

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİMDALI**  
**2020-YL-048**

**YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**  
**UYGULAMALARI; LİTERATÜR TARAMASI VE BİR**  
**ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI**

**HAZIRLAYAN**  
**Murat ÖSELMİŞ**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Doç. Dr. Mustafa KESEN**

**AYDIN-2020**

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

...../...../2020

Murat ÖSELMİŞ

## ÖZET

### YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI; LİTERATÜR TARAMASI VE BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI

Murat ÖSELMİŞ

Yüksek Lisans Tezi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa KESEN

2020, XVII + 111 sayfa

Yeşil insan kaynakları yönetimi, işgücünün yeteneklerini, motivasyonunu ve bir kuruluşun ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliğine katkıda bulunma fırsatlarını geliştirmeye ve sürdürmeye yönelik uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle yeşil insan kaynakları yönetimi öncelikle çevre dostu girişimleri tanıyan, üstlenen ve uygulayan bir işgücü oluşturmakla ilgilidir. Yeşil insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalar, insan davranışının çevre yönetimindeki rolünü araştırdığı için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda çevresel sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulmasında insan kaynağının rolü önemlidir. Kurumlar, kurumsal sürdürülebilirlik açısından rekabet avantajı elde etmek için yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemelidirler. Ayrıca tüketiciler karşısında marka imajı ve saygınlık oluşturma konusunda büyük öneme sahiptir.

Yeşil İnsan Kaynakları konusunda gerek ülkemizde gerekse dünyada yeterince çalışma yapılmamış olması bu konuda yeni araştırmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada günümüz işletmelerinin varlığını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, özellikle sosyal sorumluluk bilinci çerçevesinde Yeşil İnsan Kaynakları uygulamalarının ne ölçüde öneme sahip olduğu bilincinin ortaya koyulması ve yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeğinin Türkçe literatüre kazandırılması hedeflenmiştir. Çalışmada öncelikle Türkçe kaynakların yetersiz olmasından dolayı yabancı kaynaklardan yararlanılarak detaylı bir literatür taraması yapılmış ve kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Akabinde Business Strategy and the Environment isimli akademik dergide yayınlanan Dr. Muzammel Shah tarafından geliştirilen “Green human resource management: Development of a valid measurement scale” isimli araştırma yazısında yer alan “yeşil iş tasarımı, yeşil personel seçme ve yerleştirme, yeşil eğitim ve gelişim, yeşil performans yönetimi, yeşil ücret yönetimi, yeşil iş sağlığı ve güvenliği, yeşil çalışan ilişkileri” olmak üzere yedi boyuttan oluşan 28 maddelik ölçek Türkçe’ye uyarlanmıştır. Anket İzmir, Aydın, Denizli ve Muğla

illerinde faaliyet gösteren firmaların İnsan Kaynakları departmanı yöneticileri ve personelleri tarafında ayrıca bir İnsan Kaynakları Yönetimi departmanı olmayan firmalarda ise üst, orta ve alt kademe yöneticilere birebir veya online yöntemlerle ulaşılarak 279 kişi üzerinde uygulanmıştır. Yapılan analiz çalışmalarında 28 maddelik ölçeğin iki maddesinin düşük yük değerine sahip olması ve binişik yapıda olmasından dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen bulgular, ölçeğin alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayılarının 0.79 ile 0.91 arasında değiştiği görülmüştür. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda, yeşil iş tasarımı, yeşil personel seçme ve yerleştirme, yeşil eğitim ve gelişim, yeşil performans yönetimi, yeşil ücret yönetimi, yeşil iş sağlığı ve güvenliği ve yeşil çalışan ilişkileri boyutlarını içeren yedi faktörlü yapı doğrulanmıştır. Sonuç olarak 26 maddelik güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olan ölçeğin Türkiye’de yapılacak araştırmalarda kullanılabilir olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin toplam iş tecrübesine göre farklılık gösterdiği görülürken cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, çalıştıkları firmada hangi pozisyonda görev aldıkları, kurumda çalışma süreleri, medeni durumları, çalıştıkları firmada toplam çalışan sayısı ve çalıştıkları firmanın sektörü değişkenlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilirlik, Ölçek Uyarlama.

## **ABSTRACT**

### **GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT APPLICATIONS; LITERATURE REVIEW AND A SCALE ADAPTATION STUDY**

Murat ÖSELMİŞ

Masters thesis, Human Resources Management

Supervisor: Assoc. Prof. Mustafa KESEN

2020, XVII + 111 Pages

Green human resources management is defined as practices for developing and sustaining the workforce's capabilities, motivation and opportunities to contribute to an organization's economic and environmental sustainability. In other words, green human resources management is primarily about creating a workforce that recognizes, undertakes and implements green friendly initiatives. Studies on green human resources management are critical as they investigate the role of human behavior in environmental management. In this context, the role of human resources is important in creating an environmental sustainability culture. Institutions should adopt green human resources management practices to gain competitive advantage in terms of corporate sustainability. It also has a great importance in creating brand image and respectability in the face of consumers.

The fact that there have not been enough studies on green human resources both in our country and in the world indicates that new research is needed in this regard. In this study, it is aimed to present the awareness of the importance of Green Human Resources practices in order to sustain the existence of today's businesses, to compete, especially within the framework of social responsibility awareness, and to bring the green human resources management scale to domestic literature. In the study, first of all, due to the insufficient Turkish resources, a detailed literature review was made using foreign resources and a conceptual framework was created. Next, the 28-item scale in the research paper titled "Green human resource management: Development of a valid measurement scale" developed by Dr. Muzammel Shah, published in the Business Strategy and the Environment, consisting of seven aspects (green job design, green personnel selection and placement, green education and development, green performance management, green wage management, green occupational health and safety, green employee relations) was adapted to Turkish. The questionnaire was applied to 279 people by Human Resources Department managers and personnel of companies operating in İzmir, Aydın, Denizli and Muğla

provinces (For those companies which do not have HR Department, it was applied by contacting their upper, middle and lower level managers face to face or online ways). In the analysis studies, two items of the 28-item scale were excluded from the scale due to low load value and overlapping structure. The findings obtained from the analysis studies showed that the sub-dimensions of the scale are reliable. It was observed that the reliability coefficients of the scale ranged between 0.79 and 0.91. In addition, as a result of the factor analysis, the seven-factor structure that includes the dimensions of green job design, green personnel selection and placement, green training and development, green performance management, green wage management, green occupational health and safety and green employee relations have been verified. As a result, it was determined that the scale, which is a reliable and valid measurement tool of 26 items, can be used in surveys to be carried out in Turkey. On the other hand, while it was seen that the Green Human Resources Management Scale differs according to the total work experience, it was determined that gender, age, education level, the position in which they work in the company they work, duration of work in the institution, marital status, total number of employees in the company they work for and the sector of the company they work for did not differ.

**KEY WORDS:** Green Human Resources Management, Sustainability, Scale Adaptation.

## ÖNSÖZ

İşletmelerin küreselleşmenin etkisiyle boy gösteren yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve varlığını devam ettirebilmeleri için ekonomik, sosyal ve çevresel olarak üçlü bir sacayağı üzerinde şekillenmiş olan sürdürülebilir yönetim anlayışını tüm işletme fonksiyonları üzerinde entegre etmesiyle mümkündür. Bu bağlamda işletmeler için rekabet ortamında değer yaratması, ikame ve taklit edilemez bir güç olan insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Yeşil insan kaynağı, sürdürülebilirliğe yönelik ortak bir bakış açısıyla, çalışan ve yönetimi içeren yenilikçi bir tekniktir. Bir başka deyişle Yeşil İKY, İnsan Kaynakları Yönetimi literatüründe yeni ve gelişmekte olan bir disiplindir. Yeşil insan kaynakları, sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmek için çalışan ara yüzünü kullanmakta ve üretkenliği ve bunun neticesinde verimliliği artırmak için çevre dostu insan kaynakları girişimlerini içermektedir. Günümüz işletmelerinde işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, özellikle kurumsal sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk bilinci çerçevesinde İ.K politikaları içerisinde Yeşil İ.K uygulamalarının ne ölçüde öneme sahip olduğu bilincinin ortaya koyulması ve yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeğinin Türkçe literatüre kazandırılması amaçlanmıştır.

Yüksek lisans eğitim ve tez sürecim boyunca tecrübelerini benimle paylaşan, destek ve katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen, tez sürecim boyunca beni hiçbir zaman geri çevirmeyen ve her aşamada yaptığı öneri ve eleştiriler ile tezimin oluşturulmasında büyük rol oynayan danışman hocam Doç. Dr. Mustafa KESEN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Bu uzun ve meşakkatli zaman zarfında kendilerine yeterince zaman ayıramadığım hayatımın anlamları olan kızım Erva'ya, oğullarım Muhammed İsmail ve Ömer Faruk'a en içten sevgilerimi sunarım.

Murat ÖSELMİŞ

# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xiii
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
EKLER DİZİNİ .....	xvi
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xvii
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM</b> .....	3
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	3
1.1. Yeşil İnsan Kaynakları.....	5
1.2. Yeşil İnsan Kaynaklarının Genel İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerine Uygulanması.....	18
1.2.1. Yeşil İş Tasarımı.....	18
1.2.2. Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme.....	19
1.2.3. Yeşil Eğitim ve Gelişim.....	23
1.2.4. Yeşil Performans Yönetimi .....	26
1.2.5. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi .....	31
1.2.6. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği.....	33
1.2.7. Yeşil Çalışan İlişkileri .....	34
1.3. Yeşil İnsan Kaynaklarının Önemi.....	36
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sürdürülebilirlik .....	42
1.4.1. Yeşil İnsan Kaynakları ve Çevre Sürdürülebilirliği .....	49
1.5. Yeşil İnsan Kaynakları ile İlgili Güncel Konular .....	56



1.5.1. Yeşil Yakalılar .....	56
1.5.2. Yeşil İş-Yaşam Dengesi .....	57
1.5.3. Yeşil Çalışan Katılımı.....	58
<b>2. BÖLÜM</b> .....	62
<b>2. YÖNTEM</b> .....	62
2.1. Araştırmanın Amacı.....	62
2.2. Araştırmanın Önemi .....	62
2.3. Araştırmanın Modeli ve Araştırma Soruları .....	63
2.4. Araştırmanın Örneklemi .....	64
2.5. Orijinal Ölçek .....	65
2.6. Ölçek Uyarlama Süreci ve Verilerin Toplanması.....	65
2.7. Ölçümde Kullanılan Araçlar ve Verilerin Analizi .....	66
<b>3. BÖLÜM</b> .....	68
<b>3. BULGULAR</b> .....	68
3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	68
3.2. Geçerlik ile İlgili Bulgular .....	70
3.2.1. İçerik/Kapsam Geçerliği.....	70
3.2.2. Yapı Geçerliğine Yönelik Bulgular .....	71
3.2.2.1. Açımlayıcı / keşfedici faktör analizine yönelik bulgular .....	72
3.2.2.2. Doğrulayıcı faktör analizine yönelik bulgular .....	76
3.2.2.2.1. Birinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları.....	79
3.2.2.2.2. İkinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları.....	81
3.3. Ölçeğin Güvenirliğine Yönelik Bulgular.....	83
3.3.1. Cronbach Alfa Güvenirliği .....	83
3.3.2. Alt Üst Gruplar Farkına Göre Madde Analizi .....	85
3.3.3. Madde Toplam Korelasyon Analizi.....	88
3.3.4. İki Yarı Test Güvenirliği .....	89

3.4. Farklılık Analizleri.....	90
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>96</b>
<b>5. KAYNAKLAR.....</b>	<b>100</b>
<b>6. EKLER .....</b>	<b>108</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>111</b>



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Yeşil İnsan Kaynakları Süreci Modeli .....	15
Şekil 1.2. Sürdürülebilir kalkınmanın gelişmiş üç daire modeli .....	44
Şekil 1.3. Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çevresel Sürdürülebilirlik Üzerine Etkisi .....	54
Şekil 1.4. Önerilen Yeşil İ.K.Y ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli.....	56
Şekil 3.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Yedi Alt Boyutlu Modeline İlişkin Yapılan Birinci Düzey DFA Diyagramı Sonuçları ( Standardized estimates). .....	81
Şekil 3.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin yedi alt boyutlu modeline ilişkin yapılan ikinci düzey DFA diyagramı sonuçları. ( Standardized estimates).....	83



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Yeşil İKY Tanımları .....	13
Tablo 1.2. 2008 Yılından İtibaren Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları .....	16
Tablo 1.3. Yeşil İş Tasarımı Uygulamaları .....	18
Tablo 1.4. Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme Uygulamaları .....	22
Tablo 1.5. Yeşil Eğitim ve Gelişim Uygulamaları .....	26
Tablo 1.6. Uygulanabilecek Performans Yönetim Faaliyetleri .....	28
Tablo 1.7. Yeşil Performans Değerlendirmesi Uygulamaları .....	29
Tablo 1.8. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi Uygulamaları.....	32
Tablo 1.9. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları .....	34
Tablo 1.10. Yeşil Çalışan İlişkileri Uygulamaları.....	35
Tablo 1.11. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Avantajları.....	37
Tablo 3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	68
Tablo 3.2. Kaiser Mayer Olkin ve Barlett Analizi Bulguları .....	73
Tablo 3.3. Temel Bileşen Analizi Değerleri.....	74
Tablo 3.4. Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yük Değerleri .....	75
Tablo 3.5. Açıklanan Toplam Varyans Değerleri.....	76
Tablo 3.6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Yedi Alt Boyutlu Modeline İlişkin Yapılan Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Ait Bulgular.....	80
Tablo 3.7. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Yedi Alt Boyutlu Modeline İlişkin Yapılan İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Ait Bulgular.....	82
Tablo 3.8. İç Tutarlılık Katsayısı Bulguları.....	85
Tablo 3.9. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Genel t-Testi Sonuçları.....	86
Tablo 3.10. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Maddelerinin Alt-Üst Grup Ortalamaları İçin t-Test Sonuçları .....	86
Tablo 3.11. Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu Değerleri .....	88
Tablo 3.12. İki Yarı Güvenirlik Değerleri.....	90

Tablo 3.13. Çalışanların Cinsiyet ve Medeni Durumları İtibariye Yeşil İKY Uygulamalarına İlişkin Çalışan Algıları Arasındaki Farklılıkları Gösteren T Testi Sonuçları.....	91
Tablo 3.14. Bazı Demografik Değişkenlere Göre Yeşil İKY Uygulamalarına İlişkin Çalışan Algıları Arasındaki Farklılıkları Gösteren Varyans Analizi Sonuçları .....	92
Tablo 3.15. Toplam Çalışma Süresi LSD Testi Değerleri.....	94
Tablo: 3.16. Araştırma Sorularında Ulaşılan Cevaplar .....	95



## **EKLER DİZİNİ**

Ek 1. Anket Formu .....	108
Ek 2. Ölçek Kullanımı İzin Maili .....	110



## KISALTMALAR DİZİNİ

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
akt.	: aktaran
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
LSD	: Least Significant Difference
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
vd.	: ve diğerleri
YİKY	: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi
YİKYÖ	: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği

## GİRİŞ

Bugün dünyanın önde gelen sorunu ekonomik büyüme ve kalkınmanın sürdürülebilir kalkınma ile nasıl dengeleneceğidir. Sürdürülebilirlik artık dünya çapında bir sorundur ve firmalar çevresel sorunların rekabet edebilirlikleri ve uzun vadeli başarıları üzerindeki etkilerini giderek daha fazla önemsemektedir. Sürdürülebilirlik, sosyal, ekonomik ve çevresel hedefleri içeren çok boyutlu bir kavramdır. Sürdürülebilirlik üzerine yapılan birçok araştırma, insan kaynakları yönetiminin bir organizasyona sürdürülebilirlik kültürünü getirmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Sürdürülebilirlik olgusunun en temel özelliklerinden biri geçici olmaktan uzaklaşmak ve böylece uzun ömürlü olmayı sağlamaktır (Kesen, 2016: 1). Çevreye olan ve küresel olarak artan endişe, işletmeleri sürdürülebilir operasyonlara yönelmeye ve yeşil politikalar oluşturmaya zorlamaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi bu konuda bir çözümdür. Yeşil insan kaynakları yönetimi çevrenin sürdürülebilirliğini taahhüt eder. Çevre yönetimi, bir şirketin çevre sorunlarını çözmek için çevre yönetimi politikalarını ve stratejilerini belirleme yaklaşımıdır. Başarılı bir çevre yönetimi elde etmede insan kaynakları merkezi konumda yer almaktadır. Çevrenin korunması bağlamında, insan kaynakları yönetimi, seçim, performans değerlendirmesi ve eğitim gibi uygulamaları çevresel hedeflerle uyumlu hale getirerek, çevre yönetiminin başarılı bir şekilde formülasyonunu ve uygulanmasını kolaylaştırabilir (Daily ve Huang 2001). Yeşil insan kaynakları yönetimi, çevre yönetiminin insan kaynakları yönetimi yönlerini yansıtmaktadır (Renwick vd., 2013) ve odak noktası, işletmelerin operasyonel süreçleri yoluyla kirliliğin önlenmesinde insan kaynakları yönetiminin rolüdür. Dolayısıyla, bir işletmenin çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde başarıya ulaşabilmesi insan kaynaklarının fonksiyonlarını yerine getirmesiyle gerçekleşebilecektir (Kedikli, 2017: 69).

Çevresel sürdürülebilirlikte etkili ve başarılı olabilmek için insan kaynaklarının karar verme ve çevresel sürdürülebilirlik politikaları ve uygulamaları içinde daha fazla yer alması gerektiği savunulmaktadır. Son dönemde, firmaların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının; çevre koruma, sürdürülebilir kalkınma ve rekabet avantajı elde etme gibi sonuçları tartışılmaktadır. Sonuç olarak, çevre yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması, şirketin hayatta kalması ve sürdürülebilir performanslarının iyileştirilmesi için hayati bir öneme sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi yetenekli işgücünü, rekabet avantajını sürdürmenin ve çalışanların çevresel davranışlarda bulunmaları için teşvik etmeyi zamanının ihtiyaçlarına göre yönetmelidir. Sürdürülebilirlik ve çevre koruma şu anda



küresel bir sorundur. Kuruluşlar çevresel sorunların üstesinden gelmek için daha fazla kaynak ayırmaktadır. Çevre yönetimi, bir şirketin çevre sorunlarını çözmek için çevre yönetimi politikalarını ve stratejilerini belirleme yaklaşımıdır. Yeşil yönetimin gelişimi, kuruluşlara çeşitli faydalar sağlayan çevresel yönetim fonksiyonlarının uygulanması sonucunda gerçekleşmiştir.

Uzun vadeli sürdürülebilirlik ve kalkınma için, firmalar sadece finansal performansa odaklanmamalı, aynı zamanda kendileri tarafından etkilenebilecek ve kontrol edilebilecek tüm sosyal ve çevresel hususları aktif olarak göz önünde bulundurmalıdır. Yani örgütler başarıya ulaşmak için ekonomik ve finansal faktörlerin yanı sıra sosyal ve çevresel konulara da odaklanmak zorundadır (Ahmad, 2015, akt. Kedikli, 2017: 69). Bu nedenle, kuruluşlar, çevreye uyumlu sürdürülebilir politikaları etkili bir şekilde sunmak ve uygulamak için insan kaynaklarını sürece dâhil etmelidir. Kısacası işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarının en önemli ayaklarından biri de Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. İşe alım, performans yönetimi ve değerlendirme, eğitim ve gelişim, istihdam ilişkileri ve ücret ve ödül alanındaki seçkin politikaların, çalışanların bir kurumun çevresel stratejisine uyumunu sağlayan güçlü araçlardır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, çevrenin kuruluşların politikalarından ve eylemlerinden kaynaklanan olumsuz etkilerini azaltarak temel amaç ve hedeflerine ulaşmak için üstlendiği çevre dostu insan kaynakları politikalarını ve uygulamalarını içerir (Shaikh, 2010; Uddin ve Islam,2016).

Literatürde çok yeni bir kavram olması nedeniyle çalışmada öncelikle yeşil insan kaynakları konusunda detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Türkçe kaynakların oldukça yetersiz olmasından dolayı yabancı kaynaklardan hareketle kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Yeşil insan kaynaklarının yapısal boyutları belirtilerek, örgütlerin yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki başarı seviyelerini belirlemelerine yardımcı olacak göstergelere ihtiyaçları olması nedeniyle de yeşil insan kaynakları yönetimi için geçerli bir ölçek araştırması yapılmıştır. Son olarak bulunan ölçeğin ampirik olarak doğrulanması yapılmıştır.

# 1. BÖLÜM

## 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İlk kez Personel Yönetimi adı altında karşımıza çıkan insan kaynakları yönetimi kavramı 20. yy başlarına dayanmaktadır. Bilimsel olarak insan kaynakları terimi ilk kez Sanayi Devrimi ile ortaya çıkmıştır. Bu makineleşme dönemi gerek iş hayatında ve gerekse toplumsal hayatta radikal değişimleri de beraberinde getirmiştir. Büyük fabrikalar ortaya çıkmış tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. On sekizinci yüzyılda sanayi devriminden sonra meydana gelen hızlı teknolojik değişiklikler, işgücünde uzmanlaşmayı gerektirdi ve insan kaynağını üretimin önemli bir fonksiyonu haline getirdi. Birinci dünya savaşının öncesinde personel etkinliklerine zaman ve para harcanması son derece abes gelebilirdi. Çünkü o zamanlar iş gücü ucuz ve boldu. Fakat ABD'nin savaşa girmesi ile her şey değişmeye başladı. 4 milyon insan orduya alındı. Amerika'ya göçmen akışı durdu. İşçiler çalışma koşullarının ağırlığı ve ücretlerin düşüklüğü nedeniyle örgütlenmeye ve hak talep etmeye başladı. 1940'lı yıllarda personel bölümlerinin görevi kayıt tutmaktan öte değildi (Hüseynov, 2010: 11). Fakat 2. Dünya savaşı sırasında, savaşın getirdiği emek kıtlığıyla başa çıkmak ve çalışanların verimliliğini arttırmak için şirketler arayış içerisine girmişlerdir. Bu sorunların üstesinden gelebilmek için endüstriyel psikoloji alanında çalışmalar yapılmıştır. Bu dönemde, personel bölümünün görevleri arasına, işletmeye nitelikli personel kazandırma ve işletmede tutma çabaları eklendi. Personel bölümünün, çalışanların sorunlarına eğilmesiyle birlikte, örgüt içindeki konumu ve saygınlığı da arttı. Artık işletmelerin çoğunda personel yöneticileri, orta düzey yönetici konumundaydılar. 1960'lı yıllarda işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen yasaların çıkarılması, personel bölümünün önemini daha da arttırdı. Personel yöneticilerinin rolü hızla değişmeye başladı. İşgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Baysal, 1993: 64'den akt. Keser, 2002). Bu gelişmelerle örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, modern personel yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır. Bu bilgiler ışığında insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi şu şekilde sıralanabilir; işletmede çalışan personele yönelik

birimin kurulması, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve yeşil insan kaynakları yönetimi.

İnsan Kaynakları üzerine yapılan tanımlardan bazıları; “İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir” (Boone-Kurtz; 1988: 266’dan akt. Kesen, 2002). Kurumun amaçları doğrultusunda çalışanların en verimli şekilde kullanılmasının, gereksinimlerinin karşılanmasının ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanmasıdır (Palmer-Winters, 1993: 25). “Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, yeni insan kaynakları sağlamayı, mevcut insan kaynaklarını korumayı ve geliştirmeyi kapsayan faaliyetler bütünüdür.” (Tortop vd., 2006: 16). Bu tanımlardan yola çıkarak İnsan Kaynakları Yönetiminin temel faaliyet alanları stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlaması, iş analizlerinin yapılması ve buna bağlı iş gereklerinin hazırlanması, personel bulunması, seçilmesi, ve işe yerleştirilmesi, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, kariyerin planlanması ve geliştirilmesi, insan kaynaklarının eğitilmesi ve geliştirilmesi, motive edilmesi, ödüllendirilmesi, ücretlendirilmesi, ek olanaklar sağlanması, insan kaynaklarının sağlık ve güvenliğinin sağlanmasına ilişkin tüm önlemlerin alınması, endüstriyel ilişkiler kurulması ve sürdürülmesi, örgütsel disiplinin sağlanması olarak sıralanabilir (Tosun, 2014: 7)

Evrimi boyunca insan kaynakları yönetimi iş dünyasında farklı talepleri karşılamak için çeşitli gelişmeler göstermiştir. İKY gelişmelerinin ortaya çıkması için en önemli katalizörlerden biri, işletmelerin farklı zaman aralıklarında değişime ve hayatta kalmaya nasıl uyum sağlamaları gerektiği konusunda stratejik düşünmekle gelmiştir. Son birkaç yılda, özellikle çevresel bozulmayı arttıran sanayi devriminin sağlamaştırılmasından sonra, çevre sorunlarıyla ilgili küresel endişeler artmıştır. Bu endişeler daha fazla baskı yaratarak ve iş dünyasının ve endüstrilerin çevre dostu uygulamalar ve ürünler benimseyerek yeşil yönetimi geliştirip kullanmasını gerektirmiştir. Bugün, insanlar her zamankinden daha fazla, çevreye duyarlı bir şekilde faaliyet göstermeye istekli ve toplumun bir parçası olduklarını ve bu nedenle kuruluşlarda yeşil uygulamaları benimsemeleri gerektiğini anlamışlardır. Bu sebeple de yeşil insan kaynakları yönetimi örgütsel çalışmada ortaya çıkan araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 1.1. Yeşil İnsan Kaynakları

2008'den önce insan kaynakları yönetimi ve çevre yönetiminin ilişkilendirilmesinin literatürde bir adı bulunmamaktaydı. İlk olarak Douglas Renwick, insan kaynakları yönetimi ve çevre yönetimi arasındaki bu ilişkiyi “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ”olarak tanımlamış ve böylece literatürde yerini almıştır. İşletmenin sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi nedeniyle de son zamanlarda popülerlik kazanmıştır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili gereksinimleri karşılamak için sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluğun da bir parçasıdır (Wagner, 2012). İnsan kaynakları yönetiminin amaçları iki yönlüdür (Shah ve Aman, 2019): Birincisi, örgütsel hedefe ulaşmak ve çalışan beklentilerini karşılamak. İnsan kaynakları yönetimine yeşil yönetim unsurlarının dâhil edilmesi, çalışanların çevresel davranışlarını iyileştiren üçüncü bir amaç eklemektedir. Renwick vd. (2012) Yeşil insan kaynaklarının yönetiminin araştırma alanında kayda değer bir potansiyele sahip olduğunu, ancak akademik araştırmaların pratikte gerisinde kaldığını öne sürmüştür Bu, uygulama ile akademik yayınlar arasında bir dengesizlik olduğunu göstermektedir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi, işgücünün yeteneklerini, motivasyonunu ve bir kuruluşun ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliğine katkıda bulunma fırsatlarını geliştirmeye ve sürdürmeye yönelik uygulamalar olarak tanımlanabilir (Renwick vd. 2013). Kurumsal çevre yönetiminin insan kaynakları yönetimine entegrasyonu yeşil insan kaynakları olarak tanımlanmaktadır. Yani çevre yönetiminin insan kaynakları yönü yeşil insan kaynaklarıdır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, geleneksel insan kaynakları uygulamalarının örgütün çevresel hedefleri ile sistemli, planlı bir şekilde yürütülmesi anlamına gelir (Jong ve Yusoff, 2016). Yeşil insan kaynakları yönetimi ile ilgili araştırmalar, çalışanların kapasitesini artırmak ve çevre davranışını benimsemeyi kolaylaştıran destekleyici bir kültür oluşturmak için stratejik önlemler sunar. Ayrıca, yeşil insan kaynakları yönetimi “çevresel sürdürülebilirlik konularında çalışan farkındalığını ve bağlılığını artırarak yeşil girişimleri teşvik eden uygulamalar” anlamına gelir (Rani ve Mishra, 2014). Yeşil insan kaynakları yönetimi öncelikle çevre dostu girişimleri tanıyan, üstlenen ve uygulayan bir işgücü oluşturmakla ilgilidir. Ayrıca işe alım ve seçme, eğitim ve gelişim, ücret, ödül, çalışan katılımı, insan sermayesini organize etme ve yönetme gibi her insan kaynakları yönetimi sürecinde çevre dostu hedefler belirler. Bu nedenle, yeşil insan

kaynakları yönetimi tarafından yürütülen süreç ve faaliyetlerin çalışanların genel statüsünü ve prestij değerini artırdığı sonucuna varılabilir. Yeşil yönetimin gelişimi, kuruluşlara çeşitli faydalar sağlayan çevresel yönetim uygulamalarının uygulanması sonucunda gerçekleşmiştir. Günümüzde sürekli değişen çevre koşulları altındaki işletmeler, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için çevreye yönelik stratejiler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Ancak, bu stratejilerin başarısı tamamen uygun seçimlere ve uygulamalara bağlıdır. Bu süreçte, işletmelerin başarısının koşulu, çevrenin korunmasında çalışanın farkındalığı ve sorumluluğudur. Çevre dostu ürünler, atık yönetimi teknikleri, yeşil ürünlerin tanıtılması ve çeşitli çevre ortaklarıyla yeni ilişkiler kurulması gibi çevreye duyarlı faaliyetler gerçekleştirirken insan kaynakları faktörlerini değişen koşullara uyarlamak zorundadırlar. Çalışanlarını çevre bilinci konusunda ikna edemedikleri ve motive edemedikleri zaman, böyle bir stratejiyi başarılı bir şekilde uygulamak imkansızdır. Başka bir deyişle, çevresel eylemi bir yaşam felsefesi olarak gören ve buna göre hareket eden insan kaynağı olmayan işletmeler çevreye duyarlı uygulamalara sahip olamayacaklardır. Bu nedenle, bu programlarda çalışanların duyarlılığı ve bağlılığı, çevre odaklı programların başarısı için ön şarttır. Bu anlamda işletmeler çalışanlarında farkındalık ve bağlılık yaratmak için çevreye duyarlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları yürütmelidir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimini çevre yönetimiyle bütünleştirir ve firmalar tarafından fırsatlar sağlayarak ve çalışanları çevre faaliyetlerine katılmaya motive ederek kurumsal yeşil stratejiler gerçekleştirmek için uygulanır. "Yeşil İnsan Kaynakları" terimi çoğunlukla insan yönetimi politikalarının ve uygulamalarının daha geniş kurumsal çevre gündemine katkısını belirtmek için kullanılır.

Yeşil insan kaynakları, işletmelerde kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve iş organizasyonlarında çevresel sorunlardan kaynaklanan zararları önlemek için insan kaynakları yönetimi politikaları, felsefeleri ve uygulamalarının kullanılmasıdır (Mehta ve Chugan, 2015). Daha genel olarak çevresel sürdürülebilirliğin nedenini teşvik eder. Yeşil insan kaynakları iki temel unsur içermektedir. 1) çevre dostu insan kaynakları uygulamaları 2) Bilgi sermayesinin korunması

Yeşil insan kaynakları işletme çalışanlarının ve işletmede istihdam edilmesi planlanan kişilerin, işletmenin çevre duyarlılığı çerçevesinde misyonunu temsil edebilecek ve sorumluluğu taşıyabilecek kişilerden oluşturulmasını hedefleyen insan kaynakları faaliyetleridir. Yeşil insan kaynakları bölümünün çevreye karşı duyarlı olabilmesi için

çalışanlarda çevre konusunda farkındalık yaratabilmesi, çalışanlarını çevre ile ilgili tehditler ve buna karşı alınması gereken tedbirler konusunda bilgi sahibi olamaya teşvik etmesi, bu konuda çalışanlarının da dâhil olduğu projeler üreterek bu projelerin devamlılığını sağlaması gerekmektedir (Ceyhan ve Ada, 2015: 121).

Yeşil insan kaynakları yönetimi, çevreye duyarlı, kaynağa verimli ve sosyal açıdan sorumlu bir iş yeri ve genel organizasyon oluşturmak için bir şirketin çalışanlarının yeşil davranışlarını teşvik eden politikalar, uygulamalar ve sistemler kümesi olarak tanımlanabilir. Öncelikle kurumdaki her çalışanın karbon ayak izini yani insan faaliyetlerinin çevreye verdiği zararı azaltmak için kullanılan bir stratejidir. Ayrıca işe alım ve seçme, eğitim ve gelişim, insan sermayesini organize etme, yönetme ve teşvik etme gibi her insan kaynakları yönetimi sürecinde çevre dostu hedefler belirler. Bu nedenle, yeşil insan kaynakları yönetimi tarafından yürütülen süreç ve faaliyetlerin çalışanların genel statüsünü ve prestij değerini artırdığı sonucuna varılabilir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarını görevlerinde çevresel sorumluluk üstlenmeyi, onları diğer iş arkadaşlarıyla olumlu davranışlar geliştirebilecek çalışanlara dönüştürmeyi, yeni fikirler ve öneriler sunmayı ve böylece çevre programlarının uygulanmasını sağlamayı hedeflemektedir. Temel hedef aslında çalışanları motive etmek, çevreye duyarlı bireylere dönüştürmek ve kuruluşların çevresel performansını arttırmaktır.

Bir şirketin insan kaynakları departmanı o şirketin sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulmasında önemli bir rol oynar. İnsan kaynakları yönetimi alanında ki birçok araştırmacı yönetim yeniliklerine ve stratejik araçlarda etkinliğin ve başarılı olmanın insan kaynağının kalitesine ve yeteneğine bağlı olduğunu dile getirmektedir. Lee (2008), yeşil yönetimi, kuruluşların çevre stratejilerini geliştirerek çevreyi yönetme yöntemi olarak adlandırmıştır. Suyun, havanın, toprağın korunması ve temiz enerjilerin ve yenilenebilir doğal kaynakların kullanılması da dâhil olmak üzere çevre korumaya önem veren yeşil yönetim mal ve hizmetlerde maliyet tasarrufu için önemli fırsatlar yaratacak ve çevre üzerindeki olumsuz ve yıkıcı etkileri azaltacaktır. Yeşil insan kaynakları yönetimi her çalışanı sürdürülebilir uygulamalara destek vermek ve çalışanların sürdürülebilirlik konularında farkındalık ve taahhütlerini arttırmak için kullanmak anlamına gelir. Yani, yeşil insan kaynakları yönetimi örgütlerde kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek için insan kaynakları yönetimi politikalarının kullanılmasıdır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları politikalarını işletme içi kaynakların etkin ve verimli kullanımını

artırmak amacıyla kullanılmasına/uygulanmasına denir (Rezaei-Moghaddam, 2016). Bir organizasyonda uygulanan yönetim sisteminin ekolojik olarak dengeli ve çevreye duyarlı olmasını sağlama süreci olarak tanımlanır (Kapil, 2015).

Yeşil insan kaynakları yönetimi, ekolojik sürdürülebilirlik ihtiyaçlarını karşılamak için insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yeşil odaklı hale getirmeyi içerir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin politika ve uygulamalarının kurumsal çevre programına yönelik kaygılarını ifade eder. Yeşil insan kaynakları yönetimi aynı zamanda “sosyal sorumluluk konularını da içeren sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi” olarak atıfta bulunur. Yeşil insan kaynakları yönetimi felsefesinde yöneticiler tüm insan kaynakları politikalarında kurumsal sosyal sorumluluk kavramını uygulayarak organizasyonlarını daha sosyal ve çevresel açıdan sorumlu bir firma haline getirmek için kritik bir rol oynamaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, daha fazla verimlilik ve daha iyi çalışan katılımıyla sonuçlanabilecek çevre dostu insan kaynakları politikaları ve girişimlerini bir araya getirmeyi ve aynı zamanda kuruluşların çalışanların karbon ayak izlerini azaltmalarını içerir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi, örgütsel çevre yönetimi hedeflerinin insan kaynakları yönetimi ile işe alım ve seçme, eğitim ve çevre sürdürülebilirliği için kalkınma, performans yönetimi ve ödül süreçlerine entegrasyonunu içerir (Renwick vd. 2008). Yeşil insan kaynakları, çevre dostu insan kaynakları politikalarının yürüttüğü bir süreçtir ve düşük maliyetli liderlik ve örgütsel sürdürülebilirliğin teşvik edilmesi için yüksek düzeyde çalışan katılımına yol açar. Yeşil insan kaynakları yönetimi'nin, bir kurum çalışanlarının çevre dostu davranmalarını sağlamayı amaçlayan bir sistemin geliştirilmesi, uygulanması ve sürdürülmesi konusundaki tüm faaliyetleridir (Pavitra, 2017).

Mampra (2013), kuruluş içindeki kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek için insan kaynakları yönetimi politikalarını kullanarak ve çalışanların çevreye olan duyarlılığını ve bağlılıklarını arttıracak stratejileri ve kuralları belirleyerek yeşil bir kültür üretmek suretiyle Yeşil insan kaynakları yönetimini göstermiştir. Ayrıca, bir firmanın çevre yönetimi hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olan işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının bir kombinasyonu olarak da tanımlanmaktadır (Teixeira ve Jabbour, 2013). İnsan kaynakları yönetimi, çevre dostu bir şekilde çalışarak çalışanların moralini ve memnuniyetini artıracak ardışık sürdürülebilir ticari faaliyetlerin güçlendirilmesi ve yaygınlaştırılması için katılmaktadır.

Sharmin (2015), genel olarak çevresel sürdürülebilirliğin nedenini pekiştirecek kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek amacıyla insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanarak yeşil insan kaynakları yönetimini tanımlamaktadır. Sürdürülebilir uygulamaları savunmak ve çalışanların sürdürülebilirlik konularında farkındalığını ve taahhütlerini artırmak için insan kaynakları girişimlerini kapsar.

Opatha ve Arulrajah (2014) Yeşil İKY'yi, örgüt çalışanlarını, bireylere, topluma, doğal çevreye ve iş dünyasına yarar sağlayacak şekilde yeşil hale getirme süreci ile tanımlamaktadır. Kuruluşun çevresel hedeflerine ulaşmak ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamak için normal çalışanları yeşil çalışanlara yani çevre dostu çalışanlara dönüştürmekle ilgilenen insan kaynakları yönetimi tarafıdır.

Prasad (2013), yeşil insan kaynakları yönetimi genellikle insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımının daha geniş kurumsal çevre gündemine katkısını belirtmek için kullanır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi, çevre yönetiminin insan kaynakları yönetimi yönlerini yansıtmaktadır ve odak noktası, işletmelerin operasyonel süreçleri yoluyla, kirliliğin önlenmesinde insan kaynakları yönetiminin rolüdür. Yeşil insan kaynakları yönetiminin odağı, İnsan Kaynakları Yönetimi politikaları, sistemleri, uygulamaları ve çevre yönetimi ile faaliyetleri arasında bir denge sağlanması üzerine kuruludur (Haddock vd., 2015). Yeşil insan kaynakları yönetimi daha geniş bir kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinin bir parçasıdır ve şirket kaynaklarının sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve ekolojiyi desteklemek için İK politikalarının uygulanması anlamına gelir ve asıl amacı çalışanlarda ekolojik duyarlılık geliştirmek ve kendi davranışlarının çevreyi nasıl etkileyebileceğinin farkında olmalarını sağlamaktır (Bombiak ve Marciniuk-Kluska, 2018). Sürdürülebilir kalkınmanın artan rolü ve hepsinden öte, ekolojik yönleri, modern bir şirketin rekabet üstünlüğünün geliştirilmesinde, ekolojik uygulamaları İnsan Kaynakları Politikası alanına dâhil etme sorununun Yeşil insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Yani yeşil insan kaynakları yönetimi, bir işletmede kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulanmasını ifade eder. Yeşil insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı, çevresel kaygı (örneğin, azaltılmış atıklar) konusundaki farkındalığın yanı sıra sosyal (örneğin iş-yaşam dengesi) ve ekonomik refahı (örneğin, kârları sürdürme) iyileştirme seviyesini içerir. Ticari uygulamalara uzun vadeli yenilenebilir veya sürdürülebilir bir



yaklaşım elde etmek amacıyla geleneksel kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile birleştirilebilecek olan organizasyonlar tarafından benimsenen bir yaklaşımdır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, daha fazla verimlilik ve daha iyi çalışan katılımıyla sonuçlanabilecek çevre dostu insan kaynakları politikaları ve girişimlerini bir araya getirmeyi içerir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, örgütsel operasyonun bir parçası olarak sosyal bilinci ve çevresel sorumluluk duygusunu başlatarak kuruluşun sürdürülebilir kalkınmayı nasıl yönettiğini gösteren yenilikçi bir yaklaşımdır.

Yusliza, Ramayah ve Othman (2015;1), yeşil insan kaynakları yönetiminin, çevresel, sosyal ve ekonomik denge olmak üzere üç sürdürülebilirlik ayağına hitap eden belirli insan kaynakları politikaları ve uygulamalarını içerdiğini söylemektedir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk programlarının bir bölümünü oluşturur. Kuruluşun kültürüne ve uzun vadeli hedeflerine uygun insan kaynakları yönetimi sistemlerini uygulamak için yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanması gerekmektedir.

Renwick (2012), yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamasının çalışanların çevresel faaliyetlere katılımını, nasıl motive edebileceğini, dâhil edebileceğini ve artırabileceğini belirlemiştir. Bu nedenle, Yeşil insan kaynakları yönetiminin yetenek yönetiminde etkin bir şekilde uygulanmasıyla, işletme sürdürülebilirliğine bağlanabileceği ve uzun vadede kuruluşa faydalar sağlayabileceği söylenebilir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi, çevre yönetiminin insan kaynakları yönetimi yönüyle ilgilidir. Milliman ve Clair (1996) çevresel bir İKY modeli için dört adım önermektedir;

- 1- Rehber olarak çevresel vizyon sağlamak
- 2- Çalışanları çevresel vizyon ve hedeflerini paylaşmaları için eğitmek
- 3- Çalışanın çevresel performansını değerlendirmek
- 4- Ödül programları kullanarak çalışanların çevresel faaliyetlerini tanımak.

Renwick (2013) insan kaynakları perspektifinin çevre yönetimi unsurlarını kategorize etmiştir. İlk olarak, yeşil insan kaynakları yönetimi, işe alma, seçme, eğitime ve

geliştirme konusunda yeşil yetenekler geliştirmekle ilgilidir. Bu süreçte özellikle insan kaynaklarının 2 önemli fonksiyonu olan işe alım ve iş gören seçimi ile eğitim ve gelişim fonksiyonları ön plana çıkmaktadır. İş gören seçiminde; iş tanımlarında yeşil konulara odaklanılması, işe başvuracak adayların yeşil işveren markası tercihinə önem vermesi, yeşil farkındalığı olan çalışanların istihdam edilmesi gibi konular ön plana çıkar. Eğitim ve gelişim açısından ise farkındalığı ve becerileri artırmak amacıyla çalışanların çevresel yönetim konusunda eğitilmesi ve özellikle çalışan bağlılığını ortaya çıkaracak eğitimlerin planlanması gerekmektedir.

İkincisi, yeşil insan kaynakları yönetimi, çalışanların yeşil performansını değerlendirerek ve ödüllendirerek yeşil çalışanları motive eder. Bu boyut, performans yönetimi ve ücret ile ödüllendirme sistemleri gibi insan kaynakları fonksiyonları kapsamındadır. Performans değerlendirme ve yönetimi konusunda performans değerlendirme sistemlerini içine dâhil edilecek yeşil performans göstergelerinden bahsedebiliriz. Bunların yanı sıra yönetici ve çalışanların yeşil hedef ve amaçlarının belirlenmesini de bu alana ekleyebiliriz. Çalışanlara yapılacak ödeme ve ödüllendirmenin ise mutlaka çevresel yönetim sisteminin işleyişini sağlayacak şekilde olması, ilgili hakların tanınması ve çalışanların önerilerinin alınması gerekiyor.

Üçüncüsü, yeşil fırsatların tanınmasıdır. Çevresel yönetim konusunda bilinen birçok çalışan bağlılığı uygulamasını hayata geçirebilirsiniz. Bununla birlikte çevresel yönetim açısından öneriler sunulması için çalışanları teşvik etmek, çalışanları güçlendirebilmek, çalışan tutkunluğunu artırabilmek amacıyla destekleyici bir iklim yaratmak, sendika desteğini almak önerilir. Yani insan kaynakları yönetimi çalışanların katılımlarını güçlendirerek ve çevre dostu bir örgüt kültürü oluşturarak teşvik eder.

Coro Strandberg (2009), insan kaynakları yöneticilerinin, kuruluşlarının, çevreye karşı sorumlu bir firma olma hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmakta, olumsuz etkilerini azaltan ve olumlu etkilerini artıran, etkili bir rol oynayabileceklerini belirtmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmek ve çalışanların taahhütlerini ve kurumsal sürdürülebilirliği arttırmak için çevre dostu insan kaynakları girişimleri üstlenmeyi içermektedir. Yeşil insan kaynakları tarafından yaratılan verimlilik işletme maliyetlerini düşürebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin tüm faaliyetleri sürdürülebilirlik ışığında değerlendirilmektedir. Yani yeşil insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğin en önemli unsuru olduğu söylenebilir. Mampra (2013) yeşil insan kaynakları yönetimini, işletmelerde kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve çalışanların moralini ve memnuniyetini daha da artıran çevrecilik nedenini desteklemek için insan kaynakları yönetimi politikalarının kullanımı olarak tanımlamaktadır. Diğerleri, yeşil insan kaynakları yönetimini, iş kaynaklarının sürdürülebilir kullanımını teşvik eden ve kuruluşlardaki çevresel kaygılardan kaynaklanan istenmeyen zararları engelleyen insan kaynakları politikaları, felsefeleri ve uygulamalarının kullanımı olarak tanımlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi içindeki yeşil girişimler, daha geniş bir kurumsal sosyal sorumluluk programlarının bir parçasını oluşturur. Rezaei ve Moghaddam (2016; 416) yapmış oldukları çalışmayla yeşil insan kaynakları yönetiminin oluşumunu ve amaçlarını üç parçaya ayırmışlardır. Bu amaçlardan ilki yeşil politika ve uygulamaların geliştirilmesi, ikincisi yeşil düşünce ve kurum kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi, üçüncüsü ise oluşturulan yeşil politika ve uygulamalara uygun performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin kurulmasıdır. Tüm bu çevresel sorumluluklar yerine getirilirken yeşil insan kaynakları sürdürülebilirlik uygulamalarını ve çalışanların farkındalıklarını ve bu konudaki rollerinin artırılması amacına sahiptir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi, her çalışanı sürdürülebilir yaklaşımlar uygulamak ve çalışanların sürdürülebilirlik konusundaki duyarlılığını ve bağlılığını geliştirmek için kullanmak anlamına gelir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, kaynakların sürdürülebilir kullanımını artırmak için insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini kullanma sürecidir.

Tablo 1.1. Yeşil İKY Tanımları

Tang vd., (2018)	Yeşil İKY'yi, çalışanların yeşil davranış ve farkındalıklarını yeşil perspektif benimseyerek ve yeşil iletişim kanallarını kullanarak ortaya çıkaran güvenilirlik ve gelişme için bir ölçek olarak görmektedir.
Seyed Javadin ve diğerleri, (2017)	Yeşil İKY'yi sürdürülebilir yatırım ve kalkınma için bir yaklaşım olarak görmekte ve insan sermayesi ve çevre yönetim planlarına odaklanarak kuruluşların hem ekonomik hem de çevresel hedeflerini gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler.
Jabbour ve Jabbour (2016)	Yeşil İKY'nin işlevlerinin ve önlemlerinin oldukça somut olduğuna ve çalışanların günlük işlerinde yeşil konuların dikkate alınmasına ve ayrıca çalışanların yaşamları ve performansları üzerinde olumlu etkilerinin olduğuna inanmaktadırlar.
Renwick ve diğerleri, (2016)	Yeşil İKY kuruluşların güvenilirliğini arttırmakta ve işgücünün kuruluşlarında kalma konusunda daha fazla istekli olduğunu göstermesine ve aynı zamanda daha iyi işgücünün yeşil şirketler tarafından işe alınmasına istekli olmasına neden olmaktadır.
Ahmad (2015)	Yeşil İKY çalışanlar arasında özellikle çevre konularında farkındalık yaratma, bilgilendirme ve etkileşimin oluşturulmasından sorumludur. Ek olarak, yeşil politika oluşturma yoluyla çalışanları yeşil görevlerini yerine getirmeye yönlendirir.
Opatha ve Arulrajah (2014)	Yeşil İKY tarafından, yeşil çalışanları organizasyonda tutmayı amaçlayan bir sistemin geliştirilmesi, yürütülmesi ve bakımı ile ilgili tüm faaliyetlere atıfta bulunmaktadır. Düzenli çalışanları yeşil çalışanlara dönüştürmek İKY'nin görevidir ve amacı çevresel hedeflere ulaşmak ve nihayetinde çevresel sürdürülebilirlikte, bireylere, toplumlara, çevrelere ve iş yerlerine fayda sağlayan yöntemlere, politikalara ve sistemlere işaret eden önemli bir paya ulaşmaktır.
Dutta (2012)	Yeşil İKY, İK'nın çevre dostu işlevleri ve bilgi sermayesinin korunması olarak iki ana unsurdan oluşur. Yeşil İKY'nin, örgütlerinde yeşil kültürü algılayan ve takdir edebilen yeşil işgücü yaratılmasına yardımcı olan bir karar olduğunu belirtti. Böyle yeşil bir yenilik, işe alım, seçme, eğitim, ücret, büyüme ve gelişme ve İK'nın tutulması bağlamında yeşil hedeflerini İKY sürecinin tamamına uygulayabilir.

Yeşil insan kaynakları yönetiminde işe alım ve seçme, performans değerlendirme, ücret ve menfaat ve eğitim gibi çeşitli insan kaynakları uygulamaları, kurumdaki yeşil davranışı anlayan ve destekleyen bir işgücü yaratacak şekilde tasarlanmıştır (Mathapati, 2013). Burada ki en belirgin amaç, yeşil ürünler veya artırılmış eko-verimlilik gibi sürdürülebilirlikle ilgili rekabet avantajlarını elde etmek için en uygun insan sermayesini oluşturmaktır. Bu nedenle yeşil insan kaynakları yönetimi, çevresel sürdürülebilirlikle ilgili rekabet avantajı yaratarak sonuçta ekonomik performansı artırabilir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, kuruluşların yeşil yönetimi ve iş uygulamaları için bir ön koşul olarak kabul edilir ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı için kritik adım olarak belirtilir. Yeşil insan kaynakları yönetiminin firmanın hedeflerine katkıda bulunabileceği başka bir etkisi daha vardır. Yeşil insan kaynakları yönetiminin, çalışan motivasyonunu artırma, yetenekli adayları cezbetme ve en değerli çalışanları elde tutma gibi firmaların genel insan kaynakları yönetimi hedeflerine ulaşmak için yararlı bir araç olabilir. Örneğin, Turban ve Greening (1996) ve

Jones ve ark. (2014), yeşil bir firma imajının yetenekli çalışanların çoğunu etkin bir şekilde etkilediğini ve Delmas ve Pekovic'in (2013) çevre standartlarının benimsenmesinin çalışan verimliliğini artırdığını tespit etmiştir. Bu sayede, yeşil insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları, çalışanların katılımı ve beceri repertuarı gibi insan kaynakları yönetimi ile ilgili rekabet avantajlarına katkıda bulunarak ekonomik performansı da artırabilir. Yeşil İnsan Kaynaklarının bazı özellikleri şunlardır;

- Yeşil insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin bir alanıdır.
- Çevre yönetiminin insan kaynakları yönetimine entegrasyonunun bir sonucudur.
- İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının çevre koruma faaliyetleriyle uyumlulaştırılmasını içerir.
- Bir organizasyondaki normal çalışanları yeşil çalışanlara dönüştüren bir sistemdir.
- Bireyin, toplumun, doğal ortamın ve işletmenin yararınadır.
- İnsanları yöneterek doğal çevrenin korunmasına ve geliştirilmesine odaklanır.
- Ekolojiyi desteklemek için politikalar uygular.
- Örgütsel kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek için politikalar uygular.

Bu nedenlerden dolayı, tüm kuruluşların sadece iş hayatında değil aynı zamanda yaşamın kişisel yönlerinde de çevre dostu çalışanlara sahip olmaları gerekmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetiminin ve çevresel sürdürülebilirliğin uygulanması için en temel koşul, çevre konularının tüm işletme tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesidir. Bu anlamda, en düşük konumdan en yüksek konuma kadar tüm çalışanların çevre programına katılımını ve katkılarını sağlamak oldukça önemlidir. Şekil 1.1'i incelediğimiz zaman çevresel sürdürülebilirlik amacına ulaşmak için uygulanabilecek insan kaynakları fonksiyonlarını görmekteyiz.



Şekil 1.1. Yeşil İnsan Kaynakları Süreci Modeli

Yeşil insan kaynakları yönetimi bir firmanın çevre korumaya yönelimini yansıtmakta ve şirketlerin ekonomik faaliyetlerinin ekolojik etkilerine odaklanan bir dizi spesifik insan kaynakları yönetimi uygulaması içermektedir. Kurumsal stratejik hedeflere dayanan stratejik insan kaynakları yönetimi gibi diğer insan kaynakları yönetimi kavramları, doğal çevreyi göz ardı etmiştir. Yeşil insan kaynakları yönetimi dış paydaşlara daha doğrudan yarar sağlayabilirken, genel insan kaynakları yönetimi uygulamaları temel olarak örgütsel performansı veya karı iyileştirmeye odaklanmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, çalışanları daha fazla çalışmaya teşvik ederek, aidiyet ve gurur duygularını artırabilecek çevresel uygulamalara bağlılıklarını ve katılımlarını teşvik edebilir. Bu nedenle tüm çevre dostu uygulamalar, bir firmanın iyi bir itibar kazanmasına, paydaşların baskısını azaltmasına ve uzun vadede gelecek nesillere fayda sağlamasına yardımcı olabilir. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına odaklanarak, şirketler performanslarını artırabilir ve aynı zamanda sosyal olarak daha sorumlu olabilirler. Yeşil insan kaynaklarının uygulanması, örgütün yeşil hedeflere ulaşmak için çalışanların becerilerini, bilgilerini, motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyecek şekilde tasarlanan süreçleri ve etkinlikleri geliştirmeyi amaçlamaktadır (Prathima ve Misra, 2012; Renwick vd., 2013). Özetle Yeşil-İK sürdürülebilirlik ve doğal dengenin korunması konusunda tüm çalışan katılımının sağlanması, daha düşük maliyet ve daha yüksek verim için çalışan farkındalığını arttırmak ve çevre dostu İK faaliyetleri gerçekleştirmek amacına sahiptir. İncelenen yeşil insan kaynakları yönetimi ile ilgili tanımlardan aşağıdaki yorumlar çıkarılabilir:

- Çevre yönetimini insan kaynakları yönetimine entegre etmek
- İnsan kaynakları yönetimi nin işlevsel boyutlarını çevresel yapma yaklaşımı

- Bir kurumun çalışanlarını çevreselleştirmeyi amaçlayan bir sistemin geliştirilmesi, uygulanması ve sürdürülmesine yönelik bir dizi faaliyet
- Kurum çalışanlarını bireyin, toplumun, doğal çevrenin ve iş dünyasının yararı için çevresel yapan bir dizi politika, uygulama ve sistem
- Ekolojik sürdürülebilirliğin gereksinimlerini karşılamak için insan kaynakları yönetiminin temel kavramlarını, amaçlarını, işlevlerini, süreçlerini, faaliyetlerini ve stratejilerini çevre dostu bir şekilde yeniden düşünme girişimi
- Daha geniş bir kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinin ayrılmaz bir parçası
- Kurumsal kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve ekolojiyi desteklemek için İK politikalarının uygulanması

Tablo 1.2. 2008 Yılından İtibaren Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları

Yazar, Yayın Yılı, Dergi	Ülke	Bulgular
Jabbour, Santos, ve Nagano, 2008 JCP	Brezilya	Örnek şirketlerde yeşil İKY ile çevre yönetimi arasında sınırlı etkileşimler bulur
González-Benito, 2008 IJPR	İspanya	Örgüt kültürü, liderlik ve İKY'nin çevre yönetimini nasıl etkilediğini araştırıyor.
Berrone ve Gomez-Mejia, 2009 AMJ	A.B.D	Çevresel performans, çevresel yönetim arasındaki ilişkiyi rapor eder
Jabbour, Santos, ve Nagano, 2010 IJHRM	Brezilya	İK fonksiyonları kurumsal çevre yönetimine farklı katkılar sağlar
Wagner, 2011 GJRHRM	Almanya	Yeşil eğitim uygulamasını belirleyen faktörleri araştırır.
Teixeira, Jabbour, ve Jabbour, 2012 IJPE	Brezilya	Çevre eğitimini proaktif yeşil yönetime bağlayan ve dönüştüren faktörleri araştırmaktadır.
Ji, Huang, Liu, Zhu, ve Cai, 2012 IJHRM	Çin	Çevresel tutum ve çalışan eğitiminin sürdürülebilirlik performansı üzerindeki olumlu etkilerini rapor eder.
Jabbour, Santos, Fonseca, ve Nagano, 2013 JCP	Brezilya	Daha teknik Çevre Yönetimi uygulamalarını uygulamak için yeşil ekipler gereklidir
Harvey, Williams, ve Probert., 2013 IJHRM	İngiltere	İKY'nin havayollarının yeşil performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini araştırmaktadır.
Wagner, 2013 JBE	Almanya	Yeşil İKY'nin faydaları ile Çevre Yönetim sistemi uygulamasının faydaları arasındaki pozitif ilişkileri bildirir.
Guerci ve Pedrini, 2014 IJHRM	İtalya	İKY'nin bir şirketi nasıl geniş sürdürülebilir kalkınmaya dönüştürdüğünü ve İK ve sürdürülebilirlik yöneticilerinin rolünü araştırıyor
Zibarras ve Coan, 2015 IJHRM	İngiltere	Çevresel davranışları teşvik etmek için İKY uygulamalarının kullanımını önermektedir.
Guerci ve Carollo, 2016 IJHRM	İtalya	İKY ile çevresel sürdürülebilirliği geliştiren kuruluşlar tarafından algılanan İKY ile ilgili paradoksları keşfetmek için paradoks teorisi uygular

Tablo 1.2. 2008 Yılından İtibaren Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları (Devamı)

Yazar, Yayın Yılı, Dergi	Ülke	Bulgular
O'Donohue ve Torugsa, 2016 IJHRM	Avustralya	Yeşil İKY proaktif Çevre Yönetimi ve finansal performans arasındaki ilişkiyi olumlu yönde yönetmektedir
Subramanian, Abdulrahman, Wu, ve Nath, 2016 IJHRM	Çin	Bireysel yeşil yeterliliklerin organizasyonun yeşil uygulamaları ve performans hedefleri üzerindeki etkisini inceler.
Guerci, Longoni, ve Luzzini, 2016a IJHRM	İtalya	Yeşil İKY'nin müşteri / düzenleyici paydaş baskısı ve çevresel performans arasındaki ilişkideki aracılık rolünü gösterir.
Consoli, Marin, Marzucchi, ve Vona, 2016 RP	A.B.D	Yeşil işlerin, yeşil olmayan işlere göre daha yoğun bir şekilde üst düzey bilişsel ve kişilerarası beceriler kullandığını bildirir.
Guerci, Montanari, Scapolan, ve Epifanio, 2016b IJHRM	İtalya	Yeşil bir ürün başvuru sahiplerinin ilgisini çekmedeki doğrudan etkisini ve yeşil ve yeşil olmayan işe alım uygulamaları arasındaki ilave etkileri rapor eder.
Teixeira, Jabbour, Jabbour, Latan, ve Oliveira, 2016 JCP	Brezilya	Yeşil eğitimin yeşil tedarik zincirinin benimsenmesi üzerindeki olumlu etkisini bildirir
Masri ve Jaaron, 2017 JCP	Filistin	Filistinli üreticiler bağlamında Yeşil İKY uygulamalarını ve bunların çevresel performansa etkilerini tanımlar.
Tang, Chen, Jiang, Paillé, ve Jia, 2017 APJHR	Çin	Yeşil bir İKY ölçeği geliştirir
Marcus ve Fremeth, 2009 AMP	A.B.D	Yeşil yönetimin neden önemli olduğunu tartışır.
Massoud, Daily, ve Bishop, 2008 IJEWE	A.B.D	Çevre yönetiminde ödül sisteminin olumlu etkisini göstermek için Scanlon planı ilkesini kullanır
Muster ve Schrader, 2011 GJRHRM	Almanya	Yeşil İKY literatürünü zenginleştirmek için yeşil iş-yaşam dengesi kavramını önerir.
Zoogah, 2011 GJRHRM	A.B.D	Yöneticilerin yeşil İKY davranışlarına bilişsel bir sosyal bilgi işlem yaklaşımı önerir.
Jackson, Renwick, Jabbour, ve Müller-Camen, 2011 GJRHRM	İngiltere	Çevre Yönetimi için fonksiyonel İKY uygulamaları hakkında ayrıntılı bir tartışma ile özel sorunu tanıtır
Dubois ve Dubois, 2012 HRM	A.B.D	Çevresel zorluklara sürdürülebilir uyumu desteklemek için stratejik bir İKY modeli önerir
Renwick, Redman, ve Maguire, 2013 IJMR	İngiltere	Mevcut yeşil İKY araştırmalarını yetenekler-motivasyon-fırsatlar teorisi temelinde inceler ve sınıflandırır.
Jabbour, 2013 RCR	Brezilya	Kurumlarda çevre eğitimi ile ilgili literatürü gözden geçirir.
Renwick, Jabbour, Müller-Camen, Redman, ve Wilkinson, 2016	İngiltere	Özel konuyu tanıtır ve yetenekler-motivasyon-fırsatlar teorisini kullanarak yeşil İKY ile ilgili çağdaş literatürü inceler.
Tariq, Jan, ve Ahmad, 2016 QQ	Pakistan	Yeşil çalışan yetkilendirilmesi kavramını tanıtır.



## 1.2. Yeşil İnsan Kaynaklarının Genel İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerine Uygulanması

### 1.2.1. Yeşil İş Tasarımı

İş analizi, işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. İş analizi işgörenlerin; işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikler hakkında veri toplamaktır (Yüksel, 2000: 83). Belirli bir işin en küçük parçalarıyla ayrıntılı olarak tanımlanıp incelenmesi sürecidir. İş tanımı ise iş analizi sonucunda elde edilen verilere dayanılarak, bir işin kapsamı içine giren fiil ve işlemlerin, sorumluluk ve görevleri, çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanmasıdır (Güldü, 2010: 5). Başka bir ifadeyle çalışanların neyi, nasıl ve niçin yaptıklarını anlatan bir tanımlamadır. Yeşil bir yönetim çerçevesinden bakıldığında iş analizi ve tasarımı çevre yönetimi ile ilgili çeşitli iş görev ve sorumluluklarını belirlemeye hizmet edebilir (Renwick vd., 2013; Renwick, Redman, ve Maguire, 2008; Wehrmeyer, 1996). Firmalar, çevreyi korumak için çevresel ve toplumsal sorumlulukları olan iş tanımlarını her pozisyonda belirlemelidir. Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren birçok şirket, çevre tanımlaması ile ilgili en az bir görevi iş tanımlarına dâhil etmiştir. Ayrıca iş tanımları, örgütsel, çevresel ve toplumsal yükümlülükler ile sağlık ve güvenlik alanında ki sorumluluklarıyla ilgili görevleri kapsamalıdır. Yani, iş tanımı, işin çevresel yönlerini, bir çalışanın işten ne bekleyebileceğini ve çalışanın belirtilen çevresel faaliyetleri yerine getirmek için hangi bilgi ve becerilere ihtiyacı olduğunu netleştirmeli ve vurgulamalıdır (Mandip, 2012; Renwick vd., 2013). Bir firmanın çevre koruma görevi çok disiplinli bir takım çalışmasını gerektirir. Bazı şirketler yeşil işlerini ve sorumluluklarını birleştirerek mevcut işlerini daha çevre dostu bir şekilde tasarlamışlardır. İşe alım aşamasında iş analizi, iş tasarımı ve kişiden beklenenlerin İ.K yöneticileri tarafından çevresel yönleri, yeşil başarıları ve gelecekteki yeşil çalışanlardan bekleneni vurgulamalıdır. Küresel boyutta sürdürülebilir bir kalkınma için iş tanımlarına ve iş gereklerine çevresel konularla ilgili maddeler eklenmesi günümüz piyasa koşullarında rekabet edebilirlik hususunda bir zorunluluk haline gelmiştir. Tablo 1.3.'te yeşil iş tasarımı ve analizi altındaki mevcut ve bazı yeni İKY uygulamaları yer almaktadır.

Tablo 1.3. Yeşil İş Tasarımı Uygulamaları

Wehrmeyer, 1996; Renwick vd. 2008 ve 2013	Her işte çevre koruma ile ilgili bir dizi görev, görev ve sorumlulukları dâhil etmek ve yürürlüğe koymak.
Crosbie ve Knight, 1995; Wehrmeyer, 1996; North, 1997; Reville, 2000	Kuruluşların çevresel, sosyal, kişisel ve teknik gereksinimlerini iş tanımlarına ve iş şartnamelerine mümkün olduğunca dâhil etmek ve uygulamak.
May ve Flannery, 1995; Florida, 1996; Clement, 1997; Palmer ve Andrews, 1997; Beard ve Rees, 2000; Griffiths ve Petrick, 2001; Daily ve Huang, 2001; Govindarajulu ve Daily, 2004; Jabbour, Santos, ve Nagano, 2010	Şirketin çevresel sorunlarını başarılı bir şekilde yönetmek için ekip çalışmasını, iş tasarım teknikleri olarak kullanmak.
Tablo 1.3. Yeşil İş Tasarımı Uygulamaları (Devamı)	
Opatha, 2013	İş tanımlarına görev olarak çevresel boyutu dâhil etmek. Kuruluşların yalnızca çevre yönetimi yönlerine odaklanmak için yeni işler ve pozisyonlar tasarlamak ve uygulamak.

### 1.2.2. Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme

Yüksek kaliteli personeli çekmek, 'yetenek savaşında' önemli bir İK mücadelesidir (Renwick, Redman ve Maguire, 2013). İşe alım ve seçme yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasında insan kaynakları yönetiminin rolünün ilk önemli kısmıdır. Jackson vd. (2011) ve Ahmad (2015) yeşil işe alım ve seçmeyi yeşil insan kaynakları yönetiminin temel bir unsuru olarak görmüştür. Yeşil işe alım ve seçme uygulamaları, örgütsel çevresel hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine yol açan örgütsel yeşil stratejinin uygulanmasına yardımcı olabilecek çevresel açıdan sorumlu işgücünü çekmeyi ve işe almayı amaçlar (Renwick vd., 2013). Örgütsel seçim sürecinin, çalışanların kuruluşun değerine benzer inanç ve çevre değerlerine sahip olmasını sağlayacak şekilde çerçevesini içerir. İşe alma ve seçme süreci, şirketin uzun vadeli yetkinlik gereksinimlerini dikkate almalıdır. Kuruluşların çevre yönetimi faaliyetlerine katılmaya istekli çalışanları işe almaya odaklanması gerekir. Çalışanlar kuruluşun çevre kültürünü anlarsa, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunabileceklerdir. Kuruluşun aktif olarak yeşil bir şirket olma imajı, seçkin bir yeşil işveren olarak yüksek kaliteli çalışanları çekme olasılığını arttırmaktadır (Renwick vd., 2013). Bu nedenle kurumun çevre kültürü işe alım ve seçme süreci ile bütünleştirilmelidir. Bir uygulama olarak, yeşil işe alım, kurumlarda çevre yönetim sistemleri ile ilgili bilgi, beceri, davranış ve yaklaşımlara sahip kişilerin işe alınması sürecidir. Bu nedenle, bir kuruluşun yeni işe alınan çalışanlarının kuruluşun yeşil kültürünü kendi değerlerinden biri olarak kabul etmesi beklenir. Yeşil işe alım faaliyetleri ise; online iş ilanları verilmesi, online mülakat gibi yöntemlerle ve minimum düzeyde çevreyi etkileyebilecek faaliyetlerle işe alımın gerçekleştirilmesidir.

Bireyin kişilik faktörleri yeşil işe alımda kullanılmalıdır (Dilchert ve Ones, 2011). Bireyin yeşil yetkinlikleri, çevre yanlısı performans için çok önemlidir (Subramanian vd., 2016).

Wehrmeyer'e göre (1996) Yeşil insan kaynakları yönetimini işe alma ve iş tanımları gibi seçme süreçleriyle çevresel raporlama rolü, sağlık ve güvenlik görevlerini belirtmeli, mülakat adayın kurumun yeşil hedefleriyle potansiyel uyumluluğunu ölçmek için uyarlanmalıdır. Arulrajah, Opatha ve Nawaratne'e göre (2015), kurumun kurumsal çevre politikası ve stratejilerini şirketin işe alım politikası ile bütünleşirmesi ve çevre konusunda duyarlı, endişeli ve ilgisi olan adayları göz önünde bulundurması önemlidir. Bu nedenle en iyi yeşil işe uygulamalarının aranması kurumlar için esastır. Çünkü bu durum kuruluşların çevresel hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunur.

İşe alım uygulamaları, çevre kültürünün ve değerlerinin çok iyi anlaşılmasını sağlayarak çevresel sürdürülebilirliği artırmaya yardımcı olabilir. Yeşil işe alım, sürdürülebilir süreç, çevre sistemi ve çevre koruma ve sürdürülebilir çevre kavramlarını bilen yeni yeteneklerin işe alınması süreci olarak tanımlanmaktadır (Ullah, 2017). Yeşil bir işyeri oluşturmak ve bunu sürdürmek için kuruluşun çevreyi destekleyen ve ilgilenen bir çalışanı seçmesi ve işe alması gerekir. Yeşil işe alım ve seçimde çalışanlar, organizasyonun çalışmak için daha iyi bir yer olmasını sağlayan geri dönüşüm ve koruma gibi çevresel sürdürülebilirlik kavramlarını anlama yeteneklerine göre seçilir (Deepika ve Karpagam, 2016).

Renwick'e göre iş arayanlar bir işe başvururken sıklıkla bazı kuruluşları göz önünde bulundururlar. Kendi değerleri ile kurumların değerleri arasına yakın olan kurumları tercih ederler. Friedman (2003), bireylerin çevre dostu şirketler için çalışmak istediğini iddia etmiştir. Çevre yönetimi için iyi bir imaja sahip olan şirketler, potansiyel olarak yüksek performanslı personeli işe alma yeteneklerinde bir rekabet avantajı kaynağına sahip olabilirler (Renwick vd., 2013). Guerci (2015), Kuzey İtalya'daki üç üniversitede İşletme Yüksek Lisansı eğitimini gören 180 öğrenciden oluşan bir anketi incelemiş; verdikleri cevaplara dayanarak, yeşil itibarın başvuru sahiplerini cezbetme konusunda bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çevre yanlısı bir organizasyon oluşturmak ve sürdürmek ayrıca kuruluşun çevresel yönetim faaliyetlerine katılmak isteyen çalışanları işe almasını gerektirir.

Brekke ve Nyborg (2008) tarafından yapılan bir çalışmada teorik bir yaklaşım benimsemiş ve çevre dostu kuruluşların sorumlu çalışanları nasıl çekebileceklerini

açıklamak için bir model oluşturmuştur. Diğer tüm şartlar aynı olduğu düşünülürken, insanların sosyal açıdan sorumlu kuruluşlara katılmalarının daha muhtemel olduğunu savunmuşlardır. Şirketin çevresel taahhüdünün marka imajı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve adayların kuruluş tarafından benimsenen çevre dostu stratejilere değer verdiğini tespit etmişlerdir (Grolleau vd., 2012)

Günümüzde şirketler çevreyi korumak için her pozisyona olabildiğince çevresel ve sosyal görevler eklemiştir. Bu da gelecekte çevresel olarak sürdürülebilir bir organizasyonun parçası olması gerektiğini kabul etmesine yardımcı olacaktır. Mevcut çalışanları çevreye duyarlı çalışanlara dönüştürmek için yatırım yapmak yerine, çevreye duyarlı çalışanları çekerek ve seçerek, kuruluşlar kendi yeşil girişimlerini daha iyi güçlendirebilirler.

Yerleşik çevre politikalarını somutlaştırırken şirketler çevre odaklı iş gücüne ihtiyaç duyarlar. Çevreye yönelik işgücü yaratmada şirketler iki seçeneğe sahiptir.

1- Yeşil işe alım

2- Mevcut iş gücüne gerekli çevre koruma ile ilgili farkındalık eğitimi ve gelişimi sağlamaktır.

Bunlardan birinci seçenek daha proaktif ve uygun maliyetlidir. Bu sebeple en iyi yeşil işe alım uygulamalarının araştırılması kuruluşlar için önemlidir. Bu bağlamda şirket çevre politikasını ve stratejilerini şirketin işe alım politikasına entegre etmelidir. Çevreye duyarlı yetenekleri çekmek, organizasyonun aktif bir şekilde markalaşmasının yüksek kalitede bir “tercih edilen işveren” olarak nitelendirilmesiyle kolay hale gelir.

Şirketler yeşil işveren olarak nitelik kazanmanın, yeni yetenekler elde etmede etkili bir yol olduğu düşüncesini giderek kabul etmeye başlamaktadır. Gerçekten çevreye karşı sorumlu işverenler, kurumsal çevre yönetimi girişimlerini uygulamak için ihtiyaç duydukları yetenekleri çekebilir ve bu da kuruluşun çevresel hedeflere ulaşmasında katkıda bulunur.

Tablo 1.4.’de yeşil işe alım kapsamında mevcut ve bazı yeni insan kaynakları yönetimi uygulamalarının listesi yer almaktadır.

Tablo 1.4. Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme Uygulamaları

Clarke, 2006; Wehrmeyer, 1996; Oates, 1996	İşe alım mesajlarını iletirken kuruluşun çevresel performansını (geçmiş ve şimdiki) belirtmek veya şeffaflaştırmak.
CIPD, 2007; Renwick vd. 2008; Jackson vd. 2011; Phillips, 2007;	Yeşil işveren veya tercih edilen yeşil işveren olmak
Opatha, 2013	Kuruluşun çevre politikasını ve stratejilerini işe alım politikasına yansıtmak. Şirketin iş ilanlarında belirli çevresel değerleri ifade etmek. (ör; iş ilanlarında sosyal ve çevresel olarak sorumlu bir işvereniz) Organizasyonun işe alım mesajında kurumsal çevre yönetimi girişimlerine katılma yetkinliği ve tutumları olan adayları işe alma tercihini ifade etmesi

Firmalar artık yeşil işveren olarak ün kazanmanın yeni ve daha kaliteli yetenekleri çekme konusunda önemli bir faktör olduğunu kabul etmeye başlamışlardır (Phillips, 2007; Rajiani ve diğ, 2005). Siemens, BAYER, Mannesmann gibi büyük Alman firmaları kaliteli personeli çekmek için çevresel faaliyetleri ve yeşil imajlarını kullanmaktadırlar. Otomobil üreticisi Rover group, İngiltere’de çevresel sorumluluk ve nitelikleri her iş profilinin bir parçası haline getirmektedir.

Yeşil işe alım, bireyleri bir kurum içerisindeki çevresel yönetim sistemleriyle özdeşleşen bilgi, beceri, yaklaşım ve davranışlarla işe alma süreci olarak tanımlanabilir. Yeşil işe alım çevrenin önemine odaklanan ve onu organizasyon içerisinde önemli bir unsur haline getiren bir sistemdir. Yeşil insan sermayesi, firmaların iyi bir ün kazanmasına ve uzun vadede sürdürülebilir büyümelerini sağlamalarına yardımcı olan çevresel performansın merkezi itici gücüdür. Bu nedenle, Yeşil İKY'ye bağlı insan kaynaklarının mevcudiyeti, bir firmanın çevresel itibarı artırmada önemli bir rol oynayan çevre stratejisini uygulama yeteneği olarak görülebilir.

Kuruluşlar, Yeşil İK uygulamaları ile birlikte çevresel bilgi ve becerilere sahip bir insan kaynağı havuzu oluşturmalıdır. Bu, maliyeti düşürerek verimliliği artıracak ve sonuçta uzun vadeli varlığı ve sürdürülebilirliği güvence altına alacaktır. Sürdürülebilir kalkınma konularının işe alım sürecine entegre edilmesi gerekmektedir. İngiltere’de çevre sorunları işe alım üzerinde bir etkiye sahiptir. Çünkü araştırmalara göre yetenekli kişilerin karar verme kriteri olarak şirketin çevresel performansını yargıladığını göstermektedir (Wehrmeyer, 1996, Renwick ve diğerleri, 2008 ).

### 1.2.3. Yeşil Eğitim ve Gelişim

Eğitim ve geliştirme, firmaların çalışanlarını yoğun rekabetçi iş ortamında gerekli becerileri geliştirmeleri için eğitmelerini sağlayan insan kaynakları stratejisinin önemli bir unsuru ve işlevidir. Yeşil insan kaynakları politikaları, organizasyonel verimliliği ve çalışan katılımını artırmaya yardımcı olan yeşil eğitim ve gelişimi ele almaktadır. Eğitim ve Gelişim ifadeleri sık sık birbirinin yerine kullanılmasına rağmen, bu iki terim insan kaynakları yönetiminde birbirinden biraz farklıdır. Eğitim, yeni veya mevcut çalışanlara işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları becerileri vermek anlamına gelir. Burada ki amaç rekabet avantajı sağlama yolunda entelektüel sermayeye katkıda bulunmaktır. Diğer taraftan gelişme, çalışanları gelecekteki zorluklara hazırlamak için çalışanların genel büyümesiyle ilgilenen bir eğitim sürecidir. Dolayısıyla, yeşil eğitim ve gelişim, çalışanlara yeşil stratejilere uymaları için yeterli bilgi, beceri ve tutum sağlama sürecidir. İvancevich (1995) için eğitim, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma davranışını yönlendiren sistematik bir süreç olarak tanımlanır ve başarılı şirketlerin önemli bir bileşeni olarak kabul edilir.

Şirketlerin, küreselleşmenin getirmiş olduğu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri, değişimlere hızlıca ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Çalışanların beceri, bilgi ve davranışlarını değiştirmek için tercih edilen bir uygulamadır. Bu noktada çalışanların tüm bunları sağlayabilmesi eğitim ve gelişim yoluyla mümkün olmaktadır. İşletmede bu süreç oryantasyon yani işe alıştırma eğitimi ile başlamaktadır. Bu süreç içerisinde işletmenin sahip olduğu yeşil kültür çalışanlara doğru aktarılmalı, bu konuda onlardan beklenenler de belirtilmelidir. Yeşil eğitim ve gelişim uygulamaları, çalışanların çevre bilincini, bilgisini, becerilerini ve tutumlarını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Eğitim ve geliştirme çalışanların belirli konulardaki yetkinliklerini arttırma, değişime ayak uydurabilme kapasitelerini geliştirme gibi rekabet alanında işletmeyi bir adım ileriye taşıyacak çok önemli bir yere sahiptir. Çalışanları çevresel sorunları tanımlamak için gerekli yeterliliklerle donatır ve sorunu en aza indirmek için gerekli önlemleri alır. Etkin bir kurumsal yeşil yönetim sistemi uygulamak için, organizasyonun tüm çalışanlarının teknik ve yönetim becerisini geliştirmek önemlidir. Her seviyede çalışanlar için geliştirilen eğitim ve gelişim programları, sosyal ve çevresel yönlere değinmelidir. Yeşil eğitim ve gelişim, çalışanların çevre konularındaki farkındalık ve bilgilerini geliştirmeyi, olumlu tutum geliştirmeyi, çevresel kaygılar için proaktif bir yaklaşım sergilemeyi ve enerji tasarrufu ve israfı azaltma yetkinlikleri geliştirmeyi amaçlar (Zoogah, 2011). Bu yeşil eğitim ve gelişim,

yönetimin, çalışanlara çevresel problem çözme becerilerine katılma fırsatı sunmasına yardımcı olur (Zoogah, 2011). Bununla birlikte, bazı kuruluşlar, çalışanların yeşil davranışlarının değiştirildiği bir bağlam elde etmek için çalışanlarını hem yeşil eğitim hem de yeşil katılım konusunda pratik olarak meşgul etmektedir (Guerci, Longoni ve Luzzini, 2016). Yeni katılımcılar için oryantasyon eğitimi, çalışanların şirketin yeşil politikalarını ve uygulamalarını anlamalarını ve aynı zamanda şirketin yeşil hedeflerine uyum sağlamalarını sağlayan yeşil yönlendirme programını içermelidir. Çevresel bilgi ve becerileri değerlendirerek eğitim ihtiyaç analizi, çevre yönetiminde gerekli eğitimi belirlemeye yardımcı olabilir ve böylece odaklı eğitim modülleri tasarlayabilir. Çalışanlar yeşil eğitim programları sırasında çevre yönetiminin önemini öğrenir. Bu eğitimde, çalışanların bir kuruluşta atık yönetimi gibi farklı çevre koruma yöntemlerini benimsemelerine yardımcı olunur. Yeşil insan kaynakları yönetiminde eğitim, çalışanların organizasyonda çevresel yeterliliği sağlayacak kadar temel becerilerle donatmak anlamına gelir (Roy ve Therin 2008). Sürekli iyileştirme sürekli eğitim yoluyla elde edilebilir (Cook ve Seith, 1992; CurKovic, 1998). Çevre dostu girişimlere katılmak için çalışan motivasyonu için çevre eğitimine ihtiyaç vardır. Çalışanları çevrenin korunması ve korunmasına yönelik sorumluluklarından haberdar etmek için planlanan ve uygulanan eğitim programı yeşil İK eğitim ve geliştirme programı olarak bilinir. Çalışanlara yeşil beceri, bilgi ve tutum kazandırır. Eğitim, sonunda çalışanların daha iyi performans göstermelerini sağlayan en son bilgilerin edinilmesiyle sonuçlanır (Naong, 2014). Eğitim, çalışanları işyerindeki zorluklarla ve değişikliklerle karşılamaya hazırlamak, becerilerini geliştirmek ve iyileştirmek ve iyi performans göstermeleri için motive etmek için kullanılabilir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları, çalışanları pazarın değişen ihtiyaçlarına cevap vermek için iyi performans göstermeye ve becerileri yeniden oluşturmaya motive eder.

Çevre eğitimi insan kaynakları yönetiminin çevre yönetimini desteklediği en temel yöntemlerden biridir. Teixeira'e göre (2012) "yeşil eğitim, insan kaynaklarını geliştirmek ve daha sürdürülebilir bir topluma geçişi kolaylaştırmak için en önemli araçlardan birisidir." Opatha ve Arulrojoh (2014) çalışanlar arasında çevre bilincinin en önemli etkisinin çevre eğitimi olduğunu belirtmiştir. Örneğin Almanya merkezli ünlü Siemens firması çalışanlarının tümüne zararlı atıklarla ilgili iyileştirme süreçlerini kapsayan çevresel eğitimler vermektedir (North ve Daig,1996).

Çalışan eğitim ve gelişim programları, stratejik sürdürülebilirlik konuları dâhil her düzeyde sosyal ve çevresel sorunları içermelidir. Eğitimden optimum fayda elde etmek için eğitim ihtiyaçlarına dayalı çevresel eğitim tasarlamak şarttır. Çalışan eğitimi, çevre yönetim sisteminin başarılı bir şekilde uygulanması ve organizasyonda çevre dostu bir kültür oluşturulması için çok önemlidir (Teixeira vd., 2012). Çevre eğitimi, çevre yönetim sisteminin daha iyi performans göstermesini sağlar. Yeşil eğitim ve gelişim, çalışanları çevre yönetiminin değeri hakkında eğitir, enerjiyi koruyan, atıkları azaltan, çevre bilincini kurum içinde yaygın ve çalışanlarını çevre sorunlarına çözüme fırsatı sunan çalışma yöntemleri konusunda eğitir.

Kurum paydaşlarına, doğal kaynakların korunması ve çevresel sürdürülebilirliğin desteklenmesi için gerekli teknik ve yönetim becerisini geliştirme konusunda çevre eğitimi verilmesi gerekmektedir (Cook ve Seith, 1992). Çevresel eğitim, çevre yönetiminin başarılı bir şekilde çalışması, kaynakların korunması ve geri dönüştürülmesi için esastır.

Kurum üyelerine gerekli bilgi ve becerileri geliştirmeleri için çevresel eğitim verilmesi, Yeşil insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevidir. Bu şirketin çevre yönetimi programlarını uygulamakta yardımcı olacaktır. Kurumsal düzeyde seminer ve atölye çalışmaları yaparak işgücü arasında çevre bilincinin yaratılması, iyi bir çevresel performans elde etmek için önemlidir. Uygun eğitim, öğretim ve gelişim olmadan bir firmanın hedeflenen çevresel performansını gerçekleştirmesi zordur. Bu nedenle bazı şirketler yeşil eğitim ve öğretimin organizasyonel yapıdaki önemini fark etmişlerdir. Bu şirketler çalışanların çevresel eğitim ihtiyaçlarını ciddi bir şekilde analiz ederek belirlemektedir. Bunlar kurumsal çevre yönetimi girişimlerini uygulamak için gereklidir. Yeşil eğitimin temel amacı, kaynakların korunması, geri dönüşüm ve çevre dostu olma tutumunun geliştirilmesidir.

Yeşil eğitim ve gelişim çalışanları çevre yönetiminin değerleri hakkında eğitir. Yeşil eğitim ve gelişim faaliyetleri çalışanları çevre yönetiminin farklı yönleri ve değerlerinden haberdar eder. Kurumlarda yeşil insan kaynaklarının uygulanabilmesi için çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Bunu sağlamanın en önemli yollarından biri insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Eğitim içeriği çevre yönetiminde yetkinlikleri ve becerileri arttırmak için geliştirilmelidir. Sonunda, eğitim ve gelişim programları, atık yönetimi, enerji tasarrufu, kirlilikle mücadelede diğerleri arasında



karbon ayak izlerini azaltma ve sürdürülebilir yaşam ortamı sağlama gibi önemli çevresel konularla ilgili farkındalık oluşturmak için kullanılabilir (Khurshid ve Darzi, 2016).

Güvenlik, enerji verimliliği, atık yönetimi, geri dönüşüm gibi konular yeşil eğitimin temel noktaları olabilir. Şirket genelinde her pozisyon için oluşturulan eğitim ve gelişim kursları ekolojik ve çevresel perspektifleri içermelidir. Yeni çalışanlar için hazırlanan tanıtım süreci (oryantasyon), çalışanlara örgütün yeşil stratejilerini ve faaliyetlerini kabul etmeleri ve ayrıca örgütün yeşil hedeflerine uyum sağlamaları için ilham verecek yeşil sunumlar içermelidir. Ayrıca yöneticilerin çevre bilincini teşvik etmeleri için her bölümde “yeşil yöneticiler” geliştirilebilir. Eğitim organizasyon faaliyetlerinin çevresel etkileri konusunda personel bilincini arttırmak ve firmada “eko-okuryazarlık” ve çevresel uzmanlık düzeyini yükseltmek için kilit bir yeşil insan kaynakları yönetimi müdahalesi olarak görülmektedir. Yeşil Eğitim ve gelişim altındaki mevcut ve bazı yeni İ.K.Y uygulamalarının listesi tablo 1.5.’de yer almaktadır;

Tablo 1.5. Yeşil Eğitim ve Gelişim Uygulamaları

Yazar	Uygulamalar
Cook ve Seith, 1992	1-Kurum üyelerine (çalışanlar ve yöneticiler) gerekli beceri ve bilgileri geliştirmek için çevre eğitimi vermek.
Renwick vd. 2008 Renwick vd. 2013 Jackson vd. 2011	2-Çevre dostu en iyi uygulamaları öğrenmek veya uyarlamak için eğitim vermek
North, 1997	3-İşgücü arasında “çevre bilinci” oluşturmak için çevre bilinci eğitimi vermek. 4- İşgücüne çevre eğitimi verilmesi.
Renwick vd. 2008	5-Çalışma alanının yeşil analizini yapmak için personele eğitim verilmesi
Renwick vd. 2008; Renwick vd. 2013	6- Geleceğin yeşil yöneticilerini yetiştirmek için iş rotasyonu uygulamak. 7- Yeşillendirme konusunda doğru bilgi ve becerileri yerleştirmek
Opatha, 2013	8- Çalışanların yeşil eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için eğitim ihtiyaçları analizleri yapmak 9- İyi bir çevre yönetimi için gerekli bilgi, beceri ve tutumları vermek amacıyla her çalışana verilen ciddi ve sistematik bir eğitim programı yürütmek 10- Çevre yönetimi konularında eğitilecek herkese fırsatlar sağlamak.

#### 1.2.4. Yeşil Performans Yönetimi

Performans Yönetimi, çalışanların performanslarını arttırmalarını ve organizasyon hedeflerine daha iyi bir şekilde ulaşma yolunda yeteneklerini yönlendirmelerini sağlayan, sistematik bir şekilde çalışanların performansına ilişkin geri bildirim, hesap verebilirlik ve dokümantasyon sağlama sürecidir. Performans yönetim sistemi, bir çalışanın mevcut

verimliliğini analiz etmeye, boşlukları bulmaya ve gelecekteki hedefleri belirlemeye yardımcı olur. Çalışanların mesleki becerilerini ve zekâsını artıran, organizasyonun hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olan fonksiyon olarak tanımlanabilir. Performans yönetimi, çevresel davranışı ve sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmek için temel insan kaynakları uygulamalarından biri olarak kabul edilir (Gholami vd. 2016). Ayrıca Performans yönetimi, çalışanların mesleki becerilerini ve zekâsını artıran, kurumun ilgili hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olan fonksiyon olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirme sistemine yeşil davranışların dâhil edilmesi, çalışanlar arasında yeşil davranışların benimsenmelerini kolaylaştıracaktır. Yeşil performans yönetimi uygulamaları, bireysel çalışanlar için yeşil performans standartları oluşturmayı ve bu standartlara karşı ilerlemelerini değerlendirmeyi içerir (Ahmad,2015). Temel olarak çalışanların kurumun çevresel hedeflerini destekleyen performans davranışları sergilemelerini teşvik etmeyi amaçlar. Çevre yönetiminin performans değerlendirme süreciyle birleştirilmesi, çalışanların performans davranışlarını kurumsal sürdürülebilirlik hedefleri ile hizalar. Çalışanlara, herhangi bir görevi yerine getirmeleri ya da kurallara uymalarının adil bir performans değerlendirmesi yoluyla verilecek bazı parasal ya da parasal olmayan ödüller sağlayarak gereksinimlerini karşılamaları halinde kurallara uymaları konusunda motive olmaları sağlanabilir. Bu nedenle, performans değerlendirme sistemine çeşitli çevresel performans kriterlerinin dâhil edilmesi, çalışanları organizasyonun yeşil kurallarına ve düzenlemelerine uyma konusunda motive edecektir. Bu nedenle, güvenilirlik, geçerlik ve adalet kriterlerini sağlamanın yanı sıra, etkin performans değerlendirmeleri çalışanlara değerli geri bildirimler sağlar ve kuruluşun çevresel sonuçlarında sürekli iyileştirmeleri destekler. İnsan kaynaklarının kapsamlı bir yeşil yaklaşım geliştirmek için atması gereken ilk önemli adımlardan biri, yöneticileri çevre ile ilgili hedefleri iş tanımlarına ve çalışanların kariyer hedeflerine dâhil etmeye teşvik etmektir. Yeşil insan kaynakları yönetiminde zorlu olan organizasyondaki üyelerin çevresel performanslarını ölçmektir. Bu nedenle yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamasını arttıracak göstergeler ve çevresel performans standardı geliştirmek için performans yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu, performans değerlendirmesini iş hedefinde belirtilen yeşil hedeflere ve görevlere bağlayarak başlatılabilir. Kısacası bir kurumda personel yönetimi sistemlerinin başarılı bir şekilde başlatılmasının bir yolu, performans değerlendirmelerini belirli yeşil amaç ve görevlerden bahseden iş tanımlarına bağlamaktır. Etkili bir performans

değerlendirme sistemi, çalışanlara faydalı bilgiler sağlar ve firmanın çevresel sonuçlarında sürekli ilerlemeye yardımcı olur (Jackson vd., 2011).

Sürdürülebilir çevresel performansı teşvik etmek için performans yönetim sistemi aracılığıyla yeşil insan kaynakları yönetimini geliştirmede organizasyon tarafından kullanılabilir ve uygulanabilir birkaç yol ve örnek vardır. Bunlar tablo 1.6.'da gösterilmiştir.

Tablo 1.6. Uygulanabilecek Performans Yönetim Faaliyetleri

Yollar	Örnek	Açıklama	Yazar
Kurumsal çevresel performans standardı	Amoco (A.B.D)	*Çevresel performans standardını ölçün * Yeşil bilgi sistemleri ve denetimler	Milliman ve Clair, (1996)
Yeşil denetim programlanması	Union Carbide (A.B.D)	*Şirket ve personel için saha denetimini kapsar	Milliman ve Clair, (1996)
Performans sözleşmeler	Infosys (Hindistan)	*Performans hedeflerine ulaşılmadığı takdirde proje ekiplerini bütünlük tasarım yapmaya zorlama	Melton (2012)

Yeşil performans yönetim sistemi bir firmanın farklı departmanları arasındaki çevresel performans standartlarının nasıl ölçüleceği ile ilgilidir. Personel Yönetim sisteminin parçalarından biri, İvancevich (1995) tarafından, çalışanların sorumlulukları ile ilgili performanslarını analiz ederek ve değerlendirerek, hedeflerini ve sonuçlarını karşılaştırarak çalışanların performansını ve verimliliğini zaman içinde iyileştirmeyi amaçlayan insan kaynaklarının boyutu olarak tanımlanan performans değerlendirmesidir. Bu nedenle şirketlerin yeşil performans yönetimini uygulamanın etkin bir yolunu tanımlamaları ve genel bir yeşil performans yönetimini standardının uygulanması gerekir. Tang vd. (2018) yeşil performans yönetiminin dört unsurdan oluştuğunu bildirmiştir: yeşil hedefler geliştirmek, yeşil göstergeler oluşturmak, çalışanların yeşil sonuçlarını değerlendirmek ve bunu kullanmak.

Performans yönetimi programları, bir çalışanın performansını, çalışanların çevresel performansın ilerlemesine katkılarını ölçerek bir kuruluşun arzu ettiği çevresel performansa yönlendirdiği için, yeşil yönetim çalışmalarının etkinliğini zaman içinde garanti etmek için gereklidir. İnsan kaynakları yöneticileri, çevresel performansı, performans yönetim sistemine entegre etmeleri gerekir (Sharmin, 2015;Kapil, 2015). Çalışanın Yeşil performansını ölçmek yeşil insan kaynakları yönetiminin anahtar işlevlerinden birisidir. Bu uygulama olmadan hiçbir kurum uzun vadede gerçekçi çevresel performansını sağlayamaz (Arulraja vd., 2015). Çalışanların yeşil performansının değerlendirilmesi ayrı olarak veya en

azından kuruluşun performans değerlendirme sisteminin bir parçası olarak yapılmalıdır. Çalışanın yeşil performans ölçüm kriterleri kuruluşun çevresel performans kriterleri ile dikkatlice hizalanmalıdır (Jackson ve Seo, 2008).

Yöneticiler yeşil hedefler, sorumluluklar belirlemelidir. Bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca bu çevresel hedeflere ulaşmak yada çevresel performanslarını geliştirmek için çalışanlara geri bildirimde bulunulur.

Yeşil Performans Değerlendirmesi altındaki mevcut ve bazı yeni İ.K.Y uygulamalarının bir listesi tablo 1.7.'de verilmiştir.

Tablo 1.7. Yeşil Performans Değerlendirmesi Uygulamaları

Yazar	Uygulamalar
Wells vd., 1993; Carpenter, 1994; Schwalm,1994; Milliman ve Clair,1996	1-Çevre yönetim bilgi sistemi ve çevre denetimlerinin kurulması.
Wehrmeyer, 1996	2-Kuruluşun performans değerlendirme sistemi ile kurumsal çevre yönetimi amaç ve hedeflerini dâhil etmek.
Milliman Clair, 1996; Renwick vd., 2008; Renwick vd., 2013	3-Kurumsal çapta çevresel performans standartlarını kurmak
Renwick vd. 2008; Renwick vd., 2013; Opatha, 2013	4- Yeşil kriterleri değerlendirmelere entegre etmek veya çalışanın iş performansını yeşil ölçütlere göre değerlendirmek.
Opatha, 2013	5-Performans geribildirim görüşmesinde yeşil alanın ilerlemesi için ayrı bir bileşen de dâhil etmek
	6-Yeşil hedeflerin, amaçların ve sorumlulukların belirlenmesi için düzenli geri bildirimde bulunmak.
Renwick vd., 2008; Renwick vd., 2013	7-Çevre hedeflerine ulaşmak veya çevresel performanslarını artırmak için çalışanlara veya ekiplere düzenli geri bildirim sağlamak.
	8-Tüm çalışanların yeşil iş performansını tanıtmak veya resmi olarak değerlendirmek (mümkün olduğunca).

Performans Yönetimi çalışanların örgütsel amaç ve hedeflerini daha iyi bir şekilde gerçekleştirmelerine yardımcı olacak mesleki becerilerini gerçekleştirmelerinin istendiği süreçtir. Clair, Milliman ve Whelan (1996), yeşil hedefler geliştirmenin çevre dostu hedefleri işgücü eylem planlarına dönüştürmeyi içerdiğini belirtmiştir. Yeşil performans göstergelerinin belirlenmesi, tüm çalışanlar için yeşil kılavuzların değerlendirilmesi ve iletilmesinde bir dizi çevresel kriter oluşturulmasını gerektirir.

Yeşil personel yönetimi şirketin çevresel kaygıları ve politikalarıyla ilgili konulardan oluşur. Epstein ve Roy (1997) çalışmalarında İK yöneticileri, çevresel performansı performans yönetim sistemlerine entegre ettiklerinde çevre yönetimini herhangi bir hasara karşı korudukları sonucuna varmışlardır. Performans yönetiminin en önemli yönü

performans değerlendirmesidir. Güvenilirlik, geçerlik ve adalet kriterlerini sağlamasının yanı sıra, etkin performans değerlendirmeleri çalışanlara faydalı geri bildirimler sağlar ve firmanın çevresel sonuçlarında sürekli iyileştirmeleri destekler.

Gelecekteki yeşil performans değerlendirmesi araştırmasının çevresel olaylar, çevresel sorumluluklar, evre politikasının iletişimi ve yeşil bilgi sistemi ve denetimleri gibi konulara odaklanması gerekmektedir. İK personeli, performans değerlendirme derecelendirme sistemini, insanları şu davranışsal ve teknik yeterliliklere göre derecelendirmek için boyutlar içerecek şekilde değiştirmelidir: ekip çalışması, işbirliği, çeşitlilik, yenilik ve evre yönetimi. Bu tür yetkinlikler şirketin temel değerlerini güçlendirecektir.

Bir kuruluşta personel yönetim sistemlerinin başarılı bir şekilde başlatılmasının bir yolu, personel değerlendirmelerini belirli yeşil amaç ve görevlerden söz eden iş tanımlarına bağlamaktır. Kurumda alışanların çevresel performanslarını ölçmek zordur. Yeşil İ.K faaliyetlerini geliştirmek için bir personel yönetimi erevesi, dolayısıyla ekolojik uygulama modelleri ve kriterleri oluşturmak için zorunludur. Personel yönetim erevesi, performans yönetimini işle ilgili görevlere bağlı olarak yeşil hedeflere ve girişimlere bağlayarak oluşturulabilir.

Yöneticiler için çevresel hedefler, amaçlar ve yükümlülükler oluşturulmalı ve yeşil hedeflere ulaşılmasında ki başarıları ücret, ödül, yan haklar gibi sistemlere dâhil edilmelidir. Yeşil performans değerlendirme, çevresel olaylar, çevresel sorumlulukların kullanımı ve çevresel kaygıların ve politikaların iletilmesi gibi konuları kapsar. İşletmelerin yeşil performans yönetimi sistemleri geliştirmeleri için atabileceği adımlar aşağıda özetlenmiştir (Dumont, 2015);

- İşletmenin performans sistemine dâhil edilebilmesi için ölçülebilen bir dizi performans göstergesi geliştirmek.
- İşletmenin evresel hedefleri ve yeşil girişimlerinin tüm çalışanlarla açıkça paylaşılmasını sağlamak,
- İşletme yöneticilerinin yeşil sonuçlarla ilgili beklentilerini açıkça belirtmek,
- Kilit performans göstergelerini açıkça tanımlamak,

### 1.2.5. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi

Ücret ve ödül sistemi, çalışanların performansları için ödüllendirildiği önemli bir insan kaynakları sürecidir. Ahmad'e göre (2015), ücret ve ödül sistemi, çalışanları çabaları için takdir etmenin bir yoludur. Bu sistem, bireyin ve kuruluşun hedefine uyum sağlar. Buradaki temel amaç, en iyi çalışanları, kurumsal hedeflere ulaşılmasına yol açan yeni bilgilerin ve yeteneklerin geliştirilmesini teşvik etmek için çekmek, elde tutmak ve motive etmektir. Yeşil ücret ve ödül yönetimi, çalışanların örgütsel çevresel hedeflere ulaşmalarına katkısını kabul etmeyi amaçlayan önemli bir yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları kümesidir. Ödül sistemleri, olumsuz davranışlardan kaçınmaya odaklanırsa ve çevre dostu davranışı teşvik ederse, bir kuruluşta çevre yönetimine katkıda bulunabilir. Bu nedenle ücret, ödül, yan haklar çalışanların işteki dikkatini maksimum seviyede etkileyebilir ve onları kendi hedeflerine ulaşmak için maksimum çaba göstermeleri için motive edebilir. Ödüller, çalışanların çevreye karşı sorumlu olmaları ve eko-inisiatiflere katılmaları için bağlılıkları arttırmakta ve motive etmektedir (Renwick vd. 2012; Daily ve Huang, 2001). Yeşil ücret ve ödüllendirme sistemi ile, sistemin kurum içinde benimsenen faaliyetlerle ve yeşil davranışlarla uyumlaştırılması demektir. Yeşil insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak, ücret ve ödüller kuruluşlardaki çevresel girişimleri iyileştirmek için bir araç olarak kullanılmaktadır. Ücret ve yeşil ödül sistemleri insan kaynakları yönetimi sürecine uyarlanırsa, örgütlerde yeşil kültür avantajı elde edilebilir. Yöneticiler, ödül programındaki yeşil yönetim unsurlarının kombinasyonu ile çalışanlar arasında yeşil davranışları teşvik edebilir. Çalışanların sorumlu çevresel faaliyetlere katılımı, kar paylaşım programları, maaş artışı, yan haklar, ödüller ve tavsiyeler gibi içsel ve dışsal ödüller (Hertzberg, 1966) kullanılarak takdir edilebilir (Atwater ve Bass, 1994; Patton ve Daley, 1998). Bu nedenle, yeşil davranışlara katılım için gerekli motivasyonu sağlayarak yeşil ücret ve ödül uygulamaları, çalışanları kurumsal çevre hedeflerini destekleyen hem görevle ilgili hem de gönüllü davranışlar sergilemeye teşvik edecektir. Yeşil ödüllerin çevresel performansı önemli ölçüde arttıran en yüksek düzeyde iş memnuniyetine yol açtığı belirtilmektedir (Lawler ve Porter, 2008). Yeşil ödüller ve ücret eko-girişimler için çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Renwick at all, 2013). Çalışanlar, organizasyonda yeşil bir çevrenin elde edilmesine olan katkılarına göre stratejik olarak ödüllendirilir. Ödüller, motivasyonu güçlendirmekte ve çalışanların çevreye karşı sorumlularını sağlamaktadır (Daily ve Huang, 2001). Bu da kirlilikten yoksun yeşil bir çevre yaratmaya yönelik kararlı bir işgücü yaratmaya yardımcı olmaktadır (Pillai ve Sivathanu, 2014). Forman ve Jorgensen

(2001) tarafından çalışanların çevre programlarına katılımının önemi üzerine yapılan araştırmada, çalışanların çevre sorumluluğu ile ilgili görevleri üstlenmeleri için ücret teklif edildiğinde çevre yönetim programlarına bağlılığının artırıldığı görülmüştür.

Yeşil ödül yönetimi, yeşil insan kaynakları yönetiminin bir diğer önemli işlevidir. Yeşil beceri kazanımını ödüllendirmek için parasal ve parasal olmayan çeşitli ödüllendirme uygulamaları vardır. Parasal çevre yönetimi ödülleri ikramiye, nakit, primler vs. olarak sıralanabilir. Parasal olmayan çevre yönetimi ödülleri ise izin, hediye, taktir etme vs. olarak sıralanabilir. Performans yönetim sistemi yeşil davranışların değerlendirilmesini sağlarken, yeşil bir ücret yönetim sistemi değerlendirmenin sonucunun ödülleri ve faydalarla bağlantılı olmasını sağlar. Kuruluşun çevresel performansının sürdürülebilirliği büyük ölçüde kuruluşların yeşil ödül yönetimi uygulamalarına bağlıdır. Tüm çalışanları kurumsal çevre yönetimi konusunda motive etmek için yeşil ödül yönetiminin önemli katkıları vardır. Kuruluşlar bunu finansal ve finansal olmayan olarak iki şekilde uygulayabilir.

Yeşil ücret ve ödül yönetimi altındaki mevcut İKY uygulamalarının bir listesi Tablo 1.8.'de sunulmaktadır.

Tablo 1.8. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi Uygulamaları

Yazar	Uygulamalar
Crosbie ve Knight, 1995; Renwick vd. 2008 ve 2013	Çalışanların çevresel performansını ödüllendirmek
Crosbie ve Knight, 1995; Renwick vd. 2008 ve 2013; Opatha, 2013	Çalışanların iyi çevresel performansı için finansal olarak ödüllendirme
Whitenight, 1992; Bhushan, ve Mackenzie, 1994; Renwick vd. 2008 ve 2013; Opatha, 2013	Çalışanın iyi çevresel performansı için finansal olmayan ödüllendirme
Bhushan ve Mackenzie, 1994	Daha iyi çevresel performans için takım mükemmellik ödülleri
Bhushan ve Mackenzie, 1994	Yenilikçi çevre girişimi / performansı için ödüller sunmak
Woods, 1993	Çalışanların çevresel mükemmelliğini iletmek
Berry ve Randinelli, 1999; Jackson vd. 2011	Çevre dostu faaliyet ve davranışları teşvik etmek için teşvikler sağlamak
Renwick vd. 2008	Yeşil becerilerin kazanılması için ödüllendirme

Ödüller ve ücretlendirme çalışanların performanslarının karşılığını aldıkları insan kaynakları yönetimi sürecidir. Bu nedenle, yeşil ücret ve ödül sistemi, organizasyondaki yeşil davranışları teşvik etmek için potansiyel bir araç olarak hareket edebilir. Ücret yönetimi organizasyonlarda yalnızca maddi değerler açısından değil aynı zamanda çalışan motivasyonuna sağladığı katkıdan dolayı da önem taşımaktadır. Bu İ.K uygulamaları bir bireyin çıkarlarını kuruluşun ilgi alanlarına bağlayan en güçlü yöntemdir. Ayrıca çalışanları

kendi alanlarında azami çaba göstermeye motive eder. Kurumsal firmalar çevreye duyarlı girişimleri teşvik etmek için ödül sistemleri geliştirmektedir. Ödül çerçevesi çalışanlara ekolojik faaliyetlerde performanslarını arttırmaları ve bağlılıklarını ve yükümlülüklerini geliştirme konusunda ilham verebilir.

Ödüller ve ücretlendirme, çalışanların çevre performansları için ödüllendirildiği başlıca insan kaynakları yönetimi sürecidir. Yeşil insan kaynakları yönetimi bağlamında ödül ve ödeme sistemleri kuruluşlardaki çevresel faaliyetleri desteklemek için potansiyel araçlar olarak görülmektedir. Çalışanların davranışlarını yeşil performansa doğru değiştirmelerini sağlamak için ücret mekanizması kullanılabilir. İş performansına bağlı yeşil ve çevre dostu davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendiren ücretlendirme sistemine bir fayda paketi ve değişken ödeme unsuru eklenebilir.

Ücretler ve ödüller organizasyonda çevre yönetiminin sürdürülebilirliğini teşvik etmek için Yeşil insan kaynakları yönetiminin bir diğer önemli fonksiyonudur. Yöneticileri ve çalışanları kurumsal çevre yönetimi girişimleri konusunda motive etmek için yeşil ödül yönetimi önemli bir konudur.

Ödül yönetimine yönelik stratejik bir yaklaşım doğrultusunda, yeşil ödeme ve ödüllendirme, çalışanların çevre hedeflerine katkıda bulunmalarını sağlamak, çalışanları elde tutmak ve motive etmek amacıyla finansal ve finansal olmayan bir ödüllendirme sistemidir. Çalışanların, yeşil ödeme ve ödül aracılığıyla tanıma ve övgü gibi finansal olmayan kazanımlardan daha fazla motive olabileceği iddia edilmektedir (Jabbour, Santos ve Nagano 2008; Jackson vd. 2011). Jackson ve Seo (2010), teşviklerin ve ödüllerin, çalışanların performansını firmanın hedefleriyle uyumlu hale getirmenin insan kaynakları yönetim sistemindeki diğer uygulamalardan daha güçlü önlemler olabileceğini öne sürmüştür. Bununla birlikte, çoğu araştırmacı genellikle parasal ve parasal olmayan ödüllerin birleştirilmesinin çalışanları motive etmede daha etkili olduğunu kabul etmektedir (Jabbour, Santos ve Nagano 2008; Renwick, Redman ve Maguire 2013).

### **1.2.6. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği**

Yeşil sağlık ve güvenlik yönetimi, insan kaynakları yönetiminin geleneksel sağlık ve güvenlik yönetimi fonksiyonunun kapsamı altındadır. Geleneksel sağlık ve güvenlik yönetimi bir kuruluşun çevre yönetiminin birtakım yönlerini içerir. Kısacası yeşil sağlık ve güvenlik, geleneksel sağlık ve güvenlik yönetimi ile kurumun çevresel yönetiminin bazı



özelliklerini kapsar. Bu nedenle günümüzde pek çok küresel çapta faaliyet gösteren kurumsal kurumlar “sağlık ve güvenlik birimi” kavramını “sağlık, güvenlik ve çevre birimi” olarak yeniden tasarlamaktadır. Burada ki görev, kurumdaki geleneksel sağlık ve güvenlik birimi görevine kıyasla daha geniş bir iş kapsamı içerir. Yeşil sağlık ve güvenlik yönetiminin kilit rolü, herkes için yeşil bir işyeri sağlamaktır. Yani çevreye duyarlı, kaynak kullanımını açısından verimli ve sosyal açıdan sorumlu bir iş yeri oluşturmaktır. Bu işyerleri, çalışan stresini ve tehlikeli iş ortamının neden olduğu mesleki hastalıkları azaltmak için çevresel olarak çeşitli girişimler yaratma konusunda sürekli çaba sarf eder.

Bazı şirketler çalışanların sağlığını ve güvenliğini arttırmak için, doğabilecek çeşitli sağlık sorunlarını önlemek ve elverişli bir çalışma ortamı sağlamak için çeşitli stratejiler (örneğin yeşil fabrika / yeşil bölge) geliştirmişlerdir. Çevre yönetiminde kendini ispat etmiş bazı küresel boyuttaki proaktif şirketler, çevre yönetiminin ve maliyetinin çalışanların ve yerel toplulukların sağlığında iyileşmelere yol açarak, şirketin arzu edilen bir işveren olarak imajını geliştirdiğini ortaya koymuştur. Yeşil sağlık ve güvenlik alanındaki İKY uygulamalarının bir listesi Tablo 1.9.’da yer almaktadır.

Tablo 1.9. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları

Yazar	Uygulamalar
Ditz vd. 1995; SHRM, 2009	Herkes için yeşil iş yeri sağlamak.
	Tehlikeli iş ortamının neden olduğu çalışan stresini ve meslek hastalığını azaltmak için çevre ile ilgili çeşitli girişimler oluşturmak.
Bhushan ve Mackenzie, 1994	Çalışanların sağlığını ve güvenliğini arttırmak amacıyla çeşitli sağlık sorunlarını önlemek ve elverişli bir ortam sağlamak için stratejiler geliştirmek.
Woods, 1993	Yenilikçi çevre girişi / performansı için ödüller sunmak
Berry ve Randinelli, 1999; Jackson vd. 2011	Çalışanların çevresel mükemmelliğini iletmek
Renwick vd. 2008	Çevre dostu faaliyet ve davranışları teşvik etmek için teşvikler sağlamak
	Yeşil becerilerin kazanılması için ödüllendirme

### 1.2.7. Yeşil Çalışan İlişkileri

Çalışan ilişkileri, insan kaynakları yönetiminin dostane işveren-işçi ilişkisi kurmakla ilgilenen yönüdür. Çalışan ilişkilerinin kapsamı, üst düzey yönetimden alt kademeye kadar her çalışanın süreçlere dâhil olduğu ve fikir paylaşımında bulunabileceği bir süreçtir (Deepika ve Karpagam, 2016). Bu, işyerinde ortaya çıkan ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyebilecek sorunları önlemeye ve çözmeye yardımcı olur. Kuruluşun stratejik hedeflerine başarılı bir şekilde uyum ve entegrasyonunda çalışanın rolü

ve sorumluluğu göz önünde bulundurulmalıdır. Fiziksel yakınlıkları nedeniyle, çalışanlar üretim süreci hakkında herhangi bir prosedürde yazılmayan ve orta ve üst yönetim tarafından bilinmeyen değerli örtük bilgiye sahiptirler. Aynı zamanda bu ilişkilerin durumuna paralel olarak, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırır.

Çalışan ilişkileri, koordinasyonu geliştirerek süreçleri iyileştirmeye katkıda bulunur. Çalışan ilişkileri çalışan katılımı ve yetkilendirme faaliyetlerini içerir. Ayrıca, işyerinde ortaya çıkabilecek ve çalışmayı etkileyebilecek sorunların önlenmesine ve çözülmesine de yardımcı olur. Ayrıca, işçilerin refah ve sağlık sorunları ile ilgilenir. Phillips'in (2007, s. 12) belirttiği gibi, “çalışanların çevre yönetimine katılımı, çevre kirliliğinin çalışma ortamından korunmasının artırıldığı gösterilmiştir”. Ayrıca, çalışanların motivasyonunu ve moralini arttırmanın ve kolaylaştırmanın yanı sıra, çalışanın örgütsel amaç ve hedeflerini de kabul etmesini sağlar (Patel, 2014; Daily ve Huang, 2001). Yeşil girişimlerde, çalışanların hedeflerini, yeteneklerini, motivasyonlarını ve algılarını yeşil yönetim uygulamaları ve sistemleriyle hizaladığından daha iyi yeşil yönetim şansını artırır (Shoeb, 2015; Sharmin, 2015). Yeşil sonuçlara ulaşmak, genellikle çalışanların işbirliği yapma istekliliğine bağlıdır (Collier ve Esteban, 2007).

Yeşil insan kaynakları yönetiminde, çalışan ilişkileri kurumsal çevre yönetimi programlarının ve girişimleri uygulanmasında ciddi öneme sahiptir. Sendika, firmanın çevre yönetimi hedeflerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında hayati bir rol oynamaktadır. İngiltere'deki sendikaların, işyerindeki geleneksel sağlık ve güvenlik endişeleriyle çevresel iyileştirmeleri destekleme konusunda kilit bir rol sunduğu görülmektedir (Wehrmeyer, 1996 as cited in Renwick, vd., 2008). Renwick ve arkadaşları, (2008 ve 2013) bazı yeşil çalışan ilişkileri ve sendika yönetimi uygulamaları önermiştir. Yeşil çalışan ilişkileri altındaki mevcut ve bazı yeni İKY uygulamaları Tablo 1.10.'da yer almaktadır.

Tablo 1.10. Yeşil Çalışan İlişkileri Uygulamaları

Yazar	Uygulamalar
Renwick vd. 2008 ve 2013	1-Çalışana yeşil öneri programlarına katılımı için fırsat sunmak
	2- Sendika temsilcilerine çevre yönetimi konusunda eğitim verilmesi
	3- Kuruluşun çevre sorunlarını çözme konusunda ortak istişareler
	4- Çevresel girişimlerle veya programlarla ilgili paylaşım kazanmak
Renwick vd. 2008	1- Sendikaların çevre yönetiminde kilit bir paydaş olarak tanınması.
	2- Sendikalara yeşil işyeri sözleşmesi hakkında yönetim ile müzakere etme imkânı sağlamak.
Renwick vd. 2008	Yeşil becerilerin kazanılması için ödüllendirme

Çalışanlar, sürdürülebilir, yetkin, verimli ve sosyal açıdan sorumlu işveren-çalışan ilişkisine yol açan genel sağlıklı ve uygulanabilir bir ofis alanı oluşturmak için sosyal ve ekolojik girişimlere katılım konusunda motive edilmelidir. Karar verme sürecine çalışanların katılımı çalışanların motivasyonel düzeylerini artırır ve öz-yeterlik ve yenilik açısından pozitiflik yaratır. Aslında, pozitif çalışan ilişkileri somut olmayan, kalıcı bir varlıktır ve her organizasyon için rekabet avantajı kaynağıdır. Yani çevre yönetimine daha geniş çalışan katılımı, genellikle başarılı sonuçlar için çok önemlidir. Nitekim yeşil çalışan ilişkilerini kurmanın ilk adımı karar verme süreçlerine insan kaynağının dâhil edilmesinden geçer. Çalışan ilişkilerinin kapsamı, kurum içinde bir öneri şeması yapılarak genişletilmeli, burada her çalışanın en tepeden en alt seviyeye kadar her bir programa katkıda bulunma fırsatı vardır.

### **1.3. Yeşil İnsan Kaynaklarının Önemi**

Çevre Yönetimi uygulamalarının mantıksal odağı son zamanlarda, yeşil insan kaynakları yönetiminin kuruluşlardaki önemini ortaya koymaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalar, insan davranışının çevre yönetimindeki rolünü araştıran yeşil yönetim felsefesinin bir dalı olduğu için önemlidir. Bugün yeşil insan kaynakları yönetimine duyulan ihtiyaç dünya çapında hayati öneme sahiptir. Bir şirketin İnsan Kaynakları Bölümü, şirket içinde sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulmasında önemli bir rol oynayabilir. Kurumlar, kurumsal sürdürülebilirlik açısından rekabet avantajı sağlamak için Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemelidirler. Yeşil insan kaynakları yönetimi ayrıca işverenlere, üreticilere marka imajı ve saygınlık oluşturma konusunda yardımcı olabilir. Aynı zamanda çalışanlar ve toplum üyelerini doğal kaynakların daha ekonomik bir şekilde kullanılmasından haberdar edecek ve çevre dostu ürünleri teşvik edecektir. Ayrıca çevrenin korunmasına yönelik sağlam ve pratik bir bakış açısı, firmanın çekiciliğini arttırmaktadır. Opatha ve Arulrajah, (2014) Yeşil insan kaynakları yönetimi küresel ısınmayı, doğal afetleri, kirlilikten kaynaklanan hastalıkları önlemek ve hayvanlara ve doğal kaynaklara zarar vermektan kaçınmak için önemli olduğunu belirtmiştir. Doğal afet, asit ve yağmurlar, kırmızı yağmurlar, tsunamiler, taşkınlar, kasırgalar, kuraklıklar, doğal kaynakların üretim ve tüketim için gayri resmi, zararlı ve açgözlü kullanımı nedeniyle olabilir. Ek olarak, Yeşil İnsan Kaynakları, bitkilerin, hayvanların, insanların ve çevre arasındaki ilişkilerin uygun bir şekilde dengelenmesini sağlamak, ayrıca insanların ve iş organizasyonlarının uzun süre hayatta kalmasını sağlamak için de önemlidir. Mehta ve

Chugan (2015) Yeşil İKY' nin dört avantajını söylemektedirler. Bunlar tablo 1.11.'de yer almaktadır.

Tablo 1.11. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Avantajları

Yeşil İ.K.Y. Avantajları	Açıklama
Çevre dostu iş kararları	Çalışanlar sürdürülebilir çevresel performansın önemini anladıklarında, çevre ile ilgili sorunlara yenilikçi çözümler getirmeye yardımcı olacak şekilde iş kararlarını daha geniş bir perspektifle vermelerine yardımcı olabilir.
Bir işveren olarak arzu edilebilirlik	İşverenler yeşil yetenek havuzu haline geldiğinde, sürdürülebilirlik çevresel performansını anlamak ve iş faaliyetlerine koymak, bu organizasyona rekabet avantajı verebilir
İşçi tutma	Kurum, organizasyonlarında yeşil çevre uyguladığında, personel devir oranları azaltılabilir
İyileştirilmiş satışlar	Kurum, kuruluşlarında yeşil çevreyi teşvik ettiğinde, satışlarını artırabilir ve işlem maliyetlerini düşürebilir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi, Yeşil İK politikalarını ve uygulamalarını benimseyip izleyerek çevreyle ilgili konuların geliştirilmesinde yararlı bir rol oynayabilir. İşyerindeki yeşil programlar işçiler arasında sosyal sorumluluğu teşvik etmekte ve üst düzey yeteneklerin korunmasına yardımcı olmaktadır. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetleri, şirketlerin yeşil ekonomi konusundaki yeteneklerini kaybetmeden maliyetleri düşürmenin alternatif yollarını bulmalarına yardımcı olur. Daha yüksek üretkenlik ve sürdürülebilirliğe yol açan çalışanların iş tatmini ve bağlılığının artmasına yardımcı olur. Sürdürülebilirlik endişelerinin çağdaş organizasyonların operasyonları için hayati olduğu açıktır. Araştırmalar çevresel uygulamaların şirket performansını artırdığını ve rekabet avantajı sağladığını göstermektedir. Bu nedenle, daha fazla şirket ekolojik sorunlara ilgi duymaya başlayarak çevre korumanın kendi çıkarları için uygun olduğunu belirtmiştir. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin bir unsuru olduğu için çevre yönetiminde önemli bir rol oynayabilir. Bu, İK fonksiyonunun gerçekleştirilmesine, doğası tüm İKY alt alanlarında ekolojik hedefleri içerecek şekilde, istihdam planlamasından işe alım, seçme, çalışan motivasyonu ve gelişimine, değerlendirme ve çalışma koşulları üzerindeki etkilerine kadar yeni bir yaklaşımdır. İK fonksiyonunun formülasyonunun sadece ekonomik çıkarlar kategorisini değil, aynı zamanda ekolojik alanlarda da paydaşlara katma değer üretmek amacıyla yapılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, Yeşil İKY, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevreye yönelik seviyesini yansıtırken, bunun uygulanması, insan kaynakları yönetiminin bireysel aşamalarının, yeşil-yani çevre dostu hale getirilmesi için değiştirilip uyarlanması gerektirmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kuruluşların yeşil girişimleri takdir edip

anlayabilen yeşil işgücü yaratmalarına yardımcı olur. Yeşil insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin ana odağı, ekolojik bir çalışma ortamı ve daha sonra nüfuz edecek çevresel açıdan sorumlu işçi tutumlarının geliştirilmesidir. Yeşil insan kaynakları yönetimi bu nedenle, daha geniş bir kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinin bir parçasıdır ve şirket kaynaklarının sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve ekolojiyi desteklemek için İK politikalarının uygulanması anlamına gelir. Öncelikli hedefi çalışanlarda ekolojik duyarlılık geliştirmek ve kendi davranışlarının çevreyi nasıl etkileyebileceğinin farkında olmalarını sağlamaktır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, zaman zaman çevresel performansı iyileştirmek için personel uygulamalarının kullanılması olarak da tanımlanmaktadır. Bunun nedeni, İK süreçlerinin sürdürülebilir kalkınma politikalarının pratik uygulamasında ve sürdürülebilir kalkınma kültürünün inşasında önemli bir rol oynamasıdır. Kuşkusuz Yeşil insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir kalkınma kavramını gerçeğe dönüştürmede insan kaynakları yönetiminin rolünü arttırmaktadır. Çevre politikalarının pratik uygulamasında ve sürdürülebilir kurum kültürünün geliştirilmesinde İK departmanlarının kilit bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, bir kuruluşta sürdürülebilir kalkınmanın uygulanmasına izin veren temel bir araçtır. İK süreçleri Yeşil İK politikasını uygulamaya dönüştürmede önemli bir rol oynamaktadır; Bu nedenle, insan sermayesi ve yönetimi çevresel yönetim hedeflerinin yerine getirilmesinde etkilidir. Yeşil politikaların etkili bir şekilde uygulanmasıyla, çalışanlar motive edilebilir ve kendilerini daha iyi bir organizasyonel performansa götürecek yeşil uygulamalara dâhil edebilir.

Yeşil olmak sadece çevreye verilen zararın azalmasını değil, aynı zamanda işletmeler açısından önemli bir rekabet avantajı elde edilmesini de beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla ekolojik çevrenin korunmasına önem veren işletmeler; işletme stratejilerinde ve fonksiyonlarında (yönetim, üretim, insan kaynakları, muhasebe ve pazarlama vs.) önemli değişiklikler yapmak zorunda kalmışlardır (Özkaya, 2010: 250). Çevreyle ilgili problemlerin çözümünde iletişim ve işbirliğinin önemli rol oynaması, insan kaynakları yönetiminin işletme çevre yönetimindeki önemini ortaya çıkarmaktadır (Ceyhan ve Ada, 2015: 121). Bugün işletmelerde çevre duyarlılığı ile ilgili birçok uygulama da bu anlayış doğrultusunda ortaya konmaktadır. Son dönemde işletmelerin ve işletme çalışanlarının çevre duyarlılığı konusunda bilinçlenmesiyle birlikte kağıt israfının önlenmesi, toplantıların sanal olarak yapılması, ortak araç kullanılması, ofis ve çevrenin doğaya uygun ve doğaya zarar vermeyecek şekilde düzenlenmesi gibi birçok uygulama, çevreye duyarlı insan kaynakları anlayışının önemini bir kere daha göstermektedir (İşte Sağlık, 2013; Hürriyet,

2011). İK, kurumun çevresel sorumluluğunun kurumsal misyon bildiriminin bir parçası olarak hayati bir rol oynar.

Yeşil örgüt kültürünü teşvik eden ve çevre odaklı çalışan davranışını teşvik eden Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin uygulanması, kuruluşlara çeşitli nedenlerden dolayı fayda sağlar. İlk etki görüntü faydasıdır. Çağdaş işletmelerin pazar başarısı giderek imaja bağlı olmaya başlamıştır. Yukarıda verilenler göz önüne alındığında, sadece çevre koruma ile ilgili bağlayıcı yasal düzenlemelere uymak yerine, gönüllü çevresel girişimlerde bulunmak, rekabet avantajı elde etmenin bir aracı haline gelmektedir. Ekolojik farkındalığın artması ve çeşitli paydaş gruplarının etkisi büyük önem taşımaktadır. Tüketiciler ekolojik ürünler talep ederken, iş ortakları ekolojik onaylara dikkat eder. Pazar paylarını korumak isteyen şirketler çevre dostu bir yönelim benimsemek zorundadır. Bu tür bir yaklaşımın sonucu olarak, şirketler, çevre koruma harcamalarının artık sadece bir maliyet olarak değil, bir kurumun gelişimine yapılan bir yatırım olarak görüldüğü yeni bir yönetim felsefesi geliştirmektedir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi ile ilgili görüş bildiren yazarlar, insan kaynaklarının ekolojik organizasyonların kurulmasına önemli ölçüde katkıda bulunabileceğinin altını çizmektedir. İşe alım, performans yönetimi, eğitim, gelişim ve ücretlendirme ile ilgili çevre politikalarının, çalışanların çevre koruma stratejilerinin pratik uygulamasında yer alması için güçlü araçlar olduğunu savunmaktadırlar. Yeşil insan kaynakları yönetimi araçları, süreçleri ve uygulamaları çalışanların ekolojik yenilikler sürecine katılımını artırabilir, çevre israfını azaltabilir, ürünleri iyileştirebilir, süreç verimliliğini artırabilir ve maliyetleri azaltabilir. Yeşil insan kaynakları yönetiminin bir kurum için sürdürülebilirliğin en önemli unsurlarından biri olduğu ileri sürülebilir.

Global boyutta çevresel endişelerin artması ve uluslararası çevresel standartların gelişmesi; işletmelerin yasal çevreci strateji ve programlara uyumunun sağlanması ihtiyacını doğurmuştur (Daily ve Huang, 2001'de akt. Kedikli, 2017). Bu ihtiyaçlar sonucunda kurumlar işlerini daha çok çevreci yapmaya odaklanmış durumdadır. Bu süreçte en önemli rolü insan faktörü üstlenmektedir. Çünkü entelektüel sermaye bir organizasyonun değer ve avantajlarını oluşturan, amaçların başarılmasını sağlayan tüm bilgi ve yeteneklerin soyut değerlerinin toplam stokunu oluşturur (Rani ve Mishra, 2014). Yeşil-İKY politika ve uygulamaları işletmelerin üstünlüklerini/yeteneklerini kaybetmeden maliyetlerini azaltmasını sağlar (Kedikli, 2017: 78). Yeşil-İKY'nin en büyük avantajı işletmelere maliyet

tasarrufu, rekabet avantajı ve kar marjı konularında değer katmasının yanında olumsuz yönde değişmesi beklenen örgütsel bağlılık, personel devir hızı, çalışan motivasyonu, işletmenin marka imajı ve değeri, sendika ilişkileri vb. konularda, beklenenin aksine, işletmelere daha fazla pozitif yönde değer katmasıdır (Kedikli, 2017).

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işyerinde çalışanların refahını yalnızca çalışma ortamını iyileştirmek ve giderek daha çevre bilincine sahip bir işgücü ihtiyacını karşılamakla kalmayıp aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirlik hedefine ulaşmak için hem çalışana hem de organizasyonel performansa olumlu katkı yapması muhtemeldir (Gill Mandip, 2012). Sürdürülebilirlik, herhangi bir sektörde iş yapmanın en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. Örgüt kültürü, sürdürülebilir bir işletmeye doğru bu kaymada önemli bir rol oynamaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kritik rollerinden biri, organizasyonu, insanlarda yetenekler yaratarak ve geliştirerek, sürdürülebilirlik stratejisi kazanmaya doğru yönlendirmek, onları motive etmek, değer sistemi oluşturmak ve üç yönlü bir sonuç elde etmek için bir güven ortamı oluşturmaktır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi, çevrenin korunması ve yeşil uygulamalara geçiş için çalışanlar ve diğer paydaşlar arasında farkındalık yaratmada merkezi bir rol oynarken çalışanların sürekliliği, şirket ve marka imajı ve diğer paydaşlar ile ilişkilerin geliştirilmesi konularında da işletmeye avantajlar sağlamaktadır (Khurshid ve Darzi, 2016: 19). Khurshid ve Darzi (2016)'da yeşil insan kaynakları yönetiminin çevrenin korunması ve yeşil uygulamalara geçiş için çalışanlar ve diğer paydaşlar arasında farkındalık konusunda anahtar rol oynadığını belirtmiştir. Ayrıca çalışanların sürekliliğini sağlamak açısından da yeşil uygulamalar avantaj sağlamaktadır.

Yeşil insan kaynakları faaliyetleri, şirketlerin yeşil ekonomi konusundaki yeteneklerini kaybetmeden maliyetleri düşürmenin alternatif yollarını bulmalarına yardımcı olur. Kuruluşlar yeşile dönerek ve karbon ayak izlerini (insan faaliyetlerinin çevreye verdiği zarar) azaltarak büyük operasyonel tasarruf sağlayabilecek yeni bir çevresel yapı oluşturarak büyük büyüme fırsatlarına sahiptir.

İlk başta yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını başlatmak ve uygulamak zor olsa da, maliyet kontrolü, kurumsal sosyal sorumluluk sağlanması, yetenek kazanma ve çevre bilinci ve doğal ve etik değerlerin korunması yoluyla rakiplerin karşısında rekabet üstünlüğü kazanma gibi bir kuruluşun temel hedeflerini yerine getirebilir. Hosain ve

Rahman (2016, 56) bir firmanın yeşil İKY uygulamalarını benimsemesinin genel nedenleri aşağıda belirtilmiştir:

1. Doğal çevrenin korunması: Daha az kâğıt kullanan çevrimiçi reklamcılık ve işe alım, ofis alanında daha az karbon emisyonu yaratma, kâğıt israfını azaltmak için elektronik kaynaklarla eğitim gibi yeşil İKY uygulamaları çevrenin daha az zarar görmesini sağlayabilir.

2. Sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak ve çalışanların moralini yükseltmek: ofis binalarında sigara içilmesini yasaklamak, daha az evrak kullanmak gibi kararlar sağlıklı ve yaşanabilir bir çalışma ortamı yaratabilir, bu da işçilerin hızını ve moralini artırabilir.

3. Kurumsal sosyal sorumluluğu sağlayarak rekabet avantajı elde etmek: Kurumsal sosyal sorumluluk, günümüzde hiçbir şirketin görmezden gelemeyeceği temel sorumlulukların bir parçasıdır. Bu nedenle, bir firma yeşil yönetim uygulamalarını iyi bir şekilde yerine getirerek rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edebilir.

4. Maliyet tasarrufu: Sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak çalışanların yorgunluğunu, devamsızlığı ve personel devir oranını azaltabilir. Sonuç düşük maliyettir. Yine daha az kâğıt kullanmak ve bilgiyi çevrimiçi olarak yaymak ve kaydetmek israfı ve maliyeti azaltabilir.

5. Şirket imajını artırır: Yeşil yönetimi / İKY uygulamaları olan bir şirketin, sahip olmayan bir şirkete göre daha yüksek bir imaja sahip olacağı açıktır.

6. Çalışanlar arasında çevre dostu ve çevresel öğrenmeyi geliştirmek: Yeşil İKY uygulamalarının benimsenmesi, çalışanların çevre bilincine sahip olmasını ve çevre dostu olmalarını sağlayarak çevre açısından iyi bir kurumsal vatandaş olmasını sağlar.

7. Yenilik ve büyümeyi teşvik etmek: Yeşil İKY uygulamaları, kalitenin büyümesini ve yöntem ve süreçlerin geliştirilmesini kolaylaştıran yenilikçi fikir ve uygulamaları teşvik eder.

8. Öğrenmeyi kolaylaştırmak ve davranışı şekillendirmek: Bu tür uygulamalar çalışanlar arasında yeşil / çevre bilincini kolaylaştırmaya ve kişisel ve iş yaşamlarında çevre dostu tutumlar geliştirmek için davranışlarını geliştirmeye veya şekillendirmeye yardımcı olur.



9. Kaynak kullanımını en üst düzeye çıkarmak ve israfı azaltmak: Yeşil İKY uygulamaları, bir firmanın geri dönüştürülmüş ürünler kullanarak doğal kaynaklarını en üst seviyeye çıkarmasına ve atıkları optimum seviyeye indirmesine yardımcı olabilir.

Yeşil İKY uygulama sürecinden bazı sonuçlar çıkarabiliriz. Birincisi, proaktif çevre stratejileri olan firmalar kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilirler ve belirli Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları inşa etme eğilimindedirler. Çünkü yeşil insan kaynakları yönetimi çevre stratejilerini uygulamak için etkili ve gerekli bir yaklaşımdır. İkincisi, Yeşil insan kaynakları yönetimi çalışanların yeşil becerilerini, bilgilerini ve yeteneklerini geliştirebilir. Yeşil insan kaynakları girişimleri, şirketlerin üst düzey yeteneklerini kaybetmeden maliyetleri düşürmenin alternatif yollarını bulmalarına yardımcı olur. Stratejik bir girişim olarak yeşil insan kaynakları yönetimine odaklanmak sürdürülebilir iş uygulamalarını teşvik eder. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi'ni kullanarak, çevreyi korumanın yanı sıra, verimliliği artıracak ve olumlu finansal etkilere sahip olacak şu sonuçları sağlar; Büyüme, refah ve çalışan sağlığı, artan çalışan yaratıcılığı ve değişebilirlik, Finansal performans ve çevre koruma arasındaki denge, Kuruluşun piyasada ki daha iyi imajı, vasıflı personelin organizasyona olan bağlılıkları ve sadakatleri, artan rekabet avantajı nedeniyle daha yetenekli personelin çekilmesi, Toplumda yeşil kültür ve yeşil yaşam tarzını teşvik etmek v.s

#### **1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sürdürülebilirlik**

Son yıllarda, “sürdürülebilirlik” her sektörde, doğal kaynakların hızla tükenmesi ve çevre sorunlarıyla ilgili endişelerin bir sonucu olarak işletmelerde giderek daha önemli hale gelmiştir. Sürdürülebilirlik kelime anlamı olarak; üretkenlik ve çeşitliliğin devamlılığı sağlanırken, daimi olabilme yeteneğini korumak olarak tanımlanır (Güner, 2020: 19). Sürdürülebilirlik kavramı pek çok alanda ve pek çok uygulamayla karşımıza çıkmakta fakat gelecek kuşaklara yaşanabilecek bir dünya bırakmak hepsinin ortak noktasıdır. Daly ve Cobb'a (1994) göre sürdürülebilirlik, mevcut ihtiyaçları mevcut kaynaklarla gelecek kuşakların ihtiyaçlarına zarar vermeyecek şekilde karşılamaktır. Ayrıca sürdürülebilirlik, toplumun ekonomik, çevresel ve sosyal kaynaklarının sürekliliğini sağlamak ve bu kaynakların en doğru şekilde kullanılmasını sağlamak için toplumda bir bakış açısı yaratan katılımcı bir süreç olarak da ifade edilir (Gladwin, Kennelly ve Krause, 1995). Son yıllarda, sürdürülebilirlik çalışmaları, şirketlerin savaşlarında kamu imajını iyileştirmek ve korumak için en güçlü silahlardan biri olmuştur. Sürdürülebilirliği çevresel, ekonomik ve sosyal

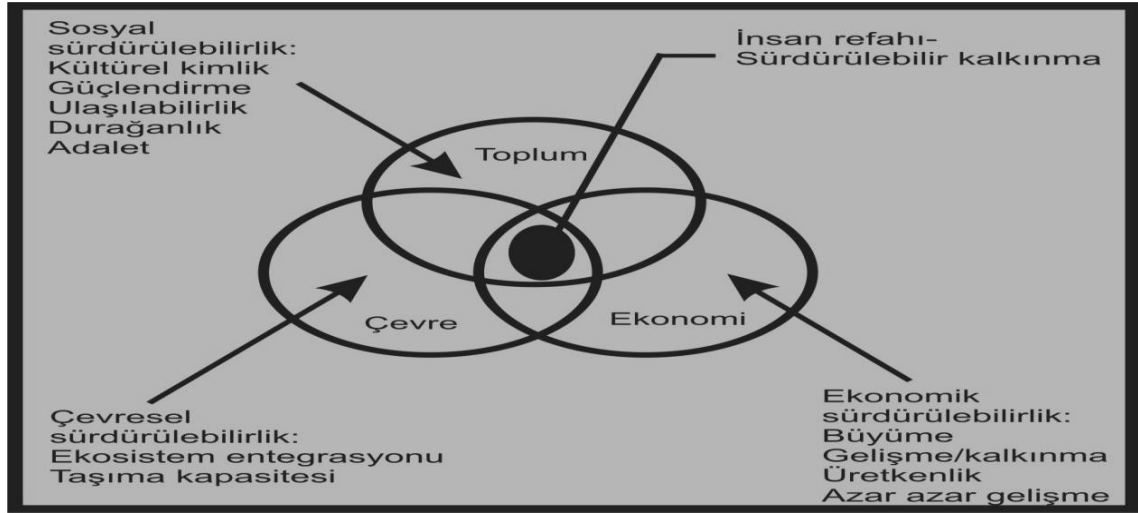
alanlarda ele almak gerekmektedir. Sürdürülebilirlik, çevresel, sosyal ve finansal kaygıları dengelemeye ve aynı anda optimize etmeye çalışır. Yani sürdürülebilirlik gelişimi için çevresel koruma (çevrenin ve doğal kaynakların korunması), ekonomik büyüme (engellenmiş değil, teknolojik olarak uyarılan ekonomik kalkınma kaynakların, materyallerin ve işgücünün kullanımında ilerleme ve artan etkinlik), ve sosyal eşitlik (tüm insanların yaşam koşullarında ve güvenliğinde iyileşme) olmak üzere üç bileşen tanımlamıştır. Şirketlerin finansal, sosyal ve çevresel risklerini, yükümlülüklerini ve fırsatlarını dengelemesi için “sürdürülebilirlik”, bir eklenti olmaktan “işlerin nasıl yapıldığına” geçmek zorundadır. Sürdürülebilir kalkınma ilkelerine uygun olarak sosyal, ekonomik ve çevresel hedefler birbirine bağlıdır ve karşılıklı olarak pekiştiricidir. Bu nedenle, şirketin gelişme stratejisi, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları arasındaki dengenin gelişimini dikkate almalıdır. Bu, desteklenen ekonomik çözümlerin aynı zamanda sosyal olarak sorumlu, çevre dostu ve ekonomik açıdan değerli olması gerektiği anlamına gelir.

Sürdürülebilirlik, işletmelere sosyo-ekonomik alanın iyileştirilmesine yardımcı olacak uzun ömürlü çözümler sunma fırsatı sunarken, gelecekte de işler ve ekonomik zenginlikler yaratmaya devam etmektedir. Sürdürülebilirlik gelişimi için üç bileşen tanımlamıştır. çevre koruma, ekonomik büyüme ve sosyal eşitlik. insan kaynakları yönetimi, üçlü bir sonuç elde etmek için becerilerin, motivasyonun, değerlerin ve güvenin yaratılması için kuruluşun sürdürülebilirlik stratejisinin yerleştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, çevresel sürdürülebilirliğin insan kaynakları yönetimine entegrasyonuna artan bir ihtiyaç vardır. Firmanın sürdürülebilirliği, çalışanların davranışsal tutumlarını, bilgilerini ve motivasyonlarını belirleyen yeşil İK uygulamalarından etkilenir.

Brundtland Raporunda sürdürülebilirlik kavramı; kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere gelecek nesillerin ihtiyaç ve gereksinimlerini tehlikeye atmadan mevcut zamana ait ihtiyaçların karşılanması olarak tanımlanmaktadır (WCED, 1987: 40 akt. Şen, 2018).

Sürdürülebilirlik terimi, “gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerinden ödün vermeden bugünü karşılayan bir gelişme” olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilirlik, bir sistemin kendisini devam ettirebilme kabiliyeti ile ilgili olduğundan, sistemin tüm öğelerini kapsamaması gerekmektedir. Bu sebeple sürdürülebilirlikten bahsedebilmek için sadece ekolojinin değil, ekonominin devamlılığını ve toplumun refahını tek bir çatı altında değerlendirmek gerekir. Kuruluşlar, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ile

giderek daha fazla ilgilenmektedir. İK fonksiyonu, sürdürülebilirlik stratejisinin hem geliştirilmesine hem de uygulanmasına yardımcı olmak için benzersiz bir şekilde konumlandırılmıştır. İK fonksiyonu neye ihtiyaç duyulduğunu veya kurumsal değerler ve sürdürülebilirlik stratejisi oluşturmada neyin mümkün olduğunu belirlemede ortak olarak görev yapabilir. Bir şirketin İnsan kaynakları departmanı, şirketlerinin sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulmasında önemli bir rol oynayabilir (Harmon, Fairfield ve Wirtenberg 2010).



**Kaynak:** Akgül, 2010: 154-155

Şekil 1.2. Sürdürülebilir kalkınmanın gelişmiş üç daire modeli

Bu modele göre ekonomik, sosyal ve çevresel anlamda eş zamanlı ve eşit kalkınma sürdürülebilirliği getirir. Bu yaklaşımda ekolojik bozulmamışlık, ekonomik zenginlik ve toplumsal eşitlik birbirleriyle ilişkilidir ve sürdürülebilir gelişme için gerekli şartları sağlamaktadır (Bansal, 2005: 199). Bu üç etkenin herhangi birinde meydana gelen kötüleşme, diğer iki etkenin de uzun vadede varlığını koruyamamasına sebep olmaktadır. Böylece aradaki denge bozulacağı için sürdürülebilirlik zarar görmüş olur (Terzi, 2017: 19).

Sürdürülebilirliği sadece doğal kaynakların kullanımı açısından değil genel olarak kaynakların tüketimi açısından değerlendirmek daha doğrudur ve bu önemli kaynaklardan bir tanesinin de insan kaynakları olduğu düşünülmektedir (Kesen, 2016: 5). Pfeffer'in (2010) ifade ettiği gibi insan kaynakları yönetimi insan sürdürülebilirliğini doğrudan etkilediği için kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir parçası konumundadır (Kesen, 2016: 5). Çalışma hayatındaki sürdürülebilirlik modelinin amacı, çalışma sistemlerinin ve çalışanlarının uyum ve refah kapasitelerini arttırmaktır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, toplumsal çıkar ve ekonomik fayda öncelikli personel işe alma ve seçme,

yerleştirme, geliştirme ve gerekirse işten çıkarmayı amaçlayan uzun dönemli kavramsal yaklaşımlar veya etkinlikler şeklinde tanımlanmaktadır (Thom ve Zaugg, 2004, s. 217'den akt. Kesen, 2016). Bu tanıma göre insan kaynakları yöneticileri, yapacakları tüm faaliyetlerde kısa vadede değil aksine uzun vadede başarı getirecek bir insan kaynağı altyapısı oluşturmalıdır. Taylor, Osland ve Egri (2012'den aktaran Stankeviciute ve Savaneviciene, 2013:840) sürdürülebilirlik ile İKY arasındaki ilişkiye ilişkin iki önemli tartışma sunmaktadır. Birincisi, İKY, sürdürülebilir amaçların başarılması için çalışanların düşünce ve eylemlerine doğrudan yardım eder. İkincisi ise sürdürülebilirlik ilkeleri İKY sistemi içinde yer bulur. Böylece çalışanların uzun süreli olarak fiziksel, sosyal ve ekonomik refahları sağlanır.

İnsan kaynakları yönetimi sistemi, bir firmanın insan kaynaklarını çekmeye, geliştirmeye ve sürdürmeye yönelik bir dizi farklı ancak birbiriyle ilişkili faaliyetler, işlevler ve süreç kümesi olarak tanımlanır. İnsan kaynakları yönetimi beşeri sermayenin yaratılmasına katkıda bulunan en etkili araç ve bunun sonucunda da organizasyonel performansa ve rekabet avantajına katkıda bulunan bir fonksiyondur. İnsan kaynakları yönetiminin daha fazla finansal ve ekonomik çıktılar aracılığıyla örgütsel performansı artırmaya yönelik rolüne odaklanan stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısının aksine; sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütün içindeki ve dışındaki insanlar üzerindeki etkisinin belirlenmesi ile ilgilenir (Maraippanadar ve Kramar, 2014: 173'den akt. Özutku, 2015). Personel geliştirme ve sürdürülebilir stratejiler uygulamadan başarılı bir şekilde yeşile dönüşmek zordur. İnsan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilir iş geliştirmenin kilit bileşeni olmasının nedeni budur. Ayrıca örgütün ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının mevcut ve gelecekteki çevre üzerindeki etkisini de belirlemeye çalışır (Maraippanadar ve Kramar, 2014: 173'den akt. Özutku, 2015). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin temeli, çevreyi ve dünyayı korumak için gerçekleştirilen çevreci faaliyetlere dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik odaklı insan kaynakları yönetimi, gelecekteki ihtiyaçları karşılama yeteneğine zarar vermeden toplumun ve işletmenin bugünkü ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamayı gerektirir (Mariappanadar, 2003; Wagner, 2013 akt. Kesen, 2016). Sürdürülebilir İKY, stratejik İKY'nin bir uzantısı olarak ele alınmakta ve stratejik İKY'den daha geniş bir anlam ifade etmektedir (Özutku vd, 2015: 56). Stratejik İKY'nin değişmekte olan global çevreye adapte olma konusunda yeterli olmadığı ve toplumdaki değişimlere ayak uydurmak için, yeni bir

kavramın oluşturulması gerektiği yönündeki inanç beraberinde sürdürülebilir İKY'nin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Oswal ve Narayanappa, 2014: 7).

Sürdürülebilirliğin neden İKY fonksiyonları ile ilgili olduğunu ve İKY'de sürdürülebilirliğin önemini Ehnert ve Harry (2012:223) iki farklı bakış açısıyla açıklamaktadır. Tartışmaların bir boyutu, makro bakış açısı olup, örgütlerin, sosyal ve ekonomik çevreleri üzerindeki katkıları üzerinde durmaktadır. Bu bakış açısı, genellikle toplumsal ve ekolojik sürdürülebilirlik tartışmalarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu düşünceye göre, örgütlerin sosyal ve ekonomik çevreye sürdürülebilirlik açısından katkı sağlamaları İKY uygulamaları ile gerçekleşmektedir. Sürdürülebilirlik ve İKY ilişkisine yönelik diğer bakış açısı ise mikro düzeyde olup, bu bakış açısındaki tartışmalar insan kaynaklarının kıtlığına, yaşlanan işgücüne, iş kaynaklı sağlık problemlerinin artmasına odaklanmakta ve İKY sisteminin sürdürülebilirliğini örgütler için "yaşamsal strateji" olarak görmektedir (Ehnert ve Harry, 2012: 223). Sürdürülebilir gelişmenin temel amacı şimdiki ve gelecekteki nesiller için daha kaliteli bir yaşamı güvence altına almak için ekonomik büyümeyi sürdürmek, eşitlikçi sosyal yaşam sunmak, ekolojik koruma sağlamaktır. Bu üç boyut sürdürülebilir toplumları beraberinde getirir. Sürdürülebilir toplumlar ise örgütlerin ve bireylerin katkısı olmadan gerçekleştirilemez (Cavagnaro ve Curiel, 2012:1).

Sürdürülebilir İKY bir yandan finansal, sosyal ve ekolojik hedeflere ulaşmayı sağlayacak İK stratejileri ve uygulamalarını ifade ederken diğer taraftan uzun dönem için insan kaynakları temelini yeniden üretmeyi de hedeflemektedir. Sürdürülebilir İKY doğal çevre, insan ve toplum üzerindeki negatif etkileri minimize etmeye çalışmaktadır (Kramar, 2014: 1084'den akt. Özutku, 2015). Rani ve Mishra (2014), kurumlardaki insan kaynakları departmanlarının sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında önemli rol oynayabileceğini belirtmiştir. Sürdürülebilirlik üzerine yapılan birçok araştırma, insan kaynakları yönetiminin bir organizasyona sürdürülebilirlik kültürünü getirmesinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bir işletmenin, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için İKY'nin tam anlamıyla işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi ile entegre olması 'dikey uyum' ve İK uygulamalarının birbirleriyle uyumlu bir biçimde İK sistemini oluşturması "yatay uyum" (Gürol ve Gemici, 2017: 41) gerekmektedir. Sürdürülebilir iş modelleri ve iş uygulamaları şirketleri geliştirmekte olan küresel ekonomide daha rekabetçi yapabilir. İnsan kaynakları yönetiminin ve sürdürülebilirliğin en önemli faydaları, kalıcılık ve memnuniyettir (Holtom, Mitchell, Lee ve Eberly, 2008).

Organizasyonlar insan sürdürülebilirliğini sağladıklarında ekonomik, ekolojik ve sosyal sürdürülebilirliği de sağlayabileceklerdir (Kesen, 2016, s.7). Ayrıca, çevre yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma için örgütsel stratejiler, insan kaynakları uygulamalarıyla iyi uyumlu olduklarında başarılı olacaklardır. Bu nedenle, etkili işgücü ve insan kaynakları sistemleri, etkili bir çevresel büyüme stratejisi için kritik öneme sahiptir. Başta küreselleşmenin neden olduğu faktörler olmak üzere, işgücünün değişen demografik yapısı, yaşlanan işgücü, işgücü pazarındaki gelişmeler, yoğun çalışmanın artması gibi örgütsel nedenler İnsan Kaynakları Yönetiminde Sürdürülebilirlik konusuna ilginin artmasının altında yatan sebeplerdir (Ehnert, 2009: 94-95). İşletmeler için sürdürülebilir rekabette kritik bir önem taşıyan insan kaynakları, daha üretken olmak ve geliştirilmek yerine "tüketilmiş" ve "sömürülmüş" tür. Bunun sonucu olarak, yüksek kaliteli çalışanlar artan iş stresi, iş-aile çatışmaları, sağlık problemleri ve tükenmişlik gibi sorunlarla karşılaşmakta; daha düşük nitelikli çalışanlar da işsizlik sorunu ile baş etmek zorunda kalmaktadır (Ehnert, 2009:3). Oysa ki insan kaynakları eğitim ve gelişiminin sağlanması yoluyla çalışanların yeteneklerinin doğru yönetilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir yere sahiptir (Aragón-Sánchez vd., 2003, akt. Kesen, 2016). Yani sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde başarıya ulaşmada önemli faktörlerden biri yetenek yönetimidir ve yetenekleri doğru yönetilen bireylerin örgütlere katkıları maksimum düzeye çıkacaktır. Yeteneği olan bireylerin yeteneklerinin daha da geliştirilmesi veya düşük yetenekli bireylere bir takım yetkinliklerin kazandırılması, hem örgütlerin devamlılığını sağlayacak hem de toplumda daha yetenekli ve üretken bireylerin yer almasının önünü açacaktır (Anderson vd. 2014 akt. Kesen, 2016, s.9). Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin temel hedefleri şöyle sıralanabilir (Ehnert, 2006:14): (1) Örgütün uzun dönemde varlığını sürdürebilmesine katkıda bulunmak, (2) Örgütün insan ve sosyal kaynak temelini geliştirmek, yeniden üretmek, sürekliliğini sağlamak, (3) İnsan kaynakları uygulamalarının, mevcut insan kaynakları ve potansiyel insan kaynakları üzerindeki negatif etkilerini belirlemek ve değerlemek.

Sürdürülebilir İKY uygulamalarına bazı örnekler:

1. Çalışanlara daha sonra tekrar kullanmak üzere kullanılacak ürünleri geri dönüşüm yollarının belirlenmesinde yardımcı olmak.
2. Çalışanları, çevreye zarar veren malzemelerin kullanımını azaltmanın yollarını bulmak için eğitim vermek

3. Çalışanların zarar görmemesi için uzun vadeli istihdam güvenliğinin vurgulanması.

Kuruluşlarda Sürdürülebilir İK uygulamalarını oluşturmak için birkaç adım vardır; Bu adımlar ;

❖ Değerlendirmek

- Şirketin kurumsal kültürünün, stratejik hedefinin ve temel değerlerinin sürdürülebilirlik hedeflerini destekleyip desteklemediği. Kültür ve temel değerler, yeşil bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu oluşturmak için birbirlerini desteklemelidir.
- Firma, ürün veya hizmetlerde sürdürülebilirlik eksikliğini dengelemek için herhangi bir topluluk hizmetinde yer alıyor mu?
- İş tanımı yapmak ve şirketin kurumsal internet sitesi yeşil gündemi desteklemektedir.

❖ Kaldırmak, Elemek

- İnsan Kaynakları, israfın giderilmesine yardımcı olacak maliyetleri düşürerek yeşil hareketi desteklemelidir.

❖ Aydınlatmak

- İK, şirketin yetenekleri bulmasına, korumasına ve işten çıkarmasına yardımcı olmak için uzun bir yol kat edecek tutarlı bir istihdam markası geliştirmek zorunda kalacak.
- İK, çalışanlarını markanın kurulması için çevre dostu ürünler kullanmaya teşvik edecek.

❖ Uygulamak

- İK, işe alımdan tazminat almaya kadar çalışan yaşam döngüsünün her aşamasında sürdürülebilir İ.K stratejileri uygulamak zorunda kalacaktır.

- Kurumların insan kaynakları, işe alım için seyahat maliyetinin yanı sıra kağıt kullanımını da azaltan canlı sanal görüşme veya video konferansı başlatmak zorunda kalacak.
- İK, çalışanlarını organizasyon içindeki çevre dostu girişimleri kullanmaları için ödüllendirme stratejisini uygulayabilir.

#### **1.4.1. Yeşil İnsan Kaynakları ve Çevre Sürdürülebilirliği**

Çevresel sürdürülebilirlik kavramı, dünyadaki örgütsel refah için büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin çevre yönetimine ne derece uyguladığı, sistemleri, politikaları ve faaliyetlerinin derecesi giderek artan bir araştırma alanı olmaktadır. Dünya çapında çevre yönetimine proaktif bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Birçok çalışmaya göre de çevre yönetim sisteminin ancak şirketlerin doğru beceri ve yetkinliğe sahip doğru kişilere sahip olması durumunda etkili bir şekilde uygulanabileceği şeklindedir. Bu nedenle İK işlevi, uygulamalarını ve politikalarını bir çevre odağını yansıtan sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirerek kuruluş içinde çevresel sürdürülebilirliğin itici gücü haline gelir. Yeşil İKY, firmaların bir dizi İK uygulamasını kullanarak yeşil bir imaj elde etmek için çevresel stratejilerini ve eylemlerini geliştirme yollarını yansıtır. İK stratejisi, İK ekibinin ve diğer çalışanların şirketin stratejisi, değerleri ve kültürüyle uyumlu hedeflerini yansıtmalı ve ilham vermelidir. Yeşil İKY çevresel sürdürülebilirliği uygulamaya yönelik bir yaklaşım olarak düşünülebilir. Çevre yönetimi insan kaynakları açısından yoğun bir süreçtir, bu nedenle firmaların çevresel performanslarını elde etmek için çalışanları bu sürece dâhil olmaya nasıl motive edebilecekleri önemlidir. Bu nedenle, bir firma içindeki strateji ve planların uygulanması için insan faktörleri oldukça önemlidir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, her çalışan ara yüzünü sürdürülebilir iş uygulamalarını teşvik etmek ve sürdürmek için kullanmanın yanı sıra farkındalık yaratmak ve böylece kuruluşların çevresel açıdan sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermesine yardımcı olmak anlamına gelir. Çevresel hedeflerin ve stratejilerin bir şirketin genel stratejik gelişim hedeflerine dâhil edilmesi, etkili bir çevre yönetim sistemine ulaşmaya yardımcı olur (Cherian ve Jacob, 2012). Yeşil insan kaynakları yönetimi yetenek odaklı yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, motivasyon odaklı yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve fırsat odaklı yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak sınıflandırılabilir ve çalışanların çevre dostu yeteneklerini geliştirme ve çevre yanlısı motivasyonlarına ilham verme eğilimindedir. Bu nedenle, Yeşil insan



kaynakları yönetimi bir firmayı çalışanlarını çevre dostu faaliyetlerde bulunmaya motive etmek için anahtar bir yaklaşım ve firmanın çevre stratejisini desteklemek için etkin bir kaynak olarak görülebilir. Sürdürülebilir kalkınma açısından yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemini ortaya koymak gerekmektedir. Bu çerçevede mevcut örgüt kültürünü, çevresel yönetim sistemleri ile entegre edilerek yeşil bir kültüre dönüştürülmesi önerilebilir. Yeşil kültürün parçası niteliğinde sürdürülebilir gelişime katkı sağlayacak ölçüde çalışanların da bu kültürün bir parçası haline getirilmesi, güdülenmesi ve bağlılığının artırılması gerekmektedir.

Bir kuruluşa çevresel sürdürülebilirliği sağlamak, kurumdaki tüm çalışanların düşünce ve davranışlarında değişiklik gerektirir (Laszlo ve Zhexembayeva, 2011). Bu nedenle İK fonksiyonu, kuruluş genelinde sürdürülebilir iş stratejileri oluşturma ve uygulamada kritik bir role sahiptir. Aynı zamanda kuruluşun insan kaynakları yönetimi, çevresel sorumluluğu bir kurumun misyonunun bir parçası haline getirmede de önemli bir rol oynamaktadır (Prathima ve Mishra, 2013). Şirketlerin çevresel sorumluluk bilinciyle çalıştıklarını ifade eden yeşil yönetim uygulamaları, tüm işletme fonksiyonlarının işleyişini etkilemiştir (Dai, Montaabon ve Cantor, 2014). İşletme fonksiyonlarının en önemlilerinden biri olan İnsan Kaynakları Yönetiminin çevresel faaliyetlere yönelmesi, çevresel politikalar belirlemesi ve uygulamasını anlatabilmek için Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ifadesi kullanılmaktadır (Kedikli, 2017, s.69). Çevresel sürdürülebilirliği arttırmaya yönelik gelişen strateji ve uygulamalardan biri, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi olarak bilinen “yeşil insan yönetimi modeli”dir. Yeşil insan kaynakları; çevre dostu uygulamalar ve çalışanların bağlılığını sağlamak gibi temel unsurları barındırmaktadır (Ashraf, Ashraf ve Anam, 2015). Çevre yönetiminin ilkeleri ve değerleri, bir veya daha fazla sayıda insan kaynakları yönetimi süreci ile birlikte yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dönüştürülebilir. Eğitim, seçme, işe alım, ödüllendirme ve performans değerlendirmesi gibi uygulamaları çevresel sürdürülebilirliğe uygun hale getirerek, yeşil insan kaynakları yönetimi başarılı bir formülasyon sürecini ve kurumsal çevresel sürdürülebilirliğin uygulanmasını kolaylaştırır (Daily ve Huang 2001). Dangelico (2015) sürdürülebilirliği aşağıdan yukarıya bir süreç olarak uygulamak için yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine dayalı bazı girişimler önermektedir:

- Yüksek düzeyde çevre yönelimi ve farkındalığı ile elverişli bir iş ortamı yaratın.
- Çalışanlara çevresel yeterlilikleri ve farkındalığı artırmak için uygun eğitimi verin

- Çalışanların çevresel çabalarını ve başarılarını övmek ve ödüllendirmek için ödül sistemleri uygulayın.

Günümüzde çevre koruma ve sürdürülebilir kalkınma tüm endüstriler için en önemli konular arasındadır. İşletmeler bu iki kavramı öncelikleri arasında kabul etmeli, politikalarını ve programlarını buna göre formüle etmeli ve işlerinin yapılarına uygun bir çevresel yönetim sistemi kurmalıdır. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, doğal kaynakların saklanması ve korunmasına ve israfın en aza indirilmesine odaklandığından sürdürülebilirliğin geliştirilmesine neden olmaktadır. Sürdürülebilirlik, çevresel ve toplumsal zorluklarla yüzleşmek için çözümler geliştirmede referans noktası olarak kullanılmaktadır. Son yıllarda çevresel sürdürülebilirlik anlayışının giderek önem kazanması ve işletmelerin de sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında aktif rol alması, işletmelerin içinde bulunduğu topluma ve çevreye karşı sosyal sorumluluk taşımasını gerekli kılmaktadır (Şenocak, 2018: 164). Dolayısıyla, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve çevresel sürdürülebilirlik arasında çok güçlü bir korelasyon vardır (Chowdhury, Sanju, ve Asaduzzaman, 2017). Şirketler belirledikleri çevresel hedefler ve uyguladıkları sosyal sorumluluk projeleriyle birlikte bir yandan doğal kaynakları korurken diğer yandan hem potansiyel çalışanlar açısından hem de müşteriler açısından daha cazip konuma gelmeyi hedeflemektedirler.

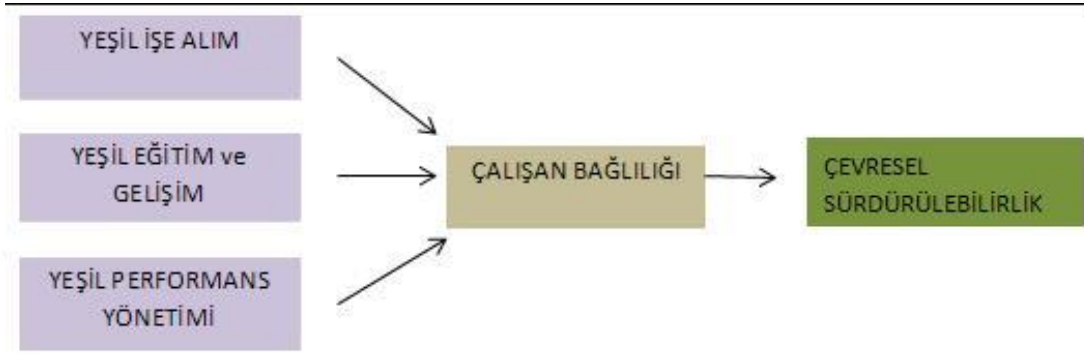
Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının nihai amacı, kuruluşun sürdürülebilir çevresel performansını geliştirmektir. Jabbour ve Santos'a (2008) göre İK uygulamaları, şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlama stratejilerinde önemli bir rol oynamıştır (Arulrajah vd. 2015). İKY ile çevre yönetiminin kesişimini ifade eden Yeşil insan kaynakları yönetimi, organizasyonda çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmek için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının stratejik kullanımını içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, çevresel performansı, inovasyonu ve etkili çeşitlilik yönetimini teşvik eden İK uygulamaları yoluyla sürdürülebilir organizasyonların geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Jabbour ve Santos, 2008). Başka bir deyişle, en belirgin amaç sürdürülebilirlikle ilgili rekabet avantajları elde etmek için en uygun insan sermayesini oluşturmaktır. Bu nedenle, yeşil insan kaynakları yönetimi sonuçta çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili rekabet avantajları üreterek ekonomik performansı artırabilir. İK fonksiyonlarını çevre yönetimi hedefleriyle hizalamak, çevre yönetiminin etkin tasarımına ve uygulanmasına yardımcı olmaktadır (Jabbour ve Santos, 2008; Jackson, Renwick, Jabbour,

ve Muller-Camen, 2011). Çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için çoğu firma çalışanlarını teşvik etmek için uygun insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanabilir. Örneğin, Jabbour'a göre (2008), Yeşil İKY “tipik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumların çevresel hedefleri ile sistematik ve planlı olarak hizalanması” görüşündedir. Çevrenin korunması, taviz verilemeyecek bir değerdir (Wenstop ve Myrmel 2006). Çevresel yönetimin mevcut tüm birimlere stratejik entegrasyonunun bir organizasyonda çevresel eyleme dayalı rekabet üstünlüğünün elde edilmesini etkilemektedir. Çevresel bir hedefe ulaşmak için kuruluşlar tüm çalışanlarını çeşitli çalışma alanlarına dâhil etmeli ve onları eko-inisiatifleri bağımsız olarak benimsemeye motive etmelidir. Bu, çalışanları önemli ölçüde güçlendirir ve memnuniyet düzeylerini artırır. Kuruluşlar, firmanın sürdürülebilirliğini önemli ölçüde etkileyecek ve rekabet avantajını artıracak olan yenilikçi araçların ve çevre yönetimi girişimlerinin geliştirilmesine önem vermektedirler (Hart 1997; Lin vd., 2001 as cited in Jackson, 2009). Çevresel bilgi ve becerilere sahip personelin mevcudiyeti, çevresel girişimlere katılımı teşvik eden İK uygulamalarıyla birlikte, şirketler arasında rekabet avantajları ve iş sürdürülebilirliği elde etmek için bir teşvik oluşturmaktadır. Yani kurumlar hedeflerine ulaşmak için ekonomik ve finansal faktörlerin yanı sıra sosyal ve çevresel konulara da odaklanmak zorunda kalmıştır (Ahmad, 2015, akt. Kedikli, 2017: 69). Russo ve Fouts'a göre, çevresel kaygıların firmanın kültürüne dâhil edilmesi, rakiplerin taklit etmenin zor olacağı ve rekabet avantajı sağlayabilecek çevresel imkanlar sunabilir. Çevre yönetimi, sosyal, çevresel ve finansal yönleri birleştiren “üçlü sonuç” olarak bilinen daha geniş bir muhasebe gündeminin bir parçası olarak kabul edilir (Elkington, 2006). Nihayetinde çevreci kültür oluşturulması sürecinde insan kaynakları departmanı aktif rol oynayan kurumlarda, Yeşil-İKY temel işletme stratejilerinden biri haline gelmiştir (Ahmad, 2015 akt. Kedikli, 2017). Çevresel sürdürülebilirlikte etkili ve başarılı olabilmek için İK'nın karar verme ve çevresel sürdürülebilirlik politikaları ve uygulamaları içinde daha fazla yer alması gerektiği savunulmaktadır (Harris ve Tregidga, 2012). Bir kurumun kültürü, bir kurum içindeki çalışanların ve üst yönetimin çevresel sürdürülebilirlik sorunları hakkında ne düşündüğünü yansıtan ana varsayımları, değerleri, sembolleri ve faaliyetleri temsil eder. Çevre yönetimi için çaba harcayan işletmeler, yalnızca çevre koruma konusunda eleştirel sorunları ortadan kaldırmakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal imajlarını iyileştirip, yeni pazarlar geliştirir ve rekabetçi avantajlarını da artırırlar. Yeşil-İKY; çevresel uygulamaların örgüt politika ve uygulamalarına adaptasyonu konusunda kilit bir öneme sahiptir. Çünkü yeşil insan kaynakları yönetimi personelin bu alandaki eğitimlerini ve farkındalıklarını artırarak,

işletmelerin çevresel politikalarıyla uyumlu ve daha iyi sözleşmeler yapmasının yanı sıra çalışanların sadakatini de artırarak çevresel sürdürülebilirlik politikalarının hayata geçirilmesini sağlama yeteneğine sahiptir (Singh ve Rao, 2016: 95'den akt. Kedikli, 2017). İşletmeler Yeşil-İKY politika ve uygulamaları sayesinde, üstünlükleri ve kabiliyetleri korumak şartıyla maliyetlerini azaltabilir, dahası verimlilik ve karlılıklarının da bu yollarla maksimum düzeye çıkarabilir. Bu çerçevede etkin insan kaynağına sahip olmak için, çevre ve çevre bilincini içeren eğitimler, yetkilendirme programları ve ödül sistemleri de yeşil şirketlerin gelişimine katkı sağlayacaktır (Cherian ve Jacob, 2012). Sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik kavramları günümüz sürdürülebilirlik hedefine sahip işletmeler için de temel unsurlardan biri haline gelmiştir (Kedikli, 2017: 70). Günümüzde işletmeler, sürdürülebilirliklerini sağlamak, verimliliklerini artırabilmek ve bu sayede rekabetçi arenada varlıklarını koruyabilmek için sosyal sorumluluk ve çevreci uygulamaları örgütlerine uyarlanmaya çalışmakta, çevreye verilen zararın en aza indirilmesi gibi hususlara odaklanmaktadır. Nitekim değişken ve rekabetçi piyasa koşulları, organizasyonların sürdürülebilirlik-verimlilik konuları şüphesiz öncelikli öneme sahiptirler ve (yeşil) işgücü motivasyonu bu unsurların işlevselliğinde kilit rol oynamaktadır (Jackson, Renwick, Jabbour, Müller- Camen, 2011). İşletme stratejilerinin başarıyla yerine getirilebilmesi için söz konusu stratejilerin gerektirdiği yeteneklere sahip çalışanları olan işletmeler ancak bu şekilde değer yaratabilir ve rekabet avantajı kazanabilirler (Kedikli, 2017: 73). Uzun dönem sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için organizasyonlar sadece finansal performanslarına odaklanmamalıdır, aynı zamanda örgütün etkileyebileceği veya kontrol edebileceği tüm sosyal ve çevresel yönlerini düşünmelidirler (Deshwal, 2015 akt. Kedikli 2017).

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütleri ve faaliyetlerini çevresel hale getirmede daha güçlü araçlardır (Chowdhury, Sanju ve Asaduzzaman, 2017). İnsan kaynakları yöneticileri işletmelerin sosyal sorumluluk hedeflerine ulaşmasında önemli role sahip olmasının verdiği avantajla işletmenin toplum ve çevre üzerindeki olumsuz etkisini azaltırken pozitif etkilerini de artırabilmektedir (Rezaei-Moghaddam, 2016, akt. Kedikli, 2017). Çevre yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma için örgütsel stratejiler, insan kaynakları uygulamalarıyla iyi uyumlu olduklarında başarılı olacaklardır (Collins ve Clark, 2003). Bu nedenle, etkili işgücü ve insan kaynakları sistemleri, etkili bir çevresel büyüme stratejisi için kritik öneme sahiptir. Çevreyle ilgili problemlerin çözümünde iletişimin ve takım çalışmasının önemli rol oynaması, yeşil insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilir çevre yönetimi çerçevesinde önemini ortaya çıkarmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi,

insanları çevresel sürdürülebilirliğe bağlarken, Çevre Yönetim Sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli teknik ve yönetilebilir vasıflı işgücü arasındaki boşluğu doldurmaya yardımcı olur (Daily ve Huang, 2001;Renwick vd., 2013). Çevreci işlevlerin sürdürülebilir olması için çalışanlar teşvik edilmeli, güçlendirilmeli ve bilinçlendirilmelidir. Bu kapsamda genel teorilerin de uzlaştığı nokta, yeşil yönetimin başarılı olabilmesi için çalışanların da sorumluluk almaları gereğidir (Tariq, Jan ve Ahmad, 2016).



**Kaynak;** Ahmed vd. 2019: 14

Şekil 1.3. Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çevresel Sürdürülebilirlik Üzerine Etkisi

Yukarıda ki şekilden anlaşılacağı üzere yeşil insan kaynaklarının yeşil işe alım, yeşil eğitim ve gelişim, yeşil performans yönetimi fonksiyonları uygulanması çalışan bağlılığını beraberinde getirmiştir. Bunun sonucunda ise çevresel anlamda sürdürülebilirlik sağlanmış olur. Bir şirketin yeşil insan kaynakları departmanı, şirketlerinin sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulmasında önemli bir rol oynama yeteneğine sahiptir. Yani insan kaynakları yönetimi, kurumun çevresel performansını artırmak için güçlü bir potansiyele sahiptir. Çevresel sürdürülebilirliğe farklı katılım seviyeleri vardır. Etkilenme derecesini belirlemek şu için boyutlar kullanılabilir: (1) çevresel sürdürülebilirlik girişimleri ve (2) çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinin kuruluşun hedefleri, operasyonları ve açık bir tanıma işlevi ile birleştirilmesi. Sürdürülebilir insan kaynakları, işletmenin sürdürülebilirliğin sağlanması için gerçekleştirilen faaliyetlerde her çalışanın katkıda bulunması ve sorumluluk üstlenmesiyle gerçekleşmekte ve gelişmektedir (Rani ve Mishra, 2014, akt. Kedikli, 2017: 72). Bu sayede sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları daha etkin ve düşük maliyet, daha iyi iş sözleşmeleri ve daha yüksek örgütsel bağlılık sağlayabilmektedir. Bunların yanı sıra elektronik dosyalama, araç paylaşımı, iş paylaşımı, telekonferans, uzaktan eğitim ve verimli ofis ortamları sayesinde işletmenin karbon ayak izinin yani insan faaliyetlerinin çevreye verdiği zararın azalmasına da yardımcı olmaktadır (Mandip, 2012). Ayrıca Yeşil-

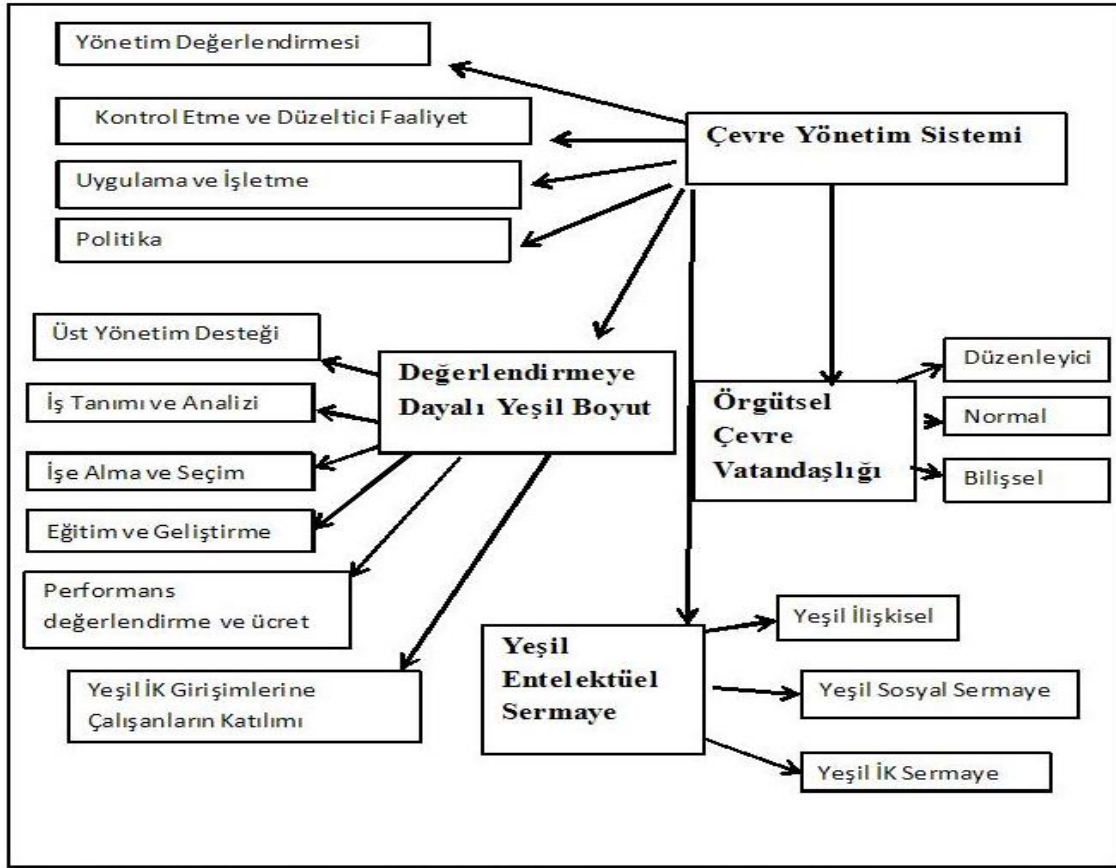
İKY, kaynakların sürdürülebilir kullanımı için çevre dostu insan kaynakları yönetimi uygulamalarını bünyesinde barındırmaktadır (Kedikli, 2017: 72)

21. yüzyılda, kurumlar, sürdürülebilir çevreyi sağlamak ve kuruluşun rekabet avantajını sağlamak için yeşil uygulamaları geleneksel İK fonksiyonlarına yerleştirmelidir. Yeşil insan kaynakları yönetimi çevresel sürdürülebilirliğin nedenini pekiştirecek kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek amacıyla ve daha genel olarak çevre sürdürülebilirliğinin nedenine yardımcı olmak için kullanılmalıdır (Rani ve Mishra , 2014). Çevreci işlevlerin sürdürülebilir olması için çalışanlar teşvik edilmeli, güçlendirilmeli ve bilinçlendirilmelidir. Bu bağlamda Yeşil-İKY işletmenin her çalışanın çevreci uygulamalar hakkında duyarlılıklarının artırılması, eğitilmesi ve bu yönde işletme faaliyetlerine katılmasını ifade eder. Bir başka deyişle çevreci bilginin geliştirilmesi ve çevre yönetim liderliğinin teşvik edilmesi gibi çevreci politika ve uygulamaların geliştirilmesiyle ilgilidir. İK fonksiyonu, organizasyon içinde çevresel sürdürülebilirliğin itici gücü olacaktır. Bir kuruluşun çevre yönetim sisteminde Yeşil İKY ilkelerinin getirilmesinin bir sonucu olarak sağlayabileceği faydalardan bazıları şunlardır: İşçinin elde tutma oranında artış sağlanır, firmanın genel imajında iyileşme, ilerleme, gelişme sağlar, daha iyi, eğitilmiş, çalışanları firmaya çekmek hususunda üst seviyelere yükselmek (çalışanlar açısından tercih edilir firma imajı), Verimlilik ve sürdürülebilirlikte gelişme sağlanır, Gelişmiş rekabet gücü ve genel performans artışı sağlanır. Çevresel İnsan Kaynakları Modelinin oluşturulması için 4 adımdan oluşan bir süreç önerilmektedir (Walter Wehrmeyer,1996) Bunlar;

- 1- Çalışanlara rehber olabilecek bir çevresel vizyonun oluşturulması
- 2- Çevresel vizyonun ve amaçların herkesçe paylaşılması için çalışanların eğitilmesi
- 3- Çalışanların çevresel performansının değerlendirilmesi ve analiz edilmesi
- 4- Ödüllendirme sistemlerini kullanarak çalışanın çevresel faaliyetlerinin tanınması ve takdir edilmesidir.

2011 yılında Uluslararası Singapur Sosyal ve Ekonomi Gelişimi Konferansından uyarlanan önerilen yeşil insan kaynakları ve kurumsal sürdürülebilirlik modeline bakıldığında da çevre yönetimi sisteminin değerlendirme alt boyutlarında yeşil insan

kaynaklarının fonksiyonları karşımıza çıkmaktadır. Oluşturulan bu modelde tüm bu bilgileri destekler niteliktedir.



Kaynak: 2011 Uluslararası Singapur Sosyal ve Ekonomi Gelişimi Konferansı'ndan uyarlanmıştır.

Şekil 1.4. Önerilen Yeşil İ.K.Y ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli

## 1.5. Yeşil İnsan Kaynakları ile İlgili Güncel Konular

### 1.5.1. Yeşil Yakalılar

Çevresel sürdürülebilirlik çalışmaları beraberinde “yeşil yaka” adı verilen yeni bir çalışan grubunu ortaya çıkarmıştır. Temel tanımıyla marka imajı insanlığın karşı karşıya olduğu çevresel tehditleri gidermeyi amaçlayan işlerde çalışanlar “yeşil yakalılar” olarak tanımlanmaktadır (Baykan, 2009). Bir başka deyişle sürdürülebilirliğe verilen önemin artmasıyla birlikte insan kaynaklarında yeşil yakalılar devri başlamış oldu. Dünya genelinde rekabet edebilirlik ve istihdam stratejileri kurumsal sosyal sorumluluk sürdürülebilir büyüme, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı ve çevre korumacılığı gibi temel değerler tarafından yeniden tanımlanmaktadır. Bu değişim sürecini insan ve dolayısıyla insan kaynaklarında bundan bağımsız düşünmek mümkün değildir. Bu değerleri iş felsefesinin merkezine koyan ve çalışmalarda bu tutum ve yaklaşımı ön planda tutan

çalışanlardır (Kigem, T.Y). Bu tanımlardan hareketle sürdürülebilirlik kavramı ile çevre bilincini içselleştirmiş bireyler hızla ön plana çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı bütün pozisyonlarda önemli bir kavram olarak ön plana çıkmasıyla mevcut tüm iş tanımlarına girmiştir. Sürdürülebilirlik, düşük maliyetli ekonomiye geçiş ve bunların beraberinde gelen rekabetçilik, bilinçli çevrecilik ve inovasyon kültürü bütün çalışanların içselleştirmeleri iş dünyasında her aşamada uygulamaya koymaları gereken kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Kadılar, 2011). Yeşil yakalıların çevreye duyarlı iş kültürü ve bakış açılarının yanı sıra; karma disiplinlerden, kendilerini sürekli geliştiren ve teknolojiyi takip edip iyi kullanan kişiler olmaları beklenmektedir (Kigem, T.Y).

### **1.5.2. Yeşil İş-Yaşam Dengesi**

Yeşil iş-yaşam dengesi kavramı, Yeşil insan kaynakları yönetimi için yenilikçi bir yaklaşım olarak algılanmaktadır. Sürdürülebilirlik ve Operasyonel verimlilik olarak iki temel unsuru kapsar. Bu bütünsel yaklaşımlar, çalışanlar için rahat bir işyeri oluşturmak üzere tasarlanmıştır, böylece çalışma şekillerinde daha verimli ve üretken olabilirler ve ardından örgütsel sağlığı büyük ölçüde iyileştirebilirler. Sürdürülebilir değer yaratmak için kurumların kurumsal vizyonlarına ve kültürüne dâhil edilmesi gereken potansiyel bir stratejik insan kaynakları aracıdır. Yeşil çalışma ömrü dengesi uygulamaları, mevcut bağlamda, organizasyondaki entelektüel sermayeyi sürdürmek için önemlidir ve hem işçi hem de işveren için kazan-kazan durumu yaratmada etkili olabilir. Bir alandaki çevre dostu davranışı öğrenmek ve uygulamak, diğer alandaki benzer faaliyetleri teşvik edebilir veya güçlendirebilir. Çalışma hayatı ile özel yaşam arasında karşılıklı etkileşimler ortaya çıktığında, her iki yaşam alanında çevre dostu davranışı kolaylaştırmak için “yeşil bir iş-yaşam dengesi kavramı” önerilmektedir. Çalışanın işte kendini iyi hissetme faktörüne katkıda bulunur. İş yaşam dengesi için yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların kişisel memnuniyet kazanmalarına yardımcı olur ve iş yerlerinde daha iyi konsantre olmalarına yardımcı olur. Üstelik organizasyona ait olma hissi uyandırır ve neticesinde çalışanlar daha üretken olma potansiyeline sahip olurlar. Yeşil insan kaynakları yönetimi sadece hiyerarşik düzeyde değil, bireysel düzeyde de gereklidir. Bir çalışanın çalışma hayatı dışında kişisel bir hayatı vardır ve bu şekilde her birey çalışma ortamında bir işçi ve kişisel yaşamda bir müşteridir.

Yeşil iş-yaşam dengesi politikaları, çalışanların tüketici ve üretici olarak iki yönlü rolüne odaklanmaktadır, çünkü çalışanlar özellikle bu iki rolde çevresel olarak ilgili



davranışları öğrenmekte ve uygulamaktadır (Muster,2011). Şirketler, hem işten hayata hem de işten işe olumlu etkileri teşvik ederek çevre dostu davranıştaki dengesizlikleri azaltmayı hedeflemelidir. Bir yandan, bir şirket çalışanlarının özel yaşamında çevre dostu tüketici davranışını teşvik edebilirken, diğer yandan şirketler, çalışanlarını, özel yaşamlarında geliştirdikleri çevre ile ilgili fikir ve deneyimlerini çalışma hayatlarında kullanmaya teşvik edebilir. Kişilerin özel hayatları ve iş hayatları arasında bir bağlantı olduğundan çalışanların örgütlerde geliştirdikleri davranışlar özel yaşamlarını da etkilemektedir Bu nedenle işyerinde uygulanan yeşil politikaların çalışanların özel yaşamlarına kadar yayılma potansiyeline sahiptir. Yeşil insan kaynakları yönetimi süreçlerinde yalnızca çalışanların mesleki rolü üzerine odaklanılır ve çalışma dışı roller göz ardı edilirse, yeşil insan kaynakları yönetiminin tam potansiyeli gerçekleşmez. Başka bir tanımla, yeşil insan kaynakları yönetiminin tam potansiyelini ortaya koyabilmek için insan kaynaklarını hem üretici hem de tüketici konumunda düşünmek gerekmektedir. Bir alandaki çevre dostu davranışı öğrenmek ve uygulamak, diğer alandaki benzer faaliyetleri teşvik edebilir veya güçlendirebilir. Yaşamdan işe yönelik müdahaleler, çalışanları çevresel değerlerini, fikirlerini ve özel deneyimlerini işyerine getirmeye ve geliştirmeye teşvik eder. Yeşil iş hayatı dengesi müdahaleleri çalışanlarda yeşil davranışlara yol açmaktadır. Bir çalışanın iş taahhütleri ile diğer sorumlulukları arasındaki denge zayıf ise; strese, yüksek devamsızlığa ve düşük üretkenliğe yol açabilir. Daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olan çalışanlar genellikle çalışma yaşamlarında daha büyük sorumluluk, mülkiyet ve kontrol duygusuna sahiptir. Rashid, Wahid ve Saad (2006), çalışanların çevre yönetim sistemlerine katılımının, çalışanların özel hayatındaki çevresel açıdan sorumlu tutum ve davranışları etkileyebileceğini belgelemiştir. Sürdürülebilirlik nihai sonuç olduğundan, kuruluşun iş-yaşam dengesini güçlendirmesi önemlidir. Sonuç olarak özel yaşam ve çalışma hayatında çevre dostu davranışların karşılıklı olarak uygulanması bir denge sağlayacaktır (Muster ve Schrader, 2011).

### **1.5.3. Yeşil Çalışan Katılımı**

Çalışan katılımı, “çalışanın işlerini etkileyen kararlar ve eylemler üzerinde etkili olduğu bir ortam yaratmak” olarak tanımlanmaktadır (Quagraine, 2015). Temsilcilerin katılımı, bireylerin seçim yapma sürecine katkıda bulunabileceği ve istihdamlarını etkileyen operasyonlar üzerinde bir etkisi olabileceği bir ortam oluşturmak olarak karakterize edilir.

Yeşil katılım, firmaların çalışanların çevre yönetimine katılmaları için fırsatlar sunması anlamına gelir. Çalışanların katılımının çevre stratejilerinin uygulanmasındaki önemi büyüktür. Alt düzey çalışanların rolünün vurgulanması, çevresel sürdürülebilirlik sağlama mücadelesinde çalışanların örtük bilgilerinin kullanımını kolaylaştırır. Çevre yönetimi ilkelerine aktif olarak dâhil olan çalışanlar, uygulanacak daha iyi çevresel stratejilere ulaşmada hayati bir rol oynayabilir. Çalışanların önemli çevresel konularda fikirlerini dile getirebilecekleri ve bu sorunları yaratıcı bir şekilde çözümlerin yollarını önerebilecekleri katılımcı bir kültür yaratmayı içerir (Liebowitz,2010). Kuruluşların neden işgücünü çevre yönetimine dâhil etmeyi seçtiklerine bakıldığında bunun odak noktası çalışanların üretim sürecine olan yakın bağlarıyla edindikleri kazanımlardır. Ayrıca, Pinzone ve ark. (2006) yeşil çalışanların katılımı uygulamaları ile çevreye yönelik toplu örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Çalışanları çevresel faaliyetlere dâhil etmek çevre yönetim sistemlerinin iyileştirilmesi ve verimli kaynak kullanımını olasılığını artırır.

Yeşil faaliyetlerin kuruluşun stratejik hedeflerine başarılı bir şekilde uyum ve entegrasyonunda çalışanın rolü ve sorumluluğu dikkate alınmalıdır. Yeşil katılım stratejisinin desteklediği rahat ve destekleyici atmosfer çalışanlara daha fazla yeşil bilgi edinme konusunda ilham verebilir ve onları yeşil aktivitelere katılmaya daha istekli kılar. Çalışanların katılımı arttıkça, bir işletmenin elde edeceği daha etkili sonuçlar elde edilir (Bunge vd., 1996; Hanna vd., 2000; Remmen ve Lorentzen, 2000). Çevre dostu fikirler tüm çalışanlar tarafından teşvik edildiğinde ve kabul edildiğinde, onları çevresel kaygılarla ilgilenmeye ve becerilerini etkin bir şekilde kullanmaya teşvik eder. Çalışan katılımı, iş süreçlerinin daha iyi koordinasyonla optimize edilmesine katkıda bulunur. Çalışanların yeşil girişimlere katılımı, çalışanların hedeflerini, yeteneklerini, motivasyonlarını ve algılarını yeşil yönetim uygulamaları ve sistemleriyle hizaladığından daha iyi yeşil yönetim şansını artırır. Florida ve Davison (2001), yeşil yönetim sisteminin performansının çalışanların yeşil katılımı yoluyla artırılabilirliğini iddia etmiştir. Çalışanların yeşil inisiyatiflerle ilgili karar ve görevlere katılması, çevresel performansın artmasına yardımcı olmaktadır. Yönetim, çalışanların yeşil konular hakkındaki görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri bir çalışma ortamı yaratmalıdır, çünkü kurumun günlük yaşamında işin etik davranışından esas sorumlu olanlardır. Yeşil sonuçların elde edilmesi, büyük ölçüde çalışanların işbirliği yapmaya istekli olmalarına bağlı olacaktır, çünkü çoğu zaman, en iyi fikirler, o alanda çalışan kişilerden gelir.

Çalışanların katılımı, çalışanlardan yeni çevresel stratejiler konusunda öneride bulunmak ve mevcut uygulamaları iyileştirmek için geri bildirim toplamakla ilgilidir. Çalışanların katılımı, çalışanları motive eder, onları sorumlu kılar ve örgütün çevre yönetimi için işbirliğini geliştirir. Çalışanların Yeşil İKY uygulamalarına katılımı, işyerinde kaynağın etkin ve verimli kullanılması gibi Çevresel yönetim sistemlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunur. Phillips (2007) Çalışanların yeşil İK'ye katılımının, iş yerlerinden kaynaklanan kirliliğin önlenmesine yardımcı olduğu belirtilmiştir. Yeşil çalışanları işe alan bir firma, çalışanlarını örgütün çevresel hedeflerine daha iyi katılmasını sağlayacaktır. Bu davranış sayesinde, çevresel performans oldukça artırılabilir (Smith, 2010). Yani çalışanların yeşil inisiyatiflerle ilgili karar ve görevlere katılması, çevresel performansın artmasına yardımcı olmaktadır. Temsilcilerin ekolojik stratejileri planlama sürecine katkısı, onları yeşil ürünler üretmeye hazırlayacaktır. Rashid, Wahid ve Saad (2006), çalışanların çevre yönetim sistemlerine katılımının, çalışanların özel hayatındaki çevresel açıdan sorumlu tutum ve davranışları aktarabilir ve etkileyebileceğini belgelemiştir. Çalışanların çevre yönetimine katılımının, iş yerlerinden kaynaklanan kirliliğin önlenmesine yardımcı olduğunu belirtmiştir (Wolters, Bouman ve Peeters, 1995). Çalışan katılımını teşvik etmek, kurum içinde sosyal veya ekolojik yönelimli girişimciler yaratır; kişilerin içindeki gizli bilgilerin ortaya çıkmasını sağlar.

Çalışan katılımı, özellikle yönetsel düzeyde, çalışanlar arasındaki çevre davranışını motive etmek için çok önemli bir faktördür (Zibarras ve Coan, 2015). Her şirkette farklı özelliklere, ilgi alanlarına, bakış açılarına sahip çalışanların aynı ortamda bulunması sayesinde günlük yaşamlarında çevre sürdürülebilirliği üzerinde farklı etkileri olan farklı uygulamaların, düşüncelerin, fikirlerin ortaya çıkması olasıdır. Ortak bir vizyon, şirketin karşılıklı hedefler belirleyerek, standartları netleştirerek ve ortak bir çalışma geliştirerek, çalışanların kendilerini etkin bir şekilde yönetmelerini sağlayabilir. Temsilcileri karar alma sürecine dâhil etmek, fikirlerini ve önerilerini sunmalarını teşvik etmek önemlidir, çünkü temsilciler yapılan seçimlerden etkilenirler. İşçileri karar sürecine dâhil etmek ve önkoşullar ve başarılar hakkında bilgilendirmek, onları ekolojik bir şekilde hareket etmeye motive edecektir (Perron ve ark., 2006). Çalışanların çevre sorunlarına yönelik tutumlarının belirlenmesi ve olumlu davranışlara dönüştürülmesi çevre yönetimini kolaylaştıracaktır. Çevre Yönetimi uygulamalarında, güçlendirilmiş çalışanlar çevrenin iyileştirilmesinde rol almaya daha yatkındır. Özellikle çevresel prosedürlerle ilgili olarak, çalışanların ekolojik iyileştirmeler için düşünceleri, fikirleri katkıları son derece faydalıdır, çünkü çalışanlar

sorunlu alanları tanımada ve çözümleri keşfetmede en iyisidir. Araştırmacılar, çevresel inisiyatif için en iyi fikrin, o alanda çalışan tüm çalışanlardan kaynaklandığını desteklemektedir. Bu, ekolojik kaygılar açısından denetçilerin çalışanları için daha fazla özerklik sağlamaları ve onları yenilikçi olmaları ve sorunların cevaplarını düşünmeleri için yetkilendirmeleri gerektiği anlamına gelir.

Çalışan katılımını teşvik etmek, kurum içinde sosyal veya ekolojik yönelimli girişimciler yaratır; Çalışanın, yeşil ürünleri pazarlamak için istenen bilgileri yaratmalarını ve genişletmelerini sağlayacak bir çevresel strateji oluşturmada yer alması gerekir (Margaretha ve Saragih, 2013). Birçok durumda yöneticilerin çalışanlar için çevresel hedefleri belirlemesi daha uygundur; Ancak, çoğu zaman, çalışanların bu hedefe nasıl ulaşılacağına belirlenmesine katılma pozisyonunda olması daha iyi olacaktır (Liebowitz, 2010). Çalışan katılımı, insanların içindeki gizli bilgileri geliştirir. Bir kurum çevresel hedeflerini gerçekleştirmek isterse, yükümlülüğü temsilci gruplarına bölmek akıllıca bir düşünce ise, temsilcilerin güçlendirilmesi çok önemlidir. Paylaşılan bir vizyon, insan kaynağının örgütsel amaçlar doğrultusunda daha yüksek üretkenliğe sahip ve motive bir şekilde çalışmasını sağlayarak stratejik amaçların gerçekleştirilmesini desteklemektedir (Chen, Chang, Yeh ve Cheng, 2015). Örgüt daha çevre dostu olmaya çalışıyorsa, çalışanları daha motive ve kararlı kılma zorunluluğu vardır. Çevre yönetimi ekip çalışmasının etkili bir şekilde uygulanmasının yanı sıra, İK değerini göstermek için esastır; Ayrıca Çevresel Yönetim uygulamalarını teşvik eder ve özellikle çevre problemleri organizasyonlar içinde grup odaklı olduğunda örtük bilgileri teşvik eder.

## 2. BÖLÜM

### 2. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, yapılan araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, örnekleme ve ölçümde kullanılan araçlar ve verilerin analizi hakkında bilgiler verilmiş olup veri toplama araçları dâhilinde kullanılan ölçeğin geçerliliğine ve güvenilirliğine ilişkin analiz bulguları sunulmuştur.

#### 2.1. Araştırmanın Amacı

Çevrenin korunması adına çeşitli stratejilerin geliştirildiği günümüz çağında paydaşlardan biri olan işletmelere büyük yükümlülükler düşmektedir. İşletmelerin bu faaliyetlere katılım sağlaması çevre sürdürülebilirliği açısından büyük öneme sahiptir. Ayrıca firmaların “çevreye duyarlı firma” niteliği kazanmasını sağlayacak bu da günümüzde sayısı oldukça fazla olan bilinçli tüketiciler tarafından tercih edilen bir firma olmalarını sağlayacaktır. Bu çalışma kurumlarda mevcut, hali hazırda uygulanan insan kaynakları uygulamaları içerisinde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ne derecede yer aldığını ve uygulandığını bulmak ve sürdürülebilir çevresel stratejiler geliştirmek maksadıyla yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeğinin Türkçe literatüre kazandırılması amacıyla yapılmıştır.

#### 2.2. Araştırmanın Önemi

Günümüz firmalarının en büyük sorunlarından bir tanesi daha önceki konularda da bahsettiğimiz gibi şüphesiz küreselleşmenin getirmiş olduğu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmektir. Bu ise işletmelerin en az girdiyle en fazla çıktıyı elde etmesi yani verimliliğin sağlanmasıyla elde edilir. Bu aşamada girdi olarak insan faktörü, yönetim düzeyinde ise insan kaynakları yönetimi uygulamaları ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynakları çevre dostu politikaları sayesinde çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini artırabilir, işletme maliyetlerini düşürebilir (Kedikli ve Uslu ,2017). Yeşil insan kaynakları konusunda yapılmış araştırmalar içerisinde Türkçe yazılmış detaylı bir çalışmaya rastlanılmamış olup, Türkçe literatüre katkıda bulunması açısından böyle bir çalışmaya ihtiyaç olduğu kanaatine varılmıştır. Ayrıca işletmelerin sürdürülebilir bir işletme olarak nitelik kazanmasında yeşil insan kaynaklarının ne denli öneme sahip olduğu ön plana çıkarılacak olması yönünden öneme sahiptir.

### 2.3. Araştırmanın Modeli ve Araştırma Soruları

Bu araştırma Ege bölgesindeki Aydın, İzmir, Denizli ve Muğla illerinde faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli firmalarda çeşitli kademelerde çalışan toplam 279 çalışana yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği uygulanıp elde edilen verilerin analiz edilmesi çalışmasıdır. Bu bağlamda Muzammel Shah (2019) tarafından, yeşil insan kaynakları yönetimi için geçerli bir ölçüm ölçeği geliştirmek amacıyla yapılan “Green human resource management: Development of a valid measurement scale” (Yeşil insan kaynakları yönetimi: Geçerli bir ölçüm ölçeğinin geliştirilmesi) adlı çalışmada yer alan ölçek kullanılmıştır. Var olan bir ölçeğin uyarlanması; bir ölçeği sadece farklı bir dile çevirip kullanmak değil, o ölçekle ilgili geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının da yapılmasını gerektirir (Karakoç, 2014: 40). Araştırma nicel veri toplama modellerinden biri olan betimsel tarama modeline dayalı olarak yürütülmüştür. Yani tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Bir başka deyişle bu araştırma ile günümüz işletmelerinde İ.K politikaları içerisinde Y.İ.K uygulamalarının ne ölçüde öneme sahip olduğu analiz edilmeye çalışıldığından, betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Çünkü tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırmalara uygun bir modeldir (Karasar, 2010: 77’den akt. Aksaraylı, 2014). Betimsel araştırmalarda araştırmacının sürece katılması ya da katılmaması durumlarında elde edilecek sonuç açısından bir değişme olmaz ve olay veya olgunun olduğu gibi net bir şekilde ortaya konması amaçlanır (Sönmez ve Alacapınar, 2011: 46). Bu tür bir araştırmanın verileri toplanırken genellikle anket, alan araştırmaları, içerik analizi gibi teknikler kullanılır (Neuman, 2014: 38-39’den akt. Ektirici, 2016).

Muzammel Shah tarafından (2019) , yeşil insan kaynakları yönetimi için geçerli bir ölçüm ölçeği geliştirmek amacıyla yapmış olduğu “Green human resource management: Development of a valid measurement scale” (Yeşil insan kaynakları yönetimi: Geçerli bir ölçüm ölçeğinin geliştirilmesi) adlı ölçeğin Türk kültürüne uyarlanmasında hedeflenen araştırmanın alt problemlerini ise şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Türkçe formu geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı mıdır?
2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği yaşa göre farklılık göstermekte midir?

3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği eğitim seviyesine göre farklılık göstermekte midir?
5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği firmadaki pozisyona göre farklılık göstermekte midir?
6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
7. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği toplam iş tecrübesine göre farklılık göstermekte midir?
8. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?
9. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği firmada çalışan sayısına göre farklılık göstermekte midir?
10. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği sektöre göre farklılık göstermekte midir?

#### **2.4. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırma evreni çok büyük ve ulaşılması güç olduğundan (zaman açısından ve finansal açıdan) örneklem alma yoluna gidilmiştir. Bu amaçla seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan uygun/kazara örnekleme yöntemi ile veriler toplanmıştır. Uygun örnekleme işgücü, zaman ve para gibi etkenlerin oluşturduğu sınırlılıklar sebebiyle örneklemin kolay ulaşılabilecek birimlerden seçilmesi anlamına gelir (Büyüköztürk, 2011'den akt. Kaplan, 2014). Tavşancıl (2002), örneklem büyüklüğünün madde sayısının en az beş katı, hatta on katı civarında olması gerektiğini belirtmiştir (Bryman ve Cramer, 2001; akt., Tavşancıl, 2002). Nunually (1978) ise faktör analizinde örneklem sayısının madde sayısının 10 katı olması gerektiğini belirtmiştir. Bu bilgiler ışığında 28 maddeden oluşan anketimiz Ege bölgesindeki Aydın ilinde 12, İzmir ilinde 7, Denizli ilinde 11 ve Muğla ilinde 5 firma olmak üzere küçük, orta ve büyük ölçekli

firmalarda çeşitli kademelerde görev alan 279 çalışandan elde edilmiştir. Sektör ayrımı yapılmamıştır. Çünkü günümüz ekonomisinde boy gösteren tüm sektörler bir şekilde çevreyle etkileşim içindedir.

## **2.5. Orijinal Ölçek**

2019 yılında Muzammel Shah tarafından yeşil insan kaynakları yönetimi için geçerli bir ölçüm ölçeği geliştirmek amacıyla “Green human resource management: Development of a valid measurement scale” (Yeşil insan kaynakları yönetimi: Geçerli bir ölçüm ölçeğinin geliştirilmesi) ölçeği geliştirilmiştir.

Araştırma Pakistan Menkul Kıymetler Borsası'nda çeşitli sektörlerde işlem gören 19 Uluslararası Standardizasyon Örgütü sertifikalı firmalarda 18'i kadın, 360'ı erkek katılımcı olmak üzere 378 yönetim düzeyindeki çalışandan oluşmaktadır. Toplam katılımcıların 69'u (% 18) İK profesyonelleri, 58'i (% 15) üst düzey yöneticiler, 88'i (% 23) orta düzey yöneticiler ve 163'ü (% 43) daha düşük düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Buna ek olarak, 100 (% 26) katılımcı 200'den az çalışanı olan küçük şirketlerden, 200 ila 1.000 çalışanı olan orta ölçekli şirketlerden 166'sı (% 63) ve 1000'den fazla çalışanı olan büyük şirketlerden 112'si (% 29) olmuştur. 116 (% 30) katılımcı 2 yıldan az deneyime sahiptir, 2 ila 5 yıl deneyime sahip 175 (% 46) katılımcı, 5 ila 10 yıl deneyime sahip 50 (% 13) katılımcı ve 37 (% 0,9) 10 yıldan fazla deneyime sahip katılımcılardan oluşmaktadır. “Yeşil iş tasarımı, yeşil işe alım ve seçim, yeşil eğitim ve gelişim, yeşil performans yönetimi, yeşil ücret yönetimi, yeşil sağlık ve güvenlik, yeşil çalışan ilişkileri” olmak üzere yedi boyut ve 28 ölçüm maddesinden oluşan ölçek kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

## **2.6. Ölçek Uyarılama Süreci ve Verilerin Toplanması**

Ölçek uyarılama, ölçeklerin farklı kültürlerde kullanılabilmesi için ölçeğin kullanılacağı yeni kültüre ne derece uygun olduğu, yeni kültürdeki psikometrik özelliklerinin (güvenirlilik, geçerlik) ne derece yeterli olduğu, ölçeğin yeni kültürdeki psikolojik özellikleri ne derece iyi yansıttığı gibi bir takım sorulara cevap arandığı ve ölçeğin çevirisinin farklı bir kültüre yapıldığı süreç olarak tanımlanabilir. Ölçeğin uyarılmasında belli basamaklar takip edilmiştir (Deniz, 2007: 3)



Yeşil insan kaynakları ile ilgili yapılan ölçek çalışmalarından en güncel ve kapsamlı olanı 2019 yılında Muzammel Shah tarafından yapılan “Green human resource management: Development of a valid measurement scale” (Yeşil insan kaynakları yönetimi: Geçerli bir ölçüm ölçeğinin geliştirilmesi) isimli çalışma olması nedeniyle bu ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Karar sürecinden sonra ölçeğin araştırmada kullanılması amacıyla izin alınması için ölçeğin yazarı ile e-mail yolu ile iletişime geçilerek gerekli izin alınmıştır. Gerekli izin belgesi Ek-1’de sunulmuştur. Daha sonra ölçek maddeleri İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiş ve çevrilen Türkçe ölçek, Türkçe ve İngilizceye hâkim kişiler tarafından da değerlendirilmiştir. Değerlendirme neticesinde elde edilen Türkçe ölçek, tekrar İngilizceye çevrilmiş, akabinde elde edilen İngilizce ölçek, özgün haliyle karşılaştırılarak iki uzman görüşüne de sunulmuştur. Tüm bu aşamalarda Türkçe öğretmeni, İngilizce öğretmeni, İngiliz Dili ve Edebiyatı mezunu ve kokartlı turist rehberi gibi alanında uzman kişilerden destek alınmış, çeviri kontrol ettirilmiş anlam bütünlüğünü bozan, anlaşılması güç olan ve yanlış olarak ifade edilen maddeler düzeltilerek dil geçerliliği sağlanmıştır. Uzmanlar tarafından da değerlendirilmesi sonucunda ölçeğin son formu ortaya çıkmıştır. Ölçek genel uygulamasına geçmeden önce 27 katılımcı aracılığıyla ön teste tabi tutulmuş ve katılımcıların önerileri değerlendirildikten sonra ölçek son halini almış ve bu ölçeğin mevcut çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçek uyarlama çalışması, kültürler arası ölçek uyarlama aşamaları dikkate alınarak etik kurallar çerçevesinde büyük bir titizlikle yapılmıştır. Daha sonra çevirisi yapılan ölçek katılımcılara uygulanarak verilerin toplanması, elde edilen verilerin bilgisayar ortamına girilmesi ve bu verilerin analizlerin yapılması aşamasına geçilmiştir.

## **2.7. Ölçümde Kullanılan Araçlar ve Verilerin Analizi**

Araştırmamız literatür çalışmasının yanı sıra aynı zamanda ölçek uyarlama çalışması olması nedeniyle veri elde etmede anket tekniği kullanılmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şekline 5’li likert ölçeği ve birtakım demografik bilgilerden oluşturulan anket bölgedeki firmaların üst kademe yöneticileri, orta kademe yöneticileri, alt kademe yöneticileri, insan kaynakları yöneticileri ve insan kaynakları birimi personelleriyle birebir ve google docs formatında oluşturulmuş online anket yöntemiyle ulaşılarak uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğine dair bilgi elde etmek için açılımlayıcı (keşfedici) faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Ayrıca ölçeğin faktör yapısının geçerli bir model olup olmadığını saptamak için doğrulayıcı faktör

analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği hesaplanmıştır. Analiz sürecinde ilk olarak ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik (Sphericity) testi analizleri yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha değeri bulunarak değerlendirilmiştir. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılırken bu katsayının güvenilir olarak ifade edilmesi için 0,70 ve üzeri değere sahip olması ölçüt olarak değerlendirilmektedir (Horn, 1965). Büyüköztürk de (2010) Alpha değerinin .70 ve üzeri olmasının yeterli olacağını belirtmektedir.



## 3. BÖLÜM

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmada katılımcılara, yaş aralıkları, cinsiyetleri, eğitim seviyeleri, çalıştıkları firmada hangi pozisyonda görev aldıkları, kurumda çalışma süreleri, toplam iş tecrübeleri, medeni durumları, çalıştıkları firmada toplam çalışan sayısı ve çalıştıkları firmanın hangi sektörde faaliyet sürdürdüğü gibi demografik özelliklerin ortaya çıkarılmasına yönelik kapalı uçlu anket soruları yöneltilmiştir. Bu bilgilere ait frekans analizleri yapılmış olup, Tablo 3.1.'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler		Frekans (F)	Yüzde (%)	
Yaş	18-29	72	25,8	
	30-39	69	24,7	
	40-49	66	23,7	
	50+	72	25,8	
	<b>Toplam</b>	<b>279</b>	<b>100</b>	
Cinsiyet	Kadın	57	20,4	
	Erkek	222	79,6	
	<b>Toplam</b>	<b>279</b>	<b>100</b>	
Eğitim Seviyesi	Lise	94	33,6	
	Ön Lisans	82	29,4	
	Lisans	85	30,5	
	Lisansüstü	18	6,5	
	<b>Toplam</b>	<b>279</b>	<b>100</b>	
Çalıştığınız Pozisyonunuz	Firmada	Üst Kademe Yönetici	54	19,4
		Orta Kademe Yönetici	38	13,6
		Alt Kademe Yönetici	47	16,8
		İnsan Kaynakları Yöneticisi	49	17,6
		İnsan Kaynakları Birimi Personeli	77	27,6
		Diğer Yönetici Kadrosu	14	5
		<b>Toplam</b>	<b>279</b>	<b>100</b>
Kurumda Çalışma Süreniz	0-1 yıl	47	16,8	
	1-5 yıl	66	23,7	
	6-10 yıl	58	20,8	
	11-15 yıl	71	25,4	
	15+	37	13,3	
	<b>Toplam</b>	<b>279</b>	<b>100</b>	
Toplam İş Tecrübeniz	0-1 yıl	6	2,2	
	1-5 yıl	53	19	
	6-10 yıl	81	29	
	11-15 yıl	27	9,7	
	16-20 yıl	81	29	
	20+ yıl	31	11,1	
<b>Toplam</b>	<b>279</b>	<b>100</b>		

Tablo 3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular (Devamı)

	<b>Demografik Özellikler</b>	<b>Frekans (F)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Medeni Durum	Evli	170	60,9
	Bekar	109	39,1
	<b>Toplam</b>	279	100
Firmada Çalışan Sayısı	0-50	11	3,9
	50-250	92	33
	250-500	78	28
	500-1000	82	29,4
	1000	16	5,7
	<b>Toplam</b>	279	100
Firma Sektörü	Gıda	46	16,5
	Enerji	45	16,1
	Turizm	44	15,8
	Maden	31	11,1
	Tekstil	53	19
	Tarım	46	16,5
	<b>Diğer</b>	14	5
	<b>Toplam</b>	279	100

Araştırma 57'si (%20,4) kadın, 222'si (%79,6) erkek olmak üzere toplam 279 katılımcı üzerinde uygulanmıştır. Yaş aralığına bakıldığında ise 18-29, 30-39, 40-49 ve 50 yaş üstü olarak belirlediğimiz yaş gruplarının toplam dağılımı hemen hemen birbirine eşittir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 18'i yüksek lisans (%6,5), 85'i lisans (%30,5), 82'si ön lisans (%29,4), 94'ü lise (%33,6) mezunudur. Katılımcıların çalıştıkları firmada pozisyonlarına bakıldığında 54'ü (%19,4) üst kademe yönetici, 38'i (%13,6) orta kademe yönetici, 47 (%16,8) alt kademe yönetici, 49'u (%17,6) insan kaynakları yöneticisi, 77'si (%27,6) insan kaynakları birimi personeli, 14'ü (%5) ise diğer pozisyonlarda çalışanlardır. Üst, orta ve alt kademe yöneticiler insan kaynakları birimi dışındaki yöneticilerden oluşmaktadır. Bu rakamlardan insan kaynaklarında çalışanların sayısının fazla çıkmasının nedeni ayrıca bir insan kaynakları bölümü bulunan firmaların öncelikli olarak tercih edilmesidir. 279 kişinin kurumdaki çalışma süreleri 0-1 yıl arası kurumda çalışanlar 47 (%16,8) kişi, 1-5 yıl arası kurumda çalışanlar 66 (%23,7) kişi, 6-10 yıl arası kurumda çalışanlar 58 (%20,8) kişi, 11-15 yıl arası kurumda çalışanlar 71 (%25,4) kişi, 15 yıldan fazla süredir kurumda çalışanlar ise 37 (%13,3) kişidir. Katılımcıların toplam iş tecrübelerine bakıldığında, toplam 0-1 yıl tecrübesi olan 6 (%2,2), 1-5 yıl arası tecrübesi olan 53 (%19), 6-10 yıl tecrübesi olan 81 (%29), 11-15 yıl tecrübesi olan 27 (%9,7), 16-20 yıl arası tecrübesi olan 81 (%29), 20 yıldan fazla toplam iş tecrübesine sahip olan ise 31 (%31) kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların 170'i evli, 109'u ise bekârdır. Katılımcıların çalıştıkları firmada toplam çalışan sayısına göre dağılımı ise; 0-50 arası çalışana sahip firma sayısı 11 (%3,9), 50-250 arasında çalışanı olan firma sayısı 92 (%33),

250-500 arasında çalışanı olan 78 (28,0), 500-1000 çalışanı olan firma sayısı 82 (29,4), 1000'den fazla çalışana sahip firma sayısı ise 16 (%5,7)'dir. Firma sektör dağılımına bakıldığında 46 (%16,5) gıda, 45 (%16,1) enerji, 44 (15,8) turizm, 31 (%11,1) maden, 53 (%19) tekstil, 46 (16,5) tarım, 14 (%5) diğer sektörler gelmektedir.

### **3.2. Geçerlik ile İlgili Bulgular**

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellik ile karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir (Karakoç, 2014: 42). Sosyal bilimciler araştırma konuları gereği olarak daha çok soyut kavramlar üzerinden araştırma yapmak durumundadırlar. Dolayısıyla bu soyut kavramlara yönelik olarak birtakım göstergeler kullanarak bir ölçüm meydana getirirler. İşte bu ölçüm ile konu soyut kavramın uyumluluk derecesi bize ilgili çalışmanın geçerliliğini belirtir. Araştırmanın geçerliliği; bir ölçme aracının, ölçmeyi amaçladığı özelliği başka herhangi bir özellik ile karıştırmaksızın ve araştırmanın hizmet etmek istediği amaçtan sapmaksızın doğru olarak ölçme derecesidir. Geçerli olmayan bir test ne kadar güvenilir olursa olsun bir işe yaramaz. Buradan hareketle geçerlik ön plana çıkmaktadır. Bir araştırmada en azından yapı ve içerik geçerliliği mutlaka sağlanmalıdır. Bir bakıma güvenilirlikte geçerliliğin bir parçası şeklinde düşünmek kavramların ne kadar iç içe olduğunu vurgulamak için yerinde olur. Geçerlik ve güvenilirliğin ayrı ayrı konu edilmesinin amacı aralarındaki farklılıkları vurgulamaktır.

#### **3.2.1. İçerik/Kapsam Geçerliliği**

Yöntem olarak yüzeysel geçerlikten daha titiz bir geçerlik saptama yöntemi olan içerik geçerliliği; ölçme aracının ölçülmek istenen ifade, kavram, tutum ya da durum ile ilgili olarak ölçmede ne derece başarılı olduğunu tespit etmeyi amaçlar. Ölçme konusu evreni yeterli ve dengeli olarak örnekleyen ve kapsadığı maddelerin her biri ölçmek istediği kazanımı gerçekten ölçen bir test içerik (kapsam) geçerliliğine sahiptir. İçerik geçerliliği, bir bütün olarak ölçeğin ve ölçekteki her bir maddenin amaca ne derece hizmet ettiği (Karakoç, 2014: 42). Bir başka tanımla içerik geçerliliğinden anlaşılan ölçeğin içeriğinin gerçekten ölçülmesi hedeflenen durumla ilgili olup olmamasıdır (Aktürk, 2012: 3). Bir başka tanımla içerik geçerliliği örneklem olarak belirlenen test/ölçek maddelerinin belirli bir amaca yönelik olarak kavramsal ana kütleyi temsil etme derecesidir (Şencan, 2005: 745) İçerik geçerliliğini sağlamak için ifade listesinin, yapıyla ilgili geniş kapsamlı bir havuzdan elde edilen temsili unsurlar içermesi önemlidir (Campbell ve Fiske, 1959). İçerik geçerliliği,

belli bir ölçmeyi sağlamak için, ölçüm aracını oluşturan öğelerin ilgili yapıyla ilişkili ve ilgili yapının örneği olma seviyesini belirtmektedir (Haynes vd., 1995: 238). Dolayısıyla, stratejik düşünmeyi temsil edecek şekilde ölçüğe yeterli sayıda madde yerleştirilmesi gerekir. Dikkate alınan diğer bir husus kullanım ve okunuş noktasında basitlik sağlayan görünüş geçerliliğidir. Clark ve Watson'a (1995) göre, doğru kelimelerin tercihi, ifadelerin kökenlerinin ve ölçekte yer alacak gerekli ifade sayısının belirlenmesi gerekmektedir. İfade havuzunun geniş kapsamlı olması istenilmektedir ve güvenilirlik düzeyi, ifade miktarı yükseldikçe artmaktadır (Churchill ve Peter, 1984). Olumsuz ve olumlu ifadelerin kullanılmasına, cevap formatının yapıya uygun bir şekilde tercih edilmesine (Netemeyer vd., 2003: 97) ve oluşturulan ifadelerin kısa olmasına, okunduğu zaman herkes tarafından aynı algılanabilmesine (DeVellis, 1991: 57) dikkat edilmesi gerekmektedir. Ayrıca kişiden kişiye farklı çağrışımları ve tutumları içeren ifadelerin kullanılmaması gerekmektedir (De Vellis, 1991: 59). Geliştirilen test incelenen konuların tüm önemli alt konularını içeriyorsa, testin kapsam-içerik geçerliliğinin olduğu söylenir. Kapsam geçerliliği bir bütün olarak ölçüğün ve ölçekteki her bir maddenin amaca ne derece hizmet ettiği (Terzi, 2019: 13).

Ölçek geliştirme çalışmalarında uzmanların kapsam geçerliği için yaptığı değerlendirme çeşitli tekniklerle yapılabilir. Davis tekniğinde maddeler; “uygun”, “madde hafifçe gözden geçirilmeli”, “madde ciddi olarak gözden geçirilmeli” ve “madde uygun değil” şeklinde dördü derecelendirilmektedir. Çalışmamız bir ölçek uyarlama çalışması olması nedeniyle aynı kapsamı ölçtüğü bilinen geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçek varken, yeni ölçek için farklı ya da üstün özellik taşıdığı düşünülüyorsa ekonomik bir yaklaşım olmaz (Karakoç, 2014: 6). Bu çalışmada içerik geçerliğini sağlamak için alanında uzman kişilerden destek alınmıştır. Dil geçerliği için İngilizce ve Türkçe uzmanlardan yararlanılmıştır. Ön test aşamasında İ.K. uzmanlarına danışılmıştır. Kullanmış olduğumuz ölçekte yukarıdaki tüm özellikleri sağlıyor olması nedeniyle içerik geçerliğini tam olarak sağlamaktadır.

### **3.2.2. Yapı Geçerliğine Yönelik Bulgular**

Yapı geçerliği ölçeklere ait temel özellikler ve bu özellikler arasındaki ilişkiyi ifade eder (Tanrıöğren, 2012, s.185). Faktör analizleri; aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıda değişkenin örtük yapısını belirlemek ve belirlenen bu yapının doğruluğunu test etmek amaçlarıyla kullanılan çok yönlü bir analiz işlemidir. Bir başka ifadeyle faktör analizi bir konuda katılımcıların ölçme aracına verdikleri yanıtlara göre değişkenler arasındaki ilişkiyi

hesaplayarak birbiri ile bağlantılı olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin sınıflandırılması sonucu faktör elde etme işlemidir (Ural ve Kılıç, 2005). Faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkilere (korelasyon) odaklanılır. Faktör analizi, AFA ve DFA olarak iki şekilde yürütülebilir. Genel olarak AFA bir teori oluşturmakta, DFA ise bir teoriyi test etmektedir denilebilir (Floyd ve Widaman, 1995). Bu aşamada yapı geçerliliğine yönelik yapılan AFA ve DFA yönelik bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

### **3.2.2.1. Açımlayıcı / keşfedici faktör analizine yönelik bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeğinin alt boyutlarının ortaya konması amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. AFA'da amaç, değişkenlerin oluşturduğu kümenin faktör yapısını ortaya çıkarmaktır.

Yeni oluşturulmuş veya bir dilden başka bir dile çevrilmiş bir ölçeğin değişkenlerini temsil eden ifadelerin altında yatan faktör yapısını ortaya koymayı ve keşfetmeyi amaçlayan keşfedici faktör analizi (Yaşlıoğlu, 2017: 2) cevaplayıcıların, geliştirilmekte olan ölçme aracındaki maddelere verdiği tepkiler arasında belli bir düzen olup olmadığını ortaya koymak için kullanılan bir yapı geçerliği tekniğidir (Karakoç, 2014: 44). Bir başka ifadeyle açımlayıcı/ keşfedici faktör analizi, bir grup çok değişkenli analiz tekniği olup; birden fazla değişkenin aralarındaki ilişkilerin anlaşılıp yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla daha az sayıda temel boyuta indirgeme işlemidir. Açımlayıcı faktör analizi yapmadan önce; seçilmiş olan örneklemin büyüklüğünün analize uyup uymadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve değişkenlerin birbirleri arasındaki korelasyonu test etmek amacıyla da Barlett's Sphericity testi sonuçları incelenmiştir. Genellikle araştırmacılar tarafından kabul edilen alt KMO değeri 0.7'dir (Altunışık ve ark., 2005; Çokluk, 2010). Çokluk (2010) ve Şencan (2005) bu değer 0.50-0.60 arasında olduğu durumlarda örneklem uygunluğunun kötü; 0.60-0.70 arasında olduğu durumlarda zayıf; 0.70-0.80 arasında olduğu durumlarda iyi ve 0.90 üzerinde olduğu durumlarda ise mükemmel derecede olduğunu söylemektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik (Sphericity) testleri çevirisi yapılmış bu ölçeğin faktör analizlerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğini belirlemeye yarayan testlerdir. Ayrıca çalışma grubundan elde edilen verilerin açımlayıcı faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi ile açıklanabilir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012; Büyüköztürk, 2010; Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008). Bu değerlerin, Kaiser-Meyer-

Olkin değeri için 0.5-1.0 arası, Barlett Küresellik testi değerlerinin ise en az 0,05 anlamlılık derecesinde olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2011). Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda, değerin 0.50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır (Çokluk ve ark., 2012: 207).

Ölçek formuna yönelik olarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda düşük yük değerine sahip olan ve binişik yapıya sahip maddelerin ölçekten çıkarılması yoluna gidilmiştir (Ektirici, 2016: 35). Büyüköztürk'e göre çok faktörlü bir yapıda birden fazla faktörde yüksek yük değeri veren madde "binişik madde" olarak adlandırılır ve ölçekten çıkartılması yoluna gidilebilir (Büyüköztürk, 2018: 135). Bu bağlamda analizler aşamasında ölçeğimizde yeşil işe alım ve seçim boyutunu ölçmede yer alan maddelerden "Şirketim personel seçme ve işe alım sürecini kağıt kullanmadan gerçekleştirmektedir" maddesi düşük faktör yükünden dolayı, yeşil eğitim ve gelişim boyutunu ölçmede yer alan maddelerden " Şirketim, öğrenilen içeriği işte uygulamak için yönetici ve çalışma arkadaşları desteği olup olmadığını değerlendirir" maddesi ise başka boyuta yüklenmesinden dolayı çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra yeşil performans yönetimi boyutu içerisinde yer alan "Şirketim, çevresel hedeflere ulaşabilme becerilerini geliştirmektedir" maddesinin yeşil eğitim ve gelişim boyutuna, yine aynı şekilde yeşil performans yönetimi boyutu içerisinde yer alan "Şirketimde yeşil bilgi, beceri ve hedeflerin yayılmasını sağlayan bir iletişim ortamı vardır" maddesi yeşil işe alım ve seçim boyutuna dâhil edilmiştir.

Yapılan bu işlemler neticesinde 26 madde ve 7 boyuttan oluşan bu ölçeğin KMO ve Bartlett testleri yapılmış, test sonucunda KMO değeri=0,718; Bartlett testi değeri ise  $\chi^2=2772,551$ ;  $sd=325$  ( $p=,000$ ) olarak bulunmuştur. Bu değerler çerçevesinde KMO değerinin iyi durumda olduğu görülmektedir. Sonuç olarak örneklem büyüklüğü yeterli olup, değişkenler arasında yeterli düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilerek açımlayıcı faktör analizi uygulanabilmesi için uygun olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.2. Kaiser Mayer Olkin ve Barlett Analizi Bulguları

Örneklem Büyüklüğü KMO Analizi		0,718
Barlett Testi Sonuçları	$\sim \chi^2$	2772,55
	Serbestlik derecesi	325
	Anlamlılık	0



Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesinden sonra 26 madde 7 faktörden oluşan ölçeğin ölçüm maddelerinin yükleri bulunmuştur. Madde yüklerine bakılırken, 0,30 üzerinde olanların alınması ve yükü birden fazla yani farklı faktörlere yayılmış olan (binişik yüke sahip) maddelerin ise aralarındaki fark 0,10'dan fazla olanların alınması ölçüt olarak kabul edilmiştir. Eğer aynı madde için iki faktöre ait yükler arasındaki fark 0,10 üzeri ise ilgili madde sorunlu madde olarak değerlendirmez ve ölçekte yer almaya devam eder. Fakat iki faktör arasındaki yük farkı 0,10'un altında ise ilgili maddenin ölçekten çıkarılması gerekmektedir (Seçer, 2013, s.130).

Tablo 3.3. Temel Bileşen Analizi Değerleri

	<b>Initial</b>	<b>Extraction</b>
istasrm1	1	0,674
istasrm2	1	0,681
istasrm3	1	0,632
istasrm4	1	0,706
per.sec1	1	0,765
per.sec2	1	0,759
per.sec3	1	0,533
egitim1	1	0,7
egitim2	1	0,699
egitim3	1	0,57
egitim4	1	0,586
per.yon1	1	0,665
per.yon2	1	0,671
per.yon3	1	0,492
per.yon4	1	0,475
ucret.yon1	1	0,708
ucret.yon2	1	0,45
ucret.yon3	1	0,583
ucret.yon4	1	0,495
ucret.yon5	1	0,439
issag.guv1	1	0,713
issag.guv2	1	0,749
issag.guv3	1	0,571
cal.ilis1	1	0,864
cal.ilis2	1	0,8
cal.ilis3	1	0,737

Tablo 3.3. her bir faktörün toplam faktörün ne kadarını etkilediğini gösterir. Yani her bir maddenin ortak bir faktördeki varyansı birlikte açıklama oranıdır. Extraction (çıkartma değeri) değerlerinin .30'un üzerinde olması beklenir. Genellikle, 0,30'un altındakiler çıkarılarak işlem tekrar edilir. Bazen .10'a kadar tolere edilebilir. Eğer bu değerler 1 den büyük ise ya veri seti çok küçüktür ya da araştırmada az veya çok faktör belirlenmiştir. Burada maddelerle ilgili olarak verilen ortak varyansların 0,439 ile 0,864 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 3.4. Açımlyıcı Faktör Analizi Faktör Yük Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7
istasrm1	0,8						
istasrm2	0,79						
istasrm3	0,78						
istasrm4	0,82						
per.sec1							0,84
per.sec2							0,85
per.sec3							0,42
egitim1				0,82			
egitim2				0,81			
egitim3				0,72			
egitim4				0,61			
per.yon1						0,56	
per.yon2						0,68	
per.yon3						0,64	
per.yon4						0,65	
ucret.yon1		0,81					
ucret.yon2		0,65					
ucret.yon3		0,74					
ucret.yon4		0,62					
ucreyon5		0,61					
issag.guv1					0,8		
issag.guv2					0,85		
issag.guv3					0,74		
cal.ilis1			0,93				
cal.ilis2			0,88				
cal.ilis3			0,85				

Tablo 3.4.'te her bir maddenin yüklerinin en az .30 olması gerekir. Burada .30'un altındaki maddelere sorunlu olarak bakılabilir ve çıkarılıp işlem yenilenebilir. Maddelerin aldıkları varyans yükleri incelenip herhangi bir sorun bulunmadıktan sonra bakılması gereken değer alt boyutlar ve ölçeğin tamamına ait toplam varyans değerleridir. Açımlyıcı faktör analizinde madde faktör yükleri incelendikten sonra toplam varyans değerleri de incelenmelidir. Her bir faktörün kendi başına toplam varyansın en az %5'ini açıklaması beklenir. Bununla birlikte alt faktörlerin açıkladığı toplam varyans değerlerinde birinci alt faktör için %17,678; ikinci alt faktör için %10,162; üçüncü alt faktör için %9,321; dördüncü alt faktör için ise %8,474; beşinci alt faktör için %7,192; altıncı alt faktör için %6,271; yedinci alt faktör için ise %5,202 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte kalmasına karar verilen maddelerin ve belirlenen faktörlerin toplam varyansına bakılmış, bu madde ve faktörlerin toplam varyansın %64,30'unu açıkladığı belirlenmiştir. Yani yedi faktör tarafından açıklanan toplam varyans %64,30 olarak hesaplanmıştır. Kümülatif değerlere bakıldığında ise yani her bir faktörün varyansa katkısının birikimli yüzdesine bakıldığında birinci faktör için %17,678; ikinci faktör ile birlikte %27,840; üçüncü alt faktör ile birlikte %37,161; dördüncü alt faktör ile birlikte %45,635; beşinci alt faktör ile birlikte %52,827; altıncı alt

faktör ile birlikte %59,098; yedinci alt faktör ile birlikte ise % 64,300 olarak hesaplanmıştır. Tavşancıl (2006)' ya göre sosyal bilimlerde yapılan araştırma analizlerinde %40 ile %60 arası varyans oranları yeterli seviyededir. Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçeğin alt boyutlarının toplam varyansı açıklama değerinin oldukça yeterli olduğu söylenebilir. Bir başka açıklamada toplam varyans değerinin tek faktörlü ölçeklerde en az ölçeğin %30'unu açıklaması çok faktörlü ölçeklerde ise bu değer daha yüksek olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2013, s.135). Bu bilgi ışığında %64,30 oranındaki toplam varyans değerinin oldukça yeterli olduğu söylenebilir. Açıklanan toplam varyans değerlerine ait bulgular tablo 3.5.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Açıklanan Toplam Varyans Değerleri

Madde	Başlangıç Özdeğerler			Rotasyondan Sonra Değerler		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Birikimli Varyans Yüzdesi	Toplam	Varyans Yüzdesi	Birikimli Varyans Yüzdesi
1	4,596	17,678	17,678	3,24	12,463	12,463
2	2,642	10,162	27,84	2,708	10,416	22,879
3	2,424	9,321	37,161	2,528	9,724	32,603
4	2,203	8,474	45,635	2,463	9,471	42,074
5	1,87	7,192	52,827	2,05	7,884	49,958
6	1,63	6,271	59,098	1,986	7,638	57,596
7	1,353	5,202	64,3	1,743	6,704	64,3
8	1,143	4,395	68,694			
9	0,856	3,293	71,988			
10	0,776	2,983	74,971			
11	0,683	2,628	77,598			
12	0,606	2,33	79,929			
13	0,582	2,237	82,166			
14	0,554	2,132	84,298			
15	0,518	1,99	86,288			
16	0,477	1,834	88,122			
17	0,432	1,661	89,784			
18	0,405	1,558	91,342			
19	0,38	1,462	92,803			
20	0,351	1,349	94,152			
21	0,342	1,316	95,468			
22	0,32	1,229	96,697			
23	0,275	1,059	97,756			
24	0,236	0,906	98,662			
25	0,199	0,764	99,425			
26	0,149	0,575	100			

### 3.2.2.2. Doğrulayıcı faktör analizine yönelik bulgular

Doğrulayıcı faktör analizi, gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yarayan bir yapısal eşitlik modeli türüdür ve ölçek uyarlama çalışmalarında önemli bir değere sahiptir (Çapık, 2014: 1). DFA ölçek geliştirme ve uyarlama sürecinde

açımlayıcı faktör analizi ile belirlenmiş olan bir modelin ya da yapının test edilmesi veya doğrulanıp doğrulanmadığının incelenmesine dayanır (Terzi, 2019: 183). DFA’da amaç teorik olarak ortaya konulan yapının test edilmesi söz konusudur. Amacı önceden belirlenmiş ilişki örüntülerinin (madde–faktör ilişkileri gibi), veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymak olan doğrulayıcı faktör analizi (DFA), önceden yapısı belirlenmiş bir ölçme aracının, başka bir kültüre uyarlanması sürecindeki yapı geçerliliğinin test edilmesi için güçlü bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Stapleton, 1997: 133’den akt. Urgan, 2019). Sümer (2000) DFA’ nın kuramsal bir temelden destek alarak birçok değişkenden meydana gelen faktörlerin gerçek veriler ile ne derece uyum sağladığını değerlendirmeye ilişkin bir analiz olduğunu ifade etmiştir. DFA’ daki amaç bir yapıyı keşfetmek değil, aksine daha önce keşfedilen bir yapının başka bir örnekte anlamlılığını test etmeye çalışmaktır (Brown, 2006; Raykov ve Marcoilides, 2000; Schumacker ve Lomax, 2004). Ölçüm modelinin anlamlı olup olmadığının test edilmesi ve yapı geçerliliğinin sağlanması için modele doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. DFA’nın başlıca amaçlarından birinin, önerilen ölçme modelinin yapı geçerliliğini değerlendirmek olduğu ifade edilmektedir (Dural, 2014: 7)

Açımlayıcı Faktör Analizi ile örtük yapısı belirlenen ölçeğin bu örtük yapısının doğrulanması ve uyum indeks değerlerinin belirlenmesi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Yani uyarlanan ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile geçerliliği test edilmiştir.

Veri toplama araçlarından elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğu basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) testi ile test edilmiştir. Basıklık ve çarpıklık kat sayılarının  $\pm 1,0$  arasında olması dağılımın normalden aşırı derecede sapmadığının bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır (Çokluk vd., 2012). Ancak,  $\pm 2$  arasındaki basıklık ve çarpıklık değerlerinin de kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu ifade edilmektedir (Kunnan, 1998 ve Karaatlı 2006’dan akt. Kesen, 2017: 80). Çalışmamızda kullanılan ölçeklerdeki maddelerin basıklık (Kurtosis) değerlerinin  $-1,261$  ile  $,391$  arasında, çarpıklık (Skewness) değerlerinin ise  $-,542$  ile  $,646$  arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu değerlere dayanarak verilerin normal bir dağılım gösterdiği görülmüştür.

Kullanılan modelin veri ile desteklenip desteklenmediğini ölçmek için DFA yapılması sonucunda üretilen uyum iyiliği indekslerinde en yaygın kullanılan Ki kare ( $\chi^2$ ), Degree of Freedom (df), basit uyum indeksi Root Mean Square Error of Approximation

(RMSEA) ile karşılaştırmalı uyum indeksi Comparative Fit Index (CFI) ve son olarak Goodness of Fit Index (GFI) değerlerinin raporlanması yapılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu amaçla uyum indexleri ile ilgili olarak;

**Chi-square goodness ( $\chi^2$  Değeri) (ki-kare) :** Ki-kare testi, gözlenen frekanslar ile beklenen frekanslar arasındaki farkın istatistik olarak anlamlı olup olmadığı temeline dayanır (Aktürk, 2011: 222). Geleneksel olarak araştırma raporlarında sonucu en çok verilen uyum indeksidir (Munro 2005). Ki-kare testi, serbestlik derecesi (sd) ile karakterize edilir.

**$\chi^2$  /sd Değeri:** Ki-kare istatistiği örneklem büyüklüğünden çok çabuk etkilendiği için örneklemden daha az etkilenen  $\chi^2$  /sd oranı bunun yerine kullanılacak bir ölçüttür (Şimşek 2007; Waltz, Strickland ve Lenz 2010 akt. Terzi 2019: 21).  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu değer iki veya altında olmalıdır. Beş ve daha az ise kabul edilebilir bir değerdir (Munro 2005; Şimşek 2007; Hooper ve Mullen 2008)

**GFI (Goodness of fit index) (Uyum İyiliği İndeksi) :** Uyum iyiliği indeksi anlamına gelir (Yılmaz ve Çelik 2009). Modelin örneklemdaki kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösterir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2010; Waltz, Strickland ve Lenz 2010). GFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. GFI 'nın 0.90 'ı aşması iyi bir model göstergesi olarak değerlendirilir (Munro 2005). GFI 'nın kabul edilebilir referans aralığı 0,85-0,89 aralığıdır.

**AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi) :** GFI testinin yüksek örnek hacmindeki eksikliğini gidermek amacıyla kullanılan bir indekstir (Koçyiğit, 2015: 148). Değeri 0-1 arasında değişir ve 0.90'ın üzerinde olması gerekir (Munro 2005; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2010). Negatif değer alırsa bu durum örnek hacminin çok küçük olduğunu veya modelin son derece kötü bir uyum iyiliği gösterdiğini belirtir (Koçyiğit, 2015: 148). AGFI'nın kabul edilebilir referans aralığı 0,85-0,89 aralığıdır.

**IFI (Incremental Fit Index) (Artan Uyum İndeksi) :** Bollen (1989) tarafından geliştirilen artan uyum indeksi, Bollen'in artan uyum indeksi BL89, IFI olarak da bilinmektedir (Byrne, 2010). IFI, 0 ila 1 arasında değerler alır. IFI değeri 1'e yaklaştıkça modelin uyumu artar. 0.90'ı aşan değerler kabul edilebilir.

**CFI (Comparative fit index) (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi):** Mevcut modelin uyumu ile gizil değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan sıfır hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır. Yani model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile sıfır hipotezli modelin kovaryans matrisini karşılaştırır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 79'dan akt. Zengin, 2019: 161). Değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören modeldir. Değeri 0 - 1 arasında değişir (Munro 2005; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2010).

**RMR (Root Mean Square Residual) (Hata Kareler Ortalamasının Karekökü) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) (Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü):** Bu değer sıfıra yaklaştıkça test edilen modelin daha iyi uyum iyiliği gösterdiği anlaşılır. Standardize edilmiş şekline SRMR uyum iyilik indeksi denir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2010; Wang ve Wang 2012). Bu değer 0'a yaklaştıkça test edilen modelin daha iyi uyum iyiliği gösterdiği anlaşılır.

**RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü):** Ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçüsüdür. Yaklaşık ortalamaların karekökü anlamına gelir. Sıfır ve bir arasında değer alır (Munro 2005; Yılmaz ve Çelik 2009; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2010; Schumacker ve Lomax 2010).

Bu değerler bize uyum indeksleri hakkında bilgi sağlayacaktır. Eğer ölçeğin alt boyutlarının puanlanması söz konusu ise birinci düzey, ölçeğin tamamına ilişkin bir toplam puan söz konusu ise ikinci düzey DFA yapılması gerekmektedir (Kırlıoğlu, 2018: 100). Çalışma kapsamında hem birinci düzey hem de ikinci düzey olarak çok faktörlü model olmak üzere toplamda iki model kurulmuştur.

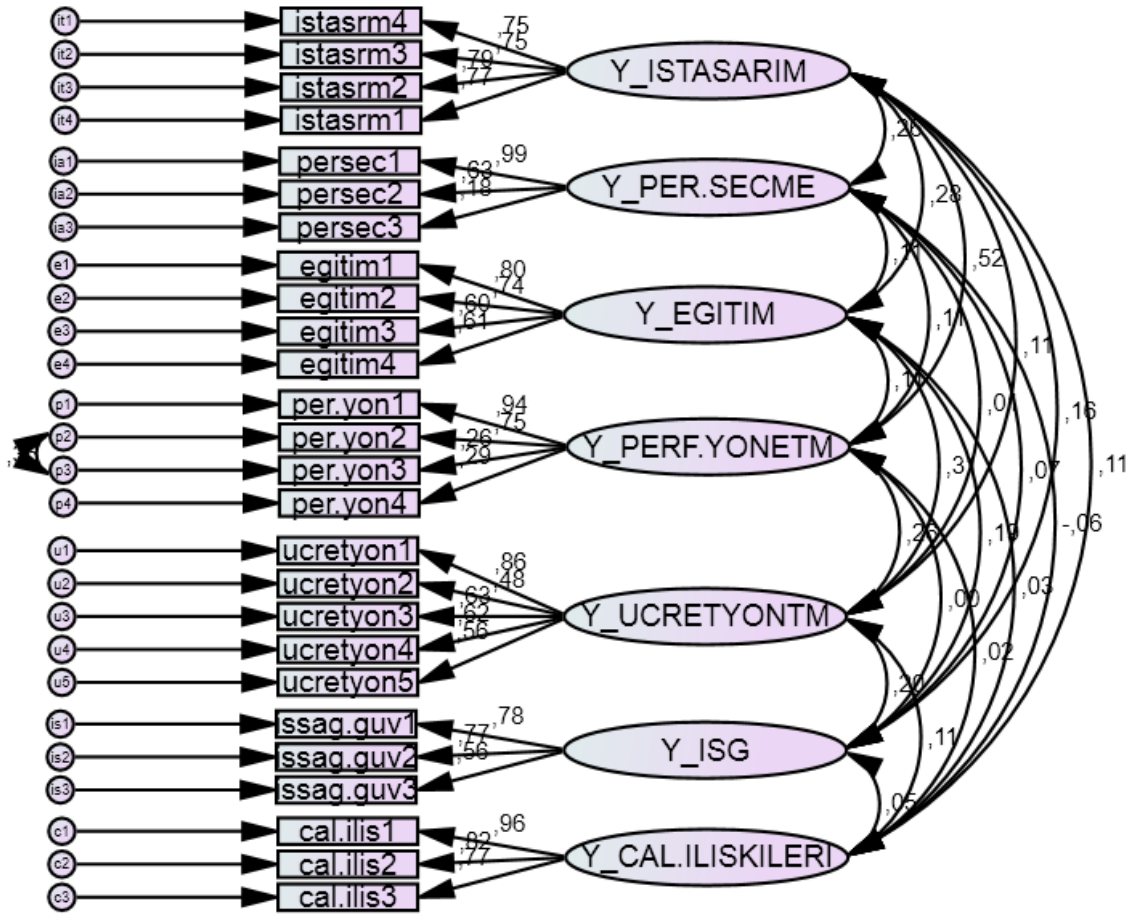
### **3.2.2.2.1. Birinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları**

Modifikasyon çıktıları incelenmiş ve “Şirketimde çalışan performansını değerlendirmek için yeşil kriterler kullanılmaktadır.” ile “Şirketim yeşil hedeflere uyulup uyulmadığını ve yeşil hedeflerin karşılanıp karşılanmadığını takip etmektedir.” maddeleri arasında kovaryans oluşturulmuştur. Modifikasyon sonrası modelin daha iyi uyum sağladığı görülmektedir. Bu sonuçlar Frans (1993) tarafından ortaya konulan yapının alt boyutlarının her birinin kendi içinde puanlanabileceğini belirtmektedir. Modifikasyon öncesi ve sonrası elde edilen veriler Tablo 3.6.'da gösterilmiştir. Şekil 3.1.'de ise model gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Yedi Alt Boyutlu Modeline İlişkin Yapılan Birinci Düzey DFA Sonuçlarına Ait Bulgular.

	Modifikasyon Öncesi	Modifikasyon Sonrası	Referans Değerler	
			İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X2 (Ki-Kare)	544,084	515,351	-	-
Sd (Serbestlik Derecesi)	278	277	-	-
X2 /Sd	1,957	1,860	$\leq 3$	$\leq 5$
GFI	0,874	0,880	$\geq 0,90$	0,85-0,89
AGFI	0,841	0,848	$\geq 0,90$	0,85-0,89
IFI	0,897	0,908	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	0,895	0,906	$\geq 0,95$	0,94-0,90
RMR	0,057	0,054	$\leq 0,05$	0,06-0,08
RMSEA	0,059	0,056	$\leq 0,05$	0,06-0,08
SRMR	0,066	,0658	0,00-0,05	0,05-0,10

DFA çalışması sonucunda ki-kare ( $\chi^2$ ) iyilik uyumu değerinin  $\chi^2=515,351$  ,  $sd=277$  şeklinde olduğu görülmektedir. Değerler oranlandığında  $\chi^2/sd$  ( $\chi^2=515,351/sd=277$ ) sonuç 1.86 olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bu oranın 5'ten düşük olması çalışmadaki modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu ifade etmektedir (Sümer, 2000). Tablo 3.6.'da model uyum indeksleri incelendiğinde GFI=0.880; AGFI=0.848; CFI=0.906; IFI=0.908; RMR=0.054; RMSEA= 0.056; SRMR=0.0658 olarak bulunmuştur. GFI, AGFI, IFI, CFI, RMR, REMSEA, SRMR değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri arasında oldukları görülmekte olup, ilgili tabloya göre model iyi uyum göstermektedir. Bu anlamda tüm uyum iyilik değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğunu söylemek mümkündür. Yani elde edilen tüm faktörler doğrulanmıştır denilebilir. Madde uyum değerlerinin istenilen sonuçlarda çıkmasının ardından ölçek uyarlama sürecinde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeğinin alt boyutlarının birbirleriyle ilişkisi Şekil 3.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Yedi Alt Boyutlu Modeline İlişkin Yapılan Birinci Düzey DFA Diyagramı Sonuçları ( Standardized estimates).

Her bir maddeye ait katsayılar şekil üzerinde gösterilmiştir. Birinci düzey çok faktörlü modelin esası, gözlenebilen değişkenlerin, birden fazla bağımsız boyut altında toplanmasıdır.

### 3.2.2.2.2. İkinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları

Meydan ve Şeşen (2011) doğrulayıcı faktör analizi uygularken çok boyutlu ölçeklerin mutlaka ikinci düzey çok faktörlü modellerinin de test edilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu modelin birinci düzey çok faktörlü modelden farkı, ölçeğinin kendisinin de modele eklenmesidir. Bu modele ait uyum iyiliği indekslerinin de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu Tablo 3.7.'de gösterilmiştir. “Şirketimde yeşil bilgi, beceri ve hedeflerin yayılmasını sağlayan bir iletişim ortamı vardır.” ile “Şirketim yeşil hedeflere uyulup uyulmadığını ve yeşil hedeflerin karşılanıp karşılanmadığını takip etmektedir.” maddeleri arasında ve “Şirketimde çalışan performansını değerlendirmek için yeşil kriterler kullanılmaktadır.” ile “Şirketim yeşil hedeflere uyulup uyulmadığını ve yeşil hedeflerin karşılanıp karşılanmadığını takip etmektedir.” maddeleri arasında kovaryans

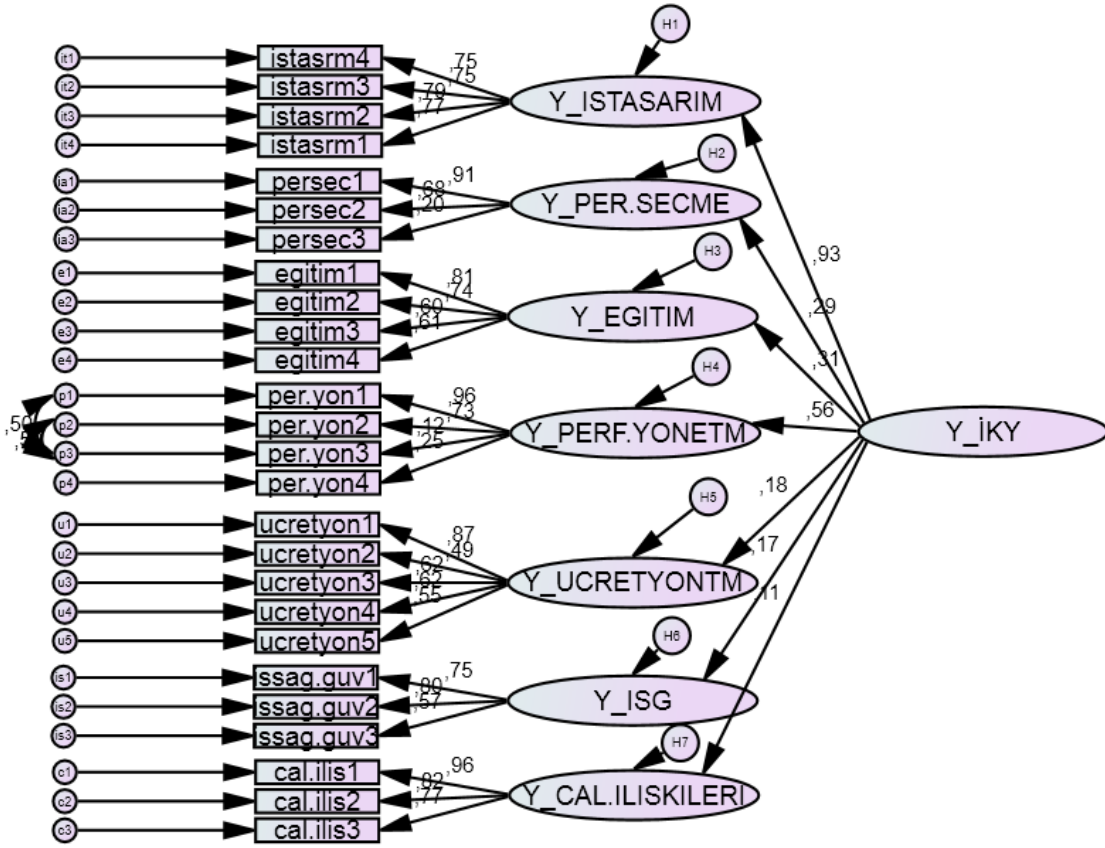


oluşturulmuştur. Modifikasyon sonrası uyum iyilik değerlerinde zayıf bir artış olsa da modelin daha iyi uyum sağladığı söylenebilir. Böylece İkinci Düzey DFA tamamlanmış olup bu sonuçlar Frans (1993) tarafından ortaya konulan yapının toplam puanının hesaplanabileceğini belirtmektedir. Modifikasyon öncesi ve sonrası elde edilen veriler Tablo 3.7.'de gösterilmiştir. Şekil 3.2.'de ise model gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Yedi Alt Boyutlu Modeline İlişkin Yapılan İkinci Düzey DFA Sonuçlarına Ait Bulgular.

	Modifikasyon Öncesi	Modifikasyon Sonrası	Referans Değerler	
			İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X <sup>2</sup> (Ki-Kare)	589,195	557,5	-	-
Sd (Serbestlik Derecesi)	292	290	-	-
X <sup>2</sup> /Sd	2,018	1,922	≤3	≤5
GFI	0,865	0,872	≥0,90	0,85-0,89
AGFI	0,838	0,845	≥0,90	0,85-0,89
IFI	0,885	0,896	≥0,95	0,94-0,90
CFI	0,883	0,895	≥0,95	0,94-0,90
RMR	0,063	0,06	≤0,05	0,06-0,08
RMSEA	0,061	0,058	≤0,05	0,06-0,08
SRMR	0,788	0,0796	0,00-0,05	0,05-0,10

İkinci düzey DFA çalışması sonucunda ki-kare ( $\chi^2$ ) iyilik uyumu değerinin  $\chi^2=557,500$ ,  $sd=290$  şeklinde olduğu görülmektedir. Değerler oranlandığında  $\chi^2/sd$  ( $\chi^2=557,500/sd=290$ ) sonuç 1.92 olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bu oranın 5'ten düşük olması çalışmadaki modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu ifade etmektedir (Sümer, 2000). İkinci düzey DFA model uyum indeksleri incelendiğinde GFI=0.872; AGFI=0.845; CFI=0.895; IFI=0.896; RMR=0.060; RMSEA= 0.058; SRMR=0.0796 olarak bulunmuştur. GFI, AGFI, IFI, CFI, RMR, REMSEA, SRMR değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri arasında oldukları görülmekte olup, ilgili tabloya göre model iyi uyum göstermektedir. Buna göre, birinci ve ikinci düzey DFA'dan elde edilen uyum indekslerinin eş değer olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda tüm uyum iyilik değerlerinin kabul edilebilir seviyede olduğunu söylemek mümkündür. İkinci düzey DFA'da sınanan modelin yeterli seviyede uyum göstermesi, ölçeğin tüm maddelerinin toplanabilir olduğuna işaret etmektedir.



Şekil 3.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin yedi alt boyutlu modeline ilişkin yapılan ikinci düzey DFA diyagramı sonuçları. ( Standardized estimates)

### 3.3. Ölçeğin Güvenirliğine Yönelik Bulgular

Ölçeğe ait açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları hesaplandıktan sonra ölçek uyarlama sürecinde uygulanması gereken bir diğer basamak ölçeğin güvenilirlik değerlerini hesaplamaktır. Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir (Terzi, 2019: 38). Bir başka deyişle güvenilirlik katsayısı, ölçme aracında bulunan ifadelerin, kendi aralarında tutarlı olup olmadığını gösterir (Bayık ve Gürbüz, 2016).

Güvenirlik Çalışmaları için Cronbach Alfa Güvenirliği, Alt üst gruplar farkına göre madde analizi, Madde Toplam Korelasyon Analizi ve İki yarı test güvenilirlikleri incelenmiştir.

#### 3.3.1. Cronbach Alfa Güvenirliği

Ölçeğin faktörlere göre ve bütün olarak güvenilirliği; Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir (Koçyiğit, 2017: 355). Ölçeklerin

güvenilirliğinin (iç tutarlılığının) tespit edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri Cronbach Alfa testidir (DeVellis, 2003).

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kazım, 2004).

Yapılan analizler sonucunda tablo 3.8.'de görüldüğü üzere dört maddeden oluşan yeşil iş tasarımı boyutu cronbach  $\alpha$  Değeri ,849, üç maddeden oluşan Yeşil personel seçme ve yerleştirme boyutu cronbach  $\alpha$  Değeri ,541, dört maddeden oluşan Yeşil Eğitim ve Gelişim boyutu cronbach  $\alpha$  Değeri ,775, dört maddeden oluşan Yeşil performans yönetimi boyutu cronbach  $\alpha$  Değeri ,688, beş maddeden oluşan yeşil ücret yönetimi boyutu cronbach  $\alpha$  Değeri ,765, üç maddeden oluşan Yeşil iş sağlığı ve güvenliği boyutu cronbach  $\alpha$  Değeri ,743, üç maddeden oluşan Yeşil çalışan ilişkileri cronbach  $\alpha$  Değeri ise ,882 olarak bulunmuştur. Yeşil iş tasarımı, Yeşil Eğitim ve Gelişim, Yeşil performans yönetimi, Yeşil ücret yönetimi, Yeşil iş sağlığı ve güvenliği ve Yeşil çalışan ilişkileri alt ölçeklerinin güvenilirliğinin 0,60'tan büyük olması, ölçeklerin güvenilirliğinin genel kabul sınırları içinde olduğunu göstermektedir. Yeşil personel seçme ve yerleştirme alt ölçeği ise 0,54 değeri ile orta derecede güvenilir kabul edilebilir sınırdan olmakla birlikte diğer alt ölçeklerin 0,60 değerinden büyük olması nedeni ile kabul edilebileceği söylenebilir. Ayrıca Kehoe (1995) az sayıda maddeden oluşan ölçeklerin güvenilirliklerine bakarken Cronbach'ın  $\alpha$  korelasyon katsayısının 0,50 olmasının yeterli olacağını, alt boyutlarda yer alan madde sayısının az olmasının güvenilirlik katsayılarının düşük çıkmasına yol açabileceğini belirtmiştir (Tan, 2010). Ayrıca Wimmer ve Dominick (2003) ölçek geliştirme, ölçek uyarlama gibi inceleme türü çalışmalarda 0,50 düzeyinde bulunan Cronbach'ın  $\alpha$  korelasyon katsayısının genel olarak kabul edilebilir olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca madde sayısı az olan ölçekler için maddeler arasındaki korelasyon katsayılarının .20'nin üzerinde olması, ölçeğin güvenilirliği için yeterli kabul edilmektedir (Briggs ve Cheek, 1986 akt. İlhan, 2015). Bu doğrultuda yeşil

personel seçme ve yerleştirme boyutu için hesaplanan güvenilirlik katsayısının da yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Bu değerler çerçevesinde orta derecede güvenilirlik derecesinde çıkan yeşil personel seçme ve yerleştirme boyutuna rağmen Tablo 3.8.'de görüldüğü üzere yedi faktör ve 26 maddeden oluşan ölçeğin genel Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı  $\alpha=,787$  bulunmuştur. Bu da bize ölçeğin oldukça güvenilir derecede olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.8. İç Tutarlılık Katsayısı Bulguları

Cronbach Alpha (Genel)	0,787
Madde Sayısı	26
Cronbach Alpha (istsrm)	0,849
Madde Sayısı	4
Cronbach Alpha (persec)	0,541
Madde Sayısı	3
Cronbach Alpha (egitim)	0,775
Madde Sayısı	4
Cronbach Alpha (per.yon)	0,688
Madde Sayısı	4
Cronbach Alpha (ucret.yon)	0,765
Madde Sayısı	5
Cronbach Alpha (issag.guv)	0,743
Madde Sayısı	3
Cronbach Alpha (cal.ilis)	882
Madde Sayısı	3

### 3.3.2. Alt Üst Gruplar Farkına Göre Madde Analizi

İkinci aşamada ölçeğin alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı (iç tutarlılık ölçütüne dayalı) madde analizi tekniği uygulanmıştır. Ölçeğin ayırt ediciliğini belirlemek amacıyla % 27'lik alt ve üst gruplar arasındaki farklılaşmayı gözlemlemek gerekmektedir. Wiersma ve Jurs (1990) normal dağılım gösteren veride alt ve üst %27'lik grupların en üst düzeyde farkı ortaya çıkardığını ve yeterli sayıda deneği içerdiğini belirtmiştir. Bu yöntem ile madde seçimi yapılırken bireylerin ölçek puanları büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Bu sıralamaya göre 279 kişilik grubun ilk %27'sini oluşturan 76 kişi üst grup olarak, son %27'sini oluşturan 76 kişi ise alt grup olarak belirlenmiştir. İki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar vermek istendiğinde "Bağımsız Gruplar t-testi" kullanılır (Gürsul, 2011). Ölçek puanları dağılımının iki ucundaki %27'lik alt-üst grupların her bir ölçek maddesi için bağımsız gruplara yönelik t testi ile ortalamaları arasındaki fark incelenmiştir. Gruplarda yer alan toplam puanlar üzerinden bağımsız gruplar t-testi değerleri hesaplanmıştır. Maddelerin

ayırt edicilik güçleri için gerekli t değerleri ve anlamlılık düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 3.9.'da sunulmuştur.

Tablo 3.9. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Genel t-Testi Sonuçları

	Alt / Üst	N	X	SS	Sd	t	p
Tüm Maddeler	Alt Grup	76	65,1447	4,80196	150	-36,021	0
	Üst Grup	76	89,0395	3,22259	131,164	-36,021	0

Analiz sonucunda Tablo 3.9.'da görüldüğü gibi ölçeğin tüm maddeleri toplam puanları ile alt %27'lik ve üst %27'lik gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Bir başka deyişle tüm maddelerin toplam puanları alt ve üst grupta bulunan bireyleri ayırt etmektedir. Her bir madde için elde edilen değerler ise Tablo 3.10.'da yer almaktadır.

Tablo 3.10. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Maddelerinin Alt-Üst Grup Ortalamaları İçin t-Test Sonuçları

	Alt / Üst	N	X	SS	Sd	t	p
M1	Alt Grup	76	2,2368	0,978	150	-12,29	0
	Üst Grup	76	4,0395	0,82366	145,783		
M2	Alt Grup	76	2,0921	1,10969	150	-12,777	0
	Üst Grup	76	4,1053	0,80959	137,214		
M3	Alt Grup	76	2,3947	0,8956	150	-12,141	0
	Üst Grup	76	4,0789	0,81262	148,604		
M4	Alt Grup	76	2,2632	1,24759	150	-9,353	0
	Üst Grup	76	3,8816	0,84801	132,111		
M5	Alt Grup	76	2,4605	0,55235	150	-5,765	0
	Üst Grup	76	3,1447	0,87489	126,591		
M6	Alt Grup	76	2,5658	0,82196	150	-4,515	0
	Üst Grup	76	3,25	1,03441	142,715		
M7	Alt Grup	76	2,1184	1,09504	150	-5,508	0
	Üst Grup	76	3,0658	1,02418	149,334		
M8	Alt Grup	76	3,1579	0,96682	150	-6,582	0
	Üst Grup	76	4,0789	0,7441	140,773		
M9	Alt Grup	76	2,9211	0,86044	150	-6,381	0
	Üst Grup	76	3,7632	0,76365	147,913		
M10	Alt Grup	76	3	0,8641	150	-5,783	0
	Üst Grup	76	3,8158	0,87499	149,976		
M11	Alt Grup	76	2,3421	0,50471	150	-10,754	0
	Üst Grup	76	3,2237	0,50593	149,999		
M12	Alt Grup	76	2,3816	0,87889	150	-8,04	0
	Üst Grup	76	3,5132	0,85625	149,898		
M13	Alt Grup	76	2,3947	0,74974	150	-5,278	0
	Üst Grup	76	3,0395	0,75614	149,989		
M14	Alt Grup	76	2,25	0,81854	150	-2,866	0,005
	Üst Grup	76	2,6184	0,76537	149,329		
M15	Alt Grup	76	2,3026	0,56615	150	-5,763	0
	Üst Grup	76	2,7895	0,47091	145,183		

Tablo 3.10. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Maddelerinin Alt-Üst Grup Ortalamaları İçin t-Test Sonuçları (Devamı)

	Alt / Üst	N	X	SS	Sd	t	p
M16	Alt Grup	76	1,9474	0,78136	150	-6,198	0
	Üst Grup	76	2,6316	0,56195	136,21		
M17	Alt Grup	76	1,9737	0,58819	150	-6,093	0
	Üst Grup	76	2,5263	0,52849	148,314		
M18	Alt Grup	76	1,9079	0,71512	150	-5,104	0
	Üst Grup	76	2,4868	0,683	149,684		
M19	Alt Grup	76	1,8947	0,64455	150	-5,451	0
	Üst Grup	76	2,4342	0,57354	148,002		
M20	Alt Grup	76	1,9211	0,79604	150	-6,41	0
	Üst Grup	76	2,6184	0,51555	128,503		
M21	Alt Grup	76	3,5395	0,62055	150	-5,904	0
	Üst Grup	76	4,1184	0,58804	149,568		
M22	Alt Grup	76	3,75	0,63509	150	-3,753	0
	Üst Grup	76	4,1316	0,61843	149,894		
M23	Alt Grup	76	3,6447	0,76077	150	-4,647	0
	Üst Grup	76	4,1579	0,58997	141,249		
M24	Alt Grup	76	2,6447	0,79505	150	-8,247	0
	Üst Grup	76	3,8553	1,00272	142,589		
M25	Alt Grup	76	2,4605	1,0763	150	-8,827	0
	Üst Grup	76	3,9079	0,9406	147,356		
M26	Alt Grup	76	2,5789	1,13447	150	-6,586	0
	Üst Grup	76	3,7632	1,08158	149,659		

Ölçekte yer alan her bir maddenin ölçtüğü özellik açısından kişileri ayırt etmede ne kadar yeterli olduğunu belirlemek amacıyla alt-üst %27 grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi yapılmıştır. Tüm maddeler için üst %27 ile alt %27'lik grubun puanları arasında yapılan t testi sonuçlarına göre tüm maddelerin puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucunda Tablo 3.10.'da görüldüğü gibi her bir maddeye ilişkin ölçek puanlarına göre oluşturulan alt %27'lik ve üst %27'lik grupların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Buna göre maddeler için t testi sonuçlarının anlamlı çıkması ölçekteki maddelerin güvenilirliklerinin yüksek olduğunu ve aynı davranışları ölçmeye yönelik olduklarını göstermektedir (Büyüköztürk, 2010). Alt ve üst grup arasındaki farklara ilişkin t değerlerinin anlamlı olması maddenin ayırt ediciliği için bir kanıt olarak değerlendirilmektedir (Erkuş, 2014). Dolayısıyla, alt-üst grup karşılaştırmaları sonucunda elde edilen t-değerleri ölçekte yer alan maddelerin ayırt edici olduğuna işaret etmektedir (İlhan, 2015: 182).

### 3.3.3. Madde Toplam Korelasyon Analizi

Korelasyon, ölçme araçlarının güvenirlik çalışmalarında kullanılmaktadır. Ölçeğin güvenirlik çalışmaları kapsamında Cronbach's alpha iç tutarlılık katsayısından sonra ölçeğin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu hesaplanmış olup madde-toplam korelasyonu ölçme aracındaki maddelerden elde edilen puanlar ile toplam puan arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Ölçekte iç tutarlılığın belirlenmesi amacıyla madde-toplam korelasyon katsayısının hesaplanması gerekmektedir. Madde-toplam korelasyon katsayısının, ölçekte yer alan madde puanları ve maddelerin toplam puanları arasında bulunan ilişkiyi açığa çıkararak maddelerin ayırt ediciliğini tespit edeceği ifade edilmektedir (Erkuş, 2012). Madde toplam korelasyonunun yorumlanmasında, değeri .30 ve üzerinde olan maddelerin ölçülecek özelliği ayırt etme açısından yeterli olduğu kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2010; Erkuş, 2012; Field, 2009). Ölçeğin madde-toplam korelasyon katsayısının ayırt ediciliği belirlemesi gerekçesiyle değerleri 0.40 ve daha fazla olan maddeler ayırt edicilik özelliği bakımından çok iyi, 0.30- 0.40 arasında olan değerler iyi, 0.20- 0.30 arasındaki değerler düzeltilmesi uygun görülen maddeler, 0.20 ve daha az olan değerler ise çalışma dışına çıkarılması gereken maddeler olarak belirlenmiştir. Madde-toplam korelasyonunun yüksek düzeyde ve pozitif yönlü olması ölçme aracındaki maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ölçme aracındaki maddeler için madde-toplam korelasyonlarının 0.30 ve üstünde olmasının yeterli olacağı ve bu değerlere sahip maddelerin iyi maddeler olduğu belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2017). Ölçeğin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu Tablo 3.11.'de sunulmuştur

Tablo 3.11. Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu Değerleri

F1 (Yeşil İş Tasarımı)		F2 (Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme)		F3 (Yeşil Eğitim ve Gelişim)		F4 (Yeşil Perforans Yönetimi)	
Madde No	Madde Test Korelasyonu	Madde No	Madde Test Korelasyonu	Madde No	Madde Test Korelasyonu	Madde No	Madde Test Korelasyonu
M1	0,704	M5	0,5	M8	0,678	M12	0,56
M2	0,7	M6	0,448	M9	0,629	M13	0,7
M3	0,673	M7	0,182	M10	0,535	M14	0,375
M4	0,674			M11	0,514	M15	0,305

N:279

Tablo 3.11. Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu Değerleri (Devamı)

F5 (Yeşil Ücret Yönetimi)		F6 (Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği)		F7 (Yeşil Çalışan İlişkileri)	
Madde No	Madde Test Korelasyonu	Madde No	Madde Test Korelasyonu	Madde No	Madde Test Korelasyonu
M16	0,707	M21	0,599	M24	0,844
M17	0,435	M22	0,624	M25	0,755
M18	0,526	M23	0,489	M26	0,722
M19	0,52				
M20	0,492				

N:279

Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu tablosu incelendiğinde yeşil iş tasarımı boyutunda yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının  $r=.673$  ile  $r=.704$  arasında, Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme boyutunda yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının  $r=.182$  ile  $r=.500$  arasında, Yeşil Eğitim ve Gelişim boyutunda yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının  $r=.514$  ile  $r=.678$  arasında, Yeşil Performans Yönetimi boyutunda yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının  $r=.305$  ile  $r=.700$  arasında, Yeşil Ücret Yönetimi boyutunda yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının  $r=.435$  ile  $r=.707$  arasında, Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği boyutunda yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının  $r=.489$  ile  $r=.624$  arasında ve Yeşil Çalışan İlişkileri boyutunda yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının  $r=.722$  ile  $r=.844$  arasında değiştiği görülmektedir. Büyüköztürk'ün (2017) ve Tavşancıl'ın (2002) madde-toplam korelasyonu için 0.30 ve üstünün kabul edilebilir değerler olarak ifade ettikleri göz önüne alındığında yeşil personel seçme ve yerleştirme boyutundaki bir madde dışında (M7=.182) tüm maddeler gerekli kriterleri sağlamaktadır. Bir boyutun 3 ten daha az madde ile ölçülmesini engellemek için ilgili madde diğer analizlerle de teste tabi tutulmuş, diğer analizlerde temel kriterleri karşıladığından ölçekten çıkarılmaması daha uygun görülmüştür.

### 3.3.4. İki Yarı Test Güvenirliği

Bu yöntemde form bir gruba uygulandıktan sonra iki yarıya bölünür ve formun iki yarısından aldıkları puanlar arasındaki korelasyon hesaplanır. Hesaplanan korelasyon katsayısı testin yarısının güvenilirliğini gösterir. Yani form yarıya bölünüp, iki yarı form oluşturulduktan sonra, her cevaplayıcının iki yarı formdan aldığı puanlar arasındaki korelasyon, Pearson Momentler Çarpımı katsayısı ile hesaplanır. Bu katsayı, yarı testin güvenilirlik katsayısıdır (Crocker ve Algina, 1986). Testin tamamına ilişkin güvenilirlik



katsayısı, Spearman Brown düzeltme formülü yardımıyla hesaplanır. Elde edilen güvenilirlik iç tutarlılık güvenilirliğini ifade eder. Eğer korelasyon değeri 0,70 den yukarıysa iç tutarlılık anlamında güvenilirlik yüksek demektir.

Tablo 3.12. İki Yarı Güvenirlik Değerleri

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin İki Yarı Güvenirlik Değerleri			
Cronbach's Alpha	Birinci Yarı	Değer	0,68
		Madde Sayısı	13 <sup>a</sup>
	İkinci Yarı	Değer	0,54
		Madde Sayısı	13 <sup>b</sup>
Toplam Madde Sayısı			26
Formlar Arasındaki Korelasyon			0,76
Spearman-Brown Katsayısı	Eşit Uzunluk		0,87
	Eşit Olmayan Uzunluk		0,87
Guttman Split-Half Katsayısı			0,86

a- istasrm1, istasrm2, persec1, egitim1, egitim3, per.yon1, per.yon3, ucretyon1, ucretyon2, ucretyon3, issag.guv1, cal.ilis1, cal.ilis2.

b- istasrm3, istasrm4, persec2, persec3, , egitim4, egitim2, per.yon2, per.yon4, ucretyon4, ucretyon5, issag.guv2, issag.guv3, cal.ilis3.

Tablo 3.12 incelendiğinde Spearman-Brown iki yarı test güvenilirlik katsayısı .87 bulunmuştur. Bu değerler Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin iç tutarlık katsayısının yüksek olduğunu göstermektedir.

### 3.4. Farklılık Analizleri

Yeşil insan kaynaklarına yönelik algının cinsiyet ve medeni durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için T Testi kullanılırken, pozisyon, eğitim seviyesi, kurumda çalışma süresi, toplam iş tecrübesi, firma çalışan sayısı, sektör gibi ikiden fazla grubun karşılaştırılması durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi One-Way ANOVA ile incelenmiştir. T testi normal dağılım verilerde birbirinden bağımsız iki grup arasında ortalama değerlerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koyan bir test türüdür. Bu test türü kullanılırken öncelikle bağımsız değişkenin iki gruba ait olması gerekmektedir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ise normal dağılımlı bir seride üç ve daha fazla bağımsız ortalama arasındaki farkın manidarlığının hesaplanmasında kullanılır. ANOVA tek başına üç veya daha fazla grubun aritmetik ortalamalarını kümülatif olarak karşılaştırır; bu karşılaştırmalardan en az birisi anlamlı olduğunda ANOVA sonucu da anlamlı bulunur (Prezi, 2016). Tek yönlü varyans analizinde iki temel varsayım vardır. Yapılması gereken bulduğumuz ANOVA istatistiği değerlerinde Sig. adlı kısımda ki 0 ile 1 arasında değişen p değerini bulmak ve bu değeri 0.05 değeri ile

kıyaslamaktır. Sig.  $p < .05$  ise gruplar arası anlamlı fark var, Sig.  $p > .05$  ise gruplar arası anlamlı fark yoktur demektir. ANOVA ve t testi yapılırken gruplara ait ortalamaların varyanslarının eşit olup olmadığı Levene testi ile araştırılmıştır ve tüm analizlerde varyansların homojen olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.13. Çalışanların Cinsiyet ve Medeni Durumları İtibariye Yeşil İKY Uygulamalarına İlişkin Çalışan Algıları Arasındaki Farklılıkları Gösteren T Testi Sonuçları

		N	Ort	S. Sapma	Serbestlik derecesi	Levene Varyans Eşitliği için F İstatistiği	t	p	Önem Düzeyi
Cinsiyet	Kadın	57	2,93	0,343	277	1,758	-0,97	0,33	Anlamsız
	Erkek	222	2,99	0,382					
Medeni Durum	Evli	170	2,97	0,358	277	2,098	-0,39	0,7	Anlamsız
	Bekar	109	2,98	0,4					

Yukarıda ki tabloya göre cinsiyet ve medeni durum arasındaki farklılığa bakıldığında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Bazı demografik değişkenlere göre Yeşil İKY Uygulamalarına İlişkin Çalışan Algıları Arasındaki Farklılıkları Gösteren Varyans Analizi Sonuçları Tablo 3.14. de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yaş, eğitim, pozisyon, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi, firmada çalışan sayısı ve sektör gibi değişkenlere göre yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin çalışan algıları arasındaki farklılığa bakılmıştır. Toplam Çalışma Süresi dışındaki tüm demografik değişkenlerin alt grupları arasındaki farklar anlamsız çıkmıştır (Toplam çalışma süresi  $p$  değeri  $0,032 < 0,05$ ).

Tablo 3.14. Bazı Demografik Değişkenlere Göre Yeşil İKY Uygulamalarına İlişkin Çalışan Algıları Arasındaki Farklılıkları Gösteren Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ort.	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	Levene F İstatistiği	F	p	Önem Düzeyi
Yaş	18-29	72	3	Gruplar arası	0,019	3	0,006	0,844	0,044	0,988	Anlamsız
	30-39	69	3	Gruplar içi	39,01	275	0,142				
	40-49	66	3								
	50	72	3								
Eğitim	Lise	94	3	Gruplar arası	0,1	3	0,033	0,195	0,235	0,872	Anlamsız
	Ön lisans	82	3	Gruplar içi	38,928	275	0,142				
	Lisans	85	3								
	Lisansüstü	18	3								
Pozisyon	Üst kademe yönetici	54	3	Gruplar arası	0,869	5	0,174	1,07	1,244	0,289	Anlamsız
	Orta kademe yönetici	38	3,1	Gruplar içi	38,159	273	0,14				
	Alt kademe yönetici	47	3								
	İnsan kaynakları yöneticisi	49	2,9								
	İnsan kaynakları birimi personeli	77	2,9								
	Diğer yönetici kadrosu	14	3,1								
Kurumda Çalışma Süresi	0-1 yıl	47	3	Gruplar arası	0,262	4	0,065	1,954	0,463	0,763	Anlamsız
	1-5 yıl	66	3	Gruplar içi	38,766	274	0,141				
	6-10 yıl	58	3								
	11-15 yıl	71	2,9								
	15	37	3								
Toplam Çalışma Süresi	0-1 yıl	6	2,7	Gruplar arası	1,699	5	0,34	0,187	2,484	0,032	Anlamlı
	1-5 yıl	53	2,9	Gruplar içi	37,33	273	0,137				
	6-10 yıl	81	3								
	11-15 yıl	27	3,1								
	16-20 yıl	81	2,9								
	+20 yıl	31	3								
Firmada Çalışan Sayısı	0-50	11	2,9	Gruplar arası	0,065	4	0,016	0,639	0,114	0,977	Anlamsız
	50-250	92	3	Gruplar içi	38,963	274	0,142				
	250-500	78	3								
	500-1000	82	3								
	1000	16	3								

Tablo 3.14. Bazı Demografik Değişkenlere Göre Yeşil İKY Uygulamalarına İlişkin Çalışan Algıları Arasındaki Farklılıkları Gösteren Varyans Analizi Sonuçları (Devamı)

		N	Ort.	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	Levene F İstatistiği	F	p	Önem Düzeyi
Sektör	Gıda	46	3	Gruplar arası	0,836	6	0,139	0,949	0,992	0,431	Anlamsız
	Enerji	45	3	Gruplar içi	38,192	272	0,14				
	Turizm	44	3								
	Maden	31	2,9								
	Tekstil	53	3								
	Tarım	46	3,1								
	Diğer	14	3								

Toplam Çalışma Süresine göre farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere ise post-hoc testlerinden LSD testinden yararlanılmıştır. LSD testi, farklılığın belirleneceği grup sayısının (k means) 3'ten fazla olması durumunda tercihi sakıncalı görülen bir post-hoc istatistiğidir (Efe ve ark., 2000 akt Kayri, 2009: 53). Bu analiz sonuçlarına göre toplam iş tecrübesi grubu altında yapılan 30 karşılaştırmanın 14'ünde anlamlı farka rastlanılmıştır. Buna göre 0-1 yıl ( $\bar{x}$ = 2,67) tecrübesi olan ile 6-10 yıl ( $\bar{x}$ = 3,04), 11-15 ( $\bar{x}$ = 3,09) yıl ve +20 ( $\bar{x}$ = 2,99) yıl tecrübesi olanlar arasında, anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 1-5 yıl ( $\bar{x}$ = 2,91) tecrübesi olan ile 6-10 yıl ( $\bar{x}$ = 3,04) ve 11-15 ( $\bar{x}$ = 3,09) yıl tecrübesi olanlar arasında, anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 6-10 yıl ( $\bar{x}$ = 3,04) tecrübesi olan ile 0-1 yıl ( $\bar{x}$ = 2,67) , 1-5 yıl ( $\bar{x}$ = 2,91) ve 16-20 yıl ( $\bar{x}$ = 2,92) tecrübesi olanlar arasında, anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 11-15 ( $\bar{x}$ = 3,09) yıl tecrübesi olan ile 0-1 yıl ( $\bar{x}$ = 2,67), 1-5 yıl ( $\bar{x}$ = 2,91) ve 16-20 yıl ( $\bar{x}$ = 2,92) tecrübesi olanlar arasında, anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 16-20 yıl ( $\bar{x}$ = 2,92) tecrübesi olan ile 6-10 yıl ( $\bar{x}$ = 3,04) ve 11-15 ( $\bar{x}$ = 3,09) tecrübesi olanlar arasında, anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. +20 ( $\bar{x}$ = 2,99) yıl tecrübesi olan ile ise 0-1 yıl ( $\bar{x}$ = 2,67) ) tecrübesi olanlar arasında, anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sonuçlar tablo 3.15. de gösterilmiştir.

Tablo 3.15. Toplam Çalışma Süresi LSD Testi Değerleri

Toplam Çalışma Süresi		Anlamlı Fark	Standart Hata	Sig. (p)
0-1 yıl	1-5 yıl	-0,24492	0,15928	0,125
	6-10 yıl	-,37488*	0,15645	<b>0,017</b>
	11-15 yıl	-,41952*	0,1669	<b>0,013</b>
	16-20 yıl	-0,25617	0,15645	0,103
	+20 yıl	-,31948	0,16493	<b>0,054</b>
1-5 yıl	0-1 yıl	0,24492	0,15928	0,125
	6-10 yıl	-,12996*	0,06533	<b>0,048</b>
	11-15 yıl	-,17460*	0,08743	<b>0,047</b>
	16-20 yıl	-0,01125	0,06533	0,863
	+20 yıl	-,07456	0,08361	0,373
6-10 yıl	0-1 yıl	,37488*	0,15645	<b>0,017</b>
	1-5 yıl	,12996*	0,06533	<b>0,048</b>
	11-15 yıl	-0,04463	0,08217	0,587
	16-20 yıl	,11871*	0,05811	<b>0,042</b>
	+20 yıl	,05540	0,0781	0,479
11-15 yıl	0-1 yıl	,41952*	0,1669	<b>0,013</b>
	1-5 yıl	,17460*	0,08743	<b>0,047</b>
	6-10 yıl	0,04463	0,08217	0,587
	16-20 yıl	,16334*	0,08217	<b>0,048</b>
	+20 yıl	,10004	0,09734	0,305
16-20 yıl	0-1 yıl	0,25617	0,15645	0,103
	1-5 yıl	0,01125	0,06533	0,863
	6-10 yıl	-,11871*	0,05811	<b>0,042</b>
	11-15 yıl	-,16334*	0,08217	<b>0,048</b>
	+20 yıl	-,06331	0,0781	0,418

Tablo 3.15. Toplam Çalışma Süresi LSD Testi Değerleri (Devamı)

Toplam Çalışma Süresi	Anlamlı Fark	Standart Hata	Sig. (p)	
+20 yıl	0-1 yıl	0,31948	0,16493	<b>0,054</b>
	1-5 yıl	0,07456	0,08361	0,373
	6-10 yıl	-0,0554	0,0781	0,479
	11-15 yıl	-0,10004	0,09734	0,305
	16-20 yıl	0,06331	0,0781	0,418

Tüm bulgulardan yola çıkarak araştırma soruları için ulaşılan cevaplar Tablo 3.16.'da gösterilmiştir. Buna göre 2 evet 8 hayır cevabı alınmıştır.

Tablo: 3.16. Araştırma Sorularında Ulaşılan Cevaplar

No	Araştırma Sorusu	Sonuç
1	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Türkçe formu geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı mıdır?	Evet
2	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği yaşa göre farklılık göstermekte midir?	Hayır
3	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?	Hayır
4	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği eğitim seviyesine göre farklılık göstermekte midir?	Hayır
5	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği firmadaki pozisyona göre farklılık göstermekte midir?	Hayır
6	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?	Hayır
7	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği toplam iş tecrübesine göre farklılık göstermekte midir?	Evet
8	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?	Hayır
9	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği firmada çalışan sayısına göre farklılık göstermekte midir?	Hayır
10	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği sektöre göre farklılık göstermekte midir?	Hayır

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynakları süreçlerinde, çalışanların çevresel etkileri en aza indirmelerine odaklı, çevreye duyarlı ofis ve iş modellerinin kullanıldığı, sürdürülebilir çevresel stratejiler oluşturmayı amaçlayan insan kaynakları sistemidir. Bu çalışma yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeğinin Türkçe literatüre kazandırılması amacıyla yapılmıştır. İnsan kaynakları politika ve uygulamalarını, çevre dostu politika ve uygulamalara stratejik olarak uyumlaştırma süreci olan yeşil insan kaynakları, daha fazla verimlilik, daha düşük maliyetler ve daha iyi çalışan katılımı ve elde tutma ile sonuçlanan çevre dostu insan kaynakları yönetimi girişimlerinin yapılmasını içerir. 21. yüzyıl organizasyonları çevreyi yönetme teknikleri konusunda çok daha bilinçli denilebilir. İnsan kaynakları yönetimi ekibi kuruluştaki çevre yönetimi hedeflerine ulaşılmasında çok merkezi bir rol oynamaktadır. Günümüzde dünyanın dört bir yanındaki birçok kuruluş, çalışanı çevre yönetimine karşı farkındalığı arttırmak için geleneksel kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle birlikte insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak yeşil insan kaynakları politikalarını dâhil etmiştir.

Kuruluşların kâr ve üretimin yanı sıra toplum ve çevre için de sorumluluk ve kaygıları olmalıdır. Çünkü kuruluşlar toplumun bir parçasıdır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin hükümetleri, kuruluşların ve endüstrilerin sürdürülebilirlik için iş süreçlerinde bu politikaları benimsemelerini sağlayan farklı çevre koruma politikaları ve yasaları oluşturmuştur. Daha çevreci olmak için çevre yönetiminin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına entegrasyonu gerekmektedir. İnsan kaynakları stratejisi, şirketin stratejisi, değerleri ve kültürüyle uyumlu, insan kaynakları yönetimi ekibinin ve diğer çalışanların isteklerini yansıtmalı ve ilham vermeli, yatırımcılara sürdürülebilir getiri sağlamalı, müşteri ihtiyaçlarını ele almalı, ortaya çıkan toplumsal eğilimleri tanımlamalı ve bunlara yanıt vermelidir.

Çalışmada Muzammel Shah (2019) tarafından geliştirilen 28 madde ve 7 faktörden oluşan ölçeğin dilsel eş değerliliğini sağlamak amacıyla uzman kişiler tarafından Türkçeye uyarlanarak bir ölçek formu oluşturulmuştur. Tüm sektörlerin çevreyle bir şekilde etkileşim içinde olduğu düşüncesiyle sektör ayrımı yapılmadan Ege bölgesindeki Aydın, İzmir, Denizli ve Muğla illerinde faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli firmalarda çeşitli kademelerde çalışan toplam 279 çalışana uygulanıp elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda 2 maddenin binişiklik özelliği göstermesinden dolayı ölçek

formundan çıkarılmasına karar verilmiştir. Neticesinde yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil iş tasarımı, yeşil personel seçme ve yerleştirme, yeşil eğitim ve gelişim, yeşil performans yönetimi, yeşil ücret yönetimi, yeşil iş sağlığı ve güvenliği, yeşil çalışan ilişkileri olmak üzere yedi boyuttan oluşan ve 26 maddeyle ölçülebilen çok boyutlu bir yapı olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçekte düşük korelasyonlu çıkan maddelerin iyileştirilerek tekrar gözden geçirilmesi yararlı olabilir. Çevre yönetimi sürecinde yöneticiler yeşil insan kaynakları yönetiminin tüm boyutlarını bu araştırmada test edildiği şekilde değerlendirebilir.

Yeşil iş tasarımı boyutu, çevresel unsurların işlere dâhil edilmesini vurgulamaktadır. Kurumlardaki aktif uygulanmasını vurgulayarak her pozisyonda çevre koruma görevlerinin entegrasyonunu içerir. Kuruluşlar çevresel ve sosyal gereksinimlerini iş tanımlarına dâhil etmelidir. Ayrıca, bir şirketin çevre koruma unsurlarına vurgu yapmak için yenilikçi roller ve pozisyonlar tasarlaması gerekmektedir. Çevresel bilince sahip kişileri işe almalıdır. Bu potansiyelde çalışanlar çevresel sorunlara karşı daha duyarlıdır. Çalışanların çevresel davranış ve tutumlarını dikkate alarak performanslarını değerlendirmek önemlidir. Çalışanlar çevresel karar alma süreçlerine katılmaya teşvik edilmelidir. Onların katılımı ayrıca çevresel performansa katkıda bulunmak için bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanma fırsatı sağlar. Yeşil personel seçme ve yerleştirme boyutu, çevre yönetimi şirketin stratejik insan kaynakları planlama sürecinin önemli bir unsurudur. Bu bağlamda çalışanların çevre koruma alanındaki faaliyetlerini yönlendirmek için güçlü ve ilerici bir vizyonun oluşturulması gerekmektedir. Aynı zamanda insan kaynakları personel politikalarına “yeşil farkındalık” kriterlerinin dâhil edilmesini içerir. Çevre koruma konusunda yetkin bireyleri işe almak için bir işe alım politikası geliştirilmelidir. Buna paralel olarak da kağıt tüketiminin azaltılması konusunda işe alım süreçlerinin dijital platformlara taşınması gerekmektedir. Yeşil Eğitim ve Gelişim boyutu, çevreye ilişkin bireysel ve kurumsal öğrenme faaliyetlerini içerir. Çevre koruma kültürü, karşılıklı bir öğrenme ortamı yaratılarak sağlanabilir. Periyodik olarak çevre yönetimi eğitimi veren bir kurum, çalışanların çevre duyarlılığını ve yeteneklerini istenilen seviyeye çıkartabilir. Çevre yönetimindeki eğitim ihtiyaçlarının da organizasyonda ilgili birimlerce periyodik olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Kuruluşlar çevre koruma öğelerini yeşil eğitimin ana temaları olarak kullanmalıdır. Yeşil performans yönetimi boyutu, kuruluştaki tüm çalışanlar için çevresel hedeflerin oluşturulması gerektiğini içerir. Bu konuda Clair vd. (1996), tüm çalışanlar için yeşil hedefler geliştirmenin çevresel hedefleri tüm işgücü için eylem



planlarına dönüştürmeyi vurguladığını önermiştir. Çalışanların performansını değerlendirmek için yeşil kriterler kullanılmalıdır. Ahmad (2015), performans yönetimi uygulamasında yeşil performans göstergelerinin büyük öneme sahip olduğunu öne sürmüştür. Kurum parasal olmayan ödüller kullanarak çalışanları bu konuda motive edebilir. Yeşil ücret yönetimi boyutu, işgücünün çevresel hedeflere yönelik çalışması için motive etmeyi amaçlayan ödüllerin kullanılması gerekmektedir. Bu hususta övgü ve taktir gibi parasal olmayan ödüller çalışanın motive olması açısından önemlidir. Ayrıca bu ödüller çevresel sürdürülebilirlik davranışlarını olumlu yönde etkiler. Yeşil iş sağlığı ve güvenliği boyutu, kurumlar işgücünün sağlığını ve güvenliğini sağlamak ve onlara uygun bir çalışma ortamı sağlamak için stratejiler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Yeşil çalışan ilişkileri boyutu ise, kuruluşun bireylere yeşil öneri faaliyetlerine katılmaları için fırsatlar sunmasını gerektiğini bildirir.

Yeşil insan kaynakları yönetimine ilişkin algıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, pozisyon, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi, firmada çalışan sayısı ve sektör olarak 9 değişken üzerindeki farklılık durumlarına bakıldığında toplam çalışma süresi boyutu dışında tüm değişkenlerin anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır ( $p>.05$ ).

Sonuç olarak; küreselleşmenin etkisiyle boy gösteren yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve varlığını devam ettirebilmeleri ekonomik, sosyal ve çevresel olarak üçlü bir sacayağı üzerinde şekillenmiş olan sürdürülebilir yönetim anlayışını tüm işletme fonksiyonları üzerinde entegre etmesiyle mümkündür. Yeşil insan kaynakları da çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili gereksinimleri karşılamak için sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeşil insan kaynakları ile ilgili Türkçe kaynakların yok denecek kadar az olması bakımından Türkçe literatüre katkısı ve yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeğinin Türk literatürüne kazandırılması açısından bu çalışmanın pek çok araştırmacıya faydalı olacağı düşünülmektedir.

### ***Çalışmanın Kısıtları ve Öneriler***

Her çalışmada olduğu gibi çalışmamızın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle çalışmanın evrenini Aydın, Denizli, Muğla ve İzmir illerinde faaliyette bulunan küçük, orta ve büyük ölçekli firmalarda çalışan 279 kişi oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçlarını evrenin tümüne genellemek mümkün değildir. Ayrıca araştırmada

katılımcılara yöneltilen soruların bazılarının net olarak anlaşılmasında bazı sorunlar yaşanmış olması muhtemeldir. Anketimiz kapalı uçlu sorulardan meydana gelmesi sebebiyle, katılımcılar kendilerine yöneltilen ifadelerle ilişkin olarak gerçek düşüncelerini yansıtan cevaplar yerine doğru olduğunu düşündükleri seçenekleri seçme yoluna gidebilmektedirler. Belirtilen hususlar da çalışmanın sınırlılıkları arasındadır.

Bundan sonraki çalışmalarda anket soruları daha da arttırılıp, farklı sektörlerde ya da bölgelerde çalışma evreni daha geniş yelpazede ele alınabilir. Daha kapsamlı bir çalışma yapılması şüphesiz Türk literatürüne daha fazla katkı sağlayacaktır.



## 5. KAYNAKLAR

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices, *Cogent Business ve Management*, 2, 1.
- Ahmed U., AlZgool M.D.H., Shah S.M.M. (2019). The impact of green human resource practices on environmental sustainability. *Polish journal of management studies Polish journal of management studies*, 20, 1: 9-18.
- Akgül, U. (2010). Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi*, (24):154-155.
- Aksaraylı M. F. (2014). Türkiye’de iş tatmini konusunda yapılan lisansüstü tezlerin tematik açıdan analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7, 33.
- Aktürk Z. ve Acemoğlu H. (2011). *Sağlık Çalışanları İçin Araştırma ve Pratik İstatistik*. www.aile.net.
- Aktürk Z. ve Acemoğlu H. (2012). Tıbbi araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlilik. *Dicle Tıp Dergisi*, 39 (2), 316-319.
- Arqawi S., Zaid A. A., Jaaron A. A. M., Al hila A. A., Shobaki M. J. A. ve Abu-Naser S. S. (2019). *Green Human Resource Management Practices Among Palestinian Manufacturing Firms- An Exploratory Study*. *Journal of Resources Development and Management*, 52.
- Arulrajah A. A., Opatha H.H.D.N.P. ve N.N.J.Nawaratne. (2015). *Green Human Resource Management Practices: A Review*. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5, 1.
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 26, 197-218.
- Baykan B. G. (2009). Dünyada ve Türkiye’de Yeşil Yakalılar. *Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi*.
- Bombiak E. ve Marciniuk A. (2018). Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience. *MDPI*
- Bon A. T., Zaid A. A. ve Jaaron A. (2018). Green human resource management, Green supply chain management practices and Sustainable performance. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bandung, Indonesia*.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ceyhan S. ve Ada, S. (2015). İşletme Fonksiyonları Açısından Çevreye Duyarlı İşletmecilik, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(26):115-137.

- Clair J. A., Milliman J. ve Whelan K. S. (1996). Toward an Environmentally Sensitive Ecophilosophy for Business Management. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 9(3), 289-326.
- Crocker, L. ve Algina, J. (1986). Introduction to classical and modern test theory. Wadsworth Publishing Co Inc.
- Çapık C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*. 17, 3.
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Deniz K. Z. (2007). Psikolojik Ölçme Aracı Uyarılama. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, cilt: 40, sayı: 1, 1-16.
- Deshwal, D. P. (2015). Green HRM: An Organizational Strategy of Greening People, *International Journal of Applied Research*, C: 1, S: 13, s: 176-181.
- Dural S., Aslan G., Alinçe M. ve Araza A. (2014). Örgütsel çekicilik: bir ölçek uyarılama çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15 (2), 141-154.
- Dutta S. (2012). Green people: a strategic dimension. *International Journal of Business Economics ve Management Research* (2).
- Ektirici A., Çelik V. O. ve Yılmaz İ. (2016). Beden Eğitimi Öğretmeni Etkililiği Öz-Değerlendirme Formu: Ölçek Uyarılama Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6, 3.
- Elsawalhy H. (2018). *Green human resource management in hotels: Awareness and implementation*. 06 Nisan 2019 tarihinde saat 09:23'de <https://www.researchgate.net/publication/328703874> adresinden alınmıştır.
- Erkuş, A. (2014). *Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme-I: Temel kavramlar ve işlemler* (2. Baskı). Ankara Pegem Yayınları.
- Esen D. (2018). A General Review of Sustainability Human Resource Management. *Journal of Current Research on Business and Economics*, 8.
- Esen E. (2019). *Yeşil insan kaynakları uygulamaları*. 23 Temmuz 2019 tarihinde saat: 19:22'de <https://hbirturkiye.com/blog/yesil-insan-kaynaklari-uygulamalari> adresinden alınmıştır.
- Fayyazia M., Shahbazmoradib S., Afsharc Z. ve Shahbazmoradic M. R., (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil Industry. *Management Science Letters* 5, 101–108.
- Gill M. (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 244-252.

- Güldü Ö. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi; İş Analiz, İş Tanımları ve İş Gereklere*. 12.05.2020 tarihinde saat 13:26'da <https://acikders.ankara.edu.tr> adresinden alınmıştır.
- Güner U. (2020). *Çevresel Sürdürülebilirlik*. Trakya Üniversitesi Fen Fakültesi.
- Gürsul F. (2011). *Bilimsel Araştırmalarda Veri Analizi ve Yorumlanması*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Haddock J., Sanyal C. ve Müller M. (2015). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational Corporation. *The International Journal of Human Resource Management* 27 (2), 1-20.
- Halawi A. ve Zaraket W. (2018). Impact of Green Human Resource Management on Employee Behavior. *Journal of Applied Business Research* 6(1):18-34.
- Hosain S ve Rahman S (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical Overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 18, 54-59.
- Hürriyet. (2011). *Artık yeşil meslekler revaçta*. 12.05.2020 tarihinde saat: 14:34'de [http://www.hurriyetaile.com/sizin-icin/kampanyalar-duyurular/artik-yesil-mesleklerrevacta\\_4294.html](http://www.hurriyetaile.com/sizin-icin/kampanyalar-duyurular/artik-yesil-mesleklerrevacta_4294.html) adresinden alınmıştır.
- Hüseynov V. (2010). *İnsan kaynaklarının stratejik yönetiminde örgütsel atikliğinin rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- İlhan M., Çetin B. ve Kinay İ. (2015). Standart Testlere Yönelik İnanç Ölçeği'nin (styio) Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 29: 161-189.
- İşte Sağlık. (2013). *Çevreye duyarlı çalışanlar yeşil yakalar*. 12.05.2020 tarihinde saat:14:40'da <http://www.istesaglikdergisi.com.tr/index.php/ocak-2013/142-cevreye-duyarli-calisanlaryesil-yakalar> adresinden alınmıştır.
- Jabbar M. H. ve Abid M. (2015). *A Study of Green HR Practices and Its Impact on Environmental Performance: A Review*. MAGNT research report, 3, 8, 142-154.
- Jackson S. E. , Renwick D. , Jabbour C. ve Muller M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25, 99-116.
- Javed F. (2017). An empirical investigation on the impacts of the adoption of green hrm in the agricultural industry. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 22.
- Kadılar R. (2011). *Yeşil yakalılar*. 12.05.2020 tarihinde saat:19.39'da <https://www.rizakadilar.net/yesil-yakalilar/> adresinden alınmıştır.
- Kaplan, E. (2014). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Öğrencilerinde Öz-Düzenleme: Ölçek Uyarlama Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Antalya, Türkiye.

- Karakoç F. Y. ve Dönmez L. (2014). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası Dergisi*, 13, 40, 39-49.
- Kayri M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (post-hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 19, Sayı: 1, Sayfa: 51-64.
- 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. (2016). İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5, 3, 554-573.
- Keser A. (2002). Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 4, 1, 7.
- Khan M. (2015). Green human resource management- a prerequisite for sustainable environment. *Progress In Science and Engineering Research Journal*, 3, 24-30.
- Kırlioğlu M. ve Karakuş Ö. (2018). Sosyal Hizmet Uzmanlarının Kişisel ve Mesleki Güç Algıları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 30(1), 88-120.
- Kigem, T.Y. *İnsan kaynaklarında yeşil yakalılar dönemi*. 12.05.2020 tarihinde saat: 19:29'da <https://www.kigem.com/insan-kaynaklarinda-yesil-yakalilar-donemi.html?cn-reloaded=1>
- Kim Y. J., Kim W. G., Choi H. M. ve Phetvaroon K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 83-93.
- Koçyiğit M. (2015). *Sosyal Ağ Pazarlaması*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Koçyiğit M. (2017). *Dijital Halkla İlişkiler ve Online Kurumsal İtibar Yönetimi*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Kulshrestha S. S. ve Srivastava S. (2018). Green hrm:a new trend in enhancing green behaviour at workplace. *International Journal of Advanced Scientific and Technical Research*, 8.
- Mamun M. A. A. (2019). An Analysis of Employee Awareness on Green Human Resource Management Practices: Evidence from Bangladesh. *Human Resource Management Research*, 9, 1, 14-21.
- Mandip, G. (2011). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, S:1, s: 244-252.
- Mariappanadar, S. ve Kramar, R. (2014a). Sustainable People Management Practices in the Asia Pacific Region, *Asya-Pasifik İşletme Dergisi*, 6 (3): 170- 173.
- Masri H. A. (2016). *Assessing Green Human Resources Management Practices in West Bank: An Exploratory Study*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Najah Ulusal Üniversitesi, Nablus, Filistin.

- Mehta K. ve Chugan P. K. (2015). Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business. *Universal Journal of Industrial and Business Management* 3(3), 74-81.
- Mukherjee S. Bhattacharjee S., Paul N. ve Banerjee U. (2020). Assessing Green Human Resource Management Practices in Higher Educational Institute. *Test Engineering and Management* 82 (221-240).
- Munro B.H. (2005). Statistical Methods For Health Care Research. *Philadelphia: Lippincott Williams ve Wilkins*, p.351-76.
- Mwita K. (2019). Conceptual review of green human resource management practices. *East African Journal of Social and Applied Sciences*, 13-20.
- Navehebrahim A. (2019). A Systematic Review of Green Human Resource Management. *Evergreen - Joint Journal of Novel Carbon Resource Sciences ve Green Asia Strategy*, (177-189).
- Nawangari L. C. ve Sutawidjaya A. H. (2018). How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business? *Advances in Economics, Business and Management Research*, 65.
- Olaboduwa D. C. (2019). Green human resource management- a review on practice and conceptual perspective. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research* (4).
- Opatha H. D. N. P. ve Arulrajah A. A. (2014). *Green Human Resource Management: Simplified General Reflections*. 06 Nisan tarihinde, saat: 09:25'de <https://www.researchgate.net/publication/281880035> adresinden alınmıştır.
- Opatha, H.H.D.N.P.ve Hewapathirana, R.A. (2019). Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study. *International Journal of Arts and Commerce*, 8, 5.
- Oyewale O. (2019). *Green Human Resource Management Practices (GHRM) and Its Effect on Sustainable Competitive Edge in the Nigerian Manufacturing Industry*. Unpublished Master's Thesis. Nijerya.
- Özgül B. ve Gürol Y. (2019). Kurumsal Sürdürülebilirlikte Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Üzerine Bir İçerik Analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20 (1), 107-126.
- Özkaya, B. (2010). İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışının uzantısı olarak yeşil pazarlama bağlamında yeşil reklamlar. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 9 (34), 247-258.
- Özutku H., Çetinkaya M. ve Ağca V. (2015). İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla kurumsal sürdürülebilirlik: B1st sürdürülebilirlik endeksindeki firmalar üzerine bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20, 3, 55-72.
- Palmer M. ve Winters K. T. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayın Yapım.

- Pandey S., Viswanathan V. ve Kamboj P. (2017) Sustainable Green HRM – Importance and Factors affecting Successful Implementation in Organizations, *International Journal of Research in Management and Business*, 2, 3.
- Pavitra M., Green Human Resource Management: a framework for sustainable organizational development in an emerging economy, *International Journal of Organizational Analysis*, 2017.
- Prezi (2016, Nisan). *Varyans Analizi (Anova, Manova, Ancova)*. 14.04.2016, <https://prezi.com/guidiboey4lz/varyans-analizi-anova-manova-ancova/?webgl=0>
- Rahimian M. (2011). *Paradoxes in green human resourcemanagement: evidence from the Italian context*. Unpublished Master's Thesis, Milano Politeknik Üniversitesi, İtalya.
- Rahman T. (2020). Green human resource management Practices in Bangladesh: a case study. *International Journal of Advanced Research and Review*, 29-41.
- Rana Z. M. (2018). Green hrm a need for 21st. Century. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 5, 6, Hindistan.
- Rani, S. ve Mishra, K. (2014). Green HRM: Practices and Strategic Implementation in the Organizations, *International Journal on Recent And Innovation Trends in Computing And Communication*, C: 2, S: 11, s: 3633-3639.
- Rao R. (2016). Emergence of Green HRM in Modern Era. *Global Journal for research analysis* (5).
- Rawashdeh A. M. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters*, 8, 1049–1058.
- Razab M. F. A., Udin Z. M. ve Osman W. N. (2015). Understanding the role of ghrm towards environmental performance. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship* 1, 2, 118-125.
- Ren S., Tang G. ve Jackson S. E. (2017). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*.
- Renwick D., Redman T. ve Maguire S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* (15) 1-14.
- Rezaei M. K. (2016). Green management of human resources in organizations: An approach to the sustainable environmental management. *Journal of Agricultural Technology* 12 (3): 415-428.
- Rimi N. N. (2016). Green HRM for Green Services: A Proposed Best Practices Green HRM Model for Green Banking Performance in Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 8.



- Sakwa S. M. (2018). *Factors affecting implementation of green human resource practices in the civil service in Kenya*. Unpublished Master's Thesis, Nairobi Üniversitesi, Kenya.
- Shaban S. (2019). Reviewing the Concept of Green HRM and Its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. *International Business Research* 12 (5).
- Shah M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*.
- Singh A. (2018). Conceptual understanding of green human resource management initiatives by organizations. *Bsss journal of commerce*, 72-87.
- Singh D. B. (2019). Green HRM: The Perspectives and Concerns. *Pramana Research Journal*, 9.
- Singh H. ve Bhatnagar J. (2014). *Green Work Life Balance*. 02 Haziran 2019 tarihinde saat: 17:39'de <https://www.researchgate.net/publication/261394320> adresinden alınmıştır.
- Singh, T. ve Rao, R. (2016). Emergence of Green HRM in Modern Era, *Global Journal For Research Analysis*, 5, 2, s: 95-97.
- Stojanoska A. (2016). *Green human resource management: the case of gorenje group*. Unpublished Master's Thesis, Ljubljana Üniversitesi, Slovenya.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Şen H., Alpaslan B. ve Kaya A. (2018). Sürdürülebilirlik Üzerine Tarihsel ve Güncel Bir Perspektif. *Ekonomik Yaklaşım* 29,(107): 1-47.
- Şencan H. (2005). *Sosyal ve Davranış Bilimlerinde güvenilirlik ve geçerlilik analizleri*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- 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. Pall P. ve Jia J. (2017). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Tariq S, Farzand A. J. ve Muhammad S. A. (2014). Green employee empowerment: a systematic literatüre review on state-of-art in green human resource management. *Qual Quant* 50: 237–269.
- Terzi S. (2017). *Sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde türkiye'de uygulanan çevre politikası araçlarının değerlendirilmesi*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara.
- Terzi Y. (2019). *Anket, güvenilirlik –geçerlilik analizi*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü, Samsun.

- Topgöl S. (2015). İşsizlik için bir çözüm: Yeşil işler ve yeşil istihdam Tokat örneği. *International journal of human sciences*, 12.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A.(2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yay, Ankara.
- Tosun E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.10.05.2020 tarihinde saat: 12:41' de <https://www.academia.edu/> adresinden alınmıştır.
- Uddin M. M. (2015). Green HRM: Goal Attainment through Environmental Sustainability. *The Journal of Nepalese Business Studies*, (9).
- Urgan S. ve Sevim Ş. (2019). *Uluslararası Sağlık Kuruluşlarında, Sosyal Sermaye ve Pozitif Psikolojik Sermaye Etkileşiminde Kültürel Zeka*. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Vasa S. R. ve Sowdamini T. (2017). Green work life balance ve green HRM: A new replica for organisational triumph. *International Journal of Academic Research and Development*, 2, 4, 456-461.
- Yaşlıoğlu M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yusuph M. L. (2018). Green Human Resource Management and Environmental Sustainability in Tanzania: A Review and Research Agenda. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research* (60-68).
- Yüksel Ö., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
- Zengin Y. (2019). *Girişimcilik Becerileri ve Sürdürülebilirlik Rekabet Üstünlüğü İlişkisi*. Eğitim Yayınevi, Konya.

## 6. EKLER

### Ek 1. Anket Formu

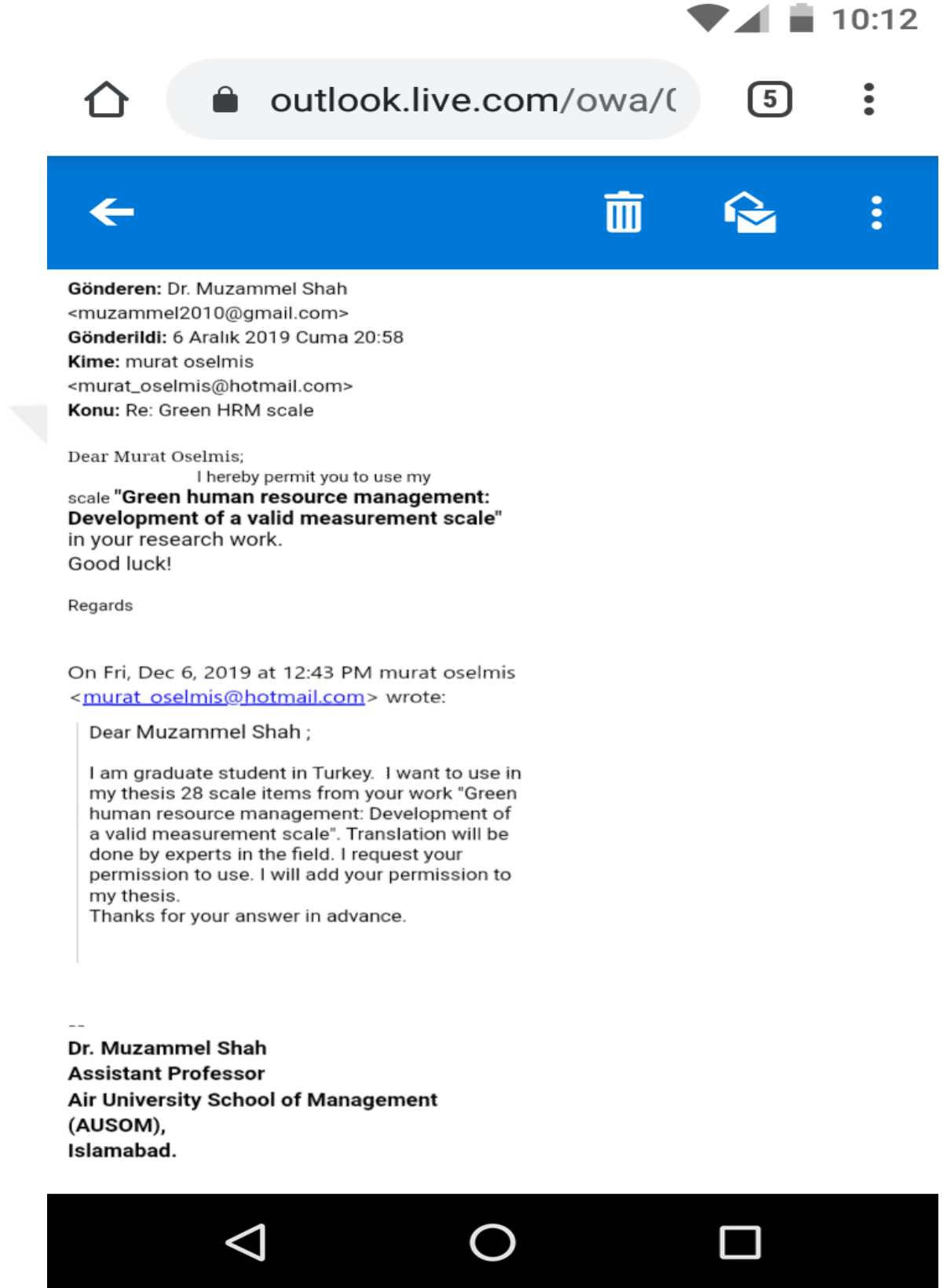
1	Şirketim, kurumdaki her bir pozisyona çevrenin korunması ile ilgili çeşitli sorumluluklar yüklemiştir.	Yeşil İş Tasarımı
2	Şirketim, iş tanımları ve şartnamelerine kurumun yeşil ve sosyal ihtiyaçlarını dahil etmiştir.	
3	Şirketim iş şartnamelerinde yeşil yeteneklere belirgin bir unsur olarak yer vermektedir.	
4	Şirketim, çevre koruma konularının önemini ortaya koymak için yenilikçi iş pozisyonları tasarlamakta ve hayata geçirmektedir.	
5	Şirketimiz “yeşil farkındalık (Çevre Bilinci)” kriterini insan kaynakları istihdam politikalarına dahil etmektedir.	Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme
6	Kuruluşumuz yeşil işveren markası oluşturma amacıyla yeşil kriterleri uygulamaya önem veren adayları işletmeye çekmektedir.	
7	Şirketimde yeşil bilgi, beceri ve hedeflerin yayılmasını sağlayan bir iletişim ortamı vardır.	
8	Şirketim çevre yönetimi konusunda kimin eğitime ihtiyacı olduğunu belirler.	Yeşil Eğitim ve Gelişim
9	Şirketim, öğrenilen içeriği işte uygulamak için yönetici ve çalışma arkadaşları desteği olup olmadığını değerlendirir.	
10	Şirketim çevre koruma unsurlarını yeşil eğitimin ana temaları olarak kullanır.	
11	Kuruluşum, çalışanların çevresel yönetim konusunda farkındalık, yetenek ve bilgi birikimini geliştirmek için çevresel yönetim eğitimi vermektedir.	
12	Şirketimiz, organizasyon genelinde her çalışan için yeşil hedefler, amaçlar ve görevler belirlemektedir.	Yeşil Performans Yönetimi
13	Şirketimde çalışan performansını değerlendirmek için yeşil kriterler kullanılmaktadır.	
14	Şirketim yeşil hedeflere uyulup uyulmadığını ve yeşil hedeflerin karşılanıp karşılanmadığını takip etmektedir.	
15	Şirkette standartların ötesinde performans gösteren yetenekli bireyler belirlenmekte ve çevre yönetimine katkılarına göre ödüllendirilmektedirler.	
16	Ücret sistemimiz çevrenin korunmasına yönelik katkıları takdir etmekte ve ödüllendirmektedir.	Yeşil Ücret Yönetimi
17	Şirketim yeşil beceri kazanımını ödüllendirmektedir.	
18	Şirketim yeşil eğitim programlarına katılımı ödüllendirmektedir.	
19	Şirketim, çevre yönetimine katkıları ücretli izin, özel izin, çalışanlara ve ailelerine hediyeler verme gibi parasal olmayan ödüller aracılığıyla ödüllendirmektedir.	
20	Şirketim çalışanların yeşil girişimlerini kurum genelinde tanıtarak ve överek takdir etmektedir	

21	Şirketim herkese yeşil bir iş ortamı sağlamaktadır.	Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği
22	Şirketim olumsuz çalışma şartlarının neden olduğu işle ilgili hastalıkları ve çalışanların kaygılarını azaltmak için yeşil girişimlerde bulunmaktadır.	
23	Şirketim uygun iş ortamı oluşturmak, çeşitli sağlık problemlerinden kaçınmak, işgücü sağlığını iyileştirmek ve iş güvenliğini sağlamak için stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır.	
24	Şirketim çevre koruma kültürüne ve yeşil uygulama önerilerine önem vermektedir.	Yeşil Çalışan İlişkileri
25	Kuruluşum yeşil önerilerin planlanması aşamasında çalışanlara katılım sağlayabilme imkânı sunmaktadır.	
26	Kuruluşum yeşil ihbar ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır.	

#### DEMOGRAFİK BİLGİLER

<b>1. YAŞINIZ</b>	<input type="checkbox"/> 18-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50+
<b>2. CİNSİYETİNİZ</b>	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>3. EĞİTİM SEVİYENİZ</b>	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü
<b>4. ÇALIŞTIĞINIZ FİRMADA POZİSYONUNUZ</b>	<input type="checkbox"/> Üst Kademe Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Kademe Yönetici <input type="checkbox"/> Alt Kademe Yönetici <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Yöneticisi <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Birimi Personeli <input type="checkbox"/> Diğer
<b>5. KURUMDA ÇALIŞMA SÜRENİZ</b>	<input type="checkbox"/> 0-1 yıl <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16+
<b>6. TOPLAM İŞ TECRÜBENİZ</b>	<input type="checkbox"/> 0-1 yıl <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 20+ yıl
<b>7. MEDENİ DURUM</b>	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
<b>8. FİRMADA ÇALIŞAN SAYISI</b>	<input type="checkbox"/> 0-50 <input type="checkbox"/> 50-250 <input type="checkbox"/> 250-500 <input type="checkbox"/> 500-1000 <input type="checkbox"/> 1000'DEN FAZLA
<b>9. FİRMA SEKTÖRÜ</b>	<input type="checkbox"/> GIDA <input type="checkbox"/> ENERJİ <input type="checkbox"/> TURİZM <input type="checkbox"/> MADEN <input type="checkbox"/> TEKSTİL <input type="checkbox"/> TARIM <input type="checkbox"/> DİĞER (belirtiniz.....)

## Ek 2. Ölçek Kullanımı İzin Maili



# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Murat ÖSELMİŞ

Doğum Yeri ve Tarihi : Nazilli / 02.08.1987

## Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Muğla Üniversitesi / İktisadi ve İdari Bilimleri  
Fakültesi / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

## İş Deneyimi

İşyeri Sahibi : 2016 – (Devam) Neptün Gıda ve Tüketim Maddeleri  
Ticaret İnşaat Turizm Limited Şirketi.

Kurum Müdürü : 2014 – 2016 Yenipazar Sürücü Kursu

Direksiyon Eğitmeni : 2013 – 2014 Yenipazar Sürücü Kursu

Matematik Öğretmeni : 2014 Yenipazar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

İnsan Kaynakları Sorumlusu : 2012-2013 Uğur Soğutma Makinaları San. ve Tic.  
A.Ş.

İdari İşler Sorumlusu : 2010-2012 Neptün Gıda ve Tüketim Maddeleri  
Ticaret İnşaat Turizm Limited Şirketi.

## İletişim

e-posta Adresi : murat\_oselmis@hotmail.com

Tarih : 18.05.2020