

Geleceği Okuyabilmek: **İK Sürdürülebilirliğin Neresinde?**



Dr. Dicle Yurdakul
UNDP Proje Koordinatörü

Sürdürülebilirlik günümüzün en popüler konularından biri. Bunun için pek çok geçerli sebep var: Ekonomik, çevresel ve sosyal olarak büyük değişimlerin ve problemlerin eşiğine geldiğimiz bir dönemdeyiz ve önlem almamamız durumunda geri dönüşü olmayan noktalara gidilmesi an meselesi. Peki durum gerçekten bu kadar vahim mi? İnsanlığın en büyük teknolojik sıçramaların başlangıcında olduğu bu dönemde, sorunlarımızı çözmek için olası yöntemler neler? Ve en önemlisi, biz bu resmin neresindeyiz?

Organizasyonun ve Ekosistemin Sürdürülebilirliği

Her ne kadar bugüne değin iş dünyasındaki odak noktamız ekonomik sürdürülebilirlik olsa da, sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutları da son derece önemli. Özellikle çevresel boyutta çabalar giderek artıyor; buna karşın ancak küresel şirketlerin sosyal sürdürülebilirlik stratejileri geliştirdiklerini görüyoruz. General Electric, Unilever, Procter & Gamble gibi şirketler uzun süredir TBL (triple bottom line – üçlü kar hanesi) sistemi doğrultusunda hareket ediyorlar. Bu sistemde, uzun vadeli karlılığın çevresel ve sosyal performans ile olan kanıtlanmış ilişkisi nedeniyle, şirketin sadece finansal performansı değil, çevresel ve sosyal performansı da somut, maddi değerlere dönüştürülerek raporlanıyor. Şirketlerin sosyal sorumluluğu, kampanyalar ve projeler ile ortaya konulan katkının çok daha ötesine geçti. Araştırmalar, tüketicilerin ve çalışanların sosyal sorumluluk kampanyalarının arkasındaki amacı sorguladığını ve güvenilir bulmadığını gösteriyor. Dolayısı ile artık daha fazlasına ihtiyacı-

mız var; sosyal sorumluluk artık kapsayıcı ve sosyal fayda odaklı iş modelleri aracılığı ile şirketlerin ana stratejisinin bir parçası haline geliyor.

Bu iş modellerinin içinde uygulamada en sık karşılaşılan model Kapsayıcı İş Modelleri. Son yıllarda küresel şirketlerin en önemli gündem maddelerinden biri haline gelen bu modellerde sosyal fayda ve kapsayıcılığın, dönemsel kampanya harcamaları ile değil, karlı iş modelleri aracılığı ile sağlandığını görüyoruz. Bu modeller, farklı sebeplerle ekonomik sistemin dışında kalmış olan dezavantajlı grupların, şirketlerin iş modellerinde tüketici, çalışan, tedarikçi, dağıtım kanalı üyesi ya da girişimci olarak konumlandırılmasını hedefliyor. Bu sayede sosyal sorumluluk, tali bir aktivite ve tüketici nezdinde değeri tartışılır bir bütçe kalemi olmaktan çıkıp, karlı bir iş modeli haline geliyor.

Her sektör ve şirketin yapısı ve iş modeline uygun olarak tasarlanması gereken bu modellerin öncülerinden biri Unilever. UNDP Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ni benimseyen Unilever, 5 no'lu hedef olan cinsiyet eşitliği konusundaki çalışmalarını kapsayıcı iş modelleri çerçevesinde yürütüyor.

Bu model kapsamında Unilever, değer zincirinde kadın tedarikçiler ve dağıtıcılar ile çalışmayı daha çok kadın istihdam etmeyi, gerek çalışanlarına gerekse faaliyet gösterdikleri bölgelerdeki kadınlara eğitim olanakları sunma ve kadın tüketicilerin ihtiyaçlarını daha fazla dikkate almayı içeren bütünsel bir strateji geliştirmiş.

Bu sayede dünya üzerindeki tüm işlerin %66'sını yapan ancak kümülatif gelirden sadece %10 pay alan kadınların eğitim ve istihdam olanaklarına erişimini sağlayarak ekonomiye katılımlarına ve daha iyi yaşam standartlarına kavuşmalarına yardımcı oluyor. Tüm bu faaliyetler bir sosyal sorumluluk kampanyası olmanın çok ötesinde, şirketin ana stratejisinin bir parçası haline gelmiş durumda.

Nihayetinde sürdürülebilirlik makro bir kavram olmaktan çıkıp mikroya nüfuz etmiş durumda; artık bu konu şirketleri, departmanları ve hatta bireyleri çok yakından ilgilendiriyor ve ilgilendirecek. Center for Effective Organizations tarafından yapılan bir araştırmada, İK yöneticilerinin sürdürülebilirlik aktivitelerinin şirketin paydaşların gözündeki değeri, yetenekli insan kaynağı çekebilme gücü ve çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğunu düşündükleri ortaya çıkarılmış.

Yöneticilerin %82'si bu durumun karlılığı pozitif yönde etkilediğini düşünüyorlar; ancak yalnızca %51'i şirketlerinde sürdürülebilirliğin İK için bir odak noktası olduğundan bahsediyor. Bu çelişkiyi gidermenin zamanının geldiğini açıkça görebiliyoruz.

Sürdürülebilirliğin bahsettiğimiz boyutlarından ekonomik sürdürülebilirlik, mikro anlamda şirketin varlığını devam ettirebilmesi anlamına geliyor. Bu boyutun İK ile çok yakından ilişkili olmasının bir diğer sebebi, yakın gelecekte insan gücü yönetiminde çok kritik bazı sorunlarla karşılaşacak olmamız. Bu aşamada en çok gündemde olan konu elbette makine öğrenmesinin iş yapma biçimlerimiz üzerindeki derin etkisi ve pek çok sektör ve iş kolunda insan gücünün yerini alacak olması. Daha az bahsi geçen ve fakat bir o kadar kritik öneme sahip bazı konulara değinmekte büyük fayda görüyorum.

Yeteneğin sürdürülebilirliği

Yeteneğin mobilitesi giderek artıyor. Araştırmalar freelance ve girişimci olarak çalışmak isteyen kişilerin sayısındaki büyük artışa işaret ediyor. Bu tablo bize yeteneği çekmenin ve kurum içinde tutmanın giderek daha da zorlaşacağını gösteriyor. Dolayısı ile ele alınması gereken en önemli sorulardan biri, yeteneğin organizasyona olan katılım ve katkısının nasıl sürdürülebilir hale getirilebileceği sorusu.

Bu aşamada güncel tartışmalar bizi çalışan motivasyonu açısından "sorumlu bir

şirket"te çalışıyor olmanın önemine ve bu ortamın besleneceği kurumsal kültürün yaratılmasına getiriyor. Çalışan gönüllülüğü bu konunun küçük ancak önemli bir parçası; koşullara uyum sağlayabilmek için daha esnek, mobil ve dijital yapılara, sistemlere ve iş yapma biçimlerine ihtiyacımız var.

Üzerinde durulması gereken bir diğer konu da çalışanların ihtiyaç duyulan yeni becerileri kazanabilmesi ve hızla değişen bu beceri setinin güncel tutulabilmesi için kurulması gereken teknoloji destekli sistemlerin tasarlanması. Yeteneğin varlığının ve katkısının sürdürülebilirliğini sağlama konusunda güncel kalamayanın yok olacağı gerçeği ile her zamankinden daha fazla yüz yüzeyiz.

İK süreçleri ve sistemlerinin sürdürülebilirliği

Teknolojinin üstsel bir hızla yenilediği günümüzde, değişim dalgasının üstünde durabilmek şirketlerin başarı fonksiyonunun belirleyici değişkeni. Dolayısıyla İnsan Kaynakları'nın teknolojik anlamda kendini yenileyebilmesi de anahtar önemde olacak. Bu noktada iki kritik alan öne çıkıyor: bilginin ve kurumsal hafızanın sürdürülebilirliğinin sağlanması. Bu kritik konuları avantaja çevirebilmek için İK süreç ve sistemlerinin insan kaynakları işlevlerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacak nitelikte revize edilmesi ve her iki alanda da dijitalleşmenin ön plana çıkartılması gerekiyor.

Organizasyonlar açısından kritik önem taşıyan bu üç sürdürülebilirlik odağının şirketin ana stratejisi ve İK stratejisine entegre edilebilmesi üst yönetim ve İK yöneticilerinin vizyonuna sıkı sıkıya bağlı. Bu konuda atılan adımların, pek çok farklı faktörün ve özellikle teknolojinin etkisi ile yaşanan hızlı değişim dalgasını yakalaması veya gerisinde kalması, başarı ve başarısızlığı ayıracak olan net çizgi olarak karşımıza çıkıyor. Her zamanki gibi, geleceği daha iyi okuyup adapte olanlar hayatta kalacak.