etkilemektedir (Neeraj Kumar, 2021; Piwowar-Sulej, 2023). Bu bağlamda, insan kaynakları departmanları, örgütsel başarı ile çevresel/toplumsal duyarlılık arasında köprü kuran stratejik bir iş ortağı konumuna yerleşmektedir (Mohammed vd., 2024).

Yeşil insan kaynakları yönetimi kavramı, çevre dostu prensiplerin İK uygulamalarına entegre edilmesi için kapsamlı bir rehber sunar (Shayegan vd., 2024). “Yeşil işe alım” (Sang, 2024), karbon ayak izini azaltmaya yönelik performans hedefleri (Lu vd., 2022) veya çalışan eğitimiyle yenilikçi çevre çözümlerini teşvik etme (Papademetriou vd., 2023) gibi uygulamalar hem rekabet gücünü hem de kurumsal itibarını yükseltir (Beisembina vd., 2023). Bununla birlikte, kısa vadeli kâr baskısı, kültürel direnç ve liderlik eksikliği gibi etmenler, SKA odaklı insan kaynakları uygulamalarının yaygınlaşmasını zorlaştırabilmektedir (Kramar, 2022; Afacan ve Akyürek, 2023). Öte yandan, pilot projelerle yaratılan başarı hikâyeleri (Sang, 2024), üst yönetim desteği, çok paydaşlı iş birliği (STK, kamu, akademi) ve teşvik mekanizmaları sayesinde insan kaynakları departmanlarının dönüştürücü potansiyeli ortaya çıkmaktadır (Papademetriou vd., 2023; Mohammed vd., 2024).

Bu çalışma, farklı ülkelerden toplam 15 insan kaynakları uzmanıyla yapılan derinlemesine mülakatlar sonucunda, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik İK stratejilerinin işletmeler ve paydaşları üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Elde edilen veriler, nitel yöntem ve içerik analizi çerçevesinde değerlendirilmiş; katılımcıların karşılaştıkları engeller, iyi uygulamalar ve fırsatlar belirlenmiştir. Araştırma, işe alım ve seçim, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, iş sağlığı/güvenliği gibi temel İK fonksiyonlarına somut sürdürülebilirlik ölçütleri eklenebilecek bir model geliştirirken, her bir İK uygulamasının SKA ile uyumluluğunu hızla ölçmeye yönelik bir “Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Onay Listesi” de sunmaktadır.

Bu yönüyle çalışma, sürdürülebilir kalkınma kavramının insan kaynakları pratiğine nasıl aktarılabileceğini çok boyutlu şekilde ele almakta; literatürde tanımlanan yeşil/sürdürülebilir İK yaklaşımlarını saha bulguları ışığında bütünlükten yararlanarak işletmelere somut politika önerileri sunmayı hedeflemektedir. Böylece hem kuramsal çerçevede (Brundtland, 1987; Sachs, 2015) belirtilen sürdürülebilirlik ilkeleri hem de örgüt içi (Kramar, 2022; Mohammed vd., 2024) ve uluslararası düzeyde (Popescu & Mândru, 2022; Beisembina vd., 2023) ortaya konan iyi uygulamalar, insan kaynakları departmanları için eyleme geçirilebilir bir yol haritasına dönüştürülmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI

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 1. İlgili Çalışmaların Derleme Çizelgesi

Araştırmacı(lar)	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	İnsan sermayesine yapılan yatırımların çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik	Literatür analizi	Eğitim, sağlık ve çevre koruma gibi alanlarda yapılan yatırımların

		kalkınmaya etkisi	üzerindeki etkilerini değerlendirmek		sürdürülebilir kalkınmayı desteklediği sonucuna ulaşmıştır.
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.
Papademetriou vd.	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.
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.

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.
Piwowar-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	Nesillerarası İK yönetimi	Sanayi işletmelerinde farklı nesillerin İK yönetimi üzerindeki etkilerini analiz etmek	Nitel analiz	Yöneticilerin nesillerarası farklılıkları dikkate alarak sürdürülebilir İK politikaları geliştirmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Çizelge 1'deki çalışmalardan anlaşılabileceği üzere, sürdürülebilir kalkınma konusundaki literatür oldukça zengin ve farklı odaklara sahip araştırmaları içermektedir. Örneğin, Popescu ve Mândru (2022), süreç odaklı yönetim modelinin hem yerel hem de küresel düzeyde sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynadığını gösterirken, Magarbrah vd. (2022) aynı hedeflere yönelik CapSEM modelinin sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarını başarılı bir şekilde entegre edebileceğini vurgulamaktadır. Çevresel yönetimin insan kaynakları süreçlerine ne şekilde yansıtılabileceği, Alam vd. (2020) ve Shayegan vd. (2024) gibi çalışmalarla detaylandırılmakta; özellikle yeşil işe alım, performans yönetimi ve eğitim programlarının işletmelerin sürdürülebilirlik performansını artırmada kritik olduğuna dikkat çekilmektedir.

Global Compact Network Türkiye (2015), Birleşmiş Milletler'in 2030 gündemindeki 17 hedefin tüm ülke ve sektörler için yol gösterici olduğunu öne sürerek, iş dünyasının bu hedeflere ulaşmadaki rolünü ön plana çıkarmaktadır. Kurumlar düzeyinde, Afacan ve Akyürek (2023) ile Haberal ve Işık (2023), sürdürülebilir kalkınma amaçlarının benimsenmesinin kurumsal performans ve yerel yönetim faaliyetlerini olumlu yönde etkilediğini vurgularken, bu çabaların henüz yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir. Diğer yandan, bireysel farkındalık ve

psikolojik süreçler bağlamında, Överel ve Kaçmaz (2024), psikolojik danışmanların sürdürülebilir yaşam tarzlarının yaygınlaşmasındaki önemine işaret etmektedir.

Özellikle Sang (2024), Mohammed vd. (2024) ve Neeraj Kumar (2021) gibi çalışmalar, insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilir büyüme, ekonomik kalkınma ve girişimcilik üzerindeki stratejik önemini işaret ederek, İK politikalarının yeşil veya sosyal sorumluluk odaklı bir bakış açısıyla ele alınmasının işletmelere rekabet gücü kazandırdığını öne sürmektedir. Bu stratejik önemin altında yatan temel sebeplerden biri de Beisembina vd. (2023) ile Poveda (2023) tarafından ortaya konulduğu gibi, insan sermayesine yapılan yatırımların hem çevresel hem de sosyal katkılarının uzun vadeli refah ve kalkınmada kritik rol oynadığı gerçeğidir.

Diğer çalışmalar, Shayegan vd. (2024) ve Piwowar-Sulej vd. (2023), yeşil insan kaynakları yönetiminin çalışan verimliliği, çevresel performans ve refah odaklı uygulamalar üzerinde olumlu etkiler yarattığını; Papademetriou vd. (2023) ile Klimovskih vd. (2023) ise yenilikçi iş modelleri ve inovasyon süreçlerinin benimsenmesinde İK departmanlarının kritik bir konumda olduğunu göstermektedir. Kurumsal ve teknolojik boyutlar açısından, El-Fekey ve Mostafa (2023), Matrood (2023) ve Lu vd. (2022) insan kaynaklarının sürdürülebilirlik bilimi, çevresel hedefler ve dijitalleşme gibi gelişmekte olan alanlarla bütünleştirilmesi gerektiğini savunmakta; böylece işletmelerin kaynak israfı, çalışan dayanıklılığı ve inovasyon gibi konularda daha sürdürülebilir çözümler üretebileceğini vurgulamaktadır.

Literatür genelinde, Goel vd. (2022) ve Lušňáková vd. (2022) gibi çalışmalar, eğitim kurumlarında ve işletmelerde sürdürülebilirlik odaklı İK uygulamalarını benimsemenin zorluklarına değinirken, stratejik planlama ve yüksek kaliteli insan kaynağının bu zorlukların aşılmasında belirleyici olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca Mohammad vd. (2022) ve Fang vd. (2022), insan merkezli İK yaklaşımlarının toplumsal sürdürülebilirlik ve çalışan refahıyla doğrudan bağlantılı olduğunu doğrulamakta; Neeraj Kumar (2021) ise bölgesel kalkınma ve yoksullukla mücadele bakımından yenilikçi İK stratejilerinin önemini gözler önüne sermektedir.

Son olarak Kramar (2022), Waples ve Baskin (2021) ve Zhao vd. (2024) gibi araştırmalar, dijitalleşme, esnek çalışma ve sorumlu liderlik gibi çağdaş eğilimlerin, sürdürülebilir İK politikalarıyla bütünleştirildiğinde örgütlerin uzun vadeli başarısı üzerinde çarpan etkisi yarattığını belirtmektedir. Tüm bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, İK yönetiminin, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada yalnızca destekleyici değil, stratejik bir taşıyıcı güç olduğu net biçimde ortaya çıkmaktadır.

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).

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).

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 2. Katılımcı Grubunun Demografik Özellikleri

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Ülke / Şehir	Pozisyon	İK Deneyimi (Yıl)	Firma Büyüklüğü	Sektör
K1	Kadın	29	Yüksek Lisans	Türkiye / İstanbul	HR Business Partner	5	Orta (51–250)	Ticaret / Pazarlama
K2	Belirtilmedi	27	Önlisans	Türkiye / İstanbul	İnsan Kaynakları Uzmanı	7	Belirtilmedi (N/A)	Belirtilmedi (N/A)
K3	Kadın	45	2014 (Lisans mezunu)	Türkiye / İstanbul	İK Yöneticisi	18	Büyük (251+) (Tahmini)	Belirtilmedi (N/A)
K4	Belirtilmedi	33	Yüksek Lisans	Türkiye / İstanbul	İK Danışmanı ve Eğitmeni	10	Belirtilmedi (N/A)	Hizmet / Danışmanlık?
K5	Kadın	35	Lisans (Psikoloji)	Türkiye / İstanbul	İşe Alım Danışmanı	5	Orta (51–250)	Hizmet Üretimi
K6	Erkek	38	Yüksek Lisans (İşletme - İK)	Türkiye / İstanbul	İnsan Kaynakları Müdürü	12	Büyük (251+)	Teknoloji Şirketi
K7	Kadın	27	Belirtilmedi (İhtimalen Lisans)	Norveç / Oslo	HR Consultant	Belirtilmedi	Küçük (1–50)	Ticaret / Pazarlama (Saat)
K8	Kadın	35	Belirtilmedi	Norveç / Oslo	HR Consultant	Belirtilmedi	Küçük (1–50)	Ticaret / Pazarlama (Saat)
K9	Kadın	38	Yüksek Lisans (Org. Psychology)	Norveç / Bergen	HR Consultant	8	Büyük (251+)	Denizcilik (Maritime)
K10	Kadın	36	Yüksek Lisans (HR Management)	Norveç / Oslo	Senior HR Business Partner	9	Orta (51–250)	Yenilenebilir Enerji
K11	Kadın	25	Lisans	Çin / Shenzhen	Yurtdışı İşe Alım Müdürü	4	Büyük (251+)	Teknoloji Şirketi
K12	Erkek	40	Lisans (Psikoloji)	Çin / Pekin	HR Director	10	Büyük (251+)	Perakende / E-Ticaret
K13	Kadın	37	Lisans (İşletme)	Çin / Shenzhen	Senior HR Consultant	8	Orta (51–250)	Üretim (Manufacturing)
K14	Kadın	34	Yüksek Lisans	Çin / Şangay	HR Manager	6	Büyük (251+)	Teknoloji
K15	Kadın	25	Lisans	Çin / Shenzhen	Yurtdışı İşe Alım Müdürü	4	Belirtilmedi	Belirtilmedi

Çizelge 2’deki demografik veriler, farklı ülkelerdeki (Türkiye, Çin, Norveç) ve farklı sektörlerdeki (teknoloji, denizcilik, yenilenebilir enerji vb.) 15 katılımcının insan kaynakları deneyim yılları, pozisyonları ve şirket büyüklükleri gibi değişkenleri ortaya koymaktadır. Çoğunluğu kadın olan katılımcılar 25–45 yaş aralığında yoğunlaşmakta, lisans ve yüksek lisans mezunu İK uzmanlarından oluşmaktadır. Hem büyük (251+ çalışan) hem de orta-küçük ölçekli şirketlerde çalışan bu katılımcılar, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ve karbon emisyon azaltma girişimleri gibi sürdürülebilirlik uygulamalarında farklı düzeyde deneyimler aktarmıştır. Bu çeşitlilik, sürdürülebilirlik konusunun İK alanında kültürel, sektörel ve örgütsel faktörler ışığında çok boyutlu incelenmesine imkan tanımaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veriler, öncelikle sürdürülebilir kalkınma amaçlarıyla ilgili konularda uzman veya deneyimli olduğu düşünülen 50 potansiyel katılımcı arasından seçilen 15 kişiyle gerçekleştirilen 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) aktarılabilecek 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).

Verilerin Analiz

Toplanan mülakat verilerinin analizi, içerik analizi (contentanalysis) 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).

BULGULAR

Çalışmanın bu kısmından itibaren araştırma kapsamında ulaşılan 15 katılımcıdan elde edilen verilerle gerçekleştirilen analizlerde ulaşılan bulgular raporlanmaktadır.

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

Gönüllülük etkinlikleri	K1, K3, K10, K11, K13	5
Yeşil inovasyon / ödülleri	K11, K12	2

Çizelge 3'te "Sürdürülebilir Kalkınma Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi" başlığı altında farklı sektör ve coğrafyalardan katılımcıların deneyim ve görüşleri özetlenmektedir. Katılımcılar, insan kaynaklarının (İK) yalnızca işe alım veya personel yönetimi değil, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin kurumsal süreçlere entegre edilmesinde de belirleyici bir role sahip olduğunu vurgulamaktadır

İnsan Kaynaklarının Stratejik Rolü

K3: "İK'nın sürdürülebilir kalkınma hedeflerini, tüm departmanlarla iş birliği içinde belirleyip hayata geçirmesi gerekir."

K1: "Sürdürülebilirlik, sadece ayrı bir proje değil; İK süreçlerine yedirildiğinde kalıcı ve ölçülebilir sonuçlar elde ediyoruz."

Katılımcılar, İK'nın kurumsal yönetişimin temel paydaşlarından biri hâline geldiğine dikkat çeker.

Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

K4: "Kadın çalışanların yönetim kademesinde yer almasını sağlamak, hem sosyal adalet hem de işletmenin inovasyon kapasitesi açısından vazgeçilmez."

K2: "Kapsayıcı işe alım politikaları olmadan, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine tam anlamıyla ulaşmak mümkün değil."

Bu görüşler, kadın liderliği ve dezavantajlı gruplara fırsat eşitliği sağlamanın sosyal sürdürülebilirliğin temel unsurları olduğunu göstermektedir.

Çalışan Farkındalığı Artırma

K5: "Personelin çevresel ve sosyal konulardaki bilincini artırmak için düzenli seminerler, atölyeler ve mini testler hazırlıyoruz."

K10: "Gönüllülük projeleri, çalışanlarımızı sadece profesyonel değil, toplumsal açıdan da sorumluluk almaya teşvik ediyor."

Katılımcılar, çalışanların aktif rollere davet edildiğinde kurumun dönüşüm kapasitesinin arttığını vurgular.

Eğitim, Gelişim ve Performans Yönetimi

K12: "Üretim hattında enerji tasarrufu veya atık yönetiminde yenilikçi fikirler getiren çalışanları ödüllendirmek, onları daha fazla proje üretmeye motive ediyor."

K2: "Eğitim seminerleri, sadece çevre bilincini değil; toplumsal cinsiyet eşitliği ve etik tedarik gibi konuları da kapsamalı."

Bu ifadeler, performans ölçütlerine sürdürülebilirlik kriterlerinin eklenmesinin çalışan motivasyonuna doğrudan etki ettiğini göstermektedir.

Esnek Çalışma / Dijitalleşme

K14: "Uzaktan çalışma modeline geçtikten sonra hem enerji maliyetlerimiz düştü hem de personelin iş-yaşam dengesinde artış gözlemledik."

K4: "Kâğıtsız ofis yaklaşımı, sürdürülebilirlik alanında en somut ve ölçülebilir adımlarımızdan biri."

Teknolojinin doğru kullanımı sayesinde işletmeler maliyet ve çevresel sorumluluk alanlarında ciddi iyileşmeler sağlayabilmektedir.

Etik Çalışma Koşulları

K1: "Sadece şirket içinde değil, tedarikçilerimizin de sürdürülebilirlik standartlarına uymasını şart koşuyoruz."

K3: "Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak, insana yakışır iş hedefinin temelidir."

Bu yaklaşım, kurumsal sürdürülebilirliğin hem çevre hem de insana yakışır iş koşullarını kapsadığını ortaya koymaktadır.

En İyi Uygulamalar / Örnek Projeler

K11: “Çalışanlarımıza kısa dönemli sosyal veya çevresel proje görevlendirmeleri sunuyoruz; böylece farklı departmanlarda sürdürülebilirlik bakış açısı gelişiyor.”

K12: “Yıllık sürdürülebilirlik ödülllerimiz, çalışanlarımız arasında ilham verici bir rekabet yerine dayanışma yaratıyor.”

Bu projeler, sürdürülebilirlik bilincini yalnızca sözde değil eylemde de destekleyerek çalışan katılımını artırmaktadır.

Genel olarak katılımcı görüşleri, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin işletmelerin rekabet avantajını güçlendirirken, toplumsal ve çevresel sorumlulukları da aynı anda gözetebileceğini göstermektedir.

Çizelge 4. 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’te Sürdürülebilir İK Yönetimi İle Performans ile ilgili görüşlerden hareketle oluşturulan tematik yapı sunulmuştur.

Fark Yaratılan Alanlar

Katılımcılar, kapsayıcı işe alım ve toplumsal cinsiyet eşitliği uygulamalarının işletmelerin sosyal sürdürülebilirliğine büyük katkı yaptığını belirtmektedir.

K4: “Kadın çalışanların yönetim kademesinde yer almasını sağlamak, hem sosyal adalet hem de işletmenin inovasyon kapasitesi açısından vazgeçilmez.”

K2: “Kapsayıcı işe alım politikaları olmadan, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine tam anlamıyla ulaşmak mümkün değil.”

Ayrıca, çalışan bağlılığı ve inovasyon odaklı uygulamaların da kurumsal kültürü dönüştürdüğü gözlemlenmiştir.

K3: “Farklılıkların bir değer olduğunu kabul ederek, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını benimsiyoruz... Bu yaklaşım hem inovasyonu hem de ekip çalışmasını güçlendiriyor.”

K9: “Norveç iş yeri kültürü genellikle sosyal sorumluluğa değer veriyor... çalışanlarımız kendilerini çok daha güçlü bir amaç duygusuna sahip hissediyor.”

Buna ek olarak, dijitalleşme ve kaynak verimliliği bağlamında:

K4: “Kâğıtsız ofis yaklaşımı, sürdürülebilirlik alanında en somut ve ölçülebilir adımlarımızdan biri.”

K5: “Zorunlu bir durum olmadıkça toplantıları online ilerletiyoruz...”

Bu deneyimler, sürdürülebilir İK politikalarının hem sosyal fayda hem de yenilikçilik ve maliyet tasarrufu alanlarında işletmelere çok yönlü avantajlar sağladığına işaret etmektedir.

Çevresel Sürdürülebilirlikte İK Rolü

Katılımcıların yüksek frekansla dile getirdiği yeşil ofis / geri dönüşüm / enerji tasarrufu kodu, İK departmanının kurumsal çevre stratejilerine destek sunabileceğini göstermektedir.

K1: “İK uygulamaları çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada etkili olabilir; geri dönüşüm ve enerji tasarrufu konusunda farkındalık yaratmak için eğitimler düzenleyebilir.”

K2: “(...) doğal kaynak kullanımına yönelik tedbirler alınıyor.”

Ayrıca, uzaktan veya hibrit çalışma modelinin karbon emisyonunu düşürerek iş-yaşam dengesine katkı sağladığı belirtilmiştir.

K14: “Uzaktan çalışma modeline geçtikten sonra hem enerji maliyetlerimiz düştü hem de personelin iş-yaşam dengesinde artış gözlemledik.”

K10: “Weimplemented a policytopromotemoteworkoptions, reducingourcarbonfootprint...”

Çevre bilinci eğitimleri ve farkındalık başlığıysa, İK departmanlarının kurumsal yeşil hedefleri benimsetmedeki rolünü ortaya koyar.

K3: “İK, çalışanları çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine entegre ederek stratejik bir rol üstlenir...”

K5: “Karbon ayak izi azaltma uygulamaları ve kâğıt israfı önleme konusunda düzenli seminerler yapıyoruz.”

Motivasyon ve Bağlılık

Aidiyet ve sorumluluk duygusu kodunda, sürdürülebilir İK uygulamalarının çalışanlarda kurumsal kimliğe uyum ve görev bilincini artırdığı vurgulanmaktadır.

K2: “Sorumluluk ve aidiyet duygusunu pekiştirdiğini düşünüyorum.”

K11: “Şirketimizin çevre ve toplumsal projelerinde görev alan çalışanların memnuniyet oranında ciddi artış var.”

Gönüllülük / sosyal sorumluluk projeleri sayesinde çalışanların sosyal projelere katılımının örgütsel kültürü güçlendirdiği belirtilmiştir.

K10: “Gönüllülük projeleri, çalışanlarımızı sadece profesyonel değil, toplumsal açıdan da sorumluluk almaya teşvik ediyor.”

K1: “Çevresel ve sosyal projelerde rol almak, çalışan motivasyonunu yükseltiyor.”

Değerlerle örtüşme (çevre / toplumsal) kodu da bireysel değerlerle şirket politikalarının kesiştiği noktalarda çalışan memnuniyeti sağladığını göstermektedir.

K9: “Çalışanlar, sürdürülebilirlik eylemlerinin kişisel inançlarıyla nasıl örtüştüğünü gördüklerinde daha güçlü bir amaç duygusu hissediyorlar.”

K3: “Çevreye duyarlı bir şirkette çalışmak, çalışanların kendilerini işin parçası gibi hissetmesini sağlıyor.”

Ekonomik Performans / Karlılık

Katılımcılar, maliyet tasarrufu (enerji / atık vb.) sağlayan sürdürülebilir uygulamaların işletmelere doğrudan ekonomik getiri sunduğunu belirtmiştir.

K6: “Uzaktan çalışma modeli hibrit şekilde sürdürülerek, işe gidip gelme kaynaklı karbon emisyonunu önemli ölçüde azalttık. Bu maliyet tasarrufu da getiriyor.”

K11: “Çalışanlarda sosyal ve çevresel bilinç yükseldi, aynı zamanda operasyonel maliyetlerde azalma yaşadık.”

Marka imajı ve rekabet gücü kodu, 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.”

K2: “Toplumsal bilincin oluşması ile sürdürülebilirlik politikaları uygulayan firmaların finansal performanslarının, uygulamayanlara göre daha iyi olduğunu görüyorum.”

Ayrıca, yetenek çekme ve elde tutma bakımından sosyal ve çevresel değerlere önem veren şirketlerin daha nitelikli ve uzun vadeli bir iş gücüne sahip olduğu belirtilmektedir.

K9: “Özellikle çevresel sorumluluk sahibi işverenleri tercih eden Norveçli ve uluslararası adaylar arasında en iyi yetenekleri çekmek, güçlü sürdürülebilirlik itibarımız sayesinde artık daha kolay hâle geldi.”

K3: “Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları (...) yetenekli insanlar bu değerleri önemsiyor.”

Genel olarak, tabloda yer alan 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.

Çizelge 5. 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	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	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	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

Sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile insan kaynakları politikalarını bütünleştiren stratejik yaklaşımlar, işletmelerin hem ekonomik hem de sosyal-çevresel katkılarını güçlendirebilmektedir. Aşağıda, katılımcı görüşleri doğrultusunda “Sürdürülebilir İK Stratejisi İçin Atılması Gereken Adımlar,” “Temel Unsurlar,” “Paydaşlarla İş Birliği,” ve “Uygulama Önerileri / Başarı Koşulları” şeklinde dört alt başlık ele alınmıştır.

Sürdürülebilir İK Stratejisi İçin Atılması Gereken Adımlar

Katılımcılar (K6, K2, K10) öncelikle mevcut İK politikalarının analiz edilmesi ve somut, ölçülebilir hedefler belirlenmesi gerektiğini işaret etmektedir.

K6: “Öncelikle mevcut insan kaynakları politikalarının sürdürülebilirlik ekseninde nasıl bir konumda olduğunu anlamak için kapsamlı bir analiz yapılmalı.”

K2: “Somut ve ölçülebilir hedefler konulmadığı takdirde, sürdürülebilir kalkınma niyetleri pratikte tam olarak hayata geçirilemeyebilir.”

Ayrıca, katılımcılar, üst yönetimin desteği olmadan bu politikaların yalnızca kâğıt üzerinde kalma riski taşıdığını belirtir:

K10: “Liderlik, yeşil veya sosyal hedefleri aktif şekilde sahiplenmediği sürece, İK'nın inisiyatifleri kurumsal düzeyde yayılmıyor.”

Temel Unsurlar

Katılımcıların (K3, K4, K5, K12, K2, K10) görüşlerinde çalışan refahı, çeşitlilik ve kapsayıcılık, eğitim-farkındalık ile çevresel ve etik değerler öne çıkmaktadır.

K3: “Sürdürülebilirlik bilincinin kurum kültürüne yerleşmesi ve çalışan refahının gözetilmesi uzun vadede rekabet avantajı sağlar.”

K4: “Kadın çalışanların yönetim kademesinde yer alması, hem sosyal adalet hem de işletmenin inovasyon kapasitesi açısından vazgeçilmez.”

K2: “Eğitim seminerleri, sadece çevre bilincini değil; toplumsal cinsiyet eşitliği ve etik tedarik gibi konuları da kapsamalı.”

K12: “Üretim hattında enerji tasarrufu veya atık yönetimi gibi yenilikçi fikirler getiren çalışanları ödüllendirmek, onları daha fazla proje üretmeye motive ediyor.”

Katılımcılar, hem sosyal boyut (çalışan memnuniyeti, çeşitlilik) hem de çevre boyutu (atık yönetimi, enerji tasarrufu) açısından İK’nın başarısının kritik olduğunu ifade etmektedir.

Paydaşlarla İş Birliği

Katılımcılar (K1, K9) sürdürülebilirlik odaklı İK politikalarının, iç ve dış paydaşların iş birliğiyle daha başarılı hâle geleceğini vurgular.

K1: “Üst yönetim olmadan projenin finansmanı ve stratejik onayı zorlaşır, çalışanlar ve temsilcileri olmadan da uygulamaların benimsenmesi...”

K9: “STK’lar, kamu kurumları ve akademik kurumlarla düzenli iş birliği hem mevzuat uyumu hem de inovasyon açısından çok faydalı.”

Bu yaklaşım, paydaş katılımının sadece finansman ve mevzuat desteği değil, aynı zamanda marka itibarını da güçlendirdiğini göstermektedir.

Uygulama Önerileri ve Başarı Koşulları

Katılımcılar (K11, K5, K14, K6) başarılı bir sürdürülebilir İK stratejisi için net hedefler, çalışan katılımı ve düzenli izleme/geri bildirim döngüsünün önemini vurgulamaktadır.

K11: “Somut İK hedefleri belirlemek ve düzenli değerlendirmelerle politika ve uygulamaları güncellemek, sürdürülebilirliğin şirket kültürüne yerleşmesine katkıda bulunuyor.”

K5: “Çalışanların önerileri alınmadan bu hedeflerin uygulanması güç kalıyor.”

K14: “Eğitimlerle ve düzenli bilgilendirmelerle, sürdürülebilirlik çabalarının maliyet değil, katma değer yaratan bir yatırım olduğu anlaşıyor.”

K6: “Net rakamlar ve sürekli raporlama olmadan hangi politikanın ne kadar başarılı olduğunu anlamak mümkün değil.”

Katılımcıların görüşleri, katılımcı bir yönetim modeli, eğitim-iletişim faaliyetleri ve veri temelli ölçme araçlarının sürdürülebilirlik politikalarının etkinliğini artırdığını göstermektedir.

Bu bulgular, stratejik uyum temasında sürdürülebilirlik odaklı İK uygulamalarının geliştirilmesi ve uygulanması sürecinin çok katmanlı olduğunu ortaya koymaktadır. Mevcut politikaların analizi, ölçülebilir hedefler, paydaş iş birliği, çalışan eğitimi ve ödüllendirme gibi geniş bir yelpaze içinde yer alan uygulamalar, İK departmanlarının kurumsal sürdürülebilirliğin odağında yer alabileceğini doğrulamaktadır. Böylece işletmeler, ekonomik, çevresel ve sosyal açılardan uzun vadeli değer yaratmayı başarırken, çalışan bağlılığı, toplumla etkileşim ve kurumsal itibar da aynı anda güçlenebilmektedir.

Çizelge 6. 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	Üst yönetim / yöneticilerin	(K3, K10, K7, K12)	4

	Eksikliği	sürdürülebilirliği önemsememesi		
		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
Kaynak / Destek İhtiyaçları		Somut faydalar / ödüllerle teşvik	(K1, K4, K6, K11, K15)	5
	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
Öneriler	Kamu / Teşvik ve Düzenlemeler	Kamu yaptırımları, hibe ve teşvikler	(K5, K7, K9)	3
		Yasal uyum ve uluslararası standartlar	(K9, K10, K11, K12, K13)	5
	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

Çizelge 6’da sürdürülebilir İK uygulamalarının benimsenmesi sürecinde karşılaşılan temel engeller (kültürel direnç, maliyet, liderlik eksikliği, bilgi yetersizliği) ve çözüm stratejileri (pilot projeler, eğitim, iletişim, ödüllendirme, kamu teşvikleri) ele alınmıştır.

Engeller

Katılımcılar, sürdürülebilir İK uygulamalarının benimsenmesinde kültürel direnç, maliyet ve liderlik eksikliği gibi faktörlerin öne çıktığını belirtir.

K5: “Çalışanlar bunu ek bir iş yükü olarak görebiliyor.”

K1: “Kültürel direnç, sürdürülebilirlik bilincini kurum içinde yaymakta ilk zorluklardan biri.”

Ayrıca, *K14: “Kısa vadede görünmeyen ROI, yöneticilerin çekince duymasına neden olabiliyor.”* diyerek kâr baskısı ve kısa vadeli düşünme eğilimine dikkat çeker.

Bazı katılımcılar (*K11, K13*) ise kurum içi uzman eksikliği ve çalışanların düşük bilgi seviyesi nedeniyle projelerin yavaş ilerlediğini aktarmaktadır.

Çözüm Stratejileri

Pilot projelerle küçük ölçekli uygulamalar başlatmak ve aşamalı güven kazanmak, katılımcılar (*K1, K6, K11, K15*) tarafından önerilmektedir.

K6: “Başarılı örnekler, değişime direnç duyanların kaygılarını azaltıyor.”

K4: “Başarıları ödüllendirmek, çalışanların sürdürülebilir uygulamalara yönelik motivasyonunu artırıyor.”

Kaynak / Destek İhtiyaçları

Katılımcılara göre (*K2, K4, K6, K9, K13, K14*), yatırım bütçesi ve eğitim fonu sürdürülebilirlik projelerinin başarısı için kritik bir öneme sahiptir. *K6 (Erhan)* ve *K13* ise “teknolojik araçlar” (veri izleme yazılımları vb.) olmaksızın ilerlemenin güç olduğunu ifade eder. Bazı katılımcılar (*K4, K5, K9, K10, K12, K15*), danışmanlık ve bestpractice

paylaşımı eksikliğinin uygulama kalitesini sınırladığını belirtirken, K2 ve K3 “platformlarda bestpracticepaylaşımı”nın öğrenmeyi hızlandırdığını belirtir. Ek olarak, “kamu yaptırımları, hibe ve teşvikler” (K5, K7, K9) de stratejik ilerlemeyi kolaylaştırabilir.

K9: “Devletin sağladığı eğitim destekleri veya vergi avantajları, sürdürülebilir projeleri başlatmayı kolaylaştırabiliyor.”

Öneriler

Katılımcılar (K11, K5, K14, K6) ölçülebilir göstergeler ve düzenli raporlama yoluyla sürdürülebilirlik bilincinin kalıcı hâle geldiğine dikkat çeker.

K11: “Somut İK hedefleri belirlemek, düzenli değerlendirmelerle politika ve uygulamaları güncellemek, sürdürülebilirliğin şirket kültürüne yerleşmesine katkıda bulunuyor.”

Eğlenceli/teşvik edici etkinlikler yoluyla çalışan sahiplenmesini artırmak önerilmektedir.

K5: “Etkinliklerimizi küçük yarışmalar, ödüller ve oyunlarla desteklediğimizde katılımın arttığını gözlemledik.”

İK uygulamalarında kısa vadeli kâr yerine toplumsal/çevresel fayda odaklı bir bakış açısının gerekli olduğu,

K3: “Kurumsal kültürün kalıcı değişimi, bu uygulamaların uzun vadeli bir stratejiyle ilişkilendirilmesine bağlı”

Bu bulgular, sürdürülebilir İK uygulamalarının benimsenmesinde ortaya çıkan tipik engeller (kültürel direnç, maliyet, liderlik eksikliği, bilgi yetersizliği), bunları aşmaya dönük çözüm stratejileri (pilot projeler, eğitim-iletişim, liderlik-ödüllendirme), gerekli kaynak/destek (finans, teknolojik araçlar, kamu teşvikleri) ve uygulamalarda başarı için kritik önerileri bütüncül biçimde yansıtmaktadır. Kısa vadeli düşünce ve kurum içi direnç sıkça vurgulanırken, somut pilot başarılar, üst yönetim desteği ve eğitim gibi araçlar sürdürülebilirlik politikalarının operasyonel ve kültürel boyutlarda içselleştirilmesini sağlamaktadır. Sonuç olarak, işletmelerin uzun soluklu değer yaratma ve rekabet avantajı elde etme potansiyeli, bu bütüncül yaklaşımla önemli ölçüde artabilmektedir.

Tartışma

Sürdürülebilir Kalkınma Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu temada elde edilen bulgular, insan kaynakları yönetiminin (İK) sürdürülebilir kalkınma hedeflerini kurumsal süreçlerle bütünleştirmede stratejik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Özellikle çeşitlilik ve kapsayıcılık, çalışan eğitimi/farkındalığı, esnek çalışma ve etik çalışma koşulları gibi alt başlıklar, literatürde Sang (2024) ve Mohammad vd. (2022) gibi çalışmaların “yeşil/sürdürülebilir İK” yaklaşımlarıyla büyük oranda örtüşmektedir. Ayrıca Shayegan vd. (2024)’ın “çevresel sorumluluk kültürü” ve Beisembina vd. (2023)’ün “insan sermayesine yapılan yatırımların sürdürülebilir kalkınmadaki rolü” konularına ilişkin vurguları, bu araştırmadaki katılımcı görüşleriyle benzer bir çerçeve çizmektedir. Diğer yandan, katılımcıların gönüllülük projeleri ve kurum içi ödül mekanizmaları gibi “mikro düzey” uygulamalara yaptığı sık atıf, bazı literatür kaynaklarında (örn. Mohammad vd., 2022) daha çok makro stratejik boyutta ele alınan sürdürülebilirlik konusunu, günlük iş pratiklerinde de yaygınlaştırabileceğini göstermesi açısından farklılık taşımaktadır.

Sürdürülebilir İK Yönetimi ile Performans

Bu bulgular, sürdürülebilir İK uygulamalarının işletme performansını çok yönlü biçimde desteklediğini vurgular. Özellikle kapsayıcı işe alım politikalarının inovasyonu ve sosyal sürdürülebilirliği artırdığı (K4, K2) ve performans değerlendirmelerinde sürdürülebilirlik ölçütlerine yer verilmesinin çalışan bağlılığını yükselttiği (K12) saptamaları, Lu vd. (2022) ve Piwowar-Sulej (2021) gibi çalışmalarla örtüşmektedir. Esnek çalışma ve dijitalleşme konusundaki eğilimlerin (K14), hem çevresel hem de çalışan refahı boyutunda olumlu sonuçlar verdiğine işaret etmesi, Fang vd. (2022) ve Shayegan vd. (2024)’ın bulgularıyla paraleldir. Bununla birlikte, katılımcıların gönüllülük projelerini “kurumsal sosyal sorumluluğun ötesinde, İK stratejilerinin doğrudan bir parçası” olarak görmesi, bazı literatür çalışmalarındaki (ör. Sang, 2024) kurumsal sosyal sorumluluk vurgusuna kıyasla daha “içsel ve operasyonel” bir yaklaşım sunarak farklılık göstermektedir.

Stratejik Uyum

İnsan kaynakları stratejilerinin sürdürülebilir kalkınma amaçlarıyla bütünleştirilmesi, Popescu ve Mândru (2022) gibi araştırmacıların “süreç odaklı yönetim sistemleri” vurgusuyla örtüşmektedir. Bulgular, mevcut İK

politikalarının analiz edilmesi (gap analizi), somut ve ölçülebilir hedefler belirleme, paydaşlarla iş birliği (STK'lar, kamu, akademik kurumlar) ve düzenli ölçüm/iyileştirme döngüsünün önemini göstermiştir. Bu yaklaşım, Kramar (2022) ve Goel vd. (2022) gibi çalışmaların “yeşil İK uygulamalarında kapsamlı planlama” önerilerini doğrular. Diğer yandan, katılımcıların “örnek projeler” ve “eğlenceli/teşvik edici etkinlikler” aracılığıyla kültürel dönüşümü hızlandırması, bazı literatür kaynaklarında daha az vurgulanan, ancak işletmelerin pratikte benimsediği “mikro düzey” yöntemleri ön plana çıkarmaktadır.

Sürdürülebilir İKY Uygulamalarının Benimsenmesindeki Engeller ve Çözümler

Çalışmada, kültürel direnç, kısa vadeli kâr baskısı, liderlik eksikliği ve bilgi/uzmanlık yetersizliği gibi engellerin (K1, K3, K4, K14) literatürde de sıkça dile getirildiği (örn. Alam vd., 2020; Matrood, 2023) görülmüştür. Bunları aşmak için küçük ölçekli pilot projelerle işe başlama (K1, K6), eğitim/iletişim, liderlik desteği ve ödüllendirme mekanizmaları devreye alma önerileri, Shayegan vd. (2024) ve Fang vd. (2022) gibi araştırmalardaki “adım adım dönüşüm” ve “teşvik sistemlerinin önemi” bulgularıyla uyum sağlamaktadır. Ayrıca finansal ve teknolojik kaynaklara (K2, K4, K6) ve kamu teşviklerine (K5, K7, K9) duyulan ihtiyaç, Haberal ve Işık (2023) gibi çalışmaların “kurumsal-eksternal kaynak bütünleşmesi” konusundaki bulgularını destekler. Katılımcıların özellikle “kültürel dönüşüm” ve “eğlenceli teşvik” (K1, K5) gibi mikro uygulamalara vurgu yapması ise, literatürde “yeşil İK” çalışmalarında nispeten az incelenen, ancak pratikte önemli rol oynayan bir adaptasyon yöntemi olarak dikkat çekmektedir.

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 ilkelerden politika revizyonlarına, uygulama adımlarından izleme-değerlendirme yöntemlerine kadar farklı aşamalardaki önerileri detaylandırmaktadır. Bu sayede, işletmeler yalnızca kısa vadeli kârlılıklarını değil, çalışan bağlılığını, itibarlarını ve toplumsal katkı düzeylerini de artırarak uzun vadeli sürdürülebilirliğe yaklaşabilirler.



Şekil 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 bağı 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 ölçekli 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 gözütecek sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi pratiğini somut bir yol haritasına dönüştürebilir.

İnsan Kaynakları Departmanları için Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Onay Listesi

Çizelge 7. 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 resmi 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 amaçları perspektifiyle 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?			
EĞİTİM, 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 ÖDÜLLENDİRME			
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?			

KAYNAKÇA

Afacan, G., ve Akyürek, G. (2023). Sustainabilitysummit: Value-focusedapproach panel documentanalysis in theframework of sustainabledevelopmentgoalsandcorporate sustainability. *ITU Journal of EnvironmentalStudies*, 15(2), 89-103. <https://doi.org/10.21205/jens.2023.06857>.

- Alam, M. M., Rabiou, 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)
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
- El-Fekey, S. F., ve Mostafa, B. A. (2023). Human resource development within the sustainability science framework. *European Journal of Sustainable Development*, 12(1), 199-220. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n1p199>
- Goel, P., Mehta, S., Kumar, R., ve Castaño, F. (2022). Sustainable Green Human Resource Management Practices in Educational Institutions: An Interpretive Structural Modelling and Analytic Hierarchy Process Approach. *Sustainability*, 14, 12863.
- Griggs, D., Stafford-Smith, M., Gaffney, O., Rockström, J., Öhman, M. C., Shyamsundar, P., ... ve Noble, I. (2013). Policy: Sustainable development goals for people and planet. *Nature*, 495(7441), 305-307.
- Haberal, Z., ve Işık, A. (2023). Evaluation of the activities of metropolitan municipalities in Turkey within the framework of united nations sustainable development goals. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 39(3), 193-212.
- 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>
- Magarbrah Flet, A., Knudsen, H., ve Keitsch, M. (2022). Sustainable development goals and the CapSEM model. *Sustainability*, 14(9), 324-337. <https://doi.org/10.1017/xyz123>.
- 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>
- 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>
- Piowar-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>
- Piowar-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 Cagáňová, 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>
- 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>
- Waples, E. P., ve Baskin, M. E. B. (2021). Not your parents' organization? Human resource development practices for sustainable flexwork 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 leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12391>