T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE KATKI VEREN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (YEŞİL İKY) UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ESRA KUŞ

Danışman
Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

2024

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

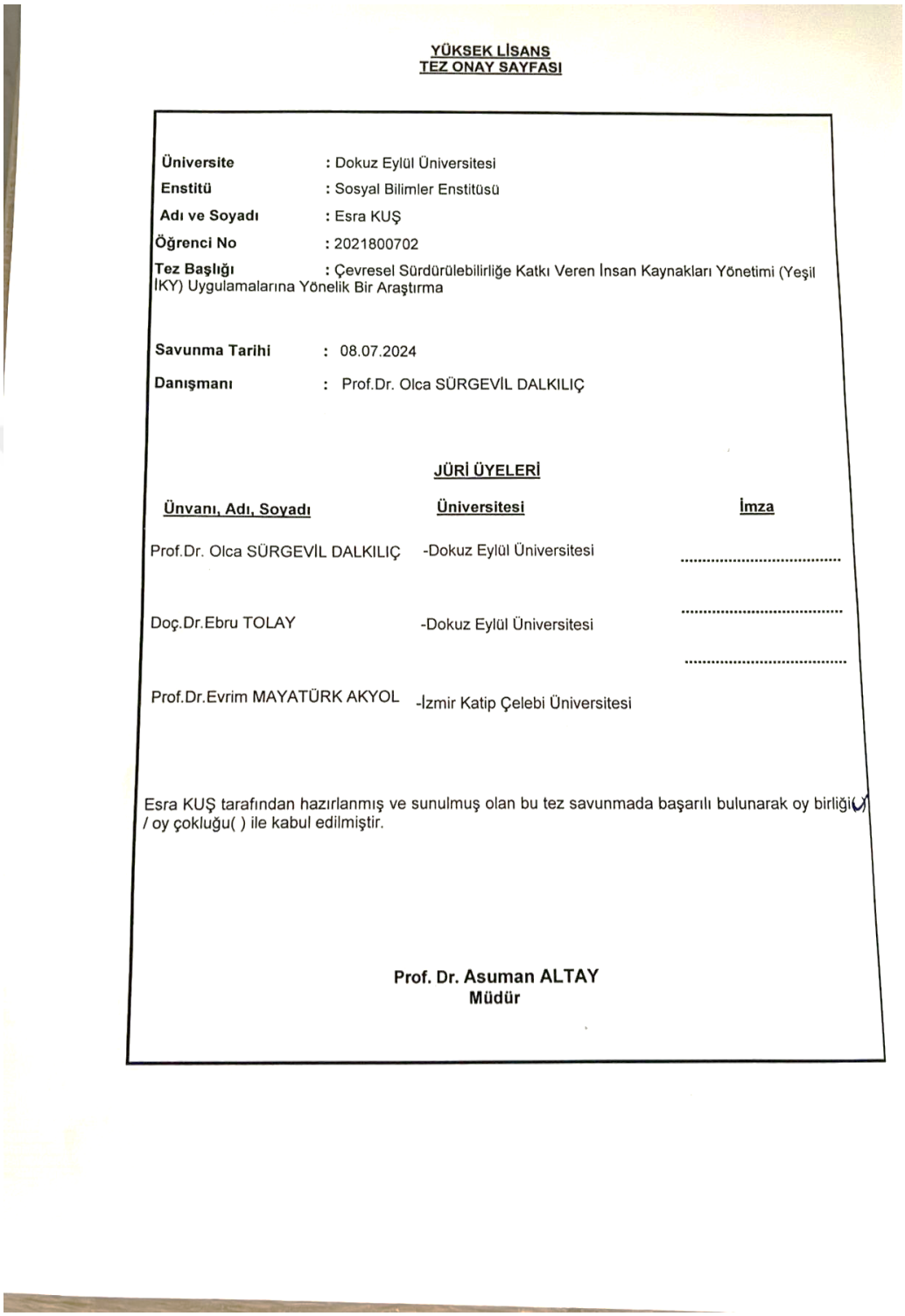
ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE KATKI VEREN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (YEŞİL İKY) UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ESRA KUŞ

Danışman
Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR-2024

TEZ ONAY SAYFASI



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Esra KUŞ
Öğrenci No : 2021800702
Tez Başlığı : Çevresel Sürdürülebilirliğe Katkı Veren İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY) Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma

Savunma Tarihi : 08.07.2024
Danışmanı : Prof.Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı	Üniversitesi	İmza
Prof.Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ	-Dokuz Eylül Üniversitesi	.....
Doç.Dr.Ebru TOLAY	-Dokuz Eylül Üniversitesi	.....
Prof.Dr.Evrim MAYATÜRK AKYOL	-İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	.....

Esra KUŞ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği(✓) / oy çokluğu( ) ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Asuman ALTAY
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çevresel Sürdürülebilirliğe Katkı Veren İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İky) Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

5/06/2024

Esra KUŞ

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Çevresel Sürdürülebilirliğe Katkı Veren İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İky) Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma

Esra KUŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu tez çalışmasında, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) fonksiyonları ve uygulamaları incelenmiştir. Ulusal ve uluslararası literatürde az yer bulan YİKY fonksiyonlarını incelemek amacıyla, tümevarım yaklaşımı izlenerek fenomenolojik araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden "kolay ulaşılabilir" ve "kartopu örnekleme" yöntemleri kullanılarak, özel sektörde çalışan 10 insan kaynakları uzmanı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, MAXQDA 2022 nitel veri analizi programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, işletmelerde YİKY uygulamaları henüz gelişme aşamasında olup tam yapılandırılmamıştır ve mevcut yeşil uygulamalar bütüncüllükten yoksundur. İşletmelerin yeşil insan kaynakları yönetimi süreçlerinde en çok yer verdikleri uygulama, kâğıt kullanımını azaltmaya yönelik dijitalleşmedir. Çalışanlardan en çok beklenen yeşil davranış ise enerji ve su tasarrufuna dikkat etmeleridir. Katılımcı işletmeler, çevre duyarlılığı yüksek adayları çekmek için dijital başvuruyu ön plana çıkarmakta ve seçim kriterlerinde yeşil değerlere sahip olmayı vurgulamaktadır. Şirketlerin yeşilleşmesine yönelik öncüllerin de incelendiği çalışmada; yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının insan kaynakları uzmanları arasındaki bilinirliği, tanınırlığı ve şirket içi uygulamalardaki kullanımı incelenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, insan kaynakları profesyonellerinin çoğunluğu YİKY yönetiminden haberdar olmakla birlikte, konunun şirketlerindeki insan

kaynakları departmanında uygulanması konusunda yeterli bilinç seviyesine ulaşamamıştır.

Sonuç olarak, YİKY uygulamalarının başarısında çalışan bilincinin önemi vurgulanmıştır. Örgütlerin, yeşil insan kaynaklarını çekmeleri ve mevcut çalışanlarını çevresel farkındalığı yüksek bireyler olarak yetiştirmeleri önerilmektedir. İşe alımlarda, yeşil farkındalığı yüksek çalışanların seçilmesi ve çevresel bilgi birikimlerinin artırılması önerilmektedir. Eğitimlerle çalışanların çevre ekonomisi ve sürdürülebilir yenilikler konusundaki bilgi birikimleri artırılmalı, performansları yeşil performans göstergeleri ile ölçülmeli ve çevreye duyarlı girişimler ile ödüllendirilmeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Çevresel Politikalar, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.

ABSTRACT

Master's Thesis

A Research on Human Resource Management (Green HRM) Practices Contributing to the Environmental Sustainability

Esra KUŞ

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

This thesis examines the functions and practices of Green Human Resource Management (GHRM). To explore GHRM functions, which are scarcely covered in national and international literature, a phenomenological research design is employed following an inductive approach. Using "convenience" and "snowball sampling" methods from purposeful sampling techniques, semi-structured interviews are conducted with 10 HR professionals working in the private sector. The data collected is analyzed using the MAXQDA 2022 qualitative data analysis software.

According to the research findings, GHRM practices in businesses are still in the development stage and are not fully structured, lacking a holistic approach. The most commonly implemented GHRM practice is digitization aimed at reducing paper usage. The most expected green behavior from employees is energy and water conservation. Participating businesses highlight digital applications to attract environmentally conscious candidates and emphasize green values in their selection criteria. The research also examined the antecedents of greening companies, the awareness, recognition, and use of GHRM practices among HR professionals within their organizations.

In conclusion, the importance of employee awareness in the success of GHRM practices is emphasized. Organizations should attract green human resources and cultivate their current employees to be environmentally aware individuals. Recruitment should focus on employees with high green awareness,

and their environmental knowledge should be enhanced. It is proposed that training programs enhance employees' knowledge of environmental economics and sustainable innovations, their performance be measured using green performance indicators, and environmentally conscious initiatives be rewarded.

Keywords: Sustainability, Environmental Policies, Green Human Resource Management Functions.

ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE KATKI VEREN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (YEŞİL İKY) UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii

YEMİN METNİ iii

ÖZET iv

ABSTRACT vi

İÇİNDEKİLER viii

KISALTMALAR xi

TABLOLAR LİSTESİ xii

ŞEKİLLER LİSTESİ xiii

EKLER LİSTESİ xiv

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI 4

1.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN GELİŞİM AŞAMALARI 7

1.3. ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN ÖNEMİ 7

1.4. ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 14

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE AMACI 17

1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHİ 19

1.7. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI VE TARİHÇESİ 19
1.8. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI: ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERSPEKTİFİNDEN İŞLETMELERDEKİ ROLÜ 26
1.9. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI 27
1.10. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 28
1.11. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖLÇÜM ARAÇLARI 32
1.12. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ 35
1.13. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARININ GELENEKSEL İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINA ENTEGRASYONU 38
1.13.1. Yeşil İş Tasarımı 38
1.13.2. Yeşil İşe Alım ve Seçme 39
1.13.3. Yeşil Eğitim ve Geliştirme 41
1.13.4. Yeşil Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme 43
1.13.5. Yeşil Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme 44
1.13.6. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği 46
1.13.7. Yeşil Çalışan İlişkileri ve Çalışan Katılımı 47
1.14. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI VE ZORLUKLARI 48

İKİNCİ BÖLÜM

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 51
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE ÖZGÜN DEĞERİ 51
2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 52

2.3.1. Araştırma Deseni 53
2.3.2. Örnekleme Yöntemi ve Örneklem 53
2.3.3. Veri Toplama 54
2.3.4. Veri Analiz Yöntemi 55
2.3.5. Geçerlik ve Güvenirlik 56
2.3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları 57
2.4. BULGULAR 58
2.4.1. Şirketlerin Yeşilleşmesinin Öncülleri Üzerine Bulgular 58
2.4.2. Yeşilleşmeye Yönelik Uygulamalar Üzerine Bulgular 66
2.4.3. Yeşil İş Tasarımı Üzerine Bulgular 69
2.4.4. Yeşil İşe Alım Üzerine Bulgular 70
2.4.5. Yeşil Eğitim Üzerine Bulgular 74
2.4.6. Yeşil Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme Üzerine Bulgular 76
2.4.7. Yeşil Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Üzerine Bulgular 77
2.4.8. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği Üzerine Bulgular 78
2.4.9. Yeşil Çalışan İlişkileri ve Çalışan Katılımı Üzerine Bulgular 79
2.4.10. Yeşil İnsan Kaynaklarının Geleceği Üzerine Bulgular 82

SONUÇ 89
ÖNERİLER 93
KAYNAKÇA 95
EKLER

KISALTMALAR

İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakların Yönetimi
YİKY	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi
ISO	International Organization of Standardization – Uluslararası Standardizasyon Kuruluşu
OHSAS	Occupational Health and Safety Management Systems – İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development – Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
BM	Birleşmiş Milletler
ILO	International Labour Organization – Uluslararası Çalışma Örgütü
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development – Personel ve Gelişim Enstitüsü
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yeşil Şirketler Dünya Sıralaması; En İyi 17 Çevreci Şirket s.9
Tablo 2: YİKY ile İlgili Son Yıllardaki Güncel Araştırmalar s.24
Tablo 3: Geçmişten Günümüze YİKY ile İlgili Yapılan Araştırmalar: Gelişmeler ve Bulgular s.29
Tablo 4: Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları s.46
Tablo 5: Şirketlerin Yeşilleşmesinin Öncülleri s.60
Tablo 6: Karbon Ayak İzini Azaltmaya Yönelik Girişimlerin Olması s.61
Tablo 7: Yeşilleşmeye Yönelik Uygulamalar s.66
Tablo 8: Geri Dönüşüm ile İlgili Uygulamalar s.67
Tablo 9: Yeşil İş Tasarımı s.70
Tablo 10: Yeşil İşe Alım s.72
Tablo 11: Yeşil Eğitim s.75
Tablo 12: Yeşil Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme s.76
Tablo 13: Yeşil Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme s.77
Tablo 14: Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği s.79
Tablo 15: Yeşil Çalışan İlişkileri ve Çalışan Katılımı s.82
Tablo 16: Yeşil İnsan Kaynaklarının Geleceği s.86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Tezin Yapısı s.2
Şekil 2: Yeşil İnsan Kaynakları Fonksiyonları s.27
Şekil 3: Şirketlerin Yeşilleşmesinin Öncülleri Etkileşimine İlişkin Kod Frekansları ve Yüzdeleri (Altkodların İstatistiği Modeli) s.64
Şekil 4: Şirketlerin Yeşilleşmesinin Öncülleri Etkileşimine İlişkin Katılımcı Frekansları (Kişi Sayısı) (Altkodların İstatistiği Modeli) s.64
Şekil 5: Şirketlerin Yeşilleşmesinin Öncülleri (Kod-Altkod Modeli) s.65
Şekil 6: Yeşilleşmeye Yönelik Uygulamalar (Kod-Altkod Modeli) s.68
Şekil 7: Yeşil İşe Alım (Kod-Altkod Modeli) s.73
Şekil 8: Yeşil İnsan Kaynaklarının Geleceği (Kod-Altkod Modeli) s.87
Şekil 9: Frekans Büyüklüklerine Göre Kod Bulutu Modeli s.88

EKLER LİSTESİ

EK 1: Görüşme Soruları ek s.1
EK 2: Etik Kurul Onay Belgesi ek s.2
EK 3: Gönüllü Katılımcı Onam Formu ek s.3

GİRİŞ

Bu çalışma, yeşil insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının özel sektörde bilinirliğini ve insan kaynakları fonksiyonlarının hangi noktalarına etki ettiğini araştırmayı amaçlamaktadır. Günümüzde küreselleşen dünyada rekabetin artmasıyla birlikte, insanların doğaya verdiği zarar da önemli ölçüde artmıştır. Çevre bilincinin artmasıyla birlikte, örgütler çevreye duyarlılık göstermeye ve çeşitli çevre yönetimi uygulamalarına uyum sağlamaya daha fazla önem vermeye başlamıştır. Bu bağlamda, örgütler doğaya zarar vermemek ve yeşil bir işveren markası oluşturmak amacıyla çeşitli çevresel sorumluluk projeleri yürütmektedir. Bu süreçte, insan kaynakları departmanının çevresel sorumluluk araştırmalarına katılımı ve çalışanların motivasyonunu sağlama konusunda kritik bir rolü bulunmaktadır.

Sürdürülebilirlik ve çevrenin korunması günümüzde küresel öneme sahip kavramlar haline gelmiştir. Bu kavramlar artık küresel bir sorun olarak görülmektedir. Şirketler, çevresel meselelerin rekabet güçleri ve uzun vadeli başarıları üzerindeki etkisi konusunda artan bir endişe taşımaktadır. Sürdürülebilirlik ise sosyal, ekonomik ve çevresel hedefleri kapsayan çok boyutlu bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Çeşitli sürdürülebilirlik araştırmaları, insan kaynakları yönetiminin, bir kuruma sürdürülebilirlik kültürünün entegre edilmesinde merkezi bir rol üstlendiğini göstermektedir. Sürdürülebilirlik olgusunun en temel özelliklerinden biri, kısa süreli faaliyetlerin ötesine geçerek uzun ömürlülüğü sağlamaktır.

Çevre ve dünya ile ilgili artan endişeler, organizasyonları daha sürdürülebilir uygulamalara geçmeye ve çevre dostu politikalar geliştirmeye mecbur bırakmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi bu noktada etkili bir fayda sunmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, çevresel sürdürülebilirliğe kendini adamıştır. Çevre yönetimi, şirketlerin çevresel sorunları çözmek amacıyla prensipler ve stratejileri geliştirme çabalarıdır. İşletmeler çevre yönetimi ile ilgili konularla doğrudan ilgilidir. İşletmeler, toplumun bir parçası olarak açık sistemlerdir ve çevrelerinden bağımsız düşünülemezler (Kedikli, 2017: 68). Çevre yönetiminde en kritik unsur insan faktörüdür.

Bu çalışmanın önemi, yeşil insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarını değerlendirmek, sürdürülebilirlik ve çevresel konulara dikkat çekmek ve bu konuda

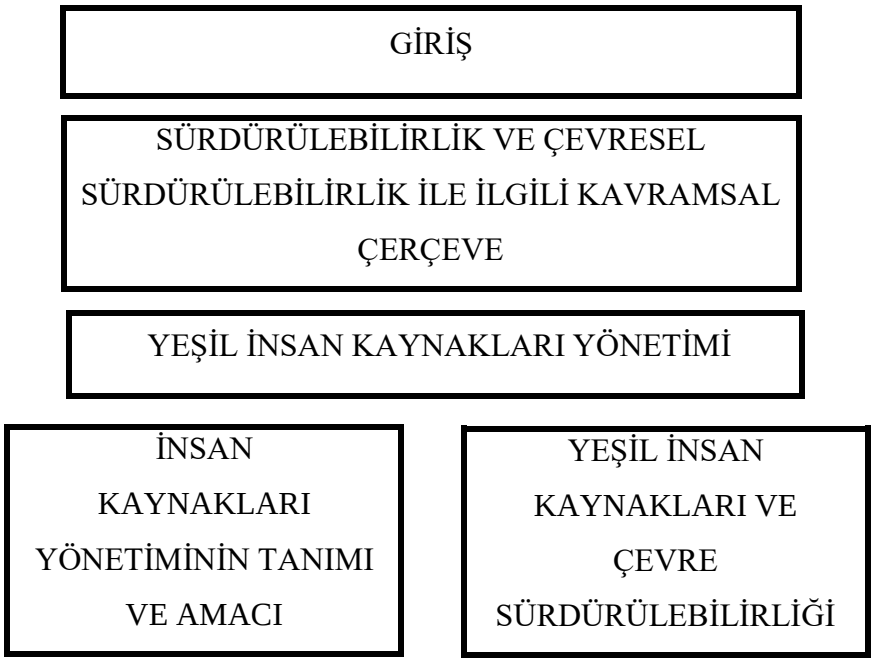
çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için önerilerde bulunmaktır. Bu konu, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ışık tutmak amacıyla seçilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik, yeşil yönetim ve yeşil insan kaynakları yönetimi kavramları teorik olarak ifade edilmiş ve tanımlamalarla yeşil insan kaynakları yönetiminin ne olduğu ile ilgili bilgiler paylaşılmıştır. Aynı zamanda insan kaynakları yönetiminden yeşil insan kaynaklarına geçiş ile ilgili bilgiler ve yeşil insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları olan yeşil iş tasarımı, yeşil işe alım ve seçme, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil performans yönetimi ve değerlendirme ve yeşil ücretlendirme ve ödüllendirme yönetimi konuları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, yeşil insan kaynakları fonksiyonları ile etkileşimde bulunan insan kaynakları uzmanlarının deneyimleri ve bu deneyimleri sınıflandırmaya ve açıklamaya yönelik olarak tasarlanan nitel araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

Sonuç ve tartışma bölümlerinde analiz sonuçları yorumlanmış ve araştırma kısıtları ifade edilmiştir. Son olarak, gelecek araştırma ve araştırmacılar için faydalı olabilecek önerilerde bulunulmuştur. Tezin sistematik yapısı Şekil 1'den de takip edilebilmektedir. Aşağıda yer alan Şekil 1'de tezin işleyiş şekli ana hatlarıyla çizilmiştir.

Şekil 1: Tezin Yapısı





Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tez çalışmasının ilk bölümünde sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik, yeşil yönetim ve yeşil insan kaynakları yönetimi kavramları ele alınmakta; sürdürülebilirliğin gelişim aşamaları ve önemi incelenmektedir. Ayrıca sürdürülebilirlik ve insan kaynakları konuları arasındaki bağlantıya değinilmektedir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetiminden yeşil insan kaynaklarına geçiş ile ilgili bilgiler ve yeşil insan kaynakları yönetimi fonksiyonları olan yeşil iş tasarımı, yeşil işe alım ve seçme, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil performans yönetimi ve değerlendirme ve yeşil ücretlendirme ve ödüllendirme yönetimi konuları ele alınmıştır.

1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

Son dönemlerde, işletmelerde sürdürülebilirlik kavramı, doğal kaynakların azalması ve çevre kaygıları nedeniyle artan bir öneme sahiptir. Sürdürülebilirlik, üretkenlik ve çeşitliliğin sürekliliğini sağlarken aynı zamanda kalıcılığı korumayı hedefler (Güner, 2020: 19). Sürdürülebilirlik, en basit haliyle yaşamın devamlılığını sağlamaktır. Yaşamın devamlılığı ise tüm kaynakların gelecekte de kullanılabilir halde olabilmesiyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle bugün yaşayan neslin ihtiyaçları karşılanırken gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama hakkını elinden almamak ve kaynakları geleceğe aktarabilmek gereklidir (Orçun ve Sezgin, 2019). Sürdürülebilirlik, kaynakların sürekliliğini sağlamak ve etkin kullanımını teşvik etmek için toplumsal bir bakış açısı oluşturan katılımcı bir süreçtir (Gladwin, Kennelly ve Krause, 1995).

Brundtland Raporu, sürdürülebilirliği, günümüz neslinin ihtiyaçlarını karşılarken sonraki nesillerin gereksinimlerini riske atmamak olarak tanımlar (WCED, 1987: 40 akt. Şen, Kaya ve Alpaslan, 2018). Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların uzun vadeli korunmasını hedeflemektedir. Çevresel sürdürülebilirlik, biyo-çeşitlilikle birlikte insan sağlığını, hayvan ve bitki yaşamlarını koruma amacını

taşımaktadır (Kaypak, 2011). Çevre sorunları, küresel düzeyde çözüm arayışları ve tartışmaların odağındadır. Bu bağlamda, 1972 yılında Stockholm'de gerçekleştirilen BM İnsan Çevresi Konferansı, Birleşmiş Milletler tarafından düzenlenen önemli bir dönüm noktasıdır. Bu inceleme, son on yılda yapılan başlıca uluslararası zirveleri ve eylem planlarını ele almaktadır (Orçun ve Sezgin, 2019).

-*Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı (Rio+20):* Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'nın 1992'deki oturumunun 20. yılında, Rio'da Rio+20 Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı düzenlenmiştir. "İstediğimiz Gelecek" konferansının sonuçları, yoksulluğun sona erdirilmesi, sürdürülebilir kalkınma, eşitlik ve iş birliği gibi temel hedeflere dayalı bir vizyonu yansıtmaktadır. Sürdürülebilir kalkınmanın temel belirleyici olduğu Rio+20'de, sürdürülebilir kalkınmanın anahtar belirleyici olduğu vurgulanmış ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ile yoksulluğun önlenmesi konularında "yeşil ekonomi" nin bir rol model olarak önerilmesi öne çıkmıştır. Bu şekilde, dünya ekosistemlerinin sürdürülebilirliğine katkıda bulunulabileceği vurgulanmıştır. Yeşil ekonomi politikalarında tüm tarafların katılımı, inovasyonun desteklenmesi, gelişmekte olan ülkelerin özel koşullarının dikkate alınması, bu ülkelere finansal kaynak ve teknoloji transferinin sağlanması, teknolojik bağımlılığın azaltılması, sürdürülebilir üretim ve tüketimin önceliklendirilmesi, doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı ve özel sektörün yeşil ekonomi stratejilerine entegre olması gibi hususlar öne çıkmaktadır (Orçun ve Sezgin, 2019).

1992'de Rio de Janeiro'da düzenlenen Çevre ve Kalkınma Zirvesi'nde, sürdürülebilirliğin korunması ve geliştirilmesi için objektif politikaların uygulanması konusunda karar alınmıştır. Bu yönde atılan önemli adımlardan biri, Çevresel Sürdürülebilirlik İndeksi'nin (ÇSİ) hazırlanmasıdır. Bu indeks, World Economic Forum, Yale Üniversitesi ve Columbia Üniversitesi tarafından birlikte oluşturulmaktadır. İndeks, çevresel sistemin kalitesi, bu sistemin stres seviyesi, insan nüfusunun çevresel bozulmaya karşı hassasiyeti, çevresel strese karşı sosyal ve kurumsal kapasitenin ölçüsü ve küresel temizlikçilik gibi beş ana değişkenin değerlerini içeren 22 göstergeden oluşmaktadır (Güney ve Bakırtaş, 2011: 233).

- *2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (Sürdürülebilir Kalkınma 2030 Gündemi):* Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında kabul edilmiş ve Milenyum

Kalkınma Hedefleri'nin devamı ve tamamlayıcısı olarak kabul edilmiştir. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için küresel bir ortaklık çerçevesinde acil eylem çağrısı niteliğindedir. Bu gündem, sürdürülebilirlik vurgusuyla çevre sorunlarının bütüncül bir bakış açısıyla ele alındığı bir çerçeve sunmaktadır. Bu hedefler, öncelikle devletler için olmasına rağmen, özel sektörün de yatırımlarında ve kararlarında bu hedefleri yol gösterici olarak dikkate almasında herhangi bir engel bulunmamaktadır (Orçun ve Sezgin, 2019).

- *Avrupa 2020 Hedefleri:* Avrupa Komisyonu tarafından Mart 2010'da kabul edilmiş ve Lizbon Stratejisi'nin yerini alacak şekilde ortaya konmuştur. Bu hedefler, Avrupa Birliği'nin istenilen konumunu belirlemekte ve sürdürülebilir bir büyüme modeli oluşturmayı amaçlamaktadır. Avrupa 2020 Hedefleri, üç temel önceliği içermektedir. Bunlar, "akıllı büyüme" olarak bilinen bilgi ve inovasyona dayalı büyüme, "sürdürülebilir büyüme" olarak adlandırılan kaynakların daha verimli kullanılmasıyla yeşil ve rekabetçi bir ekonomi oluşturma ve "kapsayıcı büyüme" olarak ifade edilen ekonomik, sosyal ve bölgesel uyum sağlayarak yüksek istihdam oranlarına yönelik teşviklerdir. Bu bağlamda, kaynakların etkin kullanılması, verimlilik ve yeşil ekonominin Avrupa Birliği çerçevesinde geliştirilmesi önem taşımaktadır (Orçun ve Sezgin, 2019).

Günümüzde, çevresel duyarlılığın ve bilinçli tüketici modellerinin geliştirilmesi, şirketlerin çevresel duyarlılıkları çevreye verilen zararların azaltılmasını daha az çevresel zarara neden olan uygulamalara yönelmesini ve çevreci davranışlar sergilemesini temel almaktadır (Yıldırım ve Göktürk, 2004). Yeşil işletme anlayışını benimseyen şirketler için "sürdürülebilirlik" hayati öneme sahiptir. Sürdürülebilirlik, işletmelerin mevcut ihtiyaçları karşılarken doğal kaynakları koruma ve gelecek nesillere çevresel riskler olmadan ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilir bir işletme kültürünün oluşturulmasında, insan kaynakları departmanının rolü önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi literatüründe, yönetimsel yeniliklerin ve stratejik araçların etkinliğinin ve başarısının, insan kaynağının kalitesi ve yetenekleriyle doğrudan ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Çevre sorunlarının temel nedeni insan faaliyetleridir, bu nedenle çözüm noktasında da temel sorumluluk yine insanlara aittir (Orçun ve Sezgin, 2019). İşletme çevre yönetimi açısından, çevresel sorunların çözümünde iş birliği ve iletişimin önemi, insan

kaynakları yönetiminin kilit bir rol oynadığını vurgulamaktadır (Yılmaz, 2003: 85-86 akt. Ceyhan, 2015 ;121).

1.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN GELİŞİM AŞAMALARI

20. yüzyılın başından bu yana, dünya çapında çevresel sürdürülebilirlik için çeşitli uluslararası girişimler ve anlaşmalar gerçekleştirilmiştir. Bu girişimler arasında Çölleşme Sözleşmesi, Rio Deklarasyonu, İklim Değişikliği Sözleşmesi gibi belgeler bulunmaktadır. Ayrıca, Dünya Koruma Stratejisi, Brundtland Raporu, Johannesburg Zirvesi gibi küresel konferanslar ve Stockholm Çevre ve İnsan Konferansı gibi etkinliklerde sürdürülebilirlik kavramı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bununla birlikte, Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı, Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi, Orman Prensipleri Antlaşması gibi uluslararası anlaşmalar ve Gündem 21 gibi önemli çabalar, sürdürülebilirliği teşvik etmek ve korumak adına önemli adımlar atmıştır.

Sürdürülebilirlik alanında günümüze dek, işyerindeki haklar ve temel ilkeler konusunda ISO 14001: 2015 Çevre Yönetim Sistemleri, OHSAS 18001: 2007 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri, OECD Yeşil Büyüme Ölçüm Çerçevesi, ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemleri, Çocuk Hakları ve İş İlkeleri, BM İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Küresel Raporlama Girişimi Çerçevesi, ILO Beyanı, BM'nin Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi gibi kayda değer girişimlerde bulunulmuştur (Ranängen, Cöster, Isaksson ve Garvare, 2018).

1.3. ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN ÖNEMİ

Sanayileşme faktörü çevre sorunlarının temelini oluşturmaktadır. Sanayi Devrimi'nden sonra çevresel sorunlar her geçen gün artış yaşamıştır. Sürdürülebilirlik odaklı olmayan işletmeler; kaynakların yeniden üretilmesini sağlamak yerine başka kaynaklar aramakta, sadece ekonomik kalkınmanın önemini vurgular ve paydaşlarının çıkarlarını dikkate almakta ve en son olarak sorunları çözmeye çalışmadan gelecek planlarını kısa vadeli bir şekilde yerine getirmektedir. Sürdürülebilirlik odaklı işletmeler ise; gelecekte ve bugün kaynakların tükenmesini önlemek için

dönüşümünün sağlanmasının öneminin farkında olan, sürdürülebilirliğin boyutlarına (sosyal, ekonomik, çevresel) aynı önemi veren, paydaşlarının çıkarlarını göz önünde bulunduran, geleceğini uzun vadeli olarak planlayan ve sorunların yaşanması ihtimaline karşı önlemler alan işletmelerdir.

Çevresel sürdürülebilirlik, organizasyonların çalışmalarını icra ederken çevre konusunda hassas davranmalarıyla alakalı bir kavramdır. İnsanların çevreye olan olumsuz etkilerinin azaltılması ve doğanın korunması çevresel sürdürülebilirliğin amaçları arasındadır (Budak ve Korkmaz, 2020). İnsan Kaynakları (İK) fonksiyonu, kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli bir rol oynar. Yeşil İnsan Kaynakları, sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluklar ile insan kaynakları yönetimi işlevlerini birleştiren bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları fonksiyonlarını yeşil insan kaynaklarına uygulamak için aşağıdaki adımları inceleyip uygulayabilirsiniz:

1. **Çevre Dostu Politika ve Stratejilerin Geliştirilmesi**: İnsan kaynakları departmanı, işletmenin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini ve değerlerini tanımlamak için üst yönetim ve diğer departmanlarla iş birliği yapar. Bu adım, şirketin çevre dostu politika ve stratejilerini belirlemesini kapsar.
2. **İşe Alım ve İşe Alma Süreçlerinin Yeniden Değerlendirilmesi**: İşe alım süreçleri, çevresel sürdürülebilirlikle uyumlu yetenekleri ve bilinçli adayları çekmek ve seçmek için gözden geçirilir. Yeşil bir işe alım süreci oluşturabilir ve görüşmelerinizde çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin sorulara yer verilir.
3. **Eğitim ve Farkındalık Programları**: Yeşil İnsan Kaynakları, çalışanlara yönelik çevresel sürdürülebilirlik konularında eğitimler ve farkındalık programları düzenler. Bu, çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerini anlamalarını ve çevre dostu uygulamaları benimsemelerini teşvik eder.
4. **Çevresel Performans Değerlendirmesi**: Performans değerlendirme sürecine çevresel sürdürülebilirlik ile tutarlı çalışan eylem ve katkıları dahil edilebilir. Bu sayede çalışanların, sürdürülebilirlik hedeflerine daha bağlı olmasını sağlar.
5. **Çevre Dostu İş Yeri Uygulamaları**: İnsan kaynakları departmanları işyerinde çevre dostu uygulamaları teşvik etmektedir. Bu, enerji tasarrufu, atıkların azaltılması ve çevrenin korunması gibi konuları içerir.

6. **Çalışan İletişimi ve Geri Bildirim**: İnsan Kaynakları, çalışanların sürdürülebilirlik stratejisi hakkında bilgilendirilmesi ve geri bildirim alınması amacıyla bir iletişim stratejisi geliştirir.

Yeşil İnsan Kaynakları, kurum kültürüne sürdürülebilirlik ilkelerini entegre etmeye ve çalışanların bu değerlere olan bağlılığını artırmaya odaklanmaktadır. Aynı zamanda işletmenin çevresel ve toplumsal sorumluluklarına katkı sağlamakta ve sürdürülebilirlik hedeflerinin başarıya ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım şirketlerin sürdürülebilirlik taahhütlerini yerine getirmelerine ve rekabet avantajlarını artırmalarına yardımcı olmaktadır. Sürdürülebilirlik ilkeleri, çevreyi kirletmeden topluma refah getiren ekonomik büyümeyi hedeflemektedir. Bu, ekonomik sürdürülebilirlik aracılığıyla refah düzeyini artırırken mal ve hizmet tüketimini dengelemeyi amaçlamaktadır. Sürdürülebilirlik, toplumların ve ülkelerin kalkınmasında kritik bir rol oynar. Çevrenin korunması ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmayı mümkün kılmaktadır.

Tablo 1: Yeşil Şirketler Dünya Sıralaması; En İyi 17 Çevreci Şirket (05-06-2022):

Sıralama	Şirket	Sektör	Ülke	Yeşil Anlayış
1	Nike	Ayakkabı, giyim, spor malzemeleri ve aksesuarları	ABD	Geri dönüştürülmüş polyester gibi çevre dostu malzemeler kullanılarak sürdürülebilir ürünler serisi üretmek,
2	Apple	Elektronik	ABD	İklim üzerindeki etkiyi en aza indirmek, doğal kaynakları korumak, ürünlerinde ve çalışma ortamında daha güvenli malzemeler kullanmak,
3	Patagonia	Doğa yürüyüşü ürünleri	Kaliforniya	Çevreye en az zararı verecek hammadde kullanma (kenevir,

				organik pamuk vs.) ürünlerini mümkün olan en uzun süre dayanacak şekilde üretmek, müşterilerine zamanla yıpranan ürünleri nasıl onaracaklarını öğretmek, alışveriş çılgınlığı günlerinde satın alınacak her bir ürünün doğaya zararını hatırlatmayı görev edinmek,
4	Starbucks	Kahve dükkanları	ABD	2025 yılına kadar atıkları azaltmak amacıyla yeniden kullanılabilir bardaklara geçmek,
5	IKEA	Montaja hazır mobilya, mutfak aletleri ve ev aksesuarları	İsveç	Mobilyalarında sürdürülebilir ormanlardan elde edilmiş ahşap kullanılması ve enerji tasarruflu aydınlatma sistemleri gibi birçok sürdürülebilir uygulamalar kullanmaktır.
6	Seventh Generation	Kişisel bakım ve temizlik ürünleri	ABD	Dünyayı gelecek yedi kuşak için sağlıklı, sürdürülebilir ve adil bir yer haline getirmek, ürünlerin satışı ve nakliyesi için kullanılan ambalajların büyük bir atık kaynağı olduğunun farkına varan Seventh Generation, sürdürülebilir

				kaynaklardan elde edilen bitki bazlı ürünleri kadar çevre dostu olan bir ambalaj kullanmak istemektedir. Seventh Generation 2025 yılına kadar sıfır atık şirketi olmayı planlamaktadır.
7	A Good Company	Dünyanın ilk taş kâğıttan yapılmış defteri, bambudan yapılmış elektrikli diş fırçası	İsveç	Ağaç bazlı veya fosil yakıtlı ambalajlara çevre dostu bir alternatif olan ambalaj malzemesi olarak taş kâğıt kullanarak iklim değişikliği ile mücadele etmektir.
8	Honda	Otomotiv	Japonya	Motosikletler, otomobiller ve güç ürünleri için CO2 emisyonlarını %30 azaltmaktır.
9	Disney	Eğlence	Kaliforniya	2030 yılına kadar küresel operasyonları için %100 sıfır karbonlu elektrik üretmek veya satın almaktır.
10	New Belgium Brewing	Alkollü içecek	ABD	Biracılık endüstrisindeki sera gazı emisyonlarının etkisini dengelemek amacıyla şirket, enerji tasarrufu, yerinde enerji üretimi ve dahili bir enerji vergisi getirerek ayak izini azaltmaktır.
11	Pela	Enerji sektörü,	İzlanda	Bu şirketin kurucusu Jeremy Lang'in plastiğin

				okyanuslar üzerindeki etkisini 2010 yılında fark etmeye başladı. Pela telefon kılıfları, %45 bitki bazlı malzemelerden yapılmıştır. 2019 yılında şirket, karbon kredisi satın alarak tüm karbon ayak izini sıfırlamıştır. Ayrıca İklim Nötr Sertifikasına sahiptir. Şirketin gelirinin %1 kısmı çevresel amaçlara gitmektedir.
12	Johnson ve Johnson	Kişisel bakım ve kozmetik,	ABD	2010 yılında şirket, tüketici ürünlerinin çevresel etkisini daha iyi anlamasına ve kontrol etmesine yardımcı olan Global Aquatic Ingredient Assessment Tool'un (GAIA) patentini almıştır. Hedefleri, 2025 yılına kadar %100 geri dönüştürülebilir, yeniden kullanılabilir ambalajlar kullanmaktır.
13	Imperfect Foods	Gıda sektörü,	San Francisco	Çevre dostu bu girişim, gıda israfını azaltma ve taze ürünleri daha uygun fiyatlı ve erişilebilir hale getirme misyonunda; çöpe gidecek meyve ve sebzeleri doğrudan çiftliklerden satın alarak market fiyatlarının

				ortalama %30 daha ucuzuna müşterilerinin kapısına kadar getirmektedir. Sattıkları ürünler kesinlikle bozuk veya yenmesi tehlikeli değildir sadece kozmetik olarak kusurludur. Şirket, gıda endüstrisindeki ortaklarının israfı azaltmasına yardımcı olmanın yanı sıra, faaliyet gösterdiği her şehirde çevre dostu bir çevre ve tedarik zinciri oluşturmayı hedeflemektedir.
14	Salesforce	Elektronik, yazılım	Kaliforniya	-Çevre dostu tedarikçilerle ortaklık yapmak, -Yeşil bina uygulamalarını benimsenmek, -Çevresel inovasyonu genel merkezlerine entegre etmektir.
15	Native Shoes	Deri ve deri ürünleri sanayi,	Kanada	Tamamen doğal malzemelerden yapılmış, %100 biyolojik kullanımdan sonra geri dönüştürülebilen ayakkabılar üretmektir.
16	Numi Organic Tea	Gıda sektörü,	Kaliforniya	Sürdürülebilir ambalaj kullanmak; şirket yalnızca kendi sürdürülebilir

				ürünlerini geliştirmeye değil, aynı zamanda çevre dostu uygulamaları tüm endüstrilere yaymaya kendini adamaktadır.
17	Who Gives A Crap	Temel tüketici ürünleri,	ABD	Hedefleri %100 geri dönüştürülmüş kâğıt veya %100 geri dönüştürülmüş bambudan tuvalet kâğıdı üretmektir.

Kaynak: https://greencitizen.com/blog/green-companies/

1.4. ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması, günümüzde işletmeler için öncelikli bir hedef haline gelmiştir. Bu kapsamda, kurumsal insan kaynakları yönetimi sisteminin geliştirilmesi büyük önem taşır (Guerci ve Pedrini, 2014). İşletmeler, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmek için içsel ve dışsal koşulları değerlendirerek stratejik yaklaşımlar benimsemelidir. Bu süreçte, insan kaynakları yönetimi sürdürülebilirlikle sıkı bir ilişki içerisindedir. İnsan kaynakları departmanları, işletmelerin sürdürülebilirlik vizyonunu desteklemek amacıyla çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleri göz önünde bulundurarak politika ve uygulamalarını şekillendirirler. Bununla birlikte, sürdürülebilirlik odaklı insan kaynakları yönetimi, çalışanların eğitimi, gelişimi ve memnuniyeti gibi unsurları da içerir. Bu bağlamda, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynakları yönetiminin stratejik bir araç olarak kullanılması ve sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Bu sayede, işletmeler hem kısa hem de uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşabilirler ve bu süreçte hem ekonomik hem de toplumsal değer yaratmış olurlar. Özellikle 21. yüzyılda çevresel kaynakların hızla

tükenmesi, şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarını gözden geçirmelerine ve çevresel konularda daha proaktif bir yaklaşım sergilemelerine yol açmıştır (Aksu ve Doğan, 2021, s. 2) Son on yılda insan kaynakları alanında sürdürülebilirlik çalışmaları hız kazanmıştır. İnsan kaynakları, çevre dostu politikaların oluşturulmasında ve uygulanmasında da kilit rol oynamaktadır (Clark, 2013 akt. Öncer, 2019). Sürdürülebilirlik odaklı modern işletmeler, çevre yönetimi politikalarıyla iş dünyasındaki yeşil bilinci artırarak yeşil bir dönüşüme liderlik etmektedirler.

Sürdürülebilirlik artık sadece bir makro kavram olmaktan çıkıp mikro düzeye nüfuz etmiştir. Artık bu konu, şirketlerin yanı sıra departmanları ve bireyleri de yakından ilgilendirmekte ve ilgilendirecektir. Güney Kaliforniya Üniversitesi Kurumsal Araştırma ve Danışmanlık Merkezi'nin yaptığı bir araştırma, İK yöneticilerinin sürdürülebilirlik faaliyetlerinin şirketin paydaşlar nezdindeki değeri, yetenekli insan kaynağı çekme kabiliyeti ve çalışan bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Yurdakul, D. 2019). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY), ofislerin çevre dostu hale gelmesi ve işletmelerin yeşil organizasyonlara dönüşmesinde etkin bir rol oynamaktadır (Aksu ve Doğan, 2021, s. 2).

Günümüzde şirketler çevre sorunlarına hassas bir şekilde yaklaşmakta ve çevre politikalarını sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ilkeleri çerçevesinde sürdürmektedir. Bu durumda, şirket içindeki çevresel bilincinin artırılması, şirketin çevre politikasının temel bileşenini oluşturmaktadır. Günümüzde işletmeler, çevresel sürdürülebilirlik yönetimi alanında uluslararası çevre standartlarına uyum sağlamak için çeşitli çevreyi korumaya yönelik sürdürülebilir faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Bu süreçte, Montreal Sözleşmesi ve Kyoto Protokolü gibi uluslararası çevre düzenlemeleri önemli bir rol oynamaktadır. Montreal Sözleşmesi, ozon tabakasına zarar veren kloroflorokarbon gazlarının etkilerini azaltmayı amaçlayan bir uluslararası anlaşma olarak öne çıkmaktadır. 1987'de imzaya açılan bu sözleşme, ozon tabakasının incelmesi ve delinmesi gibi olumsuz etkilerin azaltılmasını hedeflemektedir. Sözleşme, kloroflorokarbon gazlarının üretimini, kullanımını ve ticaretini kısıtlayarak küresel çapta ozon tabakasının korunmasına katkı sağlamaktadır. Benzer şekilde, Kyoto Protokolü de karbondioksit ve sera etkisi yaratan diğer gazların salınımını azaltarak iklim değişikliğiyle mücadelede uluslararası bir çerçeve oluşturur.

Protokolün hedeflerinden biri, atmosferdeki sera gazlarının ve bunların konsantrasyonlarının iklimde olumsuz etkilere yol açmayacak düzeylerde kalmasını sağlamaktır.

Son zamanlarda, Yeşil İKY konusu, çevre yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma konularındaki artan farkındalıkla birlikte küresel çapta önem kazanmıştır. Yeşil İKY, sadece çevreye duyarlılıkla sınırlı kalmaz, aynı zamanda kurumun ve çalışanların ekonomik ve sosyal refahını da kapsayan daha geniş bir beklenti içerir. Yeşil İKY politikaları, uygulamaları ve sistemleri; çalışanları çevreci bir yaklaşım benimsemeye teşvik ederek işletmenin çevresel etkisini azaltmayı ve sürdürülebilir bir gelecek için adımlar atmaya yönlendirir. Bu yaklaşım, çalışanların çevresel bilinçlerini geliştirirken aynı zamanda onların çevreci davranışlarını sürdürülebilir bir şekilde desteklemeyi amaçlamaktadır (Opatha ve Arulrajah, 2014, s. 104).

İnsan Kaynaklarının, personel kadrosunun sürdürülebilirlik konusundaki davranışlarını etkileme, bilgi düzeylerini artırma, motivasyonlarını geliştirebilme ve etkileyebilme yeteneğine sahip olduğu düşünülmektedir (Clark, 2013 akt Öncer, 2019). Bu yüzden, şirketlerin çevreyle uyumlu sürdürülebilir ilkeleri etkili bir şekilde uygulayabilmeleri için insan kaynaklarını işleyişe dahil etmeleri gerekmektedir. Örneğin, Yeşil İKY uygulamaları çalışanların çevreci davranışlarını sürdürülebilir davranışlara dönüştürebilmesi için benzer çevreci düşünceye sahip adayları işe almayı hedefleyen işe alım stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca, çevreci davranışları ve çevre bilincini artırmak amacıyla eğitim ve geliştirme programları uygulanması önemlidir.

Çeşitli araştırmalar, insan kaynakları fonksiyonlarının bir kuruluşun sürdürülebilirlik anlayışını benimsemesinde büyük bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu durum, sürdürülebilir iş modelleri ve uygulamalarının şirketlerin küresel ekonomide rekabet avantajı kazanmalarına yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin sürdürülebilirlik modelinin tasarlanması ve hayata geçirilmesinde destekleyici bir rol oynamalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin faydaları, işletmenin başarısı açısından büyük bir öneme sahiptir (Lakshmi ve Kennedy, 2017 akt. Öncer, 2019).

Genel bir perspektiften bakıldığında, insan kaynaklarının çevresel sürdürülebilirliğe daha aktif bir şekilde katkıda bulunması ve çevresel sürdürülebilirlik politikalarının geliştirilmesinde liderlik rolü üstlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Harris ve Tregidga, 2012 akt. Öncer, 2019).

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE AMACI

Günümüz işletmeleri, başarılarını ve hedeflerine ulaşma potansiyellerini belirleyen temel unsurlardan biri olarak insan kaynağını görmektedirler. İşletmelerin, mali açıdan ne kadar güçlü olursa olsun, etkin bir insan kaynağı yönetimine olan gereksinimleri göz ardı edilemez bir gerçektir. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), sadece işletmenin insan kaynağını değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda bireysel ve kurumsal performansı en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. Bu, işletmenin karlılığını artırırken aynı zamanda devamlılığını da sağlar ve rekabet gücünü artırır. Etkin bir İKY yaklaşımı, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesini sağlamakta ve değişen iş koşullarına uyum sağlama yeteneğini geliştirmektedir. Dolayısıyla, işletmeler insan kaynakları yönetimine gereken önemi vermekte ve bu alanda sürekli olarak gelişim ve iyileştirme stratejileri izlemektedirler. Bu çerçevede, İKY'nin işlevselliği ve etkinliği, işletmelerin başarı ve büyüme yolculuğunda kritik bir role sahiptir (Çetin, Arslan ve Esra, 2014 akt. Midem, 2016). İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili bugüne kadar yapılan bazı tanımlamalara göz atmak gerekirse;

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejik hedeflerini desteklemek, performansını artırmak ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla geliştirilen kapsamlı bir süreçtir. Bu süreç, işletmenin insan kaynaklarıyla ilgili politikalarını belirleme, uygulama ve yönetme faaliyetlerini içermektedir. Personel seçimi, eğitimi, performans yönetimi, kariyer gelişimi, motivasyon sağlama, iş tatmini ve çalışan bağlılığı gibi alanlarda stratejik yaklaşımlar geliştirilmekte ve uygulanmaktadır (Bayat, 2008).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin en önemli varlığı olan insan kaynağını etkili bir şekilde yönetmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu, işletmenin personelini en uygun şekilde seçmesi, yetiştirmesi, motive etmesi ve iş tatmini sağlaması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, işletmenin misyonu, vizyonu ve değerleriyle uyumlu bir çalışma ortamı oluşturarak, çalışanların bağlılığını artırmayı

ve işletmenin başarısına katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejik hedeflerine uygun bir şekilde personel politikalarını belirlerken, mevcut kaynakları en etkili şekilde kullanmayı ve rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu süreçte, işletmenin performansını sürekli olarak izlemek ve değerlendirmek, çalışanların gereksinimlerini anlamak ve onlara destek olmak da önemli bir rol oynar (Barutçugil, 2004 akt. Erengil, 2016).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kritik bir rol oynayan insan kaynağının talep ve arzını belirlemekten, uygun adayları işe alarak, onları motive edici bir iş ortamı sağlamaya kadar uzanan kapsamlı bir yönetim disiplinidir. Bu süreç, işletmenin insan kaynaklarıyla ilgili politikalarını belirleme, uygulama ve yönetme faaliyetlerini içerir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejik hedeflerine uygun bir şekilde personel politikalarını belirlerken, mevcut kaynakları en etkili şekilde kullanmayı ve rekabet avantajı elde etmeyi amaçlar. Bu, personelin en iyi şekilde performans göstereceği, iş birliği ve motivasyonun sağlandığı bir çalışma ortamı oluşturmayı içerir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin sürdürülebilir başarısı için hayati bir öneme sahiptir ve işletmenin stratejik yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır (Bilgin, 2014). İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak iki temel amaca hizmet eder. Bunlardan ilki, işletmelerin hedeflerine uygun şekilde insan kaynaklarını etkin bir şekilde harekete geçirmektir. Bu, doğru insan gücünün doğru zamanda, doğru yerde ve doğru şekilde kullanılmasını sağlamayı içerir. İkinci olarak, insan kaynakları yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve kariyer gelişimlerini desteklemek için çaba harcar. Bu, çalışanların işletmede memnuniyetle ve verimlilikle çalışmalarını sağlamak için gereken koşulları oluşturmayı içerir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların beceri ve deneyimlerinden en iyi şekilde faydalanarak, işletmenin ve çalışanların hedeflerini uyumlu hale getirmeyi amaçlar. Bu görevlerin tümü, insan kaynakları yönetimine önemli sorumluluklar yükler ve işletmenin başarısı için kritik bir rol oynar (Filizöz, 2003).

Sonuç olarak işletmeler, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için doğru insan kaynağını edinmek zorundadır, çünkü insan faktörü kopyalanamaz ve benzersizdir. İş hayatında karşılaşılan maliyetler, verimlilik sorunları, değişimler ve diğer çalışma gücüyle ilgili olumsuz göstergeler, insan kaynakları yönetiminin kritik

önemini vurgulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejik hedeflerine uygun yetenekleri çekmek, geliştirmek ve korumak için gerekli politika ve uygulamaları belirlemektedir. Bu sayede işletmeler, rekabet güçlerini artırmakta, maliyetleri azaltmakta ve verimliliği artırarak sürdürülebilir bir başarı elde etmektedirler.

1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHİ

1990'ların başlarından itibaren, Personel Yönetimi (PY) olarak bilinen bu işlev, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı olarak yeniden adlandırılmış ve kabul görmeye başlamıştır (Şimşek ve Çelik, 2013:281). Sanayi Devrimi'nin etkisiyle ve bilimsel bir bakış açısıyla insan kaynakları kavramı şekillenmiştir. Bu makineleşme çağı, iş ve sosyal yaşamda köklü değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Tarım işçilerinden fabrika işçilerine doğru önemli bir dönüşüm yaşanmıştır. Birinci Dünya Savaşı öncesinde, iş gücü bol ve ucuz olduğundan, personelin yetkinliklerine yatırım yapma gerekliliği görülmüyordu ve bu nedenle para ve zaman harcanmasına ihtiyaç duyulmuyordu. İkinci Dünya Savaşı sırasında, iş gücü kıtlığı ve çalışan verimliliğini artırma arayışlarıyla şirketler, personel yönetiminin rolünü genişletmiştir. 1960'larda işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen yasalar, personel yönetiminin önemini artırmış ve geleneksel personel yönetiminden modern insan kaynakları yönetimine geçişi hızlandırmıştır.

Bu gelişmeler ışığında, insan kaynakları yönetimi tarihsel olarak belirli aşamalardan geçmiştir: öncelikle personel yönetimi olarak bilinen bu kavram ardından insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve son olarak yeşil insan kaynakları yönetimi olarak evrilmiştir (Öselmiş, 2020:3).

1.7. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI VE TARİHÇESİ

Günümüzde “yeşil” terimi, hemen her disiplinde çevresel politikalar ve uygulamaları tanımlamak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu terim, çevre dostu yaklaşımları ve sürdürülebilirlik prensiplerini vurgulamak amacıyla çeşitli alanlarda

benimsenmiştir. Ekonomiden mühendisliğe, tarımdan mimariye kadar pek çok alanda, "yeşil" kavramı, ekolojik dengeyi koruma ve doğal kaynakları verimli kullanma hedeflerini yansıtır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletmenin çevresel faaliyetlerine yönelerek, çevresel politikalar geliştirme ve uygulama sürecini "Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY)" olarak adlandırmaktadır. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyonun amacına ulaşmak, çalışanların gereksinimlerini karşılamak ve çevre dostu davranışları teşvik etmek amacıyla iş tasarımı, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, iş sağlığı ve güvenliği ve çalışan ilişkileri gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına çevresel odaklı yaklaşımların entegre edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Shah, 2019: 1).

1987 Brundtland Raporu'nun yayımlanmasından sonra, doğa ve işletme konularında yapılan çalışmalar önemli ölçüde artmış ve bu konular daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. İlk araştırmaların çoğunlukla çevresel yönetim ve sürdürülebilirlik konuları altında gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir (Hines ve dig,1987; Wagner, 1994; Lawrence ve Morell,1995; Cramer,1998; Berry ve Rondinelli, 1998 akt. Çekirdekoğlu, 2019).

Yeşil şirket ve yeşil yönetim kavramları, 1990'larda ortaya çıkmış ve 2000'li yıllardan sonra dünya çapında önem kazanmıştır (Lee, 2009). 1990'larda, sürdürülebilirlik yönetim sistemlerinin ve ISO14001'in yaygınlaşması, yeşil örgütler üzerine yapılan çalışmaların artmasına neden olmuştur. Bu dönem, kuruluşların çevre dostu uygulamalar için insan kaynakları stratejilerine ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır (Jabbour ve de Sousa Jabbour, 2016). Lee (2009) tarafından yapılan çalışmalarda, yeşil yönetim, kuruluşların çevre dostu iş uygulamalarını teşvik eden bir yöntem olarak tanımlanmıştır. Bu uygulamalar, maliyet tasarrufu sağlarken çevresel etkileri de azaltabilmektedir. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY), çalışanların sürdürülebilir uygulamaları benimsemelerini teşvik etmeyi ve sürdürülebilirlik konularında farkındalıklarını ve bağlılıklarını artırmayı amaçlamaktadır. Bu kavram, organizasyon içindeki kaynakların sürdürülebilir bir biçimde kullanılmasını sağlamak için insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulanmasını ifade etmektedir (Öselmiş, 2020).

Çevreyle ilgili meselelerin ele alınmasında, insan kaynakları yönetiminin entegrasyonuyla ortaya çıkan yeşil insan kaynakları kavramı önemli bir role sahiptir.

Bu durumda, çevre yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin uyumlu bir şekilde birleşmesi, yeşil insan kaynakları kavramının temelini oluşturmaktadır (Öselmiş, 2022). Yeşil insan kaynakları yönetimi, kuruluşların çevresel hedeflerine ulaşmak amacıyla insan kaynakları uygulamalarını düzenli ve sistematik bir şekilde yönetmek demektir (Jong ve Yusoff, 2016, akt. Öselmiş, 2020).

Yeşil İKY uygulamaları adı altında geçen uygulamalar; telekomünikasyon, kağıt kullanımının azaltılması, yapılacak görüşmeleri Skype, Zoom ve benzeri uygulamalarla yani video yöntemleriyle gerçekleştirip seyahatlerin azaltılması, mevcut kaynakları verimli kullanarak karbon ayak izini (insan faaliyetlerinin çevreye verdiği zarar miktarı) sonuç olarak çevreye verilen zararı düşürmeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede, yeşil insan kaynakları kavramı, çevreye duyarlı uygulamaları teşvik etmeyi ve çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırmayı içeren önemli unsurları barındırmaktadır (Ashraf, Ashraf ve Anam, 2015 akt. Öncer, 2019). Çevreye duyarlılık, şirketlerin işletme stratejilerinde giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi, çevre dostu uygulamaları benimseyerek işe alım, eğitim, performans değerlendirmesi ve çalışan ilişkileri gibi süreçlerde çevresel hedefleri entegre etmektedir. Kurumların sürdürülebilirlik stratejilerinin pratikte uygulanmasında ve personelin çevreci bilincinin geliştirilmesinde insan kaynakları yönetiminin kilit rolü vardır (Geylan, 2008:151).

Bu yaklaşım, gereksiz kaynak tüketiminin azaltılmaya çalışıldığını ve aynı zamanda, şirketlerin doğaya uyumlu ve zarar vermemeye özen gösterdiklerini açığa çıkarmaktadır. Bu bağlamda, çevreye duyarlı ve çevre bilinci yüksek insan kaynakları uzmanlarının eğitilmesi ve bu uzmanların şirketlerde etkili bir rol üstlenmesi amaçlanmaktadır (Singh ve Rao, 2016). Bu yeşil yönetim uygulamalarını desteklemek ve çevreci çalışanlar yetiştirmek YİKY' nin temel hedefidir (Öncer, 2019). Wehrmeyer tarafından 1996 yılında yayımlanan "İnsanları Yeşilleştirme: İnsan Kaynakları ve Çevresel Yönetim" adlı kitap, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) konusundaki ilk çalışmayı temsil etmektedir. Bu kitap, farklı ülkelerden gelen akademisyenler ve uygulamacılar tarafından kaleme alınmıştır. İnsan Kaynakları ile Çevre Yönetimi arasındaki ilişkiyi çeşitli açılardan ele alarak, teorik bilgileri ve gerçek hayattan örnek olayları detaylı bir şekilde incelemektedir (Özcan, 2021; 4). Literatüre önemli katkı sağlayan diğer çalışmalar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

- Daily ve Huang'un 2001 yılında yaptığı çalışmada, birçok işletmenin Çevresel Yönetim Sistemi'ni benimseyerek rekabet avantajı elde ettiği vurgulanmıştır. Çevresel Yönetim Sistemi, işletmelerin politika oluşturma, planlama, uygulama, değerlendirme ve sürekli iyileştirme süreçlerini sistemli bir şekilde yönetmelerini sağlar. Çalışmada ayrıca, endüstriyel gelişme ile çevre koruma uygulamalarının ilişkilendirildiği ve dolayısıyla sürdürülebilirlik konusuna odaklanıldığı belirtilmiştir. Son olarak, Çevresel Yönetim Sistemi'nin her aşamasında insan kaynakları uygulamalarının önemine vurgu yapılmıştır (Daily ve Huang, 2001 akt. Özcan 2021; 5).
- 2008 yılına kadar İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Çevre Yönetimine entegre edildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır fakat 2008'de Renwick, Redman ve Maguire, İKY araştırmalarına çevresel yönetimi ekleyerek alandaki ilk çalışmayı başlatmışlardır. Renwick, Redman ve Maguire'ın 2008'deki çalışmasında, 1998 ile 2008 yılları arasındaki Yeşil İnsan Kaynakları (YİKY) alanındaki tüm araştırmalar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, organizasyonlarda YİKY uygulamalarının, çalışanın işe alımından işten ayrılmasına kadar olan süreçte nasıl uygulanacağını gösteren bir model önerilmiştir (Renwick, Redman ve Maguire, 2008).
- Jackson vd. İKY alanındaki araştırmaların uygulamaya geçirilmesini sağalamk amacıyla literatürü özetlemiş ve İK pratikleriyle ilgili araştırma soruları hazırlamışlardır. Bu araştırma sonrasında YİKY giderek yaygınlaşmaya başlamıştır (Jackson, Renwick, Jabbour, ve Muller-Camen akt. Özcan 2021; 6).
- Opatha ve Arulrajah'ın 2014 yılındaki çalışmasında, organizasyonların çevresel hedeflerine ulaşabilmek için Yeşil İnsan Kaynakları (YİKY) gereksinimlerinin belirlenmesinin öneminde bahsedilmektedir. Bu gereksinimler dört kategori altında toplanmıştır: yeşil yetenekler (yeşil konularda bilgi sahibi olma), yeşil tutum (yeşil değerlere yönelim), yeşil davranış ve yeşil sonuçlar (yeşil yenilikler ve çıktılar) (Opatha ve Arulrajah, 2014 akt. Özcan 2021; 6).
- 2018 yılında Tang vd. YİKY'nin beş boyutunu kapsayan bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu boyutlar, yeşil işe alım ve seçme, yeşil eğitim, yeşil performans yönetimi, yeşil ödüllendirme ve yeşil katılımı içermektedir. Tang ve ekibinin yaptığı bu çalışma, Çevre Yönetimi için temel İnsan Kaynakları uygulamalarını ölçen ilk ve

en kapsayıcı araştırma olma özelliğine sahiptir (Tang G., Chen, Jiang, Paille ve Jia, 2018 akt. Özcan, 2021; 6).

- Shah, 2019 yılında Çevre Yönetimi üzerinde etkili olan 7 YİKY uygulamasını içeren bir bölüm ve 81 maddeden oluşan ölçek geliştirmiştir (Shah, 2019).
- Türkçe literatürde Yeşil İnsan Kaynakları (YİKY) alanı oldukça sınırlıdır. 2019'da Yeliz Çekirdekoğlu tarafından yapılan bir araştırmada, yeşil bir işyeri oluşturulmasında uygulanacak İnsan Kaynakları faaliyetleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Ayrıca, YİKY'nin altı boyutu sosyal sorumlulukla birlikte incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile ilgili YİKY boyutlarında sektörel farklılıklar tespit edilmiştir. Genel olarak işletmelerde, yeşil ücret ve ödüllendirme yerine farklı YİKY faaliyetlerinin öne çıktığı gözlemlenmiştir (Çekirdekoğlu, 2019).
- Amrutha ve Geetha tarafından 2020 yılında yürütülen çalışmada, Yeşil İnsan Kaynakları (YİKY) literatüründeki gelişmeler ve aynı zamanda bir kuruluşun sosyal sürdürülebilirlik gereksinimlerini karşılamak için yeşil fonksiyonların geleceği üzerine bir araştırma yapılmıştır. Yeşilleşme ve sürdürülebilirlik alanlarında artan farkındalık dikkate alınarak, 1995 ile 2019 yılları arasında yayımlanan 174 makale üzerinde durularak spesifik bir inceleme gerçekleştirilmiştir (Amrutha ve Geetha, 2020 akt. Özcan 2021).

Son on yılda, sürdürülebilirlik çalışmaları insan kaynakları alanında yaygınlaşmıştır. Bu çalışmalar, çevresel etkinlikler ve uygulamalarda insan kaynaklarının önemini göstermektedir (Öncer, 2019, s. 200). Çalışanların yeşil ile ilgili davranışlarının geliştirilmesi, çevresel performansı artırmak için önemlidir (Arulrajah, Opatha ve Nawaratne, 2015).

Ehnert ve Harry'nin (2012) çalışmasında, İnsan Kaynakları'nın sürdürülebilirlikle bağlantısı ve neden gündeme geldiği makro ve mikro düzeyde açıklanmaktadır. Makro düzeyde, işletmelerin ekonomik ve sosyal çevreyle olan ilişkilerinin toplumu ve doğal çevrede sürdürülebilirliği etkilediği belirtilmiştir, bu nedenle İnsan Kaynakları'nda sürdürülebilirlik önemli hale gelmiştir. Mikro düzeyde ise, işletmenin iç çevresiyle olan ilişkilerine odaklanılmıştır. Artan sağlık sorunları, çalışma hayatındaki zorluklar ve çevresel sorunlarla başa çıkmada çalışan katılımının

sağlanması gibi nedenlerle, işletmelerin nitelikli insan kaynağına bağlılığı dolayısıyla sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Çekirdekoğlu, 2019; 4). Yeşil insan kaynakları yönetimi, işletmeler tarafından çeşitli nedenlerle tercih edilmektedir. Bu nedenler arasında çevrenin korunması, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamlarının yaratılması, personelin motivasyonunun artırılması, sosyal sorumluluk uygulamalarıyla rekabet avantajı elde edilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, işletme imajının güçlendirilmesi ve çalışanlara çevre bilincine yönelik eğitimler verilmesi yer almaktadır (Hosain ve Rahman, 2016).

Ehnert ve Harry'nin (2012) araştırmasında, insan kaynaklarıyla sürdürülebilirlik arasındaki ilişki ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin neden insan kaynakları alanında önem kazandığı iki temel boyutta ele alınmıştır. Öncelikle, organizasyonlarda ekonomik ve sosyal çevre arasındaki etkileşim, toplumun ve doğal çevrenin sürdürülebilirliğini etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi, kurumsal sürdürülebilir kalkınmaya önemli katkılar sağlamaktadır. Bu sebeple, sürdürülebilirlik insan kaynakları yönetimi açısından da büyük bir önem arz etmektedir.

2010 ile 2019 yılları arasında yapılan son çalışmalara göre hazırlanan Tablo 2, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili son yıllardaki güncel araştırmaları ve bulgularını özetlemektedir (Turan ve Sundu, 2021).

Tablo 2: YİKY ile İlgili Son Yıllardaki Güncel Araştırmalar

Yazar	**İKY Fonksiyonları**	**Veri Tipi**	**Bulgular**
Sarkaris vd., (2010)	Eğitim ve Geliştirme,	Görgül Çalışma	Daha nitelikli bir eğitim, çalışanların çevre yönetim sistemini derinlemesine anlamalarını sağlamaktadır.
Ambec vd., (2010)	Eğitim ve Geliştirme	Teorik Araştırma	Çevresel inovasyon, yenilikçilik ve yenilikçi firmaları geliştirecektir.
Ji vd., (2012)	Eğitim ve Geliştirme,	Ampirik Çalışma	Bu çalışma, firmanın sürdürülebilir kalkınma performansına doğrudan ve dolaylı etkileri olan çalışan eğitiminin incelenmesini amaçlamaktadır.

Teixeira vd., (2012)	Eğitim ve Geliştirme, Ödüller	Görgül Çalışma	Daha nitelikli eğitim almış çalışanlar, bir organizasyonda etkin bir çevre yönetim sistemi geliştirmek ve sağlam bir kurum kültürü inşa etme sürecinde kritik bir rol oynamaktadırlar.
Grolleau vd., (2012)	İşe Alım	Görgül Çalışma	Profesyoneller bir şirketin çevresel duruşuyla ilgilenmişlerdir.
Jabbar vd., (2012)	Çalışan, personel, güçlendirme, ödüller, geri bildirim	Görgül Çalışma	İnsan boyutu, kurumsal performansı etkiler ve çevre yönetim sistemi uygulamalarında arabuluculuk yapmaktadır.
Daily vdl., (2012)	Eğitim ve Geliştirme,	Görgül Çalışma	Yeşil Yönetim ilkelerinin benimsenmesi sonucunda, İKY'nin diğer tüm boyutlarıyla doğrudan iyi eğitim arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır.
Arulrajah , Ophata., (2015)	Eğitim, Geliştirme,	Literatür taraması	Yeşil İK çalışmaları olmadan sürdürülebilir çevre performansı gösterilemez.
Haddock-Millar, Sanyal ve Camen (2016)	Eğitim ve Geliştirme	Örnek Olay	Çalışanların yeşil İK çalışmalarına katılımı şirketin performansını arttırır.
Jabbour, vd., (2019)	İşe alım, Eğitim, Değerlendirme ve Teşvik etme	Görgül Çalışma	Yeşil örgüt kültürü, yeşil İKY uygulamalarının çevresel performans ile olan ilişkisine olumlu yönde aracılık etmektedir.

Kaynak: (Turan ve Sundu, 2021)

1.8. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI: ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERSPEKTİFİNDEN İŞLETMELERDEKİ ROLÜ

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerde çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için önemli bir yaklaşım olarak kabul edilir. İnsan Kaynakları Yönetimi, çevresel stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması süreçlerine dayanarak bu kavramı ortaya çıkarmıştır (Kedikli, 2017, s.69).

Çevre yönetimi ilkeleri ve değerleri, insan kaynakları yönetimi süreçleriyle entegre edilerek yeşil insan kaynakları uygulamalarına dönüştürülebilir. Personel eğitimi, seçimi, işe alım süreçleri, ödül sistemleri ve çalışan performansı değerlendirme gibi pratikler, çevresel sürdürülebilirliği destekleyecek şekilde uyarlanır. Bu yaklaşım, yeşil insan kaynakları yönetimi aracılığıyla kurumsal çevresel sürdürülebilirliğin etkin bir şekilde hayata geçirilmesine katkı sağlar (Daily ve Huang 2001 akt. Öselmiş, 2020). Yeşil politikaları dikkate alan şirketlerde, insan kaynaklarının temel rolü, çevresel politikaların var olan yapı içinde uygulanmasını sağlamak için çalışanlara ve yöneticilere önderlik etmektir (Supriya, 2017 akt. Öncer, 2019).

Yeşil insan kaynakları yönetimine odaklanan kurumlar tarafından özümsenen bazı uygulama örnekleri şu şekildedir: Kağıt kullanımını minimuma indirmek için fiziksel depolama yerine elektronik ve dijital depolamayı tercih etmek, yakıt tasarrufu sağlamak ve trafikte çok fazla zaman kaybetmemek için toplu araçlar kullanmak, online etkinlikler düzenlemek, doğal ışıktan en iyi şekilde faydalanmak için ofislerin düzenlenmesi, enerji tasarrufu sağlamak için led ampuller kullanmak, sürdürülebilir bina projelerini desteklemek, sigara içilmeyen çalışma alanları oluşturmak (örneğin sigara odalarının kaldırılması), yeşil düşünen ve davranan çalışanı ödüllendirmek ve çalışanlara geri dönüşüm ve atık yönetimi hakkında eğitimler sağlamak vb. (Pandey, Viswanathan ve Kamboj, 2016 akt. Öncer, 2019). Yeşil-İKY uygulamalara ilk zamanlarda adapte olmakta zorlanılsa da bu uygulamalar işletmelerin temel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilmektedir. Genel olarak işletmeler Yeşil İKY uygulamalarını aşağıdaki nedenler sebebiyle organizasyonlarında faaliyete geçirmelidir (Hosain ve Rahman, 2016):

1. Ekosistemin korunması,

2. İş sağlığı ve güvenliği standartlarının korunması ve çalışanların refahının artırılması
3. Kurumsal sosyal sorumlulukla pazar rekabetinde avantaj elde etme,
4. İşletme maliyetlerinin azaltılması,
5. Şirket itibarının güçlendirilmesi,
6. Çalışanların çevresel farkındalıklarını ve sürdürülebilir davranışlarını geliştirmek,
7. İnovasyon ve büyümeyi teşvik etmek,
8. Davranış değişikliğini ve öğrenmeyi kolaylaştırmak,
9. Kaynak verimliliğini artırmak ve atık miktarını minimize etmek.

1.9. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

Organizasyonlar, çevresel programları uygulamak için İnsan Kaynakları, Pazarlama, Bilgi İşlem, Finans gibi birçok birimle iş birliği yapmaktadır. İnsan kaynakları birimi, insanlarla ilgilenmesi nedeniyle bu iş birliğinde en önemli katkıyı sağlar. Bu birimin en önemli katkıyı sağlamasının sebebi, insan kaynakları alanındaki yeteneklerin bireysel görevlerden örgütsel yapı ve stratejik planlamayı içeren kurumsal işlevlere kadar geniş bir yelpazede etkili olmasıdır (Öncer, 2019, s. 202).

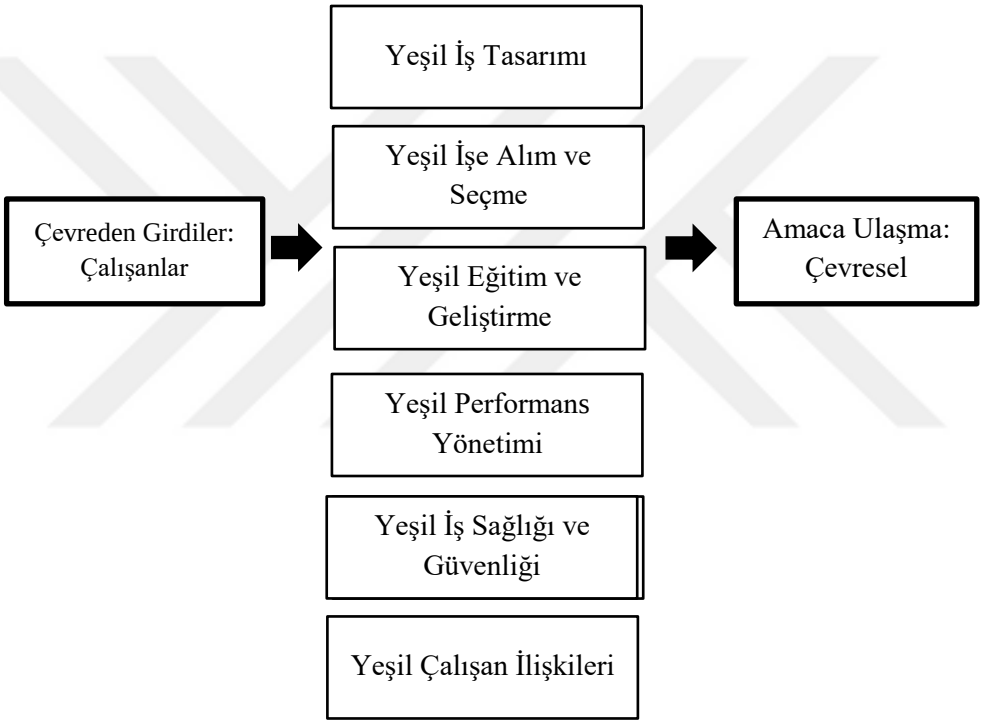
Günümüzde sıkça karşılaştığımız çevresel sorunlarla mücadelede, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde tutarlılığın sağlanması için gerçekleştirilmesi gereken yeşil faaliyetler şu şekildedir:

- Çevresel hedeflere uygun adayların seçilmesi için gereken özelliklerin belirlenmesi (Jabbour ve Santos, 2008).
- Çalışanların yeşil inisiyatiflere katılımını teşvik etmek ve bu konuda onlara yetki vermek (Jabbour ve diğerleri, 2012).
- Çevresel başarıların sağlanmasında katkısı olan çalışanları ödüllendirerek motivasyonlarını artırmak (Jabbour ve Santos, 2008 akt. Çekirdekoğlu, 2019).

Çalışanın işe girmesinden işten ayrılışına kadar olan bütün süreçte YİKY politikaları çalışanın kariyer yolunun her anında etkilidir. İnsan Kaynakları departmanı, yöneticilerin ve diğer çalışanların tutum ve davranışlarını şirketin

sürdürülebilir kültürüne uygun olarak dönüştürmek için gerekli becerilere sahip olması beklenen birimdir. Bu departman, çalışanları insan kaynakları yönetimi sistemlerine uyumlu hale getirerek bu hedefe katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak, Yeşil İnsan Kaynakları politikalarını işletmelerde uygulayabilmek için, çevresel uygulamaların etkili bir şekilde yürütülmesi ve tüm İnsan Kaynakları fonksiyonlarının uyumlu bir şekilde hareket etmesini sağlayarak sürdürülebilir bir kültür oluşturulması gerekmektedir.

Şekil 2: Yeşil İnsan Kaynakları Fonksiyonları



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.10. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yeşil İnsan Kaynakları, sürdürülebilirlik ve çevreye duyarlı uygulamaların insan kaynakları yönetimi ile ilişkisini araştıran birçok çalışmanın odak noktası olmuş bir konudur. Bu çalışmalar, işletmelerin çevresel yükümlülüklerini nasıl yerine getirebileceklerini, çalışanların çevresel farkındalıklarını nasıl artırabileceklerini ve çevre dostu iş uygulamalarının iş sonuçları üzerindeki etkilerini incelemektedir.

Uluslararası rekabetin artan yoğunluğu ve tüketicilerin çevreye duyarlılığının artması, işletmelerin yeşil yönetim yaklaşımını benimsemelerinde önemli etkenlerdir. Bu felsefenin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesinin anahtarı, işletme faaliyetlerinde yeşil uygulamaların benimsenmesidir. Özellikle yeşil insan kaynakları yönetimi, işletmede yeşil kültürün yerleşmesine ve sürdürülmesine yardımcı olacak önemli bir unsurdur. Dolayısıyla, işe alım sürecinden başlayarak tüm insan kaynakları fonksiyonlarında yeşil uygulamaların benimsenmesi, işletmenin yeşil vizyonunu destekleyerek yeşil işletme olma hedefine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

1990'lı yıllardan bu yana işletmeler, sadece kar elde etmeyi değil, firmalar için daha fazla değer yaratmayı amaçlamaya başlamışlardır. Bu değişimin sonucunda, firmalar kendi inisiyatifleriyle israfı ve çevre kirliliğini azaltma konusunda adımlar atmaya başlamışlardır ve yeşil olma fikri birçok işletme fonksiyonuna entegre edilmiştir. Bu fonksiyonlar arasında yeşil pazarlama, yeşil muhasebe, yeşil üretim ve yeşil yönetim gibi örnekler bulunur. Kuruluşların başarısında, doğal kaynakların korunması, kaynakların verimli ve etkili kullanılması ve dayanıklılığın sürdürülmesi önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda, yeşil yönetim uygulamalarının genişlemesi ve yeşil insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının doğuşu ve gelişimi de sağlanmıştır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi üzerine literatürdeki ilk çalışma, Wehrmeyer'in 1996'da yayımladığı "İnsanları Yeşilleştirme: İnsan Kaynakları ve Çevresel Yönetim" adlı kitabında yer almaktadır. Kitapta, farklı ülkelerden akademisyenler ve uygulayıcılar, İnsan Kaynakları ile Çevre Yönetimi arasındaki ilişkiyi çeşitli perspektiflerden inceleyerek teorik bilgiler ve örnek olaylar sunmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, işletmenin çevresel hedeflerine uyumlu bir şekilde geleneksel insan kaynakları uygulamalarının gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, işletmelerin çevre dostu girişimlerini tanıması, üstlenmesi ve hayata geçirmesi üzerinde dururken, aynı zamanda geleneksel insan kaynakları fonksiyonlarını çevresel sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yeniden değerlendirmeyi de kapsamaktadır.

Yeşil insan kaynakları, işletmelerin çevresel sorumluluklarını yerine getirmelerine katkı sağlarken, çalışanların katılımını da artırarak ve sürdürülebilirlik hedeflerini işletmenin temel stratejisine dahil etmektedir. Bu yöntem, çevresel sürdürülebilirlik ile işletme başarısı arasında bir denge kurmayı amaçlamaktadır. Yeşil

insan kaynakları yönetimi, yalnızca çevresel sürdürülebilirlik açısından değil, işletmenin genel performansı ve rekabet avantajı açısından da kritik öneme sahiptir. Bu strateji, işletmenin çevresel sorumluluklarını yerine getirmesine ve aynı zamanda daha olumlu bir iş yeri kültürü oluşturmasına olanak tanımaktadır. Bu yaklaşım, işletmenin çevresel sorumluluklarını yerine getirmesine katkıda bulunurken, daha iyi bir iş yeri kültürü oluşturulmasını da sağlamaktadır.

Tablo 3: Geçmişten Günümüze YİKY ile İlgili Yapılan Araştırmalar ve Bulgular

Yazar	**İKY Fonksiyonları**	**Amaç**	**Veri Tipi**	**Bulgular**
Dechant ve Altman (1994)	İşe alım	Bir firmanın çevresel davranışına ilişkin çalışanların algısını ölçmek,	Araştırma Makalesi	Çalışan alımının şirket profiliyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
Bauer ve Aiman-Smith (1996)	İşe alım	Bir şirketin çevre dostu tutumunun işe alım ile ilgili faaliyetlere etkisini ölçmek,	Görgül Çalışma Birincil-Deneysel Analiz	Potansiyel çalışanlar, düşük ücretler karşılığında çevreye duyarlı özellikleri teşvik eden bir firmada çalışmaya daha isteklidir.
Chinander (2001)	Geri bildirim ve inceleme	Çevre yönetimi programını etkileyen dahili faktörlerin belirlenmesi,	Birincil – Vaka Çalışması,	Çalışanlara çevresel politikalar hakkında geri bildirim sunma izni verildiğinde ve önerileri dikkate

				alındığında, aynı politikaları takip etme konusundaki motivasyon daha yüksektir.
Perron et al., (2006)	Eğitim ve gelişim,	Eğitimin çevresel performansa etkisini ölçmek,	Birincil – Vaka çalışması,	Eğitim, belirli bir şirketin ihtiyaçlarına uyacak şekilde özelleştirilmelidir.
Daily et al., (2007)	Eğitim ve gelişim,	Eğitimin yeşil yönetim ilkelerini etkileme etkisi,	Görgül çalışma,	Eğitim, çalışanların Çevre Yönetim Sistemi çerçevesinin zorluklarını ve fırsatlarını tanımalarına yardımcı olacaktır.
Unnikrishnan ve Hedge (2007)	Çevresel Eğitim,	Çevresel eğitimin temiz üretim stratejilerini teşvik etme üzerindeki etkisini incelemek,	Görgül Çalışma,	Üst yönetim desteği, temiz tedarikçi teknolojisinin varlığı, çevresel eğitimi teşvik etmek için önemlidir.
Daily et al., (2012)	Çalışan güçlendirme, çalışan eğitimi, ekip çalışması ve yönetimsel çevre eğitimi,	Çevre yönetimine ilişkin eğitim ve gelişimin çalışanların performansına etkisini incelemek,	Görgül Çalışma,	Yeşil Yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla ilgili tüm yönler, etkili bir eğitim süreciyle yakından ilişkilidir.

Jabbour, vd., (2019)	İşe alım, Eğitim, Değerlendirme ve Teşvik etme	İKY uygulamalarının yeşil örgütsel kültüre etkisini incelemek,	Görgül Çalışma,	Yeşil bir kurum kültürü, çevresel performans ile Yeşil İKY uygulamaları arasındaki bağı olumlu bir şekilde etkiler.
Saeed, vd., (2019)	İşe alım ve seçme, Eğitim, Performans Yönetimi ve Değerlendirme, Ödül ve Tazminat ve Güçlendirme	Yeşil iKY uygulamalarının çalışanın çevre davranışları üzerindeki etkilerini incelemek,	Görgül Çalışma,	Gözlemler, çevreci İKY uygulamalarının çalışanların çevresel davranışlarını somut olarak değiştirdiğini ve bu süreçte çevreye duyarlı psikolojik sermayenin önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Kaynak: Cherian ve Jacob (2012)'den uyarlanmıştır.

1.11. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖLÇÜM ARAÇLARI

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, çevre bilinci ve toplumsal duyarlılığı öne çıkaran bir işletme yaklaşımını ifade etmektedir. Bu kavramın literatürde yeni olması, daha fazla teorik ve uygulamalı araştırmaya ihtiyaç olduğunu işaret etmektedir. Bu tür çalışmalar, işletmelerin ve akademik çevrenin bu alandaki bilgi ve etkililiğini geliştirmeye yardımcı olabilmektedir.

- Dumont ve ekibinin (2017) ortaya koyduğu Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları *(Green Human Resource Management Practices Scale)* ölçeği geliştirilmiştir. Ölçekteki maddeler arasında, "Şirket, personeli için çevresel hedefler

belirler.”, “Şirket, personeline yeşil değerleri teşvik etmek için eğitimler sunar.”, “Şirket, çalışanlarının yeşil yönetimde gereksinim duydukları bilgi ve yetkinliklerini ilerletebilmeleri için eğitim imkanı tanır.”, “Şirket, performans çıktılarında çalışanların çevre dostu uygulamaları önemser.”, “Şirket, çalışanların çevre dostu davranışlarına ödüller ve tazminatlarla karşılık verir. “Şirket, terfi uygulamasında çevre dostu davranışları göz önünde bulundurur.” Gibi maddeler yer almaktadır. Ölçekteki maddelerin yanıtları beşli likert tipi seçeneğinden oluşmaktadır (“1 = Hiçbir zaman” … “5 = Çok sık”). Bu ölçek, Erbaşı tarafından 2021 yılında Türkçe’ye uyarlanmış; geçerliği ve güvenirliği test edilmiştir. Ölçekteki katılım düzeylerini belirlemek için, önerilen 5'li Likert ölçeğinde, “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değerlendirme yapılması önerilmektedir. Yeşil İKY uygulamaları ölçeği, altı maddeye dayanmaktadır ve orijinal formuyla uyumlu olarak tek faktörlü bir yapı sonucuna ulaşılmıştır. Bu yapı, toplam varyansın %63.264'ünü açıklamaktadır. Ölçek, tek boyutlu faktör yapısıyla eşleşmiştir. Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,88 olarak ölçülmüştür, bu da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

- Tang ve diğerleri (2018) tarafından *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği (Green Human Resource Management Scale)* geliştirilmiştir. Ölçek 5 boyut ve 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, yeşil işe alım, yeşil eğitim, yeşil performans değerlendirmesi, yeşil ücretlendirme ve ödüllendirme ve yeşil katılım gibi alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekteki maddeler arasında, “Firmamız, yeşil farkındalığına sahip çalışanları işe alır.”, "Şirketimiz, yöneticiler ve çalışanlar için çevresel hedefler, amaçlar ve sorumluluklar belirler.", “Şirketimizde, çevreyi korumaya yönelik kişisel uygulamalara (örneğin, bisiklet kredisi, düşük emisyonlu araçların tercih edilmesi gibi) maddi teşvikler bulunmaktadır." “Firmamız, çevre koruma kültürü üzerinde durmaktadır.” gibi maddeler yer almaktadır. Ölçekteki maddelerin yanıtları 5’li Likert tipi seçeneğinden oluşmaktadır (“1 = Hiçbir zaman” … “5 = Çok sık”). Bu ölçek, Turan ve Sundu tarafından 2021 yılında Türkçe’ye uyarlanmış; geçerliği ve güvenirliği test edilmiştir. Orijinal ölçek beş alt boyuttan oluşurken Türkçe’ye uyarlanmış halinde maddelerin dört alt boyutta gerçekleştiği görülmüştür. Yeşil Katılım ve Yeşil Eğitim boyutları, orijinal ölçekte ayrı ayrı düşünülen alt boyutlar olarak belirlenmiştir. Ancak, bu iki boyut tek bir boyutta

birleştirilmiş ve Yeşil Katılım ve Eğitim olarak adlandırılmıştır. Ölçekte, üç ifade yeterli faktör yüküne sahip değildir ve kavramsal olarak sorunlu olduğu belirlenen bir ifade ölçekten çıkarılmıştır. Bu çıkarılan ifadelerin, anlaşılması zor ve Yeşil İK dışındaki konulara odaklandığı gözlemlenmiş ve içerik geçerliliği açısından bu ifadelerin çıkarılmasının uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Böylelikle, ölçek 15 ifadeye düşürülmüştür. Yeşil İşe Alım ve Seçme dışındaki alt boyutlara ait tüm değişkenlerin Cronbach alfa değerleri (>0.7) ve tüm kompozit güvenirlilik değerleri (>0.7) yeterli düzeyde bulunmaktadır (Iacobucci ve Duhachek, 2003; Hulin vd., 2001; Roderick, 1996).

- Muzammel Shah (2019) tarafından araştırma kapsamına alınan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği: Geçerli bir ölçüm aracının oluşturulması (Green human resource management: Development of a valid measurement scale) ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçek, Öselmiş tarafından 2021 yılında Türkçe'ye uyarlanmış; geçerliği ve güvenirliği test edilmiştir. Ölçek 28 madde ve 7 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki maddeler arasında, "Kuruluşumuz, iş tanımları ve şartnamelerinde kurumun çevresel ve sosyal gereksinimlerini içermektedir.", "Şirketimiz, insan kaynakları istihdam politikalarında 'yeşil farkındalık' kriterini benimsemektedir.", "Şirketimiz, çalışanlarının çevreci durumlar karşısında farkındalık, yetenek ve bilgi birikimini artırmak için çevresel yönetim eğitimi sunmaktadır.", "Ücretlendirme sistemimiz, çevreye yönelik katkıları ödüllendirmekte ve teşvik etmektedir.", "Şirketimiz, uygun bir çalışma ortamı oluşturarak yaşanılabilecek sağlık problemlerini önlemek, işgücü sağlığını geliştirmek ve iş güvenliğini sağlamak için planlar üretmektedirler.", "Organizasyonumuz, yeşil önerilerin planlanması aşamasında çalışanların katılımını teşvik etmektedir." gibi maddeler yer almaktadır. Ölçekteki maddelerin yanıtları, 5'li Likert tipi bir ölçekte bulunmaktadır ("1 = Hiçbir zaman" ... "5 = Çok sık"). Toplamda 7 faktör ve 26 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı sonucu α=,787dir. Bu da ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmacılar tarafından incelenen ve geçerlik ile güvenirlik analizleri sonucunda Türkçe'ye çevrilen yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ölçen ölçekler, yerli literatüre kazandırılmıştır. Bu çalışmanın amacı, ilgili ölçeğin Türkçe versiyonunun oluşturulması ve gelecekteki araştırmalarda veri toplama aracı olarak kullanılabilmesidir.

1.12. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

Yeşil insan kaynakları yönetimi, insanların çevresel bilinçlerini artırmaya yönelik araştırmaları kapsayan ve çevresel sürdürülebilirlikle ilgili stratejilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayan bir araştırma alanıdır. Bu alandaki çalışmalar, insanların çevre üzerindeki etkilerini değerlendirerek ve yeşil yönetim prensiplerini benimseyerek iş yerlerinde daha çevreci uygulamaların geliştirilmesine odaklanmaktadır. Ayrıca, yeşil insan kaynakları yönetimi, çalışanların çevresel sorumluluklarını yerine getirme ve çevreye karşı duyarlı davranma konusunda motivasyonlarını artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesini de içermektedir. Bu şekilde, işletmeler çevresel etkilerini azaltırken çalışanların da çevre dostu davranışlarını teşvik edebilmektedirler. Bir kurumun insan kaynakları departmanı, şirket içinde sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulmasında kritik bir role sahiptir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi ilkelerine uyum sağlamak, sadece bir şirketin çevresel etkisini azaltmakla kalmaz, aynı zamanda şirketin ürünlerine yönelik marka imajını güçlendirir, rekabet avantajı sağlar ve kurumun genel itibarını artırmaktadır. Ayrıca, yeşil insan kaynakları yönetimi prensiplerine dayanan bir işletme hem üreticilerin hem de tüketicilerin çevresel bilinçlerini artırarak, doğal kaynakların daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını teşvik edebilmektedir. Bu durum, çevre dostu ürünlere olan talebin artmasına ve sürdürülebilir tüketim alışkanlıklarının yaygınlaşmasına da katkı sağlamaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, küresel ısınma, doğal afetler, kirlilikle ilişkili hastalıklar ve doğal kaynakların zarar görmesinden kaçınarak çevresel sürdürülebilirliği ve hayvanların korunmasını sağlamak için önemli bir adımdır (Öselmiş, 2020).

Son yıllarda, işletmeler ve çalışanlar arasında artan çevre duyarlılığı bilinci, kağıt israfının azaltılması, sanal toplantıların tercih edilmesi, araç paylaşımı gibi birçok uygulamayı beraberinde getirmiştir. Ayrıca, ofislerin ve çevreci bir şekilde düzenlenmesi de önemli katkılar sağlamaktadır. Bu uygulamalar, çevresel açıdan duyarlı insan kaynakları yönetiminin önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Yeşil-İnsan Kaynakları politikaları ve uygulamaları, işletmelerin maliyetlerini azaltırken üstünlüklerini ve yeteneklerini korumalarına olanak tanımaktadır (Kedikli, 2017: 78).

Yeşil İnsan Kaynakları'nın işletmelere sağladığı en önemli fayda, maliyet azalımı, rekabet üstünlüğü ve kâr marjı artışı gibi konuların yanı sıra, olumsuz yönde etkilenmesi beklenen örgütsel bağlılık, personel devir oranı, çalışan motivasyonu, işletmenin marka imajı ve değeri, sendika ilişkileri gibi alanlarda beklenenden daha fazla olumlu etki yaratmasıdır (Kedikli, 2017). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işyerindeki çalışanların refahını artırmakla kalmayıp aynı zamanda çevre bilincine sahip bir işgücü oluşturarak örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlaması beklenmektedir. Bu uygulamalar, çalışanların iş ortamını iyileştirmenin yanı sıra organizasyonel performansı da olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir (Mandip, 2012). Hosain ve Rahman (2016, 56) bir firmanın yeşil İKY uygulamalarını benimsemesinin genel nedenlerini aşağıda belirtmiştir:

- *Doğal çevrenin korunması:* Çevreyi koruma adına, online reklamcılık ve dijital işe alım gibi kağıt tüketimini azaltan uygulamalarla birlikte ofislerde karbon emisyonlarını azaltma ve eğitimde elektronik kaynakların kullanılması gibi yeşil İKY uygulamaları, doğal çevreye daha az zarar verilmesini sağlayabilmektedir.

- *Çalışanların moralini ve verimliliğini artırmak:* Sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması, ofis binalarında sigara içme yasağı ve kağıt tüketiminin azaltılması gibi önlemlerle verimlilik ve motivasyon sağlanabilmektedir.

-*Rekabet avantajı sağlamak:* Rekabet avantajı elde etmenin yollarından biri, kurumsal sosyal sorumluluğu sağlamak ve yeşil yönetim uygulamalarını başarılı bir şekilde hayata geçirmektir. Günümüzde, herhangi bir şirketin göz ardı edemeyeceği temel bir sorumluluk olan kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin sürdürülebilirlik ve rekabet gücü açısından kritik öneme sahiptir.

- *Maliyet tasarrufu:* Sağlıklı bir iş ortamı sağlamak, çalışanların yorgunluğunu azaltmakta, devamsızlık oranını düşürmekte ve personel değişimini azaltmaktadır. Bu da nihayetinde düşük maliyetli bir çözüm sunmaktadır. Benzer şekilde, daha az kağıt kullanımı ve bilgilerin çevrimiçi olarak yayılması ve depolanması, israfı ve maliyeti azaltmaktadır.

- *Şirket imajını iyileştirmek:* Yeşil yönetim ve İKY uygulamalarını benimseyen bir şirketin, bu uygulamaları benimsemeyen bir şirkete kıyasla daha yüksek bir itibara sahip olması beklenmektedir.

- *Çalışanlar arasında çevre dostu alışkanlıkların ve çevresel farkındalığın artırılması:* Yeşil İKY uygulamalarının benimsenmesi, çalışanların çevre bilincini artırarak ve çevre dostu davranışları teşvik ederek, kurumsal olarak çevreye duyarlı bireyler olmalarını sağlar.

- *Yenilikçiliği ve büyümeyi desteklemek:* Yeşil İKY uygulamaları, yenilikçi fikir ve uygulamaları teşvik ederek kalitenin artmasını kolaylaştırmaktadır.

- *Öğrenmeyi teşvik etmek ve davranışları yönlendirmek:* Bu tür uygulamalar, çalışanlar arasında çevre bilincinin artırılmasına ve hem kişisel hem de iş yaşamlarında çevreci alışkanlıkların benimsenmesine yardımcı olur. Böylece, olumlu davranışların gelişmesine ve şekillenmesine katkı sağlar.

- *Kaynakları verimli kullanmak ve israfı minimize etmek:* Çevreci uygulamalar, bir şirketin doğal kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmasına, geri dönüştürülmüş ürünleri tercih etmesine ve atıkları azaltmasına katkı sağlayabilmektedir.

Yeşil İKY uygulamalarının sonuçlarına bakarak, şu hususlara dikkat çekebiliriz: Yeşil İnsan Kaynakları (İKY) uygulamaları, şirketlerin sürdürülebilirlik odaklı iş stratejilerine entegre edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu uygulamalar, şirketlerin üst düzey yeteneklerini çekmelerine ve korumalarına yardımcı olurken aynı zamanda maliyetleri azaltmalarına da olanak tanımaktadır. Yeşil İKY, çevrenin korumasının yanında çalışan refahı, yaratıcılık, adaptasyon yeteneği ve finansal performans gibi bir dizi olumlu sonuç doğurabilmektedir. Ayrıca, nitelikli personelin organizasyona olan bağlılığı artmakta ve şirketin piyasadaki itibarı güçlenmektedir. Bu uygulamalar aynı zamanda toplumda yeşil kültür ve yaşam tarzının yayılmasına da katkı sağlamaktadır (Öselmiş, 2020).

1.13. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARININ GELENEKSEL İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINA ENTEGRASYONU

1.13.1. Yeşil İş Tasarımı

İş analizi, belli bir işletmede yapılmakta olan işler hakkında gerekli bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir. İş analizi, işletmede yapılacak her bir işin niteliği için genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirilmesi sürecidir. İş analizi, verilerin toplanması ve raporlanması yoluyla işletmelerin ve kuruluşların başarılarını ve pazar avantajlarını geliştirmelerine yardımcı olmaya odaklanmaktadır. İş analizi, belirli bir işin, görevin en küçük detayına kadar indirgemek ayrıntılı şekilde tanımlamak ve inceleme sürecidir. İş analizi insan kaynakları yönetim sisteminin temelinde yer almaktadır.

Günümüzde birçok şirket, çevresel yönetim alanına odaklanan yeni iş rollerini veya pozisyonlarını tasarlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından çevreyi koruma çalışmaları, önemli bir başlangıç ve uygulama olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, bazı şirketler mevcut işlerini daha çevre dostu hale getirmek için çevre merkezli görev ve sorumlulukları entegre etmektedir. Bu girişimler, Yeşil İş Tasarımı ve Yeşil İş Analizi olarak bilinen fonksiyonlar kapsamında en iyi yeşil insan kaynakları uygulamalarından bazılarıdır (Arulrajah, Opatha, ve Nawaratne, 2015, s. 3).

İK fonksiyonlarının oluşturulması ve sürdürülmesinde iş analizinden elde edilen veriler önemli bir rol oynamaktadır. İş analizi, iş analistleri veya İK departmanı tarafından gerçekleştirilir ve personel seçimi, iş gücü planlaması, performans değerlendirme, ücret yönetimi, iş dizaynı, personel eğitimi ve organizasyon şeması gibi alanlarda kullanılmaktadır. Geleneksel iş analizinin yeşil iş analizine dönüştüğü görülmektedir. İş tanımı, bir pozisyondaki görevlerin, sorumlulukların ve çalışma koşullarının yazılı olarak belirtildiği bir dokümandır ve işin örgüt içindeki yerini belirlemektedir. İş tanımları, iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik sunumudur ve yeşil işe alma sürecinin ön koşulunu oluşturmaktadır (Renwick vd, 2013).

1.13.2. Yeşil İşe Alım ve Seçme

Personel kalitesini artırmak, "yetenek savaşı" olarak bilinen önemli bir insan kaynakları mücadelesidir (Renwick, Redman ve Maguire, 2013, akt. Öselmiş, 2020). İşe alım ve seçme süreci, yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasında insan kaynakları yönetiminin kilit bir unsurudur (Jackson vd., 2011). Yeşil işe alım, adayların bir kurum içindeki çevresel yönetim sistemine uyumlu bilgi, beceri, yaklaşım ve davranışları içeren işe alım süreci olarak tanımlanabilmektedir (Ahmad, 2015, s. 6). Aynı zamanda yeşil işe alım, çevre dostu bir süreç olan kağıtsız işe alımı ifade eder. Bu uygulamalar, çevreye duyarlılık göstererek kağıt kullanımını azaltan çevrimiçi iş ilanları ve mülakatlar gibi yöntemleri içerebilmektedir.

İnsan kaynaklarının en önemli odak noktası, uygun yetenekleri doğru pozisyonlara yerleştirerek ve işgücü sürdürülebilirliğini sağlayarak doğru nitelikteki insan kaynağını yönetmektir (Özcan, 2021). Yeşil işe alım ve seçim, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) uygulamaları içinde önemli bir bileşeni ifade etmektedir. Kuruluşlar, yeşil adayları belirlerken üç ana kriteri göz önünde bulundurmaktadırlar: İlk olarak, yeşil farkındalığı yüksek ve çevreye duyarlı adayları çeşitli testler kullanarak seçmeyi hedeflemektedirler. İkincisi, şirketin çevresel yönetim politikalarını ve itibarını yansıtan bir yeşil işveren markası oluşturmayı istemektedirler. Bu, iş arayanların kuruluşun değerleriyle uyumunu artırmaktadır. Üçüncü olarak, çalışanlar yeşil kriterlere göre seçilir ve değerlendirilmektedir. Bu süreçte, adaylara çevresel bilgi, değerler ve inançlarla ilgili sorular yönlendirilebilir ve bu konularda daha yüksek performans gösteren adaylar tercih edilebilmektedir.

Organizasyonlar, kendi çevresel politikalarını oluştururken, çevre odaklı bir işgücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Bu noktada, iki seçenekleri vardır: Yeşil işe alıma odaklanmak veya mevcut çalışanlarına çevre koruma konusunda gerekli farkındalık, eğitim ve gelişim imkanları sunarak var olan işgücünü dönüştürmektir. İkinci seçenek, daha proaktif bir yaklaşımı temsil eder ve aynı zamanda daha düşük maliyetlidir (Arulrajah vd., 2015: 3). Bazı şirketler, iş ilanları yoluyla adaylarını seçerken mülakat sürecinde çevresel kaygıları ve ilgileri ön planda tutarlar ve bu özellikleri seçim kriteri olarak kabul etmektedirler (Crosbie and Knight, 1995: 94 akt. Turan ve Sundu, 2021:733). Organizasyonların, çevre yönetimi faaliyetlerine katkı sağlamaya hevesli

çalışanları işe almasına odaklanması önemlidir. Çalışanlar, kuruluşun çevresel kültürünü anladıklarında, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada daha etkili olabilmektedir. Ayrıca, kuruluşun aktif olarak yeşil bir imajı benimsemesi, önde gelen bir yeşil işveren olarak yüksek nitelikli çalışanları cezbetme olasılığını artırabilmektedir (Renwick vd., 2013 akt. Öselmiş, 2020).

Yeşil İKY uygulamalarına geçiş, işletmelerin geniş ve nitelikli bir aday havuzuna ulaşmalarını sağlamaktadır. Özellikle uluslararası şirketler, yeşil uygulamalar ve sürdürülebilirlik konularında bilgi birikimi ve anlayışı olan, yüksek nitelikli ve yetenekli çalışanları cezbetmek için Yeşil İKY uygulamalarına büyük önem vermektedirler. Aynı zamanda iş arayanlarda, kendilerini örgütün değerlerine yakın hissettikleri, çevresel itibarı yüksek olan şirketleri tercih etmektedirler. Uluslararası yeşil kültürün standartlarına uyum sağlamak ve yeşil çalışanlar olabilmek için gereken becerilere sahip olmak için çaba sarf etmektedirler (Bhutto ve Auranzeb, 2016 akt. Öncer, 2019). Son araştırmalara göre, iş başvurusu yaparken üstün başarı gösteren mezunların işletmelerin çevresel performansını ve itibarını önemsedikleri görülmüştür. Aynı şekilde, iş arayanların yeşil inisiyatiflere sahip şirketlere daha fazla ilgi gösterdikleri tespit edilmiştir (Zibarras ve Coan, 2015). Sadece şirketler değil, iş arayanlar da daha çevreci olan örgütlerde çalışmayı tercih ederek yeşil iş gücünü aramaktadır (Dagiliute vd., 2018). Yapılan pek çok araştırma, Z Kuşağının, önceki kuşakların çevreye zarar verdiğini ve doğal kaynakları riske attığını düşündüğü için, daha titiz ve çevreci bir tutumla duyarlılığı sorumluluk bilinci haline getirdiğini ortaya koymaktadır (Turner, 2015). Bu nedenle, yeni işe alınacak bireylerin yeşil değerlere ve çevre bilincine sahip olmaları beklenmektedir.

Yeşil işe alım faaliyetleri; iş ilanlarının çevrimiçi platformlarda yayınlanması ve çevreyi minimum düzeyde etkileyebilecek yöntemlerle, örneğin çevrimiçi mülakatlarla, işe alım sürecinin gerçekleştirilmesidir. Renwick'e göre, iş arayanlar genellikle kendi değerlerini ve kurumların değerlerini karşılaştırarak iş seçiminde bulunurlar ve bu nedenle benzer değerlere sahip kurumları tercih etmektedirler. Kuzey İtalya'daki üç üniversiteden, İşletme Yüksek Lisansı öğrencilerinden oluşan 180 kişilik bir ankete dayanarak, yeşil itibarın iş başvurularını etkilemede bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır (Öselmiş, 2020). Çevreci bir şekilde iş arama ve bulma sürecini devam ettiren işverenlerin, işe alım süreçlerinde online sistemleri tercih etmeleri,

geleneksel ve çevreci olmayan yöntemlere göre kurumlar hakkında daha kapsamlı bilgi sunmalarını sağlamaktadır (Renwick, Redman ve Maguire, 2013 akt. Öncer, 2019).

İşletmelerin çevre stratejilerini ve yöntemlerini işletmenin web sitesinde paylaşması ve iş arayanların başvuru yapmadan önce bu hususlara erişebilmesi başvuracak adaylar açısından önem arz etmektedir. "Yeşil işveren" imajının güçlendirilmesi, çevre dostu yeteneklerin çekilmesini kolaylaştırabilir (Arulrajah, Opatha, ve Nawaratne, 2015, akt. Özcan, 2021). Çoğu aday, "Yeşil" bir kuruluştan gelen tekliflere daha olumlu yaklaşma eğilimindedir. Artık şirketler, yeşil işveren olarak pozitif bir imaj oluşturmanın, yeni yeteneklerin çekilmesi ve elde tutulmasında etkili bir strateji olduğunu fark etmişlerdir. Sonuç olarak yeşil işveren olmanın olumlu yönleri bulunmaktadır.

1.13.3. Yeşil Eğitim ve Geliştirme

Şirketlerin günümüz koşullarına uyum sağlaması ve rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi, eğitim ve geliştirme ile mümkün olmaktadır. Eğitim ve gelişim, çalışanların uygun alanlardaki bilgi, yetenek ve uzmanlıklarını artırmalarına ve kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır böylece işletmenin başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Öncer, 2019, s. 230-204). İnsan kaynaklarında performans yönetimi, bireylerin ve ekiplerin yeteneklerini geliştirerek organizasyona sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama sürecidir. Çalışanlar, örgütlerin farklılaşma ve rekabet avantajı yaratma konusunda en önemli unsurudur. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarının yetkinliklerini işletme hedefleriyle uyumlu hale getirmesi için performans yönetim sistemi büyük bir öneme sahiptir. Yöneticiler, bu sistemler aracılığıyla çalışanların yeşil uygulamaları benimsemelerini ve yeşil fikirler sunmalarını teşvik edebilirler. Performans değerlendirmelerinde yeşil süreçlerin uygulanması, önemli performans alanlarından biri olmalıdır. Yeşil performans değerlendirmesi, çalışanların yeşil süreçlere katılımını da desteklemektedir (Öncer, 2019, s. 203).

Şirketteki üyelere gerekli çevresel eğitim, beceri ve bilgilerin aktarılması yeşil insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevidir (Arulrajah, Opatha, ve Nawaratne,

2015, s. 8). Yeşil eğitim, çalışanların çevre ile ilgili farkındalıklarını artırmak ve çevre koruma konusundaki bilgi ve becerilerini geliştirmek için tasarlanan eğitim programlarıdır. Bu kapsamlı eğitimler, sadece ilgili departmanlara değil, tüm departmanlara verilmelidir ve genellikle farkındalık oluşturma, bilgi yönetimi ve iklim oluşturma olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Bu eğitimler, çalışanların çevre korumanın önemini anlamasını, atık verilerini toplamasını, kirlilik kaynaklarını belirlemesini ve çevre girişimlerine katılımı teşvik etmek için mekanizmalar oluşturmayı amaçlamaktadır (Tang, Chen, Jiang, Paille, ve Jia, 2018: 38). Çevresel eğitimler, iki temel amacı yerine getirir: Birincisi, şirketin çevresel performansını ve taahhütlerini öğretmek, ikincisi ise çalışanların çevreye karşı daha duyarlı ve etkili bir tutum geliştirmelerine ve bu tutumu günlük yaşamlarına entegre etmelerine yardımcı olmak için bireysel tutumlarını geliştirmektir. Bu amaçlar, özellikle ekonomik büyüme, teknolojik ilerleme veya toplumsal etkiler gibi önemli sonuçları göstermektedir. Yeşil eğitim ve geliştirme sistemi, aşağıdaki adımlar yoluyla hayata geçirilebilir:

1. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi: Şirket genelindeki yetkinlik eksikliklerinin belirlenmesi ve ihtiyaçların değerlendirilmesiyle eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi adımı, işletmenin genel eğitim hedeflerini tanımlamayı amaçlamaktadır.

2. Eğitim planlaması: Eğitim programının tasarlanması ve planlanması aşamasında, çevre eğitiminin içeriği, rol ve sorumlulukları netleştirilir ve tüm çalışanlara sunulacak bir eğitim planı oluşturulmaktadır. Bu aşamada, eğitimlerin etkili ve verimli olması için kaynakların optimal kullanımı sağlanır; örneğin, kağıt kullanımının azaltılması ve dijital ortamların tercih edilmesi vb.

3. Eğitimin gerçekleştirilmesi: Eğitim uygulama aşamasında, belirlenen eğitim programı çalışmaya başlar. Eğitim altyapısı için gerekli kararlar alınır ve eğitim süreci yetkililer tarafından yönetilmekte ve denetlenmektedir.

4. Eğitimlerin ve sürecin değerlendirilmesi: Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi, sunulan eğitimin etkinliğini ve katılımcıların memnuniyetini ölçmeyi içermektedir. Bu değerlendirme, eğitim programlarının gelecekteki gelişimi için geri bildirim sağlamakta ve iyileştirme fırsatları tanımaktadır.

Örneğin, eğitim aracılığıyla çalışanlar atıkların veri toplama süreçlerini ve çevresel uzmanlık alanlarını nasıl geliştireceklerini öğrenebilmektedirler. Yeşil eğitim, tüm çalışanların çevresel inisiyatiflere aktif katılımını teşvik eden bir kurum kültürü oluşturmaktadır (Kjaerheim, 2005: 230).

Firmanın her seviyesindeki çalışanlar, yeşil eğitim ve gelişim programlarına dahil edilmeli ve eğitim içerikleri geniş bir yelpazede sosyal ve çevresel faktörleri kapsamalıdır. Yeni çalışanların oryantasyon programları, yeşil bilinçlendirme ve yeşil prosedürler hakkında bilgi edinme süreciyle başlamalıdır. Ayrıca, sürekliliği sağlamak amacıyla, firmanın her departmanında yeşil ekiplerin kurulması gerekmektedir. Yeşil eğitim ve gelişim aynı zamanda, çalışanların kazandıkları bilgi, beceri ve yetkinliklerini iş süreçlerine nasıl uyumlu hale getireceklerini öğrenmelerine teşvik etmektedir, bu sayede kurum kültürünün yeşilleşme konusunda katkı sağlamaktadır.

1.13.4. Yeşil Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme

Performans, sadece bir çalışanın kişisel çabalarını değil, aynı zamanda bir grup veya organizasyonun belirli bir zamanda ulaşmayı hedeflediği noktaya ne kadar yaklaştığını göstermektedir (Schuler, 1995). Görevlerin başarılı bir şekilde tamamlanma derecesi performansı belirlemede temel bir faktördür (Mayatürk Akyol, 2011). Yeşil yönetimin Performans Yönetimi Sistemi'ne entegrasyonu, çevresel performansın ölçülmesini ve yöneticilere yeşil performansla ilgili değerli veriler sağlamayı amaçlamaktadır (Cheema, Durrani, Pasha, ve Javed, 2015, s. 235). Bu süreç, anahtar performans alanlarına yeşil hedeflerin eklenmesiyle başlamaktadır. Bu hedefler, tüm personelin performansını değerlendiren yeşil performans standartlarına ve davranış göstergelerine dönüştürülmektedir. Yöneticiler için belirli yeşil amaçlar, hedefler ve sorumluluklar belirlenir ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi yöneticilerin yeşil sonuçlarını değerlendiren kriterlere eklenmektedir (Deshwal, 2015, s. 176-181 akt. Özcan, 2021).

Yöneticilerin, çevreye duyarlılıkla ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedefleri başarıyla uygulaması, şirketin çevresel performansını artırmaktadır. Bu, iş faaliyetlerinin çevresel etkilerini göz önünde bulundurarak işleyişlerini

değerlendirmelerini ve çevre politikalarını etkili bir şekilde iletmelerini gerektirmektedir (Arulrajah, Opatha ve Nawaratne, 2015). Çalışanların çevresel düzenlemeler hakkında bilinçli olması ve karar alırken çevresel etkileri değerlendirmesi, işletmenin çevresel hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Bu, çevre dostu uygulamaların yaygınlaştırılması ve sürdürülebilir bir iş modelinin benimsenmesi yolunda önemli bir adımdır. Örneğin, İngiltere'de faaliyet gösteren petrol şirketi Shell, yeni mezun işe alımlarında, adayların biyo-yakıtlarla ilgili bilgi ve deneyimlerini dikkate alarak maaşlarını belirlemekte ve ödüllendirmektedir (Brockett, 2007: 9, Turan ve Sundu, 2021: 734).

1.13.5. Yeşil Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme

Yeşil ücretlendirme ve yan haklar, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin temel odak noktalarından biridir ve işletmelerin çevresel performansının sürdürülebilirliğini sağlamada kritik bir rol oynamaktadır. Bu süreç aynı zamanda çalışanları motive etmek için de son derece önem taşımaktadır. Bazı şirketler, bu kapsamda finansal teşvikler sunarak çevresel performansı ödüllendirirken, diğerleri ise manevi destek ve övgü yoluyla bu süreci desteklemektedir (Opatha ve Arulrajah, 2014). Bu çerçevede, yeşil ücretlendirme ve yan haklar, çalışanların çevresel farkındalığını artırarak, kuruluşun sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayabilir. Çevre standartlarının gelişmesi ve rekabetçiliğin artması, firmaların çevresel faaliyetlerini desteklemek ve çalışanların motivasyonlarını artırmak için eğitim, değerlendirme ve ödüller önemli bir rol oynar (Govindarajulu ve Daily, 2004: 365). Yeşil ücret ve ödül yönetimi, işletmelerin çalışanların hem örgütsel hedeflere katkılarını hem de çevresel performanslarını değerlendirmeyi amaçlayan önemli bir yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır. Bu sistemler, çalışanların çevreye karşı duyarlı davranışlarını teşvik ederken olumsuz davranışlarını önlemeye odaklanarak, bir kuruluşun çevre yönetimine önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu bağlamda, ücret, ödül ve yan haklar, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını ve kendi hedeflerine ulaşmak için maksimum düzeyde performans sergilemelerini teşvik etmektedir. Ödüller, çalışanların çevreye karşı sorumlu davranışlarını ve çevresel girişimlere katılımlarını artırmakta, bağlılıklarında artış sağlamakta ve motivasyonlarını güçlendirebilmektedir

(Renwick vd., 2012; Daily ve Huang, 2001). Bu nedenle, yeşil ücret ve ödül yönetimi, sürdürülebilirlik odaklı bir işletme kültürü oluşturmanın önemli bir aracıdır ve işletmelerin çevresel performanslarını artırmak için etkili bir stratejidir.

Kurum içinde kabul edilen faaliyetler ve yeşil uygulamalarla uyumlu hale getirilen yeşil ücret ve ödül sistemleri, sistemin amacına ulaşmasını destekler. Yeşil insan kaynakları yönetimi bağlamında, ücretler ve ödüller, kuruluşlardaki çevresel çabaları geliştirmek için kullanılan önemli bir araçtır (Özcan, Ü., 2021: 32). Performans yönetim sistemi, yeşil davranışların değerlendirilmesine katkı sağlarken, yeşil ücret yönetim sistemi, değerlendirmenin sonucunu ödüller ve faydalarla ilişkilendirir. Kuruluşun çevresel performansının sürdürülebilirliği, kuruluşların yeşil ödül yönetimi uygulamalarına büyük ölçüde bağlıdır (Öselmiş, 2020: 32).

Yeşil beceri gelişimini ödüllendirmek için, maddi ve maddi olmayan çeşitli ödüllendirme uygulamaları bulunmaktadır. Maddi çevre yönetimi ödülleri arasında nakit ödüller ve primler öne çıkmaktadır. Maddi olmayan çevre yönetimi ödülleri ise izin günleri, hediyeler ve takdir gibi unsurları içerebilir. Ayrıca, teşviklerin ve ödüllerin, çalışanların işlerine odaklanmalarını ve maksimum performans göstermelerini sağlayabileceği ve onları kurumsal hedeflere ulaşmak için motive edebileceği belirlenmektedir (Ahmad, 2015, s.7). Örneğin, Coors firmasındaki yöneticiler, çevresel başarılar elde eden çalışanlara önemli toplantılarda ödüller vererek, çevre bilincinin ve performansın teşvik edilmesine katkıda bulunmaktadırlar (Arulrajah, Opatha, ve Nawaratne, 2015, s. 10).

Yeşil ücretlendirme ve ödüllendirme, çeşitli yöntemlerle uygulanabilir ve şu şekillerde özetlenebilir:

a. Yeşil yetkinlikler kazanan çalışanlara ödüller verilerek teşvik edilmesi,

b. Finansal ödüllerin kullanılması (prim, ikramiye vb.),

c. Manevi ödüllerin sağlanması (hediye, tatil, akşam yemeği ve promosyonlar),

d. Olumlu geri bildirimlerin düzenli olarak yapılması,

e. Tanınma odaklı ödüllerin verilmesi (takdir edilme için ödül törenleri vb.) (Özcan, Ü. 2021: 23).

Organizasyonlar, yeşil uygulamaları desteklemek ve benimsetmek için teşvik edici ve caydırıcı önlemler içeren ödül sistemleri oluşturmuşlardır. Çalışanlara, çevresel farkındalığı artırmak için e-postalar veya yöneticilerden gelen sözlü geri

bildirimler gibi teşviklerle olumlu geri dönüşler sağlanabilmektedir. Ayrıca, yeşil çabalara katkıda bulunan ve başarılarıyla öne çıkan çalışanlar için tanıma programları ve ödül törenleri düzenlenebilir, bu şekilde, yeşil davranışların teşvik edilmesi ve sürekli olarak teşvik edilmesi için bir ortam oluşturulabilmektedir (Özcan, Ü. 2021: 23).

Jackson ve Seo (2010), teşviklerin ve ödüllerin, insan kaynakları yönetim sistemindeki diğer uygulamalardan daha güçlü önlemler olabileceğini, çalışanların performanslarını firmanın hedefleriyle daha uyumlu hale getirebileceğini savunmuştur. Ancak, pek çok araştırmacı, genellikle maddi ve maddi olmayan ödüllerin birleştirilmesinin, çalışanların motive olmasında daha etkili bir yöntem olduğunu kabul etmektedir (Jabbour, Santos ve Nagano, 2008; Renwick, Redman ve Maguire, 2013; akt. Öselmiş, 2020).

1.13.6. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği

Yeşil iş sağlığı ve güvenliği yönetimi, tüm çalışanların sağlığını ve çevresel etkileri göz önünde bulundurarak, iş yerlerinin yeşil bir çalışma ortamı sunmasını amaçlamaktadır. Yeşil işyerleri, çevreye duyarlılık, verimlilik ve sorumluluk ilkeleriyle karakterize edilmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların sağlığını koruyan ve çevresel kaynakları koruyan bir iş ortamının oluşturulmasını hedeflemektedir (Özcan, Ü. 2021: 26). Yeşil iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonunun temel amacı, tüm çalışanlar için çevre dostu, verimlilik bilinci hakim olan bir çalışma ortamı sağlamaktır. Şirketler, çalışanlarının sağlığını ve güvenliğini artırmak amacıyla farklı stratejiler geliştirmektedirler. Bu stratejiler sağlık sorunlarının önüne geçmeyi ve konforlu bir iş ortamı sunmayı amaçlamaktadır. Örneğin, yeşil fabrikalar veya yeşil alanlar gibi yöntemler kullanılarak çevre dostu bir iş ortamı oluşturulabilmektedir. İşyerinde çevreci bir çalışma ortamının sağlanması, çalışanların sağlığına iyi gelebilir ve sonuç olarak şirketlerin iş sağlığı ve güvenliğinden dolayı güvenli olmayan çalışma koşullarından kaynaklanabilecek sağlık sorunlarını azaltabilmektedir (Zubair ve Khan 2019, s. 5).

Bazı uluslararası öncü kurumlar, çevre yönetimlerinin ve maliyetlerinin çalışanların sağlığında iyileşmelere yol açtığını göstermişlerdir. Bu uygulamalar,

şirketin aranan bir işveren olarak algısını pekiştirir ve diğer kuruluşlara ilham kaynağı olabilecek bir model sunmaktadır. Bazı çevre yönetimi odaklı şirketler (3M, DuPont, Allied, Signal, Amoco ve Monsanto), çevre yönetimi stratejilerinin maliyet etkinliğini ve çalışanların sağlığında gözle görülür gelişmelere yol açtığını göstererek, şirketin arzu edilen bir işveren imajını güçlendirdiğini belirtmiştirlerdir (Arulrajah, Opatha ve Nawaratne, 2015, s. 11). Yeşil sağlık ve güvenlik kapsamındaki İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarının örnekleri Tablo 4'te sunulmaktadır:

Tablo 4: Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları

Yazar	**Uygulamalar**
Ditz vd. 1995; SHRM, 2009	Herkes için sürdürülebilir iş ortamı sağlamak.
	Çalışan stresini ve meslek hastalıklarını azaltmak amacıyla çevreyle ilgili çeşitli önlemler almak.
	Çalışanların sağlığını ve güvenliğini optimum düzeye getirmek için çeşitli sağlık sorunlarını önlemeyi ve uygun şekilde çalışma ortamı sağlamayı amaçlayan stratejiler geliştirmek.
Bhushan ve Mackenzie,1994	Yenilikçi çevre girişimlerini veya performansını teşvik etmek için ödüller sunmak.
Woods, 1993	Çalışanları çevre dostu uygulamalar konusunda teşvik etmek.
Berry ve Randinelli, 1999; Jackson vd. 2011	Çevresel faaliyetleri ve davranışları desteklemek için ödüller ve teşvikler sunmak.
Renwick vd. 2008	Yeşil becerilerin edinimini teşvik etmek için ödüller vermek.

Kaynak: (Öselmiş, 2020: 34)

1.13.7. Yeşil Çalışan İlişkileri ve Çalışan Katılımı

Çalışan ilişkileri, insan kaynakları yönetiminin işveren ve çalışanlar arasında uyumlu ve olumlu ilişkiler geliştirmeye yönelik alanıdır. Sağlam iş ilişkileri kurmak,

insan kaynakları yönetiminin temel taşlarından biridir. Bu, çalışanların bireysel motivasyonlarının artmasına ve ruh hallerinin yükselmesine olanak tanır, bu da işletmenin üretkenliğine olumlu bir katkı sağlar. Ayrıca, yeşil çalışma ilişkileri işletmeler için bir olumlu nokta ve gelişim kaynağı olarak görülebilir (Öncer, 2019). Çalışan ilişkileri, işletmenin en üst yöneticilerinden en alt seviyedeki çalışanlara kadar herkesin süreçlere katılıp fikirlerini özgürce ifade edebildiği bir alanı kapsar (Deepika ve Karpagam, 2016 akt. Öselmiş, 2020). Yeşil kültürün gelişimine katkı sağlamak için iş yerlerinde çalışanların çevresel duyarlılığı artırma, çevresel konulara proaktif yaklaşım sergileme, yeşil performans sistemleri oluşturma ve ekip çalışmasıyla çevresel sorunlara çözüm önerileri sunma gibi önlemler almak gerekmektedir. Bu adımlar, iş yerlerinde çevresel sürdürülebilirliği desteklerken, çalışanların çevresel etkilerini azaltmalarına yardımcı olmaktadır (Roscoe, Subramanian, Jabbour ve Chong, 2019: 3).

Yeşil katılımın teşvik edilmesi, sürdürülebilir bir kurum kültürünün geliştirilmesi ve çalışanların yetkilendirilmesi, bilgi paylaşımının öneminin artırılması anlamına gelmektedir (Paillé, Chen, Boiral ve Jin, 2014: 453). Bu yaklaşımlar, iş yerlerinde çevresel farkındalığın ve sürdürülebilirlik çabalarının daha geniş kitlelere yayılmasını sağlamanın yanı sıra, çalışanların çevresel meselelere daha fazla dikkat etmelerini ve bu konularda daha etkin bir rol üstlenmelerini teşvik etmektedir. Bu atmosfer, çalışanlara ilham verecektir ve onları çevresel konularda daha aktif olmaya teşvik edecektir. Bu adımlar, çalışanların çevreci yeşil uygulamalara katılımını teşvik ederek iş yerlerinde çevresel sorumluluk bilincinin artmasına yardımcı olabilmektedir (Shah, 2019: 5).

1.14. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI VE ZORLUKLARI

YİKY, maliyet tasarrufu, kurumsal sosyal sorumluluk, örgüte bağlılığı arttırma, çalışan mutluluğu, yetenek kazanma ve yönetimi gibi daha geniş hedeflere ulaşmada ve rekabet avantajı elde etmede birincil öneme sahiptir. Bunların yanında, aşağıdaki avantajlara sahiptir (Deshwal, 2015, s. 179-180):

Çalışanların moralini yükseltir.

Nitelikli yetenekler için cazip fırsatlar sunar.

Şirketin itibarını güçlendirerek kaliteli insan kaynağı çekimine yardımcı olur.

Pazarda şirketin marka imajını geliştirir.

Pazarlama stratejisi olarak kullanılabilir.

Kurumun iç ve dış çevredeki kalitesini artırır.

Şirketin menfaat sahipleriyle, müşterilerle, tedarikçilerle, satıcılarla, hissedarlarla, devlet kurumlarıyla, çalışanlarla ve medyayla ilişkilerini geliştirir.

a) Çevre dostu uygulamaların maliyetleri düşürmesiyle şirketin genel maliyetini azaltır.

b) Rekabet avantajı sağlar, sektörde ve piyasada güçlü konumlanma sağlar.

c) Artan küresel sorunlara duyarlılık ve farkındalık sağlar.

d) Yeşil yönetim uygulamaları, şirketlere para tasarrufu sağlamaya yardımcı olduğu ve çevre üzerindeki olumsuz etkileri azalttığı için, dolayısıyla devlet müdahalelerinden kaçınılması nedeniyle de faydalıdır.

e) Yenilikçiliği teşvik ederek büyümeyi ve kaliteyi artırır.

f) Kaynakların verimli kullanılmasına yardımcı olur ve riskleri daha etkin ve akılcı bir şekilde yönetir.

g) Organizasyonda çevreci bir öğrenme ortamı oluşturur.

h) Çalışanların çevre dostu alışkanlıklarını geliştirerek özel ve iş yaşamlarında sürdürülebilir davranışları teşvik eder.

i) Çalışanların kişisel gelişim ihtiyaçlarına katkıda bulunur.

j) İstihdam fırsatlarını artırır.

Yukarıda belirtilen avantajların yanı sıra, İşletmeler, YİKY değişiminin kısa sürede olması ya da bu durumun kabullenilebilmesi gibi bazı zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedirler. YİKY'nin zorlukları aşağıdaki gibidir (Deshwal, 2015, s. 178-180):

a) YİKY sisteminin kurulması ve geliştirilmesi işletmelerde uzun zaman alabilir.

b) Çalışanların davranışlarını kısa sürede değiştirmek zor olabilir.

c) Her çalışan, kuruluştaki YİKY uygulamalarının tanıtımına katılmak için eşit derecede motive olmayabilir.

d) Tüm organizasyonda YİKY kültürünün geliştirilmesi zorlu ve uzun vadeli bir süreçtir.

e) İlk aşamada yüksek yatırım gerektirir ve getiri oranı nispeten yavaş olabilir.

f) Yetenekli yeşil yakalı çalışan bulmak zor bir süreçtir.

g) YİKY performansını değerlendirmek ve çevresel performans göstergelerini belirlemek zor olabilir.

h) YİKY uygulamaları için kapsamlı bir plan yapılmazsa uygulanma aşamasında zorluklarla karşılaşılabilir (Fayyazi, Shahbazmoradi, Afshar ve Shahbazmoradi, 2015, s. 106).

i) Çalışanların çevre konularına ilgisi ve bilgisi düşükse, değişime direnç gösterebilirler (Fayyazi, Shahbazmoradi, Afshar ve Shahbazmoradi, 2015, s. 106).

j) Yeşil İnsan Kaynakları (YİKY) tasarımının ve değerlendirmesinin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, organizasyonun operasyonlarının, tedarik zincirinin, dağıtım süreçlerinin, tüketici davranışlarının ve ürün yaşam döngüsünün yeşil sonuçları hakkında derinlemesine anlayış ve bilgi gerekmektedir.

Bu unsurların tamamı, YİKY stratejilerinin etkili bir şekilde oluşturulmasına ve organizasyonun sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (Fayyazi, Shahbazmoradi, Afshar ve Shahbazmoradi, 2015, s. 106).

İKİNCİ BÖLÜM

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Tez araştırmasının bu bölümünde, yeşil insan kaynakları fonksiyonları ile etkileşimde bulunan çalışanların deneyimledikleri duyguları anlamaya,

sınıflandırmaya ve açıklamaya yönelik olarak tasarlanan nitel araştırmaya yer verilecektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın amacı, önemi, deseni, yöntemi, veri toplama aracı ve süreci hakkında bilgi verilmekte; yapılan veri analizi ve araştırma bulguları detaylı şekilde açıklanmaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki işletmelerde insan kaynakları uzmanlarının Yeşil İnsan Kaynakları Yaklaşımı'nı (YİKY) nasıl algıladığını ve işletmelerdeki sürdürülebilirlik uygulamalarının, insan kaynakları uygulamaları içindeki önem ve yerini anlamak için bir araştırma gerçekleştirmektir. Aynı zamanda, yeşil insan kaynakları uygulamalarının işletmelere sağladığı faydaları literatüre katkı sağlamak için ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu çalışma, çalışanlar, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları açısından bu konunun önemini vurgulamayı amaçlamaktadır. Literatürde, yeşil insan kaynakları yönetiminin, kurumun çevresel hedeflerine ulaşmasını sağlamak için daha verimli ve işe bağlı çalışanlara sahip bir örgüt kültürü oluşturduğu belirtilmektedir (Jackson vd., 2011).

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE ÖZGÜN DEĞERİ

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, özellikle sürdürülebilirlik bağlamında, örgütlere sosyal ve çevresel açılardan katkı sağlayabilmektedir. Bu fonksiyon, bir örgütün en değerli varlığı olan insan kaynaklarıyla ilgilenen merkezi bir öneme sahiptir. Günümüzde ise, insan kaynakları yönetimi gün geçtikçe daha fazla sürdürülebilirlik odaklı bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir (Salih, 2020, s. 1). Yeşil insan kaynakları yönetimi, literatürde yeni bir kavram olarak kabul edilmektedir ve bu konuda daha fazla teorik ve pratik araştırmaya ihtiyaç vardır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi çalışmaları uluslararası düzeyde uzun süredir ilgi çekmektedir, ancak ulusal literatürde henüz yeni bir gelişme alanı olarak kabul edilmektedir. Ulusal literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, ölçek uyarlama çalışmaları (Kesen ve Öselmiş, 2021; Turan ve Sundu, 2021; Erbaşı, 2021), teorik incelemeler (Öncer, 2019), sürdürülebilirlikle ilişkisi (Demir Uslu ve Kedikli, 2017; Aksu ve Doğan, 2021), yeşil iş yetkinlikleriyle ilişkisi (Yavuz, 2020) ve kurumsal

sosyal sorumluluktaki yeri (Kavgacı ve Erkmen, 2021) gibi konular ele alınmıştır. Bu durum, yeşil insan kaynakları yönetiminin ulusal literatürde son birkaç yılda artan bir ilgiyle karşılandığını ve gelecekte daha fazla çalışmaya konu olabileceğini göstermektedir. Yeşil İKY' nin önceki yıllarda ilgi görmemesinin nedeni muhtemelen teorik çalışmaların yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmanın önemi, yeşil İKY alanındaki ulusal literatürdeki teorik eksikliklere ışık tutarak bu boşluğu doldurmaktır (Acar, 2022).

Ulusal literatürde yeşil insan kaynakları yönetimi konusunda insan kaynakları uzmanları üzerinde görüşme yöntemi ile gerçekleştirilen nitel araştırma sayısı azdır. Aksine yeşil insan kaynakları yönetimi konusunda yapılan araştırmaların nicel ağırlıklı olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla bu tez çalışmasının özgün değeri, literatürde yapılan nicel araştırmaları akademik bakış açısıyla doğrulamasıdır. Bu çalışmanın, ilgili literatüre katkı sağlaması ve gelecekteki araştırmacılara rehberlik etmesi umulmaktadır.

2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada, yeşil insan kaynaklarının tanımını ve önemini anlamak, yeşil insan kaynakları uygulamalarının insan kaynakları uygulamaları üzerine uygulanmasına yönelik insan kaynakları uzmanları nın bakış açısını incelemek ve böylece literatüre katkı sağlamak için nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırma, farklı veri oluşturma yöntemlerinin kullanıldığı ve gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi tekniklerin doğal ortamda gerçekleştirilerek bakış açılarının, algıların ve olayların detaylı ve kapsamlı bir şekilde incelendiği bir araştırma sürecidir. Araştırmanın odak noktası, katılımcıların deneyimlerini, düşüncelerini ve yaşantılarını anlamaya yönelik derinlemesine bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 41). Bu tez çalışmasında nitel araştırmanın kullanılması, insanların olaylara ilişkin algılarını ve yorumlarını analiz etme ve katılımcıların deneyim paylaşımlarını inceleme konusunda etkili olması nedeniyle tercih edilmiştir. Nitel araştırma, araştırmacıların katılımcıların bakış açılarını, duygularını, düşüncelerini ve deneyimlerini daha derinlemesine anlamalarına ve açıklamalarına yardımcı olmaktadır.

2.3.1. Araştırma Deseni

Tez çalışmasında, katılımcıların deneyimlerini detaylı bir şekilde kavramak için tümevarım yöntemi ve fenomenolojik araştırma deseni kullanılarak nitel bir araştırma yapılmıştır. Fenomenoloji, insanların belirli bir durumu veya kavramı nasıl algıladıklarını, duygularını, görüşlerini ve deneyimlerini betimlemek adına kullanılan nitel araştırma yaklaşımıdır. Bu yöntem, katılımcıların kişisel deneyimlerini derinlemesine inceleme ve anlama fırsatı sağlayarak araştırmanın zenginliğini artırmaktadır. "Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi", bu araştırmada incelenen ve anlayış kazandırılmak istenen fenomendir.

2.3.2. Örnekleme Yöntemi ve Örneklem

Tez çalışmasında Amaçlı Örnekleme Yöntemlerinden Kolay Ulaşılabilir Örnekleme (Uygun Örnekleme) ve Kartopu Örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Veri toplama sürecinin başında erişilebilirliği, kolaylığı ve hızı nedeniyle Kolay Ulaşılabilir örnekleme yöntemi seçilmiştir. Katılımcılarla iletişime geçilip görüşmeler yapıldıktan sonra kartopu örnekleme yöntemiyle katılımcılara ulaşılarak veri toplama süreci devam etmiştir. Amaçlı örnekleme, sınırlı kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanarak bilgi açısından zengin durumları tespit etmek ve seçmek amacıyla nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir örnekleme stratejisidir (Patton, 2018: 230). Bu yöntem, belirli bir durum veya problemle ilişkili özel bilgi veya deneyime sahip bireyleri veya birey gruplarını tanımlama ve seçme sürecini ifade eder (Palinkas, Horwitz, Green, Wisdom, Duan ve Hoagwood, 2015: 535). Kartopu örnekleme yaklaşımı, bilgiyi zenginleştirmek amacıyla bireyden bireye ve bireyden olaya doğru genişleyen bir durumu tanımlama sürecidir (Creswell, 2013: 158). Başka bir ifadeyle, araştırmacıların katılımcılarla iletişim kurarak elde ettikleri bilgileri kullanarak diğer katılımcılara ulaşmalarını ifade eden bir örnekleme stratejisidir (Noy, 2018: 330).

Araştırmanın örneklemini, 10 insan kaynakları uzmanı oluşturmaktadır. Amaçlı örnekleme yöntemiyle insan kaynakları alanında çalışan insan kaynakları uzmanlarına, yeşil insan kaynakları fonksiyonlarının işlevleri ve şirket içerisinde nasıl geliştirilebileceği ile ilgili düşüncelerini belirlemek amacıyla ulaşılmıştır.

Katılımcıların 9'u kadın, 1'i erkektir. Veri toplama sırasında katılımcılar tarafından deneyimlenen belirli olaylar ve kavramlar aktarıldığı için gizliliği korumak adına katılımcılarla ilgili daha fazla demografik bilgi verilmemektedir.

2.3.3. Veri Toplama

Sosyal bilimlerde nitel araştırmaya dayalı çalışmaların popülerliği giderek artmaktadır. Nitel araştırmalarda kullanılan çeşitli veri toplama teknikleri arasında mülakat, gözlem, doküman analizi, metin analizi gibi yöntemler bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada, veriler görüşme yöntemiyle toplanmıştır, ki bu da nitel araştırmalarda en yaygın kullanılan araçlardan biridir. Özellikle yarı yapılandırılmış görüşmeler, farklı disiplinlerde ve alanlarda yapılan nitel çalışmalarda sıkça tercih edilmektedir. Görüşme tekniğinin nitel araştırmalarda kullanılmasının temel amacı, bireylerin yaşam deneyimlerine, durumlara veya olaylara ilişkin derinlemesine bir anlayış sağlamaktır (Berg, 2007; Baltacı, 2019; Türnüklü, 2000).

Görüşmenin temel amacı, katılımcıların derinlemesine perspektiflerine erişerek, onların benzersiz bakış açılarını ortaya çıkarmaktır. Görüşme, araştırılan konu hakkında bireylerin yaşadıkları deneyimler, tutumları, düşünceleri, niyetleri, yorumları, zihinsel algıları ve tepkileri gibi doğrudan gözlemlenemeyen bilgilere ulaşmayı mümkün kılar (Bengtsson, 2016; Seidman, 2006). Bu yöntem, araştırmacıların katılımcıların iç dünyalarını daha iyi anlamalarını ve onların konuya dair özgün görüşlerini açığa çıkarmalarını sağlar. İnsan kaynakları uzmanlarının yeşil insan kaynakları kavramına ilişkin düşüncelerine ve deneyimlerine ulaşmak için veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği, yapılandırılmış görüşme sorularının daha esnek bir formda hazırlanarak katılımcıların açık uçlu cevap vermesine olanak sağlayan görüşme tekniğidir. Bu yöntem, nitel araştırmalarda en yaygın kullanılan tekniklerden biridir (Edwards ve Holland, 2013). Görüşme soruları, kısmen standartlaştırılarak kısmen araştırmacının cevaba açık bırakabileceği şekilde hazırlanır (Wengraf, 2001, s. 62). Bu sayede, araştırmacı katılımcıların yanıtlarını derinleştirmek ve daha fazla bilgi elde etmek için uygun bir ortam yaratır, böylelikle detaylı ve zengin veriler elde edilmesine imkan tanır (Rubin ve Rubin, 2005, s. 88).

Görüşme formu, literatür taraması ve yeşil insan kaynakları ölçeklerinin incelenmesi sonucunda geliştirilen 10 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Görüşme formu hazırlanırken, soruların açık uçlu olmasına, yönlendirici nitelikte olmamasına ve bilimsel jargon kullanılmamasına özen gösterilmiştir. Formda yer alan her bir sorunun tek bir konuya odaklanmasına ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilecek şekilde formüle edilmesine dikkat edilmiştir (Charmaz, 2006). Bu süreçte tez danışmanı, soruların incelenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Görüşme soruları, yeşil insan kaynakları fonksiyonlarının işlevleri, katılımcıların iş yerinde yaşamış olduğu yeşil insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanabilirliğine yönelik algılarını ve yeşil insan kaynakları fonksiyonlarının şirket içinde uygulanmasının geliştirilmesine yönelik önerilerini içermektedir. Veri toplama amacıyla kullanılan görüşme soruları Ek 1'de sunulmuştur.

Görüşmeler, katılımcılarla birebir ve yüz yüze/çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler katılımcıların izni ve onayı alınarak ses kaydına alınmıştır. Ses kaydı öncesinde katılımcılara çalışmanın amacı, kapsamı ve önemi hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Ayrıca katılımcılarla ilgili bilgilerin gizli tutulacağı ve verilerin yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağı da belirtilmiştir. Veri toplama sırasında katılımcıların dürüstlüğünü sağlamak için katılımcılara cevaplamak istemedikleri soruları reddetme fırsatı verilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların uygun zamanlarında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 30- 40 dakika arasında sürmüştür.

Araştırma yaklaşımı kapsamında, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'na 29.05.2023 tarihinde başvurulmuş ve 30.05.2023 tarihli ve E-87347630-659-617055 sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır. Veri toplama işlemleri 5 Haziran 2023 – 30 Haziran 2023 tarihleri arasında yapılmıştır.

2.3.4. Veri Analiz Yöntemi

Veri analizi aşamasında, niteliksel bir yaklaşım olarak içerik analizi yöntemi kullanılmış ve elde edilen veriler bu yöntem çerçevesinde değerlendirilmiştir. Veriler, kuramsal çerçeveye uygun olarak kodlanmış ve kategorilere ayrılmıştır. Katılımcıların görüşlerine odaklanarak betimleyici analiz uygulanmış ve sonuçlar, teorik çıkarımlar

yapabilmek amacıyla yorumlayıcı bir perspektiften ele alınmıştır. Bu analiz süreçleri, MAXQDA 2022 nitel veri analiz programı ile titizlikle yürütülmüştür. Kodlama işlemi, her 10 günde bir olmak üzere iki kez gerçekleştirilmiştir.

2.3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Veri toplamak için nitel araştırma yöntemlerini kullanan araştırmacılar arasında Maxwell (1992), Kwale (1996), Hammersley (1998) ve Silverman (2001) gibi araştırmacılar vardır. Bu araştırmacılar, çalışmalarının değerini artırmak için geçerlilik ve güvenirlik üzerine çalışmanın önemini vurgulamışlardır (Yıldırım, 2010).

Nitel araştırmalarda, geçerlik ve güvenirlik, nicel araştırmalardan farklı bir perspektifte ele alınır. Araştırmacılar, elde ettikleri bulguların güvenilirliğini artırmak amacıyla çeşitli yöntemler kullanabilmektedirler. Guba ve Lincoln, nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik yerine, çalışmanın inandırıcılığının ön plana çıkarılması gerektiğine vurgu yapmışlardır ve bu kavramı açıklarken, inandırıcılığa yönelik kriterleri inanılırlık (credibility), aktarılabilirlik (transferability), teyit edilebilirlik (confirmability) ve tutarlılık (dependability) olarak dört ana başlık altında sınıflandırmışlardır (Shenton, 2014: 64):

- ***İnanılırlık:*** Araştırmanın inanılırlığını artırmak amacıyla katılımcı teyidi stratejisi izlenmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerin ardından, görüşme raporları hazırlanmış ve deşifreler katılımcılar tarafından teyit edilmesi için gönderilmiştir. Sonuç olarak, yazılı metinler tamamen onaylanmıştır (Başkale, 2016: 24). Araştırmanın inanılırlığını artırmak için uzman incelemesi stratejisi izlenmiş; veri analizi, araştırmacı dışında tez danışmanı ve farklı bir akademisyen tarafından incelenmiştir.

- ***Aktarılabilirlik:*** Nicel araştırmalarda "genelleme" kavramı, araştırmanın temel amaçlarından biri olup değerlendirme sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Nitel araştırmalarda ise bu kavramın karşılığı olarak "aktarılabilirlik" kullanılır ve bu terim aynı zamanda "uygunluk" (fittingness) olarak da bilinmektedir. Streubert ve Carpenter'a (2011) göre, aktarılabilirlik, çalışmanın sonuçlarının benzer katılımcılar ve benzer ortamlara uyarlanabilir olması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın sonuçlarının diğer benzer durumlara uygulanabilirliğini sağlamak için

ayrıntılı betimleme stratejileri benimsenmektedir. Araştırılan olgu hakkında kapsamlı ve detaylı bilgi paylaşımı yapılmış, böylece aktarılabilirlik kriterine uygunluk sağlanmıştır.

- ***Teyit Edilebilirlik:*** Bir araştırmanın onaylanabilirliğini göstermek için katılımcıların doğrudan ifadeleri, hikayeleri ve alıntıları son derece önemlidir. Lincoln ve Guba'ya (1985) göre, bulgular araştırmacının önyargıları veya görüşleri yerine katılımcıların kendi sözleriyle sunulmalıdır. Ayrıca, katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yaparak bulguları sunmak, araştırmanın inandırıcılığını artırmak için etkili bir stratejidir (Baltacı, 2019). Bu yöntem, araştırmanın güvenilirliğini ve doğruluğunu pekiştirmeye yardımcı olur.

- ***Tutarlılık:*** Veri toplama, analiz ve bulguların raporlanması gibi süreçler, diğer araştırmacıların benzer koşullarda veri toplamalarına olanak tanıyacak şekilde detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve katılımcıyla etkileşim süreci baştan sona alan notlarına ayrıntılı olarak işlenmiştir. Araştırmada tutarlılığı sağlamak amacıyla çeşitli veri kayıt yöntemleri kullanılmıştır. Ek olarak, araştırmanın sınırlılıkları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bulguların yorumlanmadan sunulması, araştırmanın teyit edilebilirliğini artırmaktadır (Shenton, 2004). Bu nedenle, çalışmanın doğrulanabilirliğini artırmak amacıyla bu yaklaşım benimsenmiştir.

Nitel çalışma yapan araştırmacıların örneklemlerinin uygun büyüklükte olduğunu ve güvenilirliğini göstermeleri, araştırmanın kalitesini artırmaktadır. Bu durum, araştırmacıların karar verme süreçlerini desteklerken, diğer araştırmacılar için de nitel çalışmanın değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır (Başkale, 2016: 27).

2.3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yeşil insan kaynakları yönetiminin literatürde henüz yeni bir kavram olmasından dolayı bazı katılımcılar soruları anlamakta güçlük çekmiş, bağlı oldukları kurumda söz konusu durumun işleyişi hakkında kendi içlerinde sorgulamaya gitmişler ve cevap verme konusunda geri durmuşlardır.

Ayrıca, çalışmanın ana veri kaynağının katılımcı ifadelerine dayanması da bir diğer kısıtlılıktır. Bununla birlikte, mülakatlar yapılmadan önce katılımcılara iletilen mülakat sorularının yanı sıra, konuyla ilgili yeşil İnsan Kaynakları yönetimi fonksiyonlarının neler olabileceğine dair mini bir çalışma da sunulmuştur. Bu çalışmadan etkilenen katılımcılar, yeşil insan kaynakları yönetimine dair belirli bir çerçevede cevap vermeye odaklanmışlardır bu da konuyu belli başlıklar altında toplamıştır. Ayrıca katılımcı sayısının az olması, çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, YİKY uygulamalarının şirketler nezdinde yaygın uygulamalar içerisinde olmamasıdır.

2.4. BULGULAR

Bu bölümde, tez çalışmasının veri analizi sonuçları sunulmuştur. Ayrıca, katılımcıların görüşme sorularına verdikleri yanıtlardan doğrudan alıntılar yapılmıştır.

2.4.1. Şirketlerin Yeşilleşmesinin Öncülleri Üzerine Bulgular

Bu başlık altında şirketlerin yeşilleşmesini etkileyen öncüllere ilişkin bulgular incelenmektedir. Şirketlerin Yeşilleşmesinin Öncülleri temasının katılımcılara göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir. Katılımcıların sıklıkla bahsettiği kodlar *"İK Uzmanının Bilgisi"* ve *"Karbon Ayak İzini Azaltmaya Yönelik Girişimler"* kodu olmuştur.

Analiz sonucunda ortaya çıkan şirketlerin yeşilleşmesinin öncüllerine ilişkin bulgular, Tablo 5'te gösterilmektedir. Bu bağlamda, şirketlerin yeşilleşmesinin öncüllerinin ilk sırasında 10 katılımcı [K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10] tarafından 10 kez tekrarlanan **"ik uzmanının farkındalığı"** yer almaktadır. Bu kod altında yer alan K6'in ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Genel olarak şu an çok gündemde olduğunu düşünüyorum. O yüzden bilgim var."

K5: *"Akademide Yüksek lisansta duyduğum bir kavram olduğu için bilgim var fakat çalıştığım sektörde bu bilinçle yeşil ik bakış açısıyla bir şey yapılmıyor."*

Katılımcıların 8'i [K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K10] 30 kez şirketlerin yeşilleşmesinin öncüllerinin, **"karbon ayak izini azaltmaya yönelik girişimlerin olması**"na bağlı olduğunu vurgulamıştır. Karbon ayak izini azaltmaya yönelik girişimlerin olmasının şirketlerin yeşilleşmesinin öncüllerini nasıl etkileyebileceğini K5 aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

> *Bir adayı ilk görüşmede yüz yüze çağırmak yerine zoom üzerinden görüşme yaparak hem onun oluşturacağı karbon ayak izini hem de bizim burada oluşturacağımız karbon ayak izini azaltmış oluyoruz çünkü o kişiye geldiğinde bir şeyler ikram etmek durumundasınız bir oda, ışık vs ayırılıyor bu tüketimleri azaltmış oluyoruz.*

"Sürdürülebilirlik raporu yayımlamak", 4 katılımcının [K2, K3, K8, K10] 4 kez dile getirdiği şirketlerin yeşilleşmesinin bir başka öncülüdür. Şirketlerin yeşilleşmesi ve sürdürülebilirlik raporu yayımlamanın arasındaki ilişkiyi K2 aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

> *Şirketin sürdürülebilirlik raporu var. İnternet sitemize giriş yaptığında sonra indirebilirsiniz. Onun içerisinde çok kapsamlı bir şekilde bu anlattıklarım daha detayları ile birlikte yazıyor aslında. En önemli şeylerden bir tanesi bizim için Sürdürülebilirlik prensiplerimiz ve taahütlerimiz aslında çevre konusunda. Sürdürülebilirlik raporumuzu her yıl yayınlamaya özen gösteriyoruz. Bu çevre duyarlılığı kapsamındadır raporun baskısını az tutmaya çalışıyoruz. Online platformlarda yayınlıyoruz.*

3 katılımcı [K5, K6, K8] şirketlerin yeşilleşmesinin öncüllerini **"insan kaynakları departmanının aracı olması"** ile ilişkilendirmiştir. İk departmanının aracı olduğu yerde şirketlerinin yeşilleşmesinin öncül olacağını belirten K5 ifadesi şu yöndedir:

> *İk'nın bu kısımda öncülük etmesi çok önemlidir. İk söyler, ik disiplin sürecini yönetir. Söylediğinizle tezat davranışlarda bulursanız kimse sizi önemsemez. Söylediğiniz şeyi dikkate almaz. Bunun önemini anlatmak, insanları doğru iletişim kanalları kullanarak yönlendirmek çok önemlidir. O yüzden değişim ik'dan başlar. İk'nın uygulamalarıyla birlikte diğer iş süreçlerinin daha yeşilleşeceğini düşünüyorum açıkçası. Çalışanları doğru yönlendirmek, önemini*

anlatmak, aynı zamanda yönetimide bu konuda bilgilendirmek, çalışanlarla yönetim arasında köprü oluşturmak iki tarafında birbirine örnek olmasını sağlamak gerekmektedir.

2 katılımcı [K3, K4, K8], şirkette **"yeniliğe açık bir örgüt kültürüne sahip olunması"**nın şirketlerin yeşilleşmesinin öncülleri noktasında önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Bu kod altında yer alan K7'in ifadesi aşağıdaki gibidir:

Bizim şirketin bu sene ki mottosu yenilenebilir enerjiye ve go green'e ağırlık vermek, bu tarz yeşil stratejileri ve yeşil adımları arttırmak… Yeşil ekonomiyle ilgili tüm startejiler hayata geçirildi. 1.5 ay önce Tüm tesislerde bir yarışma düzenlendi. Yeşil ekonomiyle ilgili fikirler hayata geçirildi. 13.000 kişinin arasından bir jüri üyesiyle beraber seçim yapıldı bizim fabrikamızdan da üç farklı fikir yarı finallere kaldı. Finaldeki fikir hayata geçirilecek. Bu tarzda iç yaratıcılık fikirleri önemseniyor.

Tablo 5 dikkate alındığında, 2 katılımcının [K6, K7, K8] 2 kez "**çalışanların yetkinliklerinin gelişmesi**"nin şirketlerin yeşilleşmesinin öncüllerini etkileyebileceğini dile getirdikleri görülmektedir. Örneğin, K7'nin konuya ilişkin ifadesi aşağıdaki gibidir*:*

"Dijital okur yazarlık yetkinliklerinin gelişmiş olması gerekir. İk uzmanlarının değişime açıklık ve dijital okur yazarlık konusunda kendilerini geliştirmesi gerektiğine inanıyorum."

2 katılımcı **"yeşil taahhütler"**in şirketlerin yeşilleşmesinin öncüllerinin oluşmasına katkısı olduğunu belirtmiştir. **"Yeşil taahhütler"** kodu altında yer alan K2'nin ifadesi aşağıdaki gibidir.

Geçtiğimiz dönemde biz bu konularda neler yaptık diye bakarsak; en önemli girişimlerimizden bir tanesi Birleşmiş Milletler'in küresel ilkeler sözleşmesi imzaladık. 10 tane ilkesi var. Bunların 3 tanesi çevre başlığıyla ilgili. İnternet sitesinden de bakabilirsin ama ben özetleyecek olursam; İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyaç yaklaşımlarını desteklemesi, çevresel sorunla arttıracak her türlü faaliyet ve oluşuma destek vermek, çevre dostu teknolojinin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemek. Bu sözleşmenin taahhütünü de verdik. Bunlara uygun davranmayı taahhüt etmiş olduk.

Tablo 5: Şirketlerin Yeşilleşmesinin Öncülleri

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. İK Uzmanının Farkındalığı	10	17,9	10	100
2. Karbon Ayak İzini Azaltmaya Yönelik Girişimlerin Olması	30	53,6	8	80
3.Sürdürülebilirlik Raporu Yayımlamak,	4	7,1	4	40
4. İnsan Kaynakları Departmanının Aracı Olması	4	7,1	3	30
5. Yeniliğe Açık Bir Örgüt Kültürüne Sahip Olunması	4	7,1	2	20
6. Çalışanların Yetkinliklerinin Gelişmesi	2	3,6	2	20
7. Yeşil Taahhütler	2	3,6	2	20
Toplam Kodlanmış BELGELER	**56**	**100,00**	**10**	**100**
Kodlanmamış BELGELER			**0**	**0**
Analiz Edilen BELGELER			**10**	**100**

Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

"*Karbon Ayak İzini Azaltmaya Yönelik Girişimlerin Olması*" koduna verilen yanıtlar ise "**atıkların azaltılması**", "**dijitalleşme**", "**elektrik ve su tasarrufları**" ve "**yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması**" olmak üzere dört alt kategori altında toplanmıştır.

Tablo 6: Karbon Ayak İzini Azaltmaya Yönelik Girişimlerin Olması

KODLAR	**KOD FREKANSI**	**KOD YÜZDESİ**	**KATILIMCI FREKANSI**	**KATILIMCI YÜZDESİ**
1. Elektrik ve Su Tasarrufları	10	33,3	6	60
2. Dijitalleşme	10	33,3	4	40
3.Atıkların Azaltılması	8	26,7	3	30
4.Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Kullanılması	2	6,7	1	10
Toplam	**30**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**8**	**80**
Kodlanmamış BELGELER			**2**	**20**
Analiz Edilen BELGELER			**10**	**100**

Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

"Karbon ayak izini azaltmaya yönelik girişimlerin olması" kodunun altında yer alan alt kod, 6 katılımcı [K2, K3, K5, K6, K7, K8] tarafından dile getirilen **"elektrik ve su tasarrufları"** kodudur. Bu kod altında yer alan katılımcı ifadesi aşağıdaki gibidir:

K2: *"Bunun dışında su tüketimine son dönemlerde hedefler almaya başladık. Su tüketiminde personel sayımıza da bağlı olarak belirli bir kontrol sağlanması ve*

mümkünse eğer fazla bir kullanım varsa su tüketiminin azaltılmasına yönelik çeşitli işleyen projelerimiz mevcut."

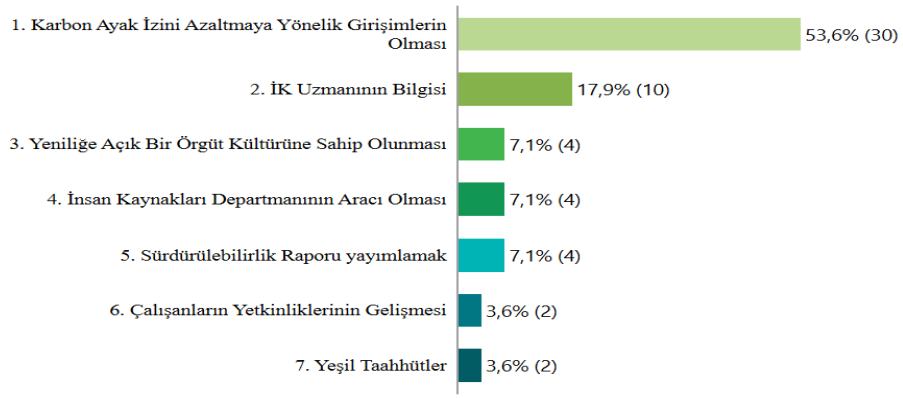
Tablo 6'da göre, 4 katılımcı [K1, K2, K3, K10] tarafından 10 kez tekrarlanan karbon ayak izini azaltmaya yönelik girişimlerden diğeri, **"dijitalleşme"** dir. Örneğin, dijitalleşmeyle ilgili K2, *"Hemen her birimimizde performans hedeflerimiz oluyor. Bunlardan en önemlilerinden birisi "dijitalleşme". Dijitalleşme olmadığı zamanlarda kâğıt tüketimi çok fazla oluyor."* İfadesini dile getirmiştir.

3 katılımcı [K1, K3, K5] 8 kez nezaketin, karbon ayak izini azaltmaya yönelik girişimlerde **"atıkların azaltılması"**nın önemli bir davranış olduğunu ifade etmiştir. Bu konuda K5, *"örnek olarak tek kullanımlık çatal, bıçak, pet bardak kullanmıyoruz. Bazen kullanmak zorunda kalsak bile büyük bir organizasyon olacağı zaman ilk bakış açımız olabildiğince az atık kullanmak şeklinde oluyor."* Diyerek atıkların azaltılması konusunun öneminden bahsetmiştir.

Katılımcılar tarafından karbon ayak izini azaltmaya yönelik girişim olarak algılanan davranışların son sırasında 1 katılımcı tarafından [K2] 2 kez tekrarlanan **"yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması"** gelmektedir. Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması davranışını K2 aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

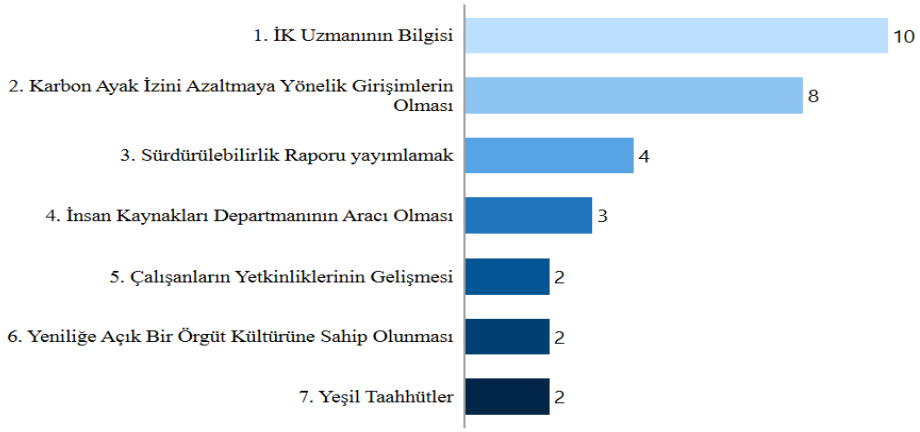
> *Bunun dışında en önemli girişimlerinden bir tanesi son dönemlerde de önemini arttırdığımız "yenilenebilir enerji" konusudur. Çevre çok önemli ve artık enerji konusunda yenilenebilir kaynaklara dönmemiz gerektiğini düşünüyoruz. Yenilenebilir kaynaklarımız nelerdir derseniz: Jeotermal enerji, hidroelektrik enerji, rüzgar enerjisi gibi çeşitli farklı santrallerimiz var.*

Şekil 3: Şirketlerin Yeşilleşmesinin Öncülleri Etkileşimine İlişkin Kod Frekansları ve Yüzdeleri (Altkodların İstatistiği Modeli)



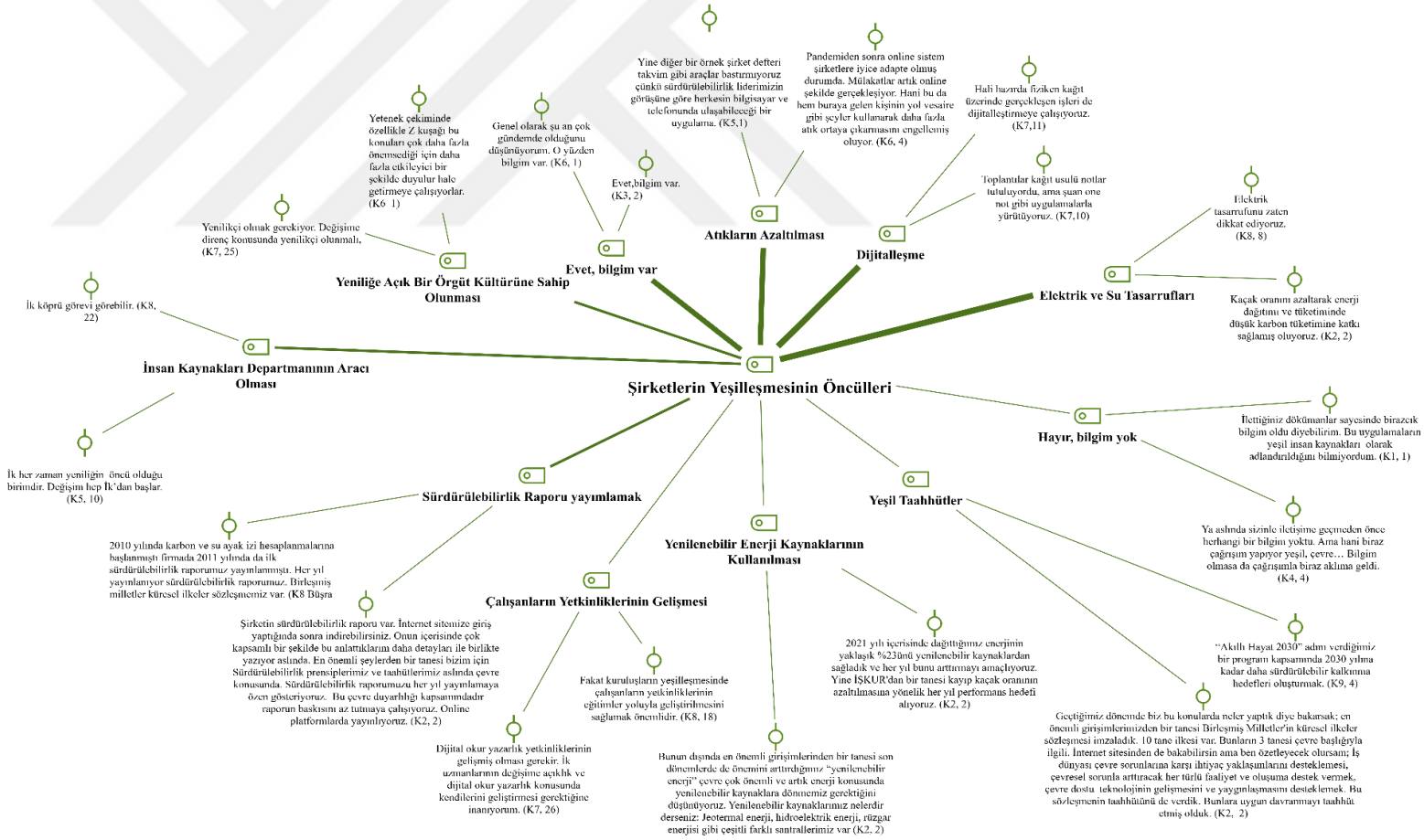
Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

Şekil 4: Şirketlerin Yeşilleşmesinin Öncülleri Etkileşimine İlişkin Katılımcı Frekansları (Kişi Sayısı) (Altkodların İstatistiği Modeli)



Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

Şekil 5: Şirketlerin Yeşilleşmesinin Öncülleri (Kod-Altkod Modeli)



Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

2.4.2. Yeşilleşmeye Yönelik Uygulamalar Üzerine Bulgular

Tablo 7'de yeşilleşmeye yönelik uygulamalar üzerine katılımcıların ifadelerine ilişkin kodlar, frekanslar ve yüzde değerleri gösterilmektedir. Bu kategori altında 2 kod yer almaktadır. Bunlar; doğa dostu ulaşım imkanlarının varlığı ve geri dönüşüm ile ilgili uygulamaların varlığı şeklindedir. "**Doğa dostu ulaşım imkanlarının varlığı**" kodunun 9 kişi tarafından ifade edildiği görülmektedir. "**Geri dönüşüm ile ilgili uygulamaların varlığı**" kodunu ise 4 kişi yanıtlarında vurgulamıştır.

Örneğin K4'ün *"Her katta geri dönüşüm kutuları var. Kağıtları geri dönüşüme gönderiyoruz. Ben çöpü bile hiç çöp kutusuna atmıyorum o geri dönüşüm kutularına atıyorum. Cam şişe için ayrı plastikler için ayrı kağıt için ayrı hepsini ayırıp o kutulara gidip atıyorum."* şeklindeki ifadesi, geri dönüşüm kodu altında,

K9'un *"Çalışan sayımız çok fazla o yüzden toplu servis imkanı sağlamak açıkçası bizim için daha avantajlı oluyor çevresel açıdan da daha az enerji tüketilmiş oluyor. Çok geniş bir güzergahımız var bu sebeple çalışanların çoğunun servis kullanmasını destekliyoruz"* kodu doğa dostu ulaşım imkanlarının varlığı kodu altında yer almıştır.

Tablo 7: Yeşilleşmeye Yönelik Uygulamalar

KODLAR	**KOD FREKANSI**	**KOD YÜZDESİ**	**KATILIMCI FREKANSI**	**KATILIMCI YÜZDESİ**
1. Doğa Dostu Ulaşım İmkanlarının Varlığı	17	81,0	9	90
2. Geri Dönüşüm ile İlgili Uygulamaların Varlığı	4	19,0	4	40
Toplam Kodlanmış BELGELER	**21**	**100,00**	**10**	**100**

Kodlanmamış BELGELER			**0**	**0**
Analiz Edilen BELGELER			**10**	**100**

Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

"Geri dönüşüm ile ilgili uygulamaların varlığı" koduna verilen yanıt ise "**atık kutuları**", olmak üzere bir kategori altında toplanmıştır.

Tablo 8: Geri Dönüşüm ile İlgili Uygulamaların Varlığı

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Atık Kutuları	2	100	2	20
Toplam	**2**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**2**	**20**
Kodlanmamış BELGELER			**8**	**80**
Analiz Edilen BELGELER			**10**	**100**

Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

"Geri dönüşüm ile uygulamalar" temasının altında yer alan kod, 2 katılımcı tarafından dile getirilen **"atık kutuları"** kodudur. Bu kod altında yer alan K10 ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Ofislerimizin içerisinde her bir katta geri dönüşüm kutularımız var: Cam, kağıt, plastik ve pil şeklinde... Bunlar düzenli olarak iş güvenliği birimimizle beraber boşaltılıyor ve ilgili birimlere buna özel araçlarla iletiliyor. Şirketimiz bu konuda oldukça titiz çalışıyor diyebilirim, bizim için önemli."

Şekil 6: Yeşilleşmeye Yönelik Uygulamalar (Kod-Altkod Modeli)



Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

2.4.3. Yeşil İş Tasarımı Üzerine Bulgular

Katılımcılara yöneltilen "*Kurumunuzda iş tasarımı yapılırken çevreye yönelik yeni işler veya pozisyonlar tasarlanıyor mu?"* sorusuna katılımcıların verdiği yanıtlardan ortaya çıkan kodlara ilişkin bulgular Tablo 9'da yer almaktadır. 10 katılımcı [K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10] tarafından **"yeşil pozisyonların oluşturulması"** 10 kez tekrarlanmaktadır. Bu kod altında yer alan bazı ifadeler ifadeler aşağıdaki gibidir:

K1: *"Günümüzde sürdürülebilirlik bizim için de çok önemli bir kavram. Bizim şu an çalıştığımız bir pozisyon var "sürdürülebilirlik yöneticisi" olarak. Bu noktada sürdürülebilirlik yöneticisiyle beraber yeşile dönmüş olacağız. Daha sürdürülebilir bir iş yeri sürdürülebilir bir yaşam için neler yapabiliriz onun için çalışacağız."*

K4: *"Evet böyle bir pozisyonumuz var. Yönetim sistemleri uzmanı adıyla alım yapıldı. Çevre yönetim sistemlerinin daha düzgün sağlanması amacıyla alındı o kişi."*

K6: *Örneğin kurumumuzda "Sürdürülebilirlik Müdürlüğü" şeklinde bir pozisyon tasarladık ve bu şekilde işe alım yaptık. Şirketimizde "akıllı hayat 2030" şeklinde bir vizyonumuz var. Bu noktada neler yapabileceğimize dair adımlar netleşti ve çevre bunlardan bir tanesi. Bu vizyonda oluştuktan sonra böyle bir pozisyona ihtiyaç duyuldu. Çünkü bu alanda geçerli çalışmalar yapıldığını kanıtlamak için belli denetimler oluyor ve bu denetimlerde düzenli olarak belli şeylerin raporlanması gerekiyor.*

"Yeşil iş tasarımı" temasının altında yer alan bir başka kod, 5 katılımcı tarafından dile getirilen **"yeşil departmanların oluşturulması"** kodudur. Bu kod altında yer alan K10 ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Bizim sürdürülebilirlik departmanımız var. Bu departmanda sürdürülebilirlik ile uğraşan bir ekip var. Bu ekibe bizim motivasyon müdürümüzde temas ediyor. Onunda çalışma alanı."

Tablo 9: Yeşil İş Tasarımı

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1.Yeşil Pozisyonların Oluşturulması	18	75	10	100
2.Yeşil Departmanların Oluşturulması	6	25	5	50
Toplam	**24**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**10**	**100**
Kodlanmamış BELGELER			**0**	**0**
Analiz Edilen BELGELER			**10**	**100**

Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

2.4.4. Yeşil İşe Alım Üzerine Bulgular

Görüşmeler sırasında katılımcı yanıtlarından elde edilen şirketlerinde yeşil işe alım örneklerine ilişkin sonuçlar Tablo 10'da sunulmaktadır. Yeşil işe alım temasına ilişkin oluşturulan kodların sırasında ilk olarak 6 katılımcı [K4, K5, K6, K8, K9, K10] tarafından 8 kez tekrarlanan **"online mülakatlar"** gelmektedir. Bu konuda katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir:

K9: *"Mülakat ve işe aldım sürecinde kağıt kullanmıyoruz. Tüm ilanlarımız elektronik ortamda, mülakatların çoğunu online gerçekleştiriyoruz."*

K10: *"Genellikle microsoft teems ve zoom üzerinden online ik'cı arkadaşlarımız görüşmelerimizi yönetiyor."*

Katılımcılar tarafından yeşil işe alım temasına bağlı olarak algılanan davranışların ikinci sırasında 5 katılımcı tarafından [K1, K3, K5, K7, K10] 7 kez tekrarlanan **"dijital başvuru"** gelmektedir. Katılımcılar iş yerinde dijital başvuru örneklerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

K7: *"Karekodla başvuru alıyoruz, form doldurtmuyoruz. Kariyer net gibi çeşitli platformlara yönlendiriyoruz."*

K10: *"Biz bütün görüşmelerimizi pandemi sürecinden itibaren şirketimiz olarak online platforma taşıdık. Bir platform üzerinden tüm adaylarımıza pozisyonlarına göre genel yetenek, ingilizce ve kişilik envanteri testleri yönlendiriyoruz. Kariyer net ve linkedin üzerinden başvuruları alıyoruz."*

Yine katılımcıların yüzde 40'ı (4 kişi) tarafından 6 kez tekrarlanan bir diğer kod, "**yeşil değerlere sahip olmak"** olmuştur. Yeşil değerlere sahip olmak koduna ilave olarak **"dijital cv"** kodunun da frekansı 4'tür. Bu kod altında yer alan ifadeler aşağıdaki gibidir:

> K2: *.... enerji olarak en temel değerlerimiz; duyarlılık, dinamiklik ve hayata dokunmak. Biz duyarlılık başlığı altında çevreye duyarlı çalışanlarla birlikte ilerleme noktasında aslında genel bir bakış açımız var. Hem bünyemize kattıklarımız hem de bizimle çalışmaya devam eden kişinin çevreye duyarlı olmasını bekliyoruz. Duyarlılık kapsamı çok daha geniş ama çevrede bunların en önemli başlıklarından bir tanesi.*
>
> K10*: Onun haricinde genellikle adayları seçerken yeşil ik bazında konuşursam tabi ki adayların tema gibi topluluklara üye olması bizim için çok önemli. İşe alım sürecinde buna bakıyoruz. Örneğin tema vakfı gibi topluluklarda ne düzeyde aktifler, rolleri neler. Bu varsa bizim için artı bir durum oluyor. Dolayısıyla cv lerde pdf dosya olarak bilgisayarlarda yer aldığı için cv çıktısı almamaya çok özen gösteriyoruz. Bu nedenle kağıt atık israfını minimal düzeylere indirdiğimizi söyleyebilirim. Pandemi öncesinde tabi ki bu biraz daha fazlaydı. Biz bu noktada işe alım süreçlerini online olarak yürütüyoruz*.

3 katılımcı [K1, K8, K9] "yeşil ilkelere sahip olma" davranışının yeşil işe alım temasının öncülleri arasında yer aldığını 4 kez dile getirmiştir. **"Yeşil ilkelere sahip olmak"** kodu altında yer alan K8 ifadesi aşağıdaki gibidir:

"Bizim iş ilanlarımızda duyarlılık kısmımız var. İnsana, doğaya ve çevreye saygılı, sanatı, sporu, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk projelerini destekleyen

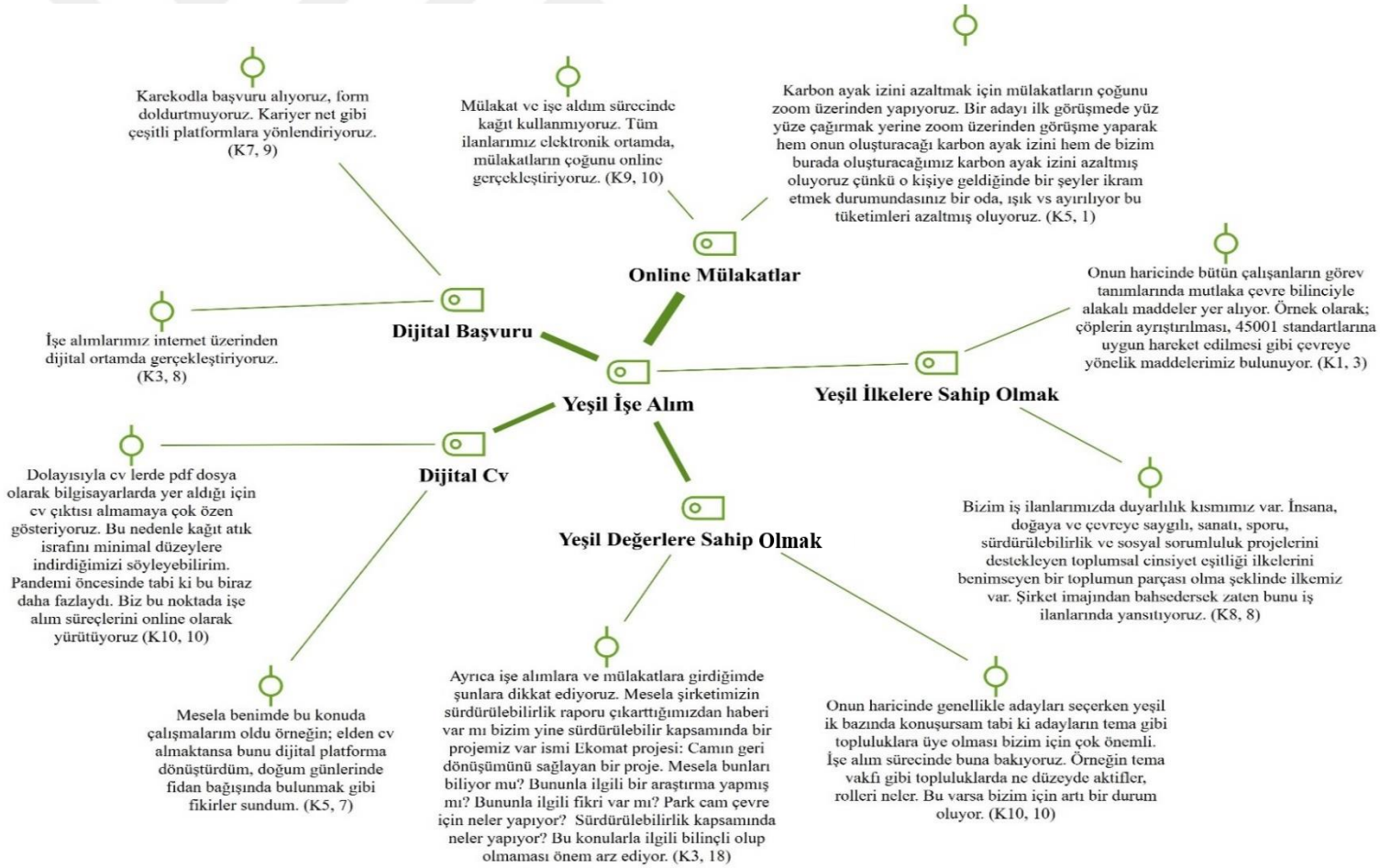
toplumsal cinsiyet eşitliği ilkelerini benimseyen bir toplumun parçası olma şeklinde ilkemiz var. Şirket imajından bahsedersek zaten bunu iş ilanlarında yansıtıyoruz."

Tablo 10: Yeşil İşe Alım

KODLAR	**KOD FREKANSI**	**KOD YÜZDESİ**	**KATILIMCI FREKANSI**	**KATILIMCI YÜZDESİ**
1. Online Mülakatlar	8	25,8	6	60
2. Dijital Başvuru	7	22,6	5	50
3. Yeşil Değerlere Sahip Olmak	6	19,4	4	40
4. Dijital Cv	6	19,4	4	40
5. Yeşil İlkelere Sahip Olmak	4	12,9	3	30
Toplam	**31**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**10**	**100**
Kodlanmamış BELGELER			**0**	**0**
Analiz Edilen BELGELER			**10**	**100**

Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

Şekil 7: Yeşil İşe Alım (Kod-Altkod Modeli)



Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

2.4.5. Yeşil Eğitim Üzerine Bulgular

Görüşmeler sonucunda elde edilen ve bu başlıkta aktarılan diğer bulgular, şirketlerde yeşil eğitim temasına yönelik bulgulardır. Tablo 11 dikkate alındığında, 10 katılımcı [K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10] 20 kez **"yüz yüze eğitimler düzenlemek"**, alt kodunu vurgulamışlardır. Bu konuya ilişkin katılımcı ifadelerinden örnekler aşağıda sunulmaktadır.

> K2: *Şirketimizde düzenli eğitimler veriliyor. Çevreye ilişkin çalışanlarında zorunlu olarak bulunması gereken eğitimler mevcut. Bu eğitimler mail adreslerimize yönlendiriliyor. "tarafınıza ….. eğitimi atanmıştır." Şeklinde. Ve bu eğitimi bizim tamamlama süremiz oluyor. Bu süre zarfında bu eğitimi izlememiz gerekiyor ve izlerken hiçbir şekilde başka bir ekrana geçemiyoruz. O eğitimi tamamlayana kadar eğitimi dinlemek zorundayız.*

K3: *"Evet şirketimizde her ay çalışanların maillerine gönderilen eğitimler oluyor, çalışanlar mail üzerinden girip bu eğitimleri tamamlıyor aynı zamanda ortak alanda yapılan yüz yüze eğitimlerde oluyor. Eğitimlerin içerikleri daha az atık tüketimine yönelik ve karbon ayak izini azaltmaya yönelik eğitimler oluyor."*

K4: *"Maillerimize sosyal sorumlulukla ilgili bilgilendirmeler geliyor görseller paylaşılıyor. Doğayı koru, çevreyi koru, çevreyi temiz tut şeklinde sloganlar paylaşılıyor. Genel müdürümüz de bu konuda önem veren bir insan o anlamda sürekli hani teşvik ediyor bu tarz şeyleri. Şirket her türlü eğitime açık."*

3 katılımcı [K1, K5, K10] **"yeşil webinarlar düzenlemek"** 4 kez yeşil eğitim olarak algıladıklarını dile getirmişlerdir. Yeşil webinarlar, katılımcıların online olarak doğa ve çevre temalı seminer, kurs ve eğitimlere katılım sağlayabileceği web konferanslarıdır. Örneğin, şirketlerinde yeşil webinarlar düzenlediklerinden bahseden K10'nun ifadesi aşağıda yer almaktadır.

> *……. Akademi birimimiz var. Çeşitli eğitmenlerle iletişime geçiyorlar. Alanı daha çok geri dönüşüm ve sürdürülebilirlikle ilgili webinarlar düzenliyoruz. Örneğin yeşil ofis ve atıksız mutfak isimli webinarlar düzenledik. Örneğin atıksız mutfak webinarında; evde mutfağınızda atık seviyesini minimuma indirmek için neler yapabiliriz? kompost atıkları biriktirerek neler yapabiliriz? Bu konuyla ilgili*

uzman eğitmenlere akademi birimimiz ulaşıyor ve webinara davet ediyoruz. Online şekilde bütün çalışanlar katılabiliyor.

"Yeşil E-bültenler düzenlemek" kodu, 2 katılımcı [K7, K10] tarafından 2 kez tekrarlanmıştır. Yeşil E-bültenler, e-posta aracılığı ile düzenli olarak, şirketin web sitesine ait çevre ve sürdürülebilirlik güncellemeleri içeren elektronik haber kaynağıdır. Bu konuya ilişkin K10 katılımcı ifadesi aşağıda sunulmaktadır:

Bunun yanı sıra biz şirket içindeki çalışanlarımıza bazı periyotlarda geri dönüşümle ilgili e-bültenler yayınlıyoruz. Mail üzerinden her çalışanımıza düşüyor. Örneğin hangi atıklar cam atık kapsamındadır? Bunları biliyor musunuz? Başlığı altında e-bültenler yayınlıyoruz. Aynı şekilde kağıtlarla ilgilide hangileri kağıt atık kapsamındadır hangileri değildir? Örneğin yağ bulaşmış ya da herhangi bir yiyeceğin sosu bulaşmış kağıt geri dönüşüme gidemiyor. Bu detaylar önemli. Çalışanlarımızı bu noktada bilinçlendirerek onların ayrışmasında bilinçlenmelerini sağlıyoruz.

Tablo 11: Yeşil Eğitim

KODLAR	**KOD FREKANSI**	**KOD YÜZDESİ**	**KATILIMCI FREKANSI**	**KATILIMCI YÜZDESİ**
1. Yüz Yüze Eğitimler Düzenlemek	20	76,9	10	100
2. Yeşil Webinarlar Düzenlemek	4	15,4	3	30
3. Yeşil E-Bültenler Düzenlemek	2	7,7	2	20
Toplam	**26**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**10**	**100**
Kodlanmamış BELGELER			**0**	**0**
Analiz Edilen BELGELER			**10**	**100**

Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

2.4.6. Yeşil Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme Üzerine Bulgular

Katılımcıların 5'i [K5, K6, K7, K9, K10] şirketlerde **"yeşil performans yönetimi ve performans değerlendirme kriterlerinin varlığı"** kodunu 7 kez vurgulamışlardır. Bu konuya ilişkin katılımcı ifadesi aşağıda sunulmaktadır:

K6: *"Onun dışında çevre temizliği, orman temizliği özellikle Manisa'da tabiat parkı temizliği bu tarz çevre temizleme etkinliği de çok yaptık. Foça'ya gidip sahil temizliği yaptık. Bu gibi şeylerde ay/yıl sonu performansına etki ediyor."*

K7: *"Yıl sonunda yapılacak olan performans görüşmelerinde belirlenen hedefler arasında enerji verimliliği var. Ofis bazlı herkesin enerji tüketimiyle ilgili ölçümlemeler yapıyor."*

Tablo 12: Yeşil Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme

KODLAR	**KOD FREKANSI**	**KOD YÜZDESİ**	**KATILIMCI FREKANSI**	**KATILIMCI YÜZDESİ**
1. Yeşil Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme Kriterlerinin Varlığı	7	100	5	50
Toplam	**7**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**5**	**50**
Kodlanmamış BELGELER			**5**	**50**
Analiz Edilen BELGELER			**10**	**100**

Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

2.4.7. Yeşil Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Üzerine Bulgular

"Kurumunuzda manevi ödüller (hediye, tatil, akşam yemeği, promosyonlar gibi) çevreye duyarlı ve yeşil davranışlar sergileyen çalışanlara ödül verme, tazminat ve terfi gibi yaklaşımlar bulunuyor mu?" sorusuna, katılımcılardan 4 kişi, **"maddi olmayan ödüller"**in olduğunu; 2 kişi ise **"maddi olan ödüller"**in olduğu yanıtını vermiştir (Tablo 13). Buna göre, maddi olmayan ödüller koduna göre verilen örnekler aşağıdaki gibidir:

K2: *"Terfi ve işe alımlarda biz her çalışanımızı tebrik etmek adına temadan bir adet fidan bağışında bulunuyoruz. "Geleceğe bir fidan" adında bir projemiz var. Tüm çalışanlarımızla ağaç dikme projeleri gerçekleştiriyoruz"*

K10: *"….. çalışanları olarak şu tarihte şu kadar atık topladık örnek veriyorum 10 kilo plastik, 5 kilo kağıt, 10 kilo cam atık toplandı. Tüm çalışanlarımızı katılımından ve gayretinden dolayı tebrik ederiz şeklinde e-bültenlerimize ve raporlarımıza yansıtıyoruz."*

Maddi olan ödüller koduna göre verilen örnekler aşağıdaki gibidir:

K3: *"Hediye kartı uygulamamız bulunuyor. Anlaşmalı olunan markalardan hediye kartı veriyoruz."*

K5: *"Örneğin 8 Mart dünya kadınlar gününde çalışanlarımıza hediye vermek istediğimizde çalışanlarımıza özel hediyeler yaptırmıştık yine kadın emeğiyle oluşan hediyeler, bunları verirken poşete koymak yerine …. tekstil adına kumaşlardan çantalar yapıp bu şekilde ilettik daha sonrada kullanabilmeleri adına."*

Tablo 13: Yeşil Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Maddi Olmayan Ödüller	4	50	4	40
2. Maddi Olan Ödüller	4	50	2	20
Toplam	**8**	**100,00**		

Kodlanmış BELGELER			**5**	**50**
Kodlanmamış BELGELER			**5**	**50**
Analiz Edilen BELGELER			**10**	**100**

Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

2.4.8. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği Üzerine Bulgular

Görüşmeler sonucunda elde edilen ve bu başlıkta aktarılan diğer bulgular, **yeşil iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının varlığı** koduna ilişkin *"Kurumunuzda çalışanların sağlığını ve güvenliğini artırmak amacıyla çeşitli sağlık sorunlarını önlemek ve elverişli bir ortam sağlamak için stratejiler geliştiriliyor mu?"* sorusuna yönelik görüşlerin neler olduğuna dair bulgulardır. Tablo 14 dikkate alındığında, 8 katılımcı tarafından [K1, K2, K3, K4, K6, K7, K9, K10] 11 kez dile getirildiği görülmektedir. Bu konuyla ilişkin katılımcı ifadelerinden örnekler aşağıda sunulmaktadır.

> K4: *Çalışanların sağlığını önemsediğimiz için şu an sağlık tetkikleri daha düzenli şekilde yaptırıyoruz. Hatta ve biz tehlikeli sınıfta yer alan bir firmayız. O noktada bu tarz şeyler çok önemli bizim için iş sağlığı güvenliği önlemlerini arttırıyoruz. Kimya firması olduğu için çalışanlar kimyasallarla etkileşimde oluyor. Kullandığımız kimyasalları kişilerin sağlığını etkilemeyecek şekilde yapıyoruz ve onları kullanmaya teşvik ediyoruz.*
>
> K7: *Metal hazırlık bölümü var. Metal kestikleri ve kesik metali tuttukları için ellerindeki eldivenin üst düzey kalitede olması gerekir. Bizde isg harcamaları hiç kesilmez o yüzden piyasadaki en kaliteli en koruyucu eldiven kullanılır. Yine kıyafetlerde de aynı şekilde naylon ve plastik ağırlıklı kıyafetler değil de daha çok pamuklu veya keten ağırlıklı kıyafetler kullanılır.*
>
> K10: *Geliştiriliyor şöyle; bizim sandalyelerimiz biraz daha ergonomik olarak tasarlandı. Ofisin her katında puflar var. Sırt ağrısı çeken ekip arkadaşlarımız olursa o pufların olduğu alana geçip oraya oturabiliyor. Merkez binasında ergonomik olması açısından bütün sandalyeler değişime gitti. Şöyle bir*

düşüncemiz daha vardı ama bunu uygulama aşamasına dönüştüremedik oda şöyle; bütün masaların altındaki çöp kovalarını kaldıralım bizim geri dönüşüm kutularımız var çalışanlar o atıkları atık kutularına atma bahanesiyle yerinden kalksın hareket etsin. Şöyle bir düşüncemiz daha vardı ama bunu uygulama aşamasına dönüştüremedik oda şöyle; bütün masaların altındaki çöp kovalarını kaldıralım bizim geri dönüşüm kutularımız var çalışanlar o atıkları atık kutularına atma bahanesiyle yerinden kalksın hareket etsin. şeklinde ifade etmiştir.

Tablo 14: Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği

KODLAR	**KOD FREKANSI**	**KOD YÜZDESİ**	**KATILIMCI FREKANSI**	**KATILIMCI YÜZDESİ**
1. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Varlığı	11	100	8	80
Toplam Kodlanmış BELGELER	**11**	**100,00**	**8**	**80**
Kodlanmamış BELGELER			**2**	**20**
Analiz Edilen BELGELER			**10**	**100**

Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

2.4.9. Yeşil Çalışan İlişkileri ve Çalışan Katılımı Üzerine Bulgular

Görüşmeler sırasında katılımcılara yöneltilen *"Kurumunuzda çalışanlara, ekip olarak yeşil gönülü ekipler haline gelmeleri, yeşil yönetim uygulamalarıyla ilgili yeni fikirler, öneriler geliştirme ve süreçlere katılma imkânı yaratılıyor mu?"* sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen yeşil çalışan ilişkileri ve çalışan katılımı örneklerine ilişkin sonuçlar Tablo 15'de sunulmaktadır. Yeşil çalışan ilişkileri ve çalışan katılımına ilişkin oluşturulan kodların sırasında ilk olarak 7 katılımcı [K1, K2, K3, K6, K7, K9,

K10] tarafından 13 kez tekrarlanan **"yeşil gönüllü etkinlikler düzenlenmek"** gelmektedir. Gönüllülük faaliyetleri, projeler, gönüllü topluluklar olduğunu belirten katılımcıların ifadelerinden örnekler aşağıdaki gibidir:

> K2: *Kurumsal sosyal sorumluluk adı altında da yine iki önemli başlığımız var çevreyle ilgili. Birinin adı "leyleklere yuva". Elektrik hatları direklerine leylekler yuva yapıyor. Yuva yaptıkları alanda elektrik akımına kapılma ihtimalleri çok yüksek. Böyle olunca onları kaybediyoruz, onları kaybederken elektrikte de enerji kaybı, arızalar meydana geliyor. Biz bunları engellemek için her göç döneminde elektrik direklerine yuva yapıyoruz. Böylelikle onlar hiç yuva derdine girmiyor, enerji anlamında da biz kesintiye uğramamış oluyoruz. Bunun dışında "sahilim temiz" diye bir başka projemiz var. Tüm çalışanlarımızla belirli zamanlarda bir araya gelip sahil temizliği gibi etkinlikler gerçekleştiriyoruz.*
>
> K6: *Kurumsal gönüllülük çatısı altında "Kıvılcımlar Hareketi" diye bir grubumuz var. Burada kurumsal gönüllülük faaliyetleri yapılıyor ve bunun altında birçok komite başlıkları var çevre bunlardan bir tanesi. O çevre komutasına bağlıda kıvılcım denen kıvılcım hareketine katılım sağlayan üyeler kıvılcım oluyor. Belli kıvılcımlarımız var bu kişiler bir komite kurup şöyle yapabiliriz böyle bir katkı sağlayabiliriz böyle bir etkinlik yapabiliriz gibi fikirlerini paylaşıp daha hayata geçirilebilir hale getirmek üzere birbiriyle fikir alışverişi yapabiliyorlar. Yani özet olarak ekip haline gelmelerine imkân veriliyor.*
>
> K10: *Gönüllü çalışanlardan oluşan bir topluluğumuz var. Çevre gönüllüleri adında. Bu grubumuzla örnek verirsem çeşme kıyılarında yılın belli dönemlerinde atık toplama etkinliği gerçekleştiriyoruz. İzmir ve İstanbul lokasyonlarında gerçekleştiriyoruz. Çalışanlarımızın çocuklarına da temas ettiğimiz onlarında katılabileceği geri dönüşüm adına eğlenceli bir etkinlik düzenlemiştik. Atık bazı ürünlerle tuval üzerinde onları birleştirerek dev bir resim oluşturdular. Bu projenin sonunda da çocuklarımıza yeşil dönüşümle ilgili bir kitap hediye etmiştik.*

7 katılımcı [K1, K5, K10] **"çalışanların yeşil uygulamalarla ilgili önerilerini önemsemek"** kodunu 10 kez yeşil çalışan ilişkileri ve çalışan katılımı olarak algıladıklarını dile getirmişlerdir. Örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

K3: *Evet biz de aslında hem çevre konusunda hem de fabrikadaki diğer tüm konularla ilgili bir öneri sistemimiz var. Bu öneri sisteminde tüm çalışanlar herhangi bir konu ile ilgili öneride bulunabiliyorlar aynı zamanda bu çevre konularını da kapsıyor tabii ki. O öneriler sonrasında değerlendiriliyor hatta uygulanabilir iyi öneriler yıl sonunda maddi şekilde ödüllendiriliyor (Hediye kartı şeklinde).*

K6: *"Belli kıvılcımlarımız var bu kişiler bir komite kurup şöyle yapabiliriz böyle bir katkı sağlayabiliriz böyle bir etkinlik yapabiliriz gibi fikirlerini paylaşıp daha hayata geçirilebilir hale getirmek üzere birbiriyle fikir alışverişi yapabiliyorlar."*

K7: *Bizim şirketin bu sene ki mottosu yenilenebilir enerjiye ve go green'e ağırlık vermek, bu tarz yeşil stratejileri ve yeşil adımları arttırmak… Yeşil ekonomiyle ilgili tüm startejiler hayata geçirildi. 1.5 ay önce Tüm tesislerde bir yarışma düzenlendi. Yeşil ekonomiyle ilgili fikirler hayata geçirildi. 13.000 kişinin arasından bir jüri üyesiyle beraber seçim yapıldı bizim fabrikamızdan da üç farklı fikir yarı finallere kaldı. Finaldeki fikir hayata geçirilecek. Bu tarzda iç yaratıcılık fikirleri önemseniyor.*

"Yeşil çalışan ilişkileri ve çalışan katılımı" temasının altında yer alan bir başka kod, 3 katılımcı tarafından dile getirilen **"çevreci vakıflarla iş birliği yapmak"** kodudur. Bu kod altında yer alan ifadeler aşağıdaki gibidir:

K7: *"Özel günlerde çelenk çiçek gibi geçici şeyler yapmak yerine biz Tema vakfı ile çalışıyoruz. Doğrudan bağış yapıyoruz."*

K8: *"Şöyle bir uygulamamız var. Biz evlenen personellerimize çiçek gönderiyorduk ama artık çiçek göndermek yerine Tema vakfına bağış yapıyoruz. Düğüne de çelenk tarzında üzerinde Tema yazıyor ve bağış yapıldı yazıyor düğüne bunu gönderiyoruz."* diyerek ifade etmiştir.

Tablo 15: Yeşil Çalışan İlişkileri ve Çalışan Katılımı

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1. Yeşil Gönüllü Etkinlikler Düzenlenmek	13	43,3	7	77,8
2. Çalışanların Yeşil Uygulamalarla İlgili Önerilerini Önemsemek	10	33,3	7	77,8
3. Çevreci Vakıflarla İş Birliği Yapmak	7	23,3	3	30
Toplam	**30**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**9**	**90**
Kodlanmamış BELGELER			**1**	**10**
Analiz Edilen BELGELER			**10**	**100**

Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

2.4.10. Yeşil İnsan Kaynaklarının Geleceği Üzerine Bulgular

Katılımcılara yöneltilen *"İleride yeşil insan kaynakları süreçleri zorunluluk haline gelirse sizce süreçler nasıl değişir?"* sorusuna yönelik katılımcıların verdikleri ifadelere dayanarak, yeşil insan kaynaklarının geleceğine yönelik bireysel ve şirket bazında ne gibi adımlar atabilecekleri konusunda ortaya çıkan kodlar Tablo 16' da yer almaktadır.

6 katılımcı [K1, K2, K3, K4, K5, K9] 12 kez yeşil insan kaynaklarının geleceğini ik uzmanının değişen becerilerinin gelişmesiyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla katılımcılar, yeşil insan kaynaklarının geleceğinin gelişmesi için **"ik uzmanının değişen becerileri"**ne yönelik değişim sürecinin uygulanması gerektiğini düşünmektedir. Bu koda yönelik katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır:

K1: *İnsan kaynaklarının şirket içindeki eğitimlere öncü olması, tabi gönüllülük esasını da işin içine katarak bütün şirkete yayması bu noktada insan kaynaklarına*

düşen başlıca görevdir. Bu süreç gönüllülük esasıyla başlayarak bir kültür haline gelmiş olur ve ilerde bir zorunluluk haline geldiğinde ekstra bir zorluk yaratmaz. İnsan kaynakları uzmanlarına düşen görevi özet olarak; bu yönde eğitimi başlatmak ve geliştirmek olarak söyleyebilirim.

K5: *İk'nın bu kısımda öncülük etmesi çok önemlidir. İk söyler, ik disiplin sürecini yönetir. Söylediğinizle tezat davranışlarda bulursanız kimse sizi önemsemez. Söylediğiniz şeyi dikkate almaz. Bunun önemini anlatmak, insanları doğru iletişim kanalları kullanarak yönlendirmek çok önemlidir. O yüzden değişim ik'dan başlar. İk'nın uygulamalarıyla birlikte diğer iş süreçlerinin daha yeşilleşeceğini düşünüyorum açıkçası. Çalışanları doğru yönlendirmek, önemini anlatmak, aynı zamanda yönetimi de bu konuda bilgilendirmek, çalışanlarla yönetim arasında köprü oluşturmak iki tarafında birbirine örnek olmasını sağlamak gerekmektedir.*

Katılımcılara göre, yeşil insan kaynaklarının geleceğine, **"işe alım sürecindeki değişimler"** in katkısı bulunmaktadır. 5 katılımcı [K4, K5, K6, K9, K10] tarafından 7 kez dile getirilen "işe alım sürecindeki değişimler" kodu altında yer alan ifadeler aşağıdaki gibidir:

K4: *"Pozisyon açılır mesela ben geçenlerde görmüştüm sürdürülebilirlik uzmanı alıyorlardı. Bu tarz pozisyonlar açılır diye düşünüyorum."*

K10: *"İşe alınan kişiler üzerinde böyle bir departman kurulur ve unvanlar buna göre çalışılır. Yeniden bir organizasyon şeması çıkartılır ve bir departman kurulumu olur. Ve bu departmanda çalışan kişilerin de özgeçmişlerinde ve eğitim düzeylerinde de bu alanlarda uzmanlık yetkinlikleri beklentisi doğar."*

5 katılımcının [K1, K3, K5, K6, K10] yanıtlarına göre, yeşil insan kaynaklarının geleceği için **"eğitim sürecindeki değişimler"** önemlidir. Eğitim sürecindeki değişimlerin önemiyle ilgili olarak K10, *Bu beklenti doğduğu içinde eğitim firmaları yani dışardan aldığımız eğitimlerde yeşil ik alanında eğitmenler yeni eğitim programları açığa çıkabilir. Yasal bir zorunluluk haline gelirse bu eğitimler*

artar ve ik olarak bu eğitimleri almış olan adayların tercih edilmesi gibi kriterler konulmaya başlanabilir.

"Sürdürülebilirlik süreçlerinin dijitalleşmesi", 3 katılımcının [K3, K4, K10] 5 kez dile getirdiği yeşil insan kaynaklarının geleceği konusunda etkili bir noktadır. Bu yöntemle ilgili olarak katılımcı ifadesi aşağıda yer almaktadır:

> K10: *Departman olarak ne kadar atık kullandınız ya da neleri ne kadar kullandınız gibi ne kadar etik olabilir bilmiyorum ama bu atık üniteleri tamamen dijital olur ve belki de parmak izi okutularak ölçümlenebilir yani mesela ben oraya atık atıyorum ve parmak izimden o atığı benim attığımı tespit ediyor. Bunun app uygulaması yapılabilir. Parmak izimden ne kadar ve ne zaman atık attığımın raporu bildirimi mobil app sayesinde telefonuma gelebilir. Bir başka örnek olarak: Her birim daha çok dijitalleşir. Kullanılan araçların daha dijital olması gerekiyor bence çünkü bunu çalışan inisiyatifine bırakamayız bunun ölçümlenebiliyor olması lazım o zaman daha çok teknolojik araçlara ihtiyacımız olacağını düşünüyorum. Dolayısıyla belki bu tür ölçümleme aracını üreten yeni şirketler oluşabilir. Mobil App kesinlikle olmalı. Biz zaten çoğu şeyi mobile taşımaya çalışıyoruz. Örneğin Mobil App uygulaması ile çalışanlar izin formunu kolay ve hızlıca doldurabilir.*

Analiz sonucunda ulaşılan yeşil insan kaynaklarının geleceğine yönelik bir başka bulgu, şirkette **"iş tasarımı sürecindeki değişimler"** e yöneliktir. 4 katılımcı [K1, K4, K8, K10] iş tasarımı sürecindeki değişimin yeşil insan kaynaklarının geleceğine etki edebileceğini vurgulamıştır. Bu konuyla ilgili olarak K8, *"İnsan kaynakları içerisinde iş tasarımı konusuyla ilgilenen bir kişi olup örneğin bordro, işe alım, eğitim ve yeşil ik olarak kişilerin görevlendirmesini yapabilir. Yeşil ik birimi açılmalı ve bütün süreçlerin bu birimde takip edilmesi lazım."*

Katılımcılardan biri [K10] yeşil insan kaynaklarının geleceği için **"Performans Değerlendirme Sürecindeki Değişimler"** noktasında öneride bulunmuştur. Performans değerlendirme sürecindeki değişim için şirket içerisinde mobil app sisteminin gerektiğini belirten K10, *Parmak izimden ne kadar ve ne zaman*

atık attığımın raporu, bildirimi mobil app sayesinde telefonuma gelebilir. Bu raporlar tüm şirkette listelenebilir ve şirket genelinde bir sıralama yapılabilir. İlk beşte bunu gerçekleştiren çalışanlar ödüllendirilebilir. Bu ödüllerde yeşil noktalara temas eden ödüller olmalı. Maddi ve somut değil daha manevi ve yeşil ödüller verilebilir. Klişe ödüller olmamalı bir altın verilmemeli yani. Örneğin o kişi adına ülkemizde orman yangınları çok oluyor biliyorsun. Ağır tahribat gören bir yere kurum, çalışanı adına bağışta bulunabilir ve onun adı verilebilir oraya. Daha sonra bu benim aylık/yıllık raporlamama yansıtılır katkısı olur.

"Ödüllendirme", çalışanları motive eden bir yöntemdir. 3 katılımcı [K4, K7] yeşil insan kaynaklarının geleceği için ödüllendirme sisteminde değişiklikler yapılmasını önermiştir. Örneğin, K4 **"ödüllendirme sürecindeki değişimler"** le ilgili olarak, *"Performans kısmında daha çevreci uygulamalar geliştiren personele yönelik ödüllendirici performans süreci olabilir."* demiştir.

Konuya ilişkin ulaşılan son bulgu, yeşil insan kaynaklarının geleceği için **" İş Sağlığı ve Güvenliği Sürecindeki Değişimler "** konusunun ele alınmasıdır. 1 katılımcının [K10] dile getirdiği bu öneriye ilişkin görüşünü;

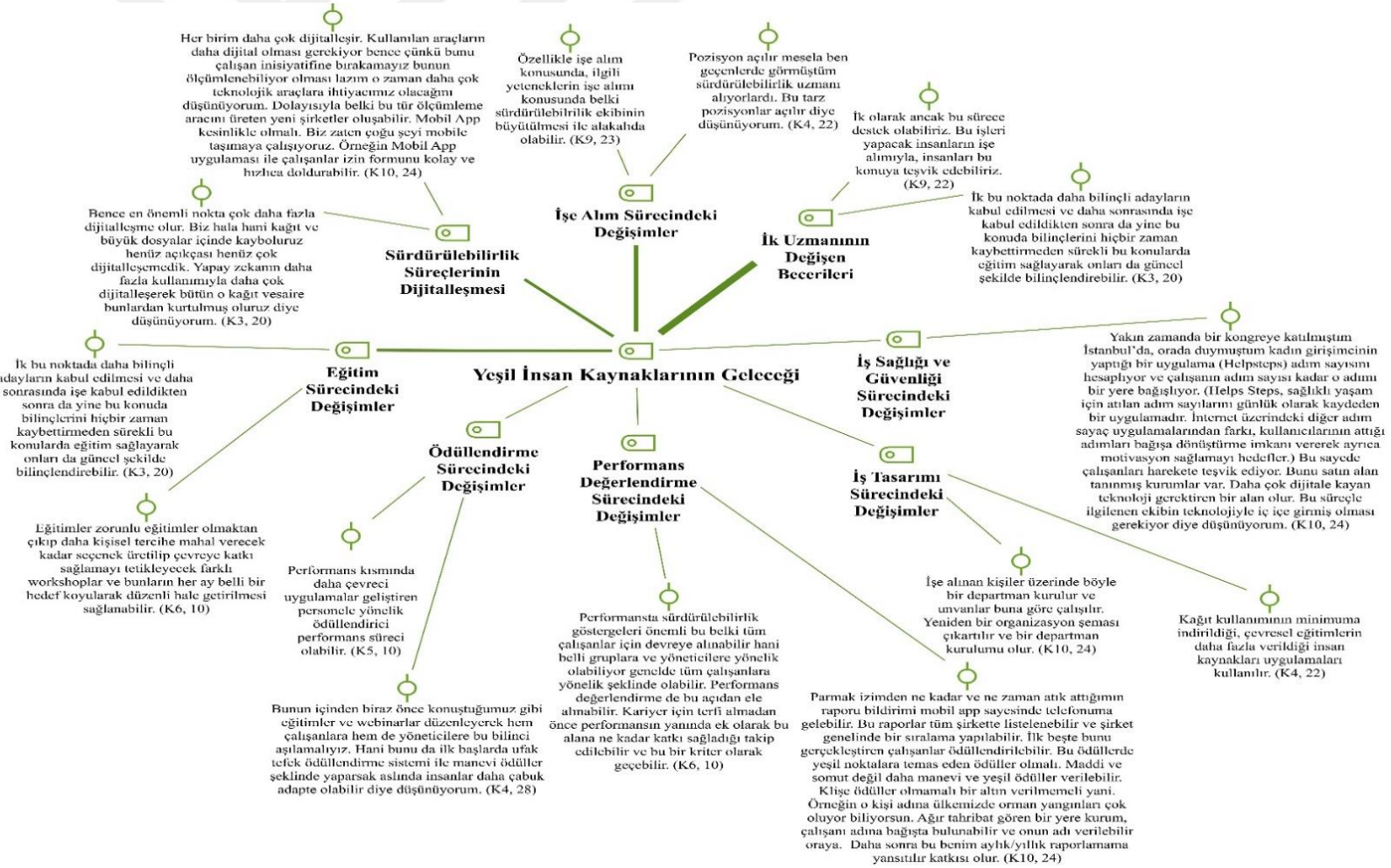
> K10, *Yakın zamanda bir kongreye katılmıştım İstanbul'da, orada duymuştum kadın girişimcinin yaptığı bir uygulama (Helpsteps) adım sayısını hesaplıyor ve çalışanın adım sayısı kadar o adımı bir yere bağışlıyor. (Helps Steps, sağlıklı yaşam için atılan adım sayılarını günlük olarak kaydeden bir uygulamadır. İnternet üzerindeki diğer adım sayaç uygulamalarından farkı, kullanıcılarının attığı adımları bağışa dönüştürme imkanı vererek ayrıca motivasyon sağlamayı hedefler.) Bu sayede çalışanları harekete teşvik ediyor. Bunu satın alan tanınmış kurumlar var. Daha çok dijitale kayan teknoloji gerektiren bir alan olur. Bu süreçle ilgilenen ekibin teknolojiyle iç içe girmiş olması gerekiyor diye düşünüyorum.*

Tablo 16: Yeşil İnsan Kaynaklarının Geleceği

KODLAR	KOD FREKANSI	KOD YÜZDESİ	KATILIMCI FREKANSI	KATILIMCI YÜZDESİ
1.İk Uzmanının Değişen Becerileri	12	30	6	60
2.İşe Alım Sürecindeki Değişimler	7	17,5	5	50
3.Eğitim Sürecindeki Değişimler	5	12,5	5	50
4.Sürdürülebilirlik Süreçlerinin Dijitalleşmesi	5	12,5	3	30
5.İş Tasarımı Sürecindeki Değişimler	4	10	4	40
6.Performans Değerlendirme Sürecindeki Değişimler	3	7,5	3	30
7.Ödüllendirme Sürecindeki Değişimler	3	7,5	3	30
8.İş Sağlığı ve Güvenliği Sürecindeki Değişimler	1	2,5	1	10
Toplam	**40**	**100,00**		
Kodlanmış BELGELER			**9**	**90**
Kodlanmamış BELGELER			**1**	**10**
Analiz Edilen BELGELER			**10**	**100**

Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

Şekil 8: Yeşil İnsan Kaynaklarının Geleceği (Kod-Altkod Modeli)



Kaynak: Yazar tarafından MAXQDA (2022) uygulamasında hazırlanmıştır.

Şekil 9: Frekans Büyüklüklerine Göre Kod Bulutu Modeli

Şekil 9' da görülen kod bulutu araştırma kapsamında oluşturulan tüm kodların frekans değerlerine (bir ifadenin katılımcılar tarafından kullanılma sayısı) göre farklı boyutlarda gösterildiği bir modeldir. Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplarda hangi ifadeleri daha çok kullandığı, hangi konuları ön plana çıkardığı bu modelden anlaşılmaktadır. Örneğin "yeşil pozisyonların oluşturulması" kodu 18 kez, "Doğa dostu ulaşım imkanlarının sağlanması" kodu 17 kez ve "yeşil gönüllü etkinlikler" kodu 12 kez vurgulanmış olduğundan boyutları kod bulutunda büyük görünmektedir. Cevaplarda en çok değinilen "yüz yüze eğitimler düzenlemek" kodu ise katılımcılar tarafından 20 kez vurgulandığından hem en büyük boyutta hem de merkezde yer almaktadır.

Bu haliyle araştırma probleminin çeşitli boyutları hakkında da bilgi veren kod bulutu modeli, çalışmada ortaya çıkan sonuçların özeti olma niteliğine de sahiptir. Modele bakarak katılımcıların araştırmanın konusu ve problemi ile ilgili bakış açıları, algıları ve tutumları anlaşılabilmektedir. Örneğin çevrimiçi eğitim uygulaması ile ilgili katılımcıların üzerinde durdukları temel düşünce eğitimin kalitesiz ve verimsiz olmasıdır.

Şekil 9: Kod Bulutu



SONUÇ

Bu çalışmada, özel şirkette çalışan insan kaynakları uzmanlarının yeşil insan kaynakları fonksiyonları üzerine bilgileri, düşünceleri ve çalıştıkları şirkette bu yeşil fonksiyonları uygulama durumları araştırılmıştır. Böylece insan kaynakları uzmanlarının yeşil yönetim fonksiyonlarını daha iyi anlama imkânı bulacağı ve örgütlerdeki insan kaynakları fonksiyonlarının yeşilleşmesi ve bu sayede şirketlerde yeşil insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanmasının daha başarılı bir şekilde gerçekleşeceği umulmaktadır. Bu doğrultuda, nitel bir araştırma gerçekleştirilmiş ve insan kaynakları uzmanlarından oluşan 10 kişilik bir örneklem ile mülakatlar yapılmıştır. Veriler, MAXQDA 2022 yazılımı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu çalışmanın temel amacı,

Şirketlerle yapılan görüşmelerde yeşil insan kaynakları fonksiyonlarından hangi uygulamalara daha fazla önem verildiğinin tespit edilmesi, Yeşil İnsan Kaynakları kavramının yaygınlaşması için önemli bir adımdır. Bu çalışmalar, bu noktalarda daha hızlı bir gelişimin sağlanmasına katkıda bulunabilir. Aynı şekilde, şirketlerin daha az önem verdikleri uygulamaların belirlenmesi, literatür ve işletmeler açısından bu alanlardaki eksikliklerin fark edilmesine ve bu konularda çalışmaların yoğunlaştırılmasına yardımcı olabilir.

Çalışmada öncelikle katılımcılara yeşil insan kaynakları yönetimi fonksiyonları konusunda bilgi sahibi olup olmadıkları sorulmuş ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusundaki algıları öğrenilmeye çalışılmıştır. İlk soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları hakkında çoğunlukla bilgi sahibi oldukları sonucuna varılmıştır. Bilgi sahibi olan katılımcıların bütün insan kaynakları süreçlerinde çevreci ve sürdürülebilir bakış açısını yansıtacak bazı aksiyonlar aldığı görülmüştür, bilgisi olmayanların ise böyle bir aksiyon almadıkları gibi herhangi bir girişimleri ve sürece katkıları da yoktur. Bu nedenle sürdürülebilir ve çevreci anlayışın insan kaynakları süreçlerinde olmasını sağlamak için bilgi sahibi insan kaynakları uzmanlarının istihdam edilmesi ya da var olan uzmanlara bu konuda eğitim vererek bilinçlendirme yapılması gereklidir. Bu değerlendirmeler sonucunda yeşil insan kaynakları yönetimi konusunda bilgi sahibi olunması ile diğer tüm yeşil insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında birlikte

artan ilişki bulunmaktadır. Yeşil kültürün benimsenmesinde, yeşil amaç ve hedeflerin işletme personeline anlatılması, bu yönde eğitilmesi ve geliştirilmesi insan kaynakları departmanının sayesinde gerçekleşmektedir (Kedikli ve Uslu, 2017).

Katılımcıların yanıtlarından elde edilen önemli sonuçlardan biri de iş yerinde *elektrik ve su tasarruflarına* önem verilmesidir. Katılımcıların şirketlerinde yağmur sularını hasat edip tekrar kullandıkları ve tasarruflu ampül kullandıkları saptanmıştır. Tasarruflu ampül, geleneksel halojen veya floresan ampüllere kıyasla daha az enerji tüketen ve daha uzun ömürlü olan bir aydınlatma çözümüdür. Bu ampüller, geleneksel ampüllere göre daha az enerji harcarlar ve daha az ısı üretir, bu da enerji tasarrufu sağlar. Katılımcılardan, iş yerinde elektrik ve su tasarrufuna önem verdiklerini söyleyenlerin aynı zamanda *doğa dostu ulaşım imkanlarının varlığı* konusuna da önem verdiklerini, şirketlerinde toplu servis imkanının bulunduğunu bu sayede karbon ayak izini azaltmış oldukları saptanmıştır. Yine katılımcılardan elde edilen verilere göre bu şirketlerde elektrikli araç kullanımına teşvik bulunmaktadır. Elektrikli araçların doğrudan gaz salınımını azalttığı için ilgi alanlarına girdiğini belirtmişlerdir. Yani elektrikli arabaların kullanımına yönelik bir teşvik bulunmaktadır.

Elektrik ve su tasarruflarına dikkat eden katılımcı şirketlerin aynı zamanda şirket içi *yüz yüze eğitimler düzenlemek* konusunda da bilinçli oldukları ve bu konuyu önemsedikleri saptanmıştır. Şirketlerinde çevre, enerji verimliliği ve su tüketimi ile ilgili eğitimlerin düzenli bir şekilde verildiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre elektrik ve su tasarrufu ölçütü ile *doğa dostu ulaşım imkanlarının varlığı* ve yüz yüze eğitimler verilmesinin önemi ölçütü arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada ulaşılan önemli sonuçlardan bir diğeri ise, şirketlerde *dijitalleşme* adımının öneminin ortaya çıkmasıdır. Katılımcıların çoğu şirketlerinde işe alım süreçlerinde elden cv almaktansa bunu dijital platforma aktardıklarını belirtmişlerdir. Ek olarak katılımcı söylemlerinden yola çıkarak önceden toplantılarda kağıt usulü notlar tutuluyorken bu işlemin dijital platforma aktarıldığı ve bazı uygulamalarla beraber dijital platformlardan bu ihtiyacı giderdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bazı katılımcılar eskiden envanter çalışmalarını elden çıktı alarak yaptıklarını şimdi ise Google formlardan online olarak doldurduklarını bununla birlikte her çalışana elden bordro vermek yerine bu işi dijitalleştirerek e-bordro şeklinde gerçekleştirdikleri ifade

etmişlerdir. Bu sayede şirketlerinde bu tarz süreçlerin sürdürülebilir yollara dönüştüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Dijitalleşmenin öneminin bir diğer sonucu ise ulaşım noktasına dayanmaktadır. Katılımcılardan, iş yerinde dijitalleşmeye önem verdiklerini söyleyenlerin aynı zamanda *doğa dostu ulaşım imkanlarının varlığı* konusuna da önem verdikleri saptanmıştır. Örneklem içerisinde yer alan bazı şirketlerin otopark alanlarında elektrikli araçlar için bataryalarının olduğunu bazılarının ise batarya üretiminin yapımına başladığını ve ilerleyen dönemlerde elektrikli araçların kullanımını arttırmayı planladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, dijitalleşme ile doğa dostu ulaşım imkanlarının varlığı kriteri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların yanıtlarından elde edilen önemli sonuçlardan biri de örneklem içerisinde yer alan işletmelerin *sürdürülebilirlik raporu yayınlama* konusundaki bilinç düzeyidir. Yalnızca 4 işletmenin sürdürülebilirlik raporu yayınladığı görülmektedir. Bu raporu yayınlayan bazı şirketlerin ayrıca Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesine üye oldukları belirlenmiştir. Sürdürülebilirlik raporu yayımlayan işletmelerin çalıştıkları işletmede *yeşil pozisyonların oluşturulması* konusunu önemsediği belirlenmiştir. İşletmelerde yeşil pozisyonlar oluşturulurken "sürdürülebilirlik müdürlüğü", "sürdürülebilirlik liderliği" ve "sürdürülebilirlik yöneticisi" isimli departmanların oluşturulduğu ve bu sonuç doğrultusunda sürdürülebilirlik departmanlarının varlığı ile sürdürülebilirlik uygulamalarının kolayca yürütülebildiği gözlemlenmiştir. Bu departmanla beraber daha sürdürülebilir bir iş yeri için neler yapacaklarını araştırdıkları sonucuna varılmıştır.

Aynı zamanda örneklem içerisinde yer alan sürdürülebilirlik raporu yayınlayan işletmelerdeki katılımcıların söylemleri *yeşil değerlere sahip olmak* konusunun da önem teşkil ettiğini vurgulamaktadır. Bu işletmeler, işe alım sürecinde adayların sürdürülebilirlik çalışmalarına katılım isteklerini ve sürdürülebilirlik alanında neler yapabileceklerini sorgulayarak alımın yapıldığını vurgulamaktadır. Bu sonuçlara dayanarak sürdürülebilirlik raporu yayımlama kriteri ile yeşil pozisyonların oluşturulması ve yeşil değerlere sahip olmak kriteri arasında pozitif korelasyon olduğu sonucunu göstermektedir.

Sonuç olarak, örneklem içerisinde yer alan işletmelerin YİKY süreçlerinde iş tasarımı, işe alım ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve çalışan

değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme, iş sağlığı ve güvenliği, yeşil çalışan ilişkileri ve çalışan katılımı fonksiyonlarında yeşil uygulamalara yer verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, yeşil insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının katılımcı görüşmeleri sonucundan çıkan öncüller belirlenmiş ve işletmelerin önem verdiği başlıkların bu öncüllerle arasındaki ilişki saptanmıştır. Ancak, tüm bu bulgular göz önüne alındığında, işletmelerin sunduğu yeşil insan kaynakları fonksiyonları uygulamalarının tamamının bağlantılı olmadığı ve yetersiz olduğu gözlemlenmiştir. Dahası, bazı uygulamaların işletmelerde zaten mevcut olduğu ancak yeşil İKY çatısı altında sistemli bir şekilde yürütülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda, ileride yapılacak olan çalışmalar için mülakat sorularında yer alan YİKY'nin geleceğiyle ilgili sorulan sorunun yanıtları ele alınarak bu fonksiyonların yaygınlaşması sağlanabilir. Yeşil İKY'nin kapsamlı ve sistemli yapılandırılması, elde edilen sonuçların gerçek dünyaya uygulanabilirliğini göstermektedir. Elbette bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, gelişmekte olan bir araştırma alanı olması dolayısıyla yeşil İKY'nin literatürdeki gelişimine katkı sunmaktadır.

ÖNERİLER

Yeşil insan kaynakları yönetimi kültürünün işletmelerde benimsenmesi, bir dizi zorlukla karşılaşabilir. Bu zorluklar, yeşil insan kaynakları yönetimi politikasının geliştirilmesi ve devam ettirilmesi için zaman ve çaba gerektiren bir süreci içermektedir. İşletme içinde, personelin yeşil uygulamalara eşit düzeyde uyum sağlaması zaman alabilir ve ilk aşamalarda önemli yatırımları gerektirebilmektedir. Ayrıca, personelin çevreci performansını değerlendirmek zorlu olabilir (Sabuncuoğlu 2016).

Çalışma kapsamında, sektörler arası farklılıkları belirlemek için çeşitli alanlarda faaliyet gösteren firmalar seçilmiştir. Bu nedenle, bazı Yeşil-İK boyutunda başarılı olan bir firmanın diğerinde daha az faaliyet gerçekleştirdiği gözlenmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların seçilerek firma bazında karşılaştırma yapılması araştırmacılara önerilmektedir.

Mülakat sorularında yer alan YİKY'nin geleceğiyle ilgili sorulan soruda katılımcıların yanıtları ele alınarak bu fonksiyonların yaygınlaşması ile ilgili öneriler toplanmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırma sonucunda, yazarın ve görüşmeye dahil olan katılımcıların ileride yapılacak olan çalışmalar için literatüre, araştırmacılara ve ik uzmanlarına önerileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Çalışanların işe geliş gidişlerinde ortak araç kullanımını teşvik etmek önemlidir. Ancak, bu teşviklerin yanında, bu süreçlerin İKY departmanı tarafından düzenli bir şekilde programlanması, çalışanların bu uygulamaya daha fazla katılımını sağlayabilmekte ve çevresel etkilerini artırabilmektedir.

2. İşletmeler, işe alım sürecinde çalışanların işletmenin yeşil hedeflerine uyum sağlamasıyla ilgili olarak bilinçli adayların yeteneklerine odaklanmalı ve bu doğrultuda adayları çekmek için çaba göstermeleri önerilmektedir.

3. İşletmelerin kağıt kullanımını azaltarak ve iş ilanlarını tamamen dijital platformlarda yayımlayarak bu süreci dijital süreçlerle, sürdürülebilir bir yaklaşım şeklinde benimsemeleri önerilmektedir.

4. Bilinçli adayların yetenek çekimiyle beraber, işe alınan adayların bu konuda ilgilerini ve bilgilerini hiçbir zaman kaybettirmeden devamlılık açısından bu konularda eğitim sağlanarak güncel şekilde bilinçlendirmeleri önerilmektedir.

5. İşe başlayan her bir çalışana sunulan eğitim paketleri içerisinde çevre eğitimine de yer verilmesi ve örneklem içerisinde yer alan işletmelerin çalışanlarına sunduğu eğitim içeriklerini zenginleştirmeleri önerilmektedir.

6. Yeşil insan kaynakları departmanının öncü olması bu bağlamda çalışanları doğru yönlendirmek, sürdürülebilirlik ve yeşil faktörlerin önemini anlatmak, aynı zamanda yönetimi de bu konuda bilgilendirmek ve çalışanlarla yönetim arasında köprü oluşturarak iki tarafında birbirine örnek olmasını sağlaması önerilmektedir.

7. Performans ve değerlendirme fonksiyonuyla bağlantılı olarak performansta sürdürülebilirlik göstergeleri önemli olmalıdır. Çalışanın kariyer basamaklarında performansının yanında ek olarak bu alana ne kadar katkı sağladığı takip edilebilir ve çevreci uygulamalar geliştiren personele yönelik ödüllendirici bir süreç önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, Ö. G. D. S. (2022). Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.

Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies And Practices. Cogent Business & Management, 2(1), 1-13

Ahuja, D. (2015). Green HRM: Management of people through commitment towards environmental sustainability, International Journal of Research in Finance and Marketing, 5(7), 50-54.

Aksu, B. Ç., ve Doğan, A. (2021). Çevresel Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Yeşil İKY Bağlamında Değerlendirilmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *13*(3), 137-148.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1997). Commitment in Workplace, Theory, Research and Application, London, Sage Publications.

Altınuç, B. (2022). *İşletmelerdeki yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel sürdürülebilirliğe etkisi* (Master's thesis, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

Amrutha, V., & Geetha, S. (2020). A Systematic Review On Green Human Resource Management: Implications for Social Sustainability. Journal of Cleaner Production, 247.

Arulrajah, A. A., Opatha, H., & Nawaratne, N. (2015). Green human resource management practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1).

Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 368-388.

Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarında geçerlik, güvenirlik ve büyüklüklerinin belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 9 (1), 23-28.

Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3), 67-91.

Belkıs, Ö. N. E. L. (2021). İşletmelerin yeşil yönetim algıları ve sürdürülebilirlik bilinci. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, *6*(11), 21-33.

Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. NursingPlus Open, 2, 8-14.

Berg, B. L. (2007). Qualitative research methods for the social sciences. London: Pearson

Bhutto, S. A. & Auranzeb (2016). Effects of green human resources management on firm performance: An empirical study on Pakistani firms. European Journal of Business and Management, 8(16), 119-125.

Biggerstaff, D. (2012). Qualitative Research Methods in Psychology. *Psychology: Selected Papers,* 175-206.

Bilgin, C. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Güvenlik ve İş Kanunu Uygulamaları. (Yayımlanmamış doktora tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Budak, F., ve Korkmaz, Ş. (2020). COVID-19 pandemi sürecine yönelik genel bir değerlendirme: Türkiye örneği. Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi, (1), 62-79.

Ceyhan, S., ve Serkan, A. D. A. (2015). İşletme Fonksiyonları Açısından Çevreye Duyarlı İşletmecilik. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11(26), 115-138.

Charmaz, K. (2006). Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis. Sage.

Cheema, S., Durrani, A., Pasha, A., ve Javed, F. (2015). Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan. Journal of Business Studies Quartely, 7(2), 235.

Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A Study of Green HR Practices and its Effective Implementation in the Organization: A Review. International Journal of Business and Management, 7(21), 25–33. http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n21p25

Çekirdekoğlu, Y. (2019). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü (Doctoral dissertation).

Çelik, A., ve Şimşek, M. Ş. (2013). Yönetim ve organizasyon. Eğitim Yayınevi.

Dagiliute, R., Liobikiene, G. ve Minelgaite, A. (2018). Üniversitelerde sürdürülebilirlik: Yeşil ve Yeşil olmayan üniversitelerdeki öğrencilerin algıları. Temiz Üretim Dergisi, 181, 473-482.

Daily, B., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through atteiton to human resource factors in environmental management. International Journal of Operations & Production Management, 12(21), 1539-1551.

Demir Uslu, Y., ve Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 52(3), 66-81.

Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of applied research*, *1*(13), 176-181.

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017), Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. Human Resource Management, 56(4), 613–627. https://doi.org/10.1002/hrm.21792.

Edwards, R., & Holland, J. (2013). What is qualitative interviewing? (p. 128). Bloomsbury Academic.

Erbaşı, A. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması. KAÜİİBFD, 12(23), 247-262.

Erengil, A. (2016). İşletmelerde insan kaynakları uygulamaları: Üst yönetim ve insan kaynakları uzmanlarının bakış açıları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Management science letters*, *5*(1), 101-108.

Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs principles and practices. Health services research, 48(6pt2), 2134-2156.

Filizöz, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1), 161-168.

Geylan, R. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 151-174

Gill M. (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. Research Journal of Recent Sciences, 244-252.

Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. Academy of management Review, 20(4), 874-907.

Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial management & data systems*, *104*(4), 364-372.

Guerci, Marco ve Matteo Pedrini, (2014). "The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainabilitydriven change – towards a 'strong' HR management system". The International Journal of Human Resource Management, 25(13), 1787-1814.

Gül, H. ve Çöl, G. (2003), "Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma". İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 17 Ekim Sayı: 3- 4.

Gündoğan, T. (2010). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık: Bir insan kaynakları bölümünde uygulama* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Güner, U. (2020). Çevresel sürdürülebilirlik. Utku Güner.

Güney, Taner ve Bakırtaş, İbrahim, "Sürdürülebilirlik ve Yozlaşma İlişkisi: Bir Kesit Veri Analizi", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 30, Ağustos 2011.

Hassan, S. ve Mahmood, B. (2016). Relationship between HRM practices and organizational commitment of employees: An emprical study of textile sector in Pakistan, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1), 23-28.

HHDNP, O., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, *7*(8), 101-112.

Hosain, S., & Rahman, S. (2016). "Green Human Resource Management: A Theoritical Overview", Journal of Business and Management, C: 18, S: 6, s: 54-59.

Hürriyet. (2011). Artık yeşil meslekler revaçta. 05.03.2023 tarihinde saat: 14:54'de http://www.hurriyetaile.com/sizin-icin/kampanyalar-duyurular/artik yesilmesleklerrevacta_4294.html adresinden alınmıştır.

İlsev, A. (1997), "Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara

Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. Journal of cleaner production, 112, 1824-1833.

Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2008). Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies?. Journal of Cleaner Production, 16(17), 1922-1925.

Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. The International Journal of Human Resource Management, 21(7), 1049-1089.

Jabbour, C. J. C., Sarkis, J., de Sousa Jabbour, A. B. L., Renwick, D. W. S., Singh, S. K., Grebinevych, O., ... & Godinho Filho, M. (2019). Who is in charge? A review and a research agenda on the ‗human side'of the circular economy. Journal of cleaner production.

Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. Organization Management Journal, 7(4), 278-290.

Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C., & Muller-Camen, M. (tarih yok). State-of-the Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. 2011(25), 99-116.

Kavgacı, Y., ve Erkmen, T. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü. Business & Management Studies: An International Journal, 9(3), 794-821.

Kaya, İ. (2014). Nitel Araştırma Yöntemleri. *Coğrafya Araştırma Yöntemleri*, 267-301.

Kaypak, Şafak, "Küreselleşme Sürecinde Sürdürülebilir Bir Kalkınma İçin Sürdürülebilir Bir Çevre", KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13 (20) 1309-9132, 2011.

Kedikli E. ve Uslu Y. D. (2017). Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. Third Sector Social Economic Review, 52, 3, 66-81.

Kesen, M., ve Öselmiş, M. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği (YİKYÖ): Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 17(4), 1231-1256.

Kırlak, Özden (2018), "Tekstil Sektöründe Yer Alan İşletmelerde İşten Ayrılma, Oryantasyon Eğitimi, Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, SBE, İstanbul.

Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M. & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. International Journal of Hospitality Management, 76, 83-93.

Kjaerheim, G. (2005). Cleaner production and sustainability. *Journal of cleaner production*, *13*(4), 329-339.

Köprülü, D. (1994). Üniversite kütüphanelerinde kitap koleksiyonunun kullanımı üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Lee, A. H. I., Kang, H.-Y., Hsu, C.-F., & Hung, H.-C. (2009). A green supplier selection model for high-tech industry. Expert Systems with Applications, 36(4), 7917–7927

Lincoln, Y. ve Guba, E. (1985). Naturalistic inquiry: Establishing Trustworthiness, Beverly Hills.

Luthans, Fred (2010), "Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach", 12th Edition, Mc Graw-Hill Inc., New York.

Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences, ISSN, 2277*, 2502.

Mayatürk Akyol, E. (2011). Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.

Mehta, K. & Chugan, P. K. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business, Universal Journal of Industrial and Business Management, 3(3), 74-81.

Midem, P. (2016). İnsan kaynakları yönetiminde inovasyon (2000'li yıllardan günümüze insan kaynakları yönetimi gelişim süreci). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Mir, Ali- Mir, Raza- Mosca, R. and Joseph, B. Mosca (2002), "The New Age Employee: An Exploration Of Changing Employee-Organization Relations", Public Personnel Management, Vollume:3, Issue:2, pp.187-200.

Noy, C. (2008). Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. International Journal of Social Research Methodology. 11(4): 327-344.

Opatha, H., & Arulrajah, A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. International Business Research, 105-106

Orçun, Ç., Sezgin, O.B., (2019). *Yeşil İşletmecilik.* Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Öncer, A. Z. (2019). Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Teorik Bir İnceleme. İş ve İnsan Dergisi, 6(2), 199-208. https://doi.org/10.18394/iid.552555.

Öselmiş, M. (2020). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları; Literatür Taraması ve Bir Ölçek Uyarlama Çalışması (Master's Thesis, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Özcan, Ü. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. (Master's Thesis, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. Journal of Business Ethics, 121(3), 451-466.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42*, 533-544.

Pandey, S., Viswanathan, V. & Kamboj, P. (2016). Sustainable green HRM – Importance and factors affecting successful implementation in organizations. International Journal of Research in Management and Business, 2(3), 11-29.

Patton, M.Q. (2018). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri.* Çev. Editörleri Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık

Polat, A. (2022). Nitel araştırmalarda yarı-yapılandırılmış görüşme soruları: Soru form ve türleri, nitelikler ve sıralama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *22*(Özel Sayı 2), 161-182

Rahman T. (2020). Green human resource management Practices in Bangladesh: a case study. International Journal of Advanced Research and Review, 29-41.

Ranängen, H., Cöster, M., Isaksson, R., & Garvare, R. (2018). From global goals and planetary boundaries to public governance—a framework for prioritizing organizational sustainability activities. Sustainability, 10(8), 2741.

Ren, S., Tang, G., & E Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. Asia Pacific Journal of Management, 35, 769-803.

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. International journal of management reviews, 15(1), 1-14.

Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model and resaerch agenda. The University Of Sheffield Management School.

Robbins, S. P. ve Coulter, M., (2002), Management, 7th. Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, *28*(5), 737-749.

Rubin, H. J., & Rubin, I.S. (2011) Qualitative interviewing: the art of hearing data. London: Sage.

Rusbult, C. E. ve Farrell, D., (1983), "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact On Job Satisfaction, Job Commitment, and 260 Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments". Journal of Applied Psychology, C.68, S.3, s.429-438.

Sabuncuğolu, Z. (2016). "İnsan Kaynakları Yönetimi" Aktüel yayıncılık, 7. Baskı 417

Saeed, B., Afsar, B.B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., Afridi, M.A., (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. Corp. Soc. Responsib. Environ. Manage. 26 (2), 424–438.

Salih, D. Q. (2020). The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study. Management and Economics Research Journal, 6(3), 1-8.

Schuler, R. S. (1995). Managing Human Resources, USA: West Publishing Company.

Seidman, I. (2006). Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences. Teachers college press.

Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. Business Strategy and the Environment.

Sheldon, M. E., (1971), “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organizations”. Administrative Science Quarterly, C.71, S.16, s.143-150.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. Education for Information, 22(2), 63-75.

Singh, T ve RAO, R. (2016). “Emergence of Green HRM in Modern Era é Global Journal For Resaerch Analysis, 95 – 97.

Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2011). Qualitative research in nursing. (5th ed.). Philadelphia: Lippincott Williams ve Wilkins.

Supriya, G. K. (2017). Environmental sustainability with special refference to green HRM. International Journal of Advanced Research in Engineering & Management, 3(9), 41-44.

Şen, H., Kaya, A., ve Alpaslan, B. (2018). Sürdürülebilirlik üzerine tarihsel ve güncel bir perspektif. Ekonomik Yaklasim, 29(107).

Şenocak B., Bursalı Y. M. (2018). İşletmelerde çevresel sürdürülebilirlik bilinci ve yeşil işletmecilik uygulamaları ile işletme başarısı arasındaki ilişki. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.23, S.1, s.161-183.

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia pacific journal of human resources*, *56*(1), 31-55.

Tariq, S., Jan, F. A., Ahmad, M. S. (2016). "Green Employee Empowerment: A Systematic Literature Review on State-of-Art in Green Human Research Management", Quality and Quantity, C: 50, S: 1, s: 237-269.

Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C. & Jabbour, A.B.L.S. (2012). Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies. International Journal of Production Economics, 140(1), 318-329.

Tekindal, M., ve Şerife, U. (2020). Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme. Ufkun Ötesi Bilim Dergisi, 20(1), 153-172.

Turan, I., ve Sundu, M. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'ni Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *20*(78), 731-744.

Turner, A. (2015). Generation Z: Tecnology and social interest. The journal of individual Psychology, 71(2), 103-113.

Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 24(24), 543-559.

Wengraf, T. (2001). Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods (1st Edition). London: Sage.

Wiener, Yoash (1982), "Commitment İn Organization A Normative View", Academy Of Management Review, Volume:7, Issue:3, pp.418-428.

Yavuz, N. (2020). Yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil iş yetkinliklerinin içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), 2669-2681.

Yıldırım A. ve Şimşek H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, K. (2010). Raising the quality in qualitative research. *Elementary Education Online*, *9*(1).

Yıldırım, U. ve Göktürk, İ (2004). "Sürdürülebilir Kalkınma" Çevre Sorunlarına Çağdaş Yaklaşımlar: Ekolojik, Ekonomik, Politik ve Yönetsel Perspektifler Editör: Mehmet Marın, Beta Basım Yayım, 1. Baskı, İstanbul.

Yurdakul, D. (2019), Geleceği Okuyabilmek: İK Sürdürülebilirliğin Neresinde? *HRdergi,* 19(3).

Yüce, Alparslan ve Kavak, Onur (2017), "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:3, ss.79-96.

Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(16), 2121-2142.

Zubair, S.S., & Khan, A.M. (2019). Sustainable development: The role of green HRM. International Journal of Research in Human Resource Management, 1(2), 01-06.

EKLER

EK 1: Görüşme Soruları

MÜLAKAT SORULARI

1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları hakkında bilginiz var mı?

2. Kurumunuzda çevreyi korumaya yönelik kişisel uygulamalar (örneğin: Bisiklet kiralama imkânı, elektrikli arabaların kullanımına teşvik ya da toplu taşıma kullanımına teşvikler) bulunuyor mu? Açıklar mısınız?

3. Kurumunuzda iş tasarımı yapılırken çevreye yönelik yeni işler veya pozisyonlar tasarlanıyor mu?

4.Kurumunuzda işe alım yapılırken yeşil faktörlerin dikkate alındığını düşünüyor musunuz?

5. Çalışanların çevresel farkındalığını, becerilerini ve bilgisini arttırmak için çevre bilinciyle ilgili düzenli eğitimler veriliyor mu?

6. Yöneticilerinizin yeşil amaçlar, hedefler ve sorumluluklar, çevresel performansa yönelik kural ve düzenlemeler oluşturduğunu düşünüyor musunuz?

7. Kurumunuzda manevi ödüller (hediye, tatil, akşam yemeği, promosyonlar gibi) çevreye duyarlı ve yeşil davranışlar sergileyen çalışanlara ödül verme, tazminat ve terfi gibi yaklaşımlar bulunuyor mu?

8. Kurumunuzda çalışanların sağlığını ve güvenliğini artırmak amacıyla çeşitli sağlık sorunlarını önlemek ve elverişli bir ortam sağlamak için stratejiler geliştiriliyor mu? (Tehlikeli iş ortamının neden olduğu çalışan stresini ve meslek hastalığını azaltmak için çevre ile ilgili çeşitli girişimler oluşturmak gibi)

9. Kurumunuzda çalışanlara, ekip olarak yeşil gönüllüler haline gelmeleri, yeşil uygulamalarla ilgili yeni fikirler, öneriler geliştirme ve süreçlere katılma imkânı yaratılıyor mu?

10. İleride yeşil insan kaynakları süreçleri zorunluluk haline gelirse sizce süreçler nasıl değişir?

EK 2: Etik Kurul Onay Belgesi

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ

ACELE
31.05.2023

Sayı : E-87347630-659-617055
Konu : Etik Kurul İzni- Esra KUŞ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 29/05/2023 tarih ve 610226 sayılı yazımız.

İlgide kayıtlı yazımız ile bildirilen başvuru, Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 30/05/2023 tarihli toplantısında değerlendirilmiş ve toplantıda alınan 22 sayılı karar ile Esra KUŞ'un ***"Çevresel Sürdürülebilirliğe Katkı Veren İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY) Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma"*** başlıklı çalışmasının etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiş olup, alınan karar Makamımızca onaylanmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Nükhet HOTAR
Rektör

330816 - 85330816 - 85330816 - 85330816 -

EK 3: Gönüllü Katılımcı Onam Formu

GÖNÜLLÜ KATILIMCI ONAM FORMU

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Esra Kuş tarafından yürütülen **"Çevresel Sürdürülebilirliğe Katkı Veren İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY) Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma"** başlıklı **araştırmaya** davet edilmiş bulunuyorsunuz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa ya da daha fazla bilgi isterseniz sorabilirsiniz. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Araştırmayla İlgili Bilgiler:

a. Araştırmanın Amacı: İnsan Kaynakları Yönetimi alanındaki güncel uygulamalardan olan Yeşil İKY uygulamalarını incelemek ve bu alanda başarılı olan bir şirket üzerinden çevresel sürdürülebilirliğe katkı veren uygulamaları ortaya koymak
b. Araştırmanın Nedeni: Tez çalışması
c. Araştırmanın Öngörülen Süresi: 25 gün
d. Araştırmaya Katılması Beklenen Katılımcı/Gönüllü Sayısı: 10-15
e. Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Özel şirket İK uzmanları

Çalışmaya Katılım Onayı:

"Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce gönüllüye / katılımcıya verilmesi gereken bilgileri gösteren Aydınlatılmış Onam Formu adlı metni kendi anadilimde okudum ya da bana okunmasını sağladım. Bu bilgilerin içeriği ve anlamı, yazılı ve

sözlü olarak açıklandı. Aklıma gelen bütün soruları sorma olanağı tanındı ve sorularıma doyurucu cevaplar aldım. Çalışmaya katılmadığım ya da katıldıktan sonra çekildiğim durumda, hiçbir yasal hakkımdan vazgeçmiş olmayacağım. Bu koşullarla, söz konusu araştırmaya hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum. Bu metnin imzalı bir kopyasını aldım."

Katılımcının (Kendi el yazısı ile)

Adı-Soyadı:

İmzası:

(Varsa) Velayet veya Vesayet Altında Bulunanlar İçin;

Veli veya Vasisinin (kendi el yazısı ile)

Adı-Soyadı:

İmzası:

Not: Bu form, iki nüsha halinde düzenlenir. Bu nüshalardan biri imza karşılığında gönüllü kişiye verilir, diğeri araştırmacı tarafından saklanır.