


Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü

The role of green human resources management practices in corporate social responsibility

Yeliz Kavgacı¹ 

Turhan Erkmen² 

¹Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

yeliz_1992@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-6898-5032

²Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

tturali@gmail.com

ORCID: 0000-0001-5216-2077

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Yeliz Kavgacı,

Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

yeliz_1992@hotmail.com

Başvuru/Submitted: 2/03/2021

Revizyon/Revised: 2/04/2021

Kabul/Accepted: 17/04/2021

Yayın/Online Published: 25/09/2021

Atıf/Citation:

Kavgacı, Y., & Erkmen, T., Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü, *bmij* (2021) 9 (3): 794-821, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1792>

Öz

İnsan kaynakları departmanı çevresel alanda sorumluluk projelerinin ve çalışmalarının yürütülmesinde ve çalışanların bu alanda motive edilmesinde en önemli departmandır. Araştırmada yeşil bir iş yeri oluşturmak adına uygulanabilecek insan kaynakları faaliyetleri hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiş ve bu bağlamda Yeşil İnsan Kaynakları'nın yeşil işe alım, yeşil performans değerlendirme, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil ücret ve ödüllendirme sistemi, yeşil çalışan ilişkileri, çalışan güçlendirme ve çalışan katılımı boyutları kurumsal sosyal sorumlulukla birlikte ele alınmıştır. Çalışmada Borsa İstanbul sürdürülebilirlik endeksindeki ilk 50 firma içerisinde güncel sürdürülebilirlik raporunu yayınlayan 6 firma örneklem olarak ele alınmıştır. Araştırmanın temel amacı bu firmaların yeşil insan kaynakları boyutlarının kurumsal çevresel sorumlulukla birlikte analiz edilmesi, sektörel farklılıkların tespit edilmesidir. İşletmelerin yıllık yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporları ve şirketlerin web siteleri nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi ile çalışma kapsamında analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çevre ile ilgili gerçekleştirilen Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Yeşil-İK boyutları için sektörel farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin tümünde yeşil ücret ve ödüllendirme dışında bazı Yeşil-İK faaliyetleri yürütüldüğü gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsal Çevre Sorumluluğu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Sürdürülebilirlik

Jel Kodları: M10, M14, Q56

Abstract

Human resources department is the most critical contributor to all the companies for attracting and motivating the participation of employees in conducting environmental responsibility projects and activities. This paper elaborated on various Green-HR practices that can be incorporated to create a sustainable workplace. With this context, green recruitment, green performance evaluation, green education and development, green compensation and reward systems, green employee relations, employee empowerment and employee participation dimensions work discussed together with corporate social responsibility. In this study, six firms that published the current sustainability report and achieved success were selected from 50 Istanbul Stock Exchange sustainability index firms as samples. The primary purpose of the research is to analyze the green human resources dimensions of these firms with their corporate environmental responsibility approaches and activities and to identify sectoral differences. Furthermore, content analysis from qualitative research methods analyses companies' websites and current sustainability reports published annually. As a result of the analyzes, it has been determined that there are sectoral differences for Green-HR dimensions in Corporate Environmental Responsibility projects, daily organizational activities and practices. Furthermore, it was observed that all of the firms involved in the study conducted Green-HR activities such as green recruitment, green training and development, green performance management and performance evaluation, green employee relations, employee participation and empowerment. However, for the green wage and reward practices in green HR, no critical data was available to be collected.

Keywords: Green Human Resources Management; Corporate Environmental Responsibility, Corporate Social Responsibility, Sustainability

Jel Codes: M10, M14, Q56

Extended Abstract

The role of green human resources management practices in corporate social responsibility

Literature

Research subject

The increase in environmental problems has led consumers and employees to full awareness, and it has become a driving force for businesses to implement corporate environmental responsibility activities. Organizations conduct various sustainability activities according to environmental management systems and carry out projects to increase employee awareness of environmental responsibility. Organizations support these activities with human resources practices. Green human resources management is the combined activities of HRM that enhance positive environmental outcomes (Kramar, 2014). Therefore, green human resources practices aim to develop processes and activities that affect employees' skills, knowledge, motivation, and behaviour to achieve sustainable organizational goals (Renwick, Redman and Maguire, 2013:1-14). In this context, it is observed that both green human resources management practices and environmental responsibility activities have the same common purpose from sustainability. However, for the corporate environmental responsibility activity to be successful, employees should first find such social responsibility projects meaningful and motivating (Kotler and Lee, 2017, 71). This study aims to determine which organizations use green human resources practices to contribute to their environment via corporate environmental responsibility activities.

Research purpose and importance

This study aims to determine the role of Green Human Resources Management in the Corporate Environmental Responsibility activities conducted by organizations and to identify the sectoral differences among companies in environmental responsibility projects. The increase in 'corporate environmental responsibility studies in academia and practice has led to a growing interest in sustainability studies in human resources (Ehnert, 2012: 228). The Green-HR concept includes creating green awareness among employees and conducting activities such as recycling and reducing waste, energy-saving, paper consumption reduction, and supporting training and development/interview/performance evaluation activities with electronic methods.

Contribution of the article to the literature

There are few studies on green human resources management in Turkey, and most of the sustainability research was carried out in marketing. (Uslu and Kedikli, 2017:66-81; Esen and Esen, 2018:827-844). As a result of the literature review, it is observed that the general sustainability practices of organizations are examined in the studies where sustainability and human resources are discussed together, and few studies deal with the social practices of human resources for sustainability (Can and Özgül, 2018:7-30; Vatanser, Kılıç and Dinler, 2018:85). In this paper, we aimed to contribute to the literature by examining particular green human resources management activities such as recruitment, training and development, employee empowerment, green office practices, green team building activities, increasing employee participation in environmental activities, and identifying sectoral differences. Moreover, the qualitative analysis method provided an opportunity to evaluate the green human resources management activities carried out in organizations with more profound sustainability.

Design and method

Research type

In this study, content analysis as a qualitative method was used. Unlike quantitative methods, where numerical data is statistically analyzed, qualitative methods are based on analyzing cases and making them sense in detail by examining the reasons behind them (Özdemir, 2010, 325). In this sense, qualitative methods were used to determine how people in the business world are reinforced and supported towards environmental problems.

Research problems

The research related problems that are designated to be answered are as follows:

In order to overcome environmental problems and improve environmental issues, what kind of actions have companies been taking?

To enable employee participation in environment-friendly activities and social responsibility projects, which human resources functions are activated?

To communicate with employees about environmental issues, which communication channels are used?

Which type of applications, such as HR functions as recruitments, training and development, performance evaluations, wage and incentives, are transferred to environment-friendly standards?

Are there any sectoral differences among companies from their contributions to social responsibility projects related to green HR?

Data collection method

Most companies have recently issued sustainability reports to share their social, environmental, managerial, and economic activities. The sustainability reports provide companies insight to discover their strengths and weaknesses and enable their environment to see their activities in more detail. In this study, the web pages of companies and sustainability reports that are issued are used. In addition, six companies that published the current sustainability report and achieved success and reward-winning projects that incorporate environmental responsibility were selected from 50 firms in the BIST sustainability index as samples.

First of all, the scales of Green HR and Corporate Social Responsibility with their dimensions in the literature were examined. Then, the most recent Green HR scale by Tang, Chen, Jiang, Paille & Jia (2018) was selected. Finally, the criteria of Tang et al. (2018) were compared with the most referred 28 Green HR studies in the literature and the most appropriate dimensions were designated for the study while the ones mostly repeated were left out.

In addition, to analyze corporate social responsibility activities, the environmental dimension criteria of corporate sustainability (Yangil, 2015) were used to measure corporate social responsibility activities demonstrated by companies.

Quantitative/qualitative analysis

To be able to perform content analysis, themes and dimensions of the subject were generated. Three themes and six dimensions for green HR, two themes and eighteen dimensions for environmental responsibility activities were composed. The MAXQDA programme performed the analysis of the study. The results of the analysis derived from the data set were interpreted by considering sectoral differences.

Findings and discussion

Findings as a result of analysis

The analysis results show that all companies involved except those in the automotive, media, and tourism sectors tended to transform their recruitment processes to digital platforms. Furthermore, all companies involved provided environment awareness training to their employees by transforming training processes to online settings. Additionally, companies performed several projects of employee awareness to increase employee participation. However, no information could be collected about whether companies adopted their performance evaluation systems and wage and incentive standards for environment-friendly activities.

Discussing the findings with the literature

In the green HR recruitment process, the applicants are evaluated based on their knowledge, ability, approach, and attitudes relevant to environmental management systems (Ahmad, 2015, 5). According to the study results, applying recruitment processes without paper waste by transforming them into online settings is essential for their relevance to environmental management systems. Renwick et al. (2008, 1-46) stated that training should create awareness for the environment. It is concluded in the study that six companies in the sample group practised environmental training periodically. Jabbour (2008, 51-58) showed a positive relationship between green teams, organizational culture, organizational learning and environmental performance. According to the findings of our study, the companies involved achieved positive gains in overcoming environmental problems and providing environmental improvements with their green team building activities such as green office teams. One success criteria for companies in environmental management is employees' need to take responsibility (Tariq, Jan and Ahmad, 2016, 6). Companies, particularly in high energy consumption, are advised to set performance standards related to the environment and adapt wage and incentive systems to these standards.

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

This study draws our attention to the finding that the green HR activities in organisations affect the participation of employees in corporate social responsibility projects. It is observed that organizations communicate with their employees through several channels about environment management and sustainability. In addition, sectoral differences exist among companies from the perspective of their green HR activities.

Suggestions based on results

Companies should set environment-friendly standards for their performance, wage, and incentive systems to enhance HR functions' contributions to environmental responsibility projects. Such HR activities are essential for employee empowerment. Employee empowerment is composed of such ingredients as employee participation, supportive culture, top management support, employee's feeling of belongingness, employee's recognition in the company, a delegation of authority and independent decision making (Tariq et al. 2016, 30; Renwick, 2013, 8). When the current literature on environmental issues is reviewed, it can be suggested that there is a further need for studies that concern employee empowerment in green HR.

Limitations of the article

Since green HR and corporate social responsibility dimensions are various in the content of this study, the sample size is limited to six companies. Furthermore, the companies which have not issued their sustainability reports presented another limitation for the study. Furthermore, the companies that have not shared information about their performance evaluation criteria and their wage and incentive systems are among the study's limitations.

Giriş

Küreselleşme ve artan rekabet ile birlikte işletmelerin ekonomik güçlerinin ve buna paralel olarak çevresel etkilerinin de gün geçtikçe arttığı gözlenmektedir. Artık örgütlerin ekonomik amaçlarla gerçekleştirdikleri faaliyetleri dışında çevresel sorumluluk faaliyetleri de gerçekleştirmeleri hem rekabet avantajı sağlamada hem de çevre konusunda yüksek bilince sahip potansiyel müşterileri örgüte çekmede kaçınılmaz bir unsur olarak görülmektedir. Bu bağlamda işletmeler çevre yönetimleri doğrultusunda çeşitli sürdürülebilirlik faaliyetleri gerçekleştirmekte, çevre dostu sorumluluk projeleriyle farkındalığı arttırma çalışmaları yapmakta ve bu faaliyetlerini insan kaynakları uygulamalarıyla desteklemektedirler. Bu noktada insan kaynakları uygulamalarının çevre yönetiminde sağladığı faydaları içeren Yeşil-İK (yeşil insan kaynakları) çalışmaları gündeme gelmiştir. Yeşil-İK, sürdürülebilir hedeflere ulaşmada, doğal dengenin korunması, karbon ayak izinin azaltılması, kâğıt tüketiminin düşürülmesi gibi her türlü çevre dostu uygulamada çalışan katılımının sağlanması ve çalışan farkındalığının arttırılması için çevre dostu İK faaliyetleri gerçekleştirme amaçlarına sahiptir.

Yeşil-İK 2000'ler sonrası yabancı işletmelerin yapmış oldukları çevresel sorumluluklar neticesinde oldukça gündeme gelmiş ve araştırmacılar tarafından da çalışılmaya başlanmıştır. Literatürde yeşil insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlikle olan bağlantılarını, kapsamını ve fonksiyonlarını ele alan çalışmalar bulunmaktadır (Ahmad, 2015; Tang, Chen, Jiang, Paille ve Jia, 2018:31-55). Fakat pratikte çalışanların çevresel sorumluluk faaliyetlerine katılımının arttırılması ve sürdürülebilir hedeflere ulaşılabilmesi için Yeşil-İK faaliyetlerinden nasıl faydalanabileceğine dair çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarından ve web sitelerinden elde edilen veriler doğrultusunda, gerçekleştirdikleri çevre ile ilgili sosyal sorumluluk faaliyetlerinde Yeşil-İK'nın rolünü tespit etmek ve çevresel sorumluluk kapsamında sektörel farklılıkları ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla yeşil insan kaynakları uygulamalarının çevresel sorumluluk faaliyetleriyle birlikte yorumlanabilmesi için nitel analiz yöntemi seçilmiştir. Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin tüm boyutlarından (kariyer yönetimi, özlük işleri ve iş kanunu uygulamaları gibi) ziyade sürdürülebilirlik ve çevre yönetimi açısından en önemli bulunan ve Yeşil-İK literatüründe değerlendirilen yeşil işe alım, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil performans değerlendirme, yeşil ücret ve ödüllendirme, çalışan katılımı, çalışan ilişkileri ve yeşil çalışan güçlendirme boyutlarına yer verilmektedir (Jackson ve Seo, 2010; Renwick, Redman ve Maguire, 2013; Ahmad, 2015; Bratton, 2016; Guerci, Longoni ve Luzzini, 2016; Tang vd., 2018; Freitas, Caldeira-Oliveira, Teixeira, Stefanelli ve Teixeira, 2020). Ardından sürdürülebilirlik raporları ve web sitelerinden oluşturulan veri seti analiz edilerek işletmelerin gerçekleştirmiş oldukları her bir Yeşil-İK ve KSS (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) boyutu için bölümler oluşturulmuş ve her bir boyut açıklanıp yorumlanarak etkin olarak uygulanan yeşil insan kaynakları faaliyetleri tespit edilmiştir. Son olarak da bu bulgular değerlendirilip sektörler arası farklılıklar da tespit edilerek sonuç ve öneriler bölümü oluşturulmuştur.

Literatür

Yeşil insan kaynakları yönetimi

İşletmelerin doğa ile olan ilişkileri üzerine gerçekleştirilen çalışmaların 1987 Brutland raporundan sonra daha çok gündeme geldiği ve ilk çalışmaların çevresel yönetim, sürdürülebilirlik ve sorumlu çevre davranışları adı altında yapıldığı gözlemlenmiştir (Hines, Hungerford ve Tomera, 1987; Lawrence ve Morell, 1995; Berry ve Rondinelli, 1998; Cramer, 1998). 90'lı yıllarda yapılan çalışmalarda kavramın doğrudan yeşil insan kaynakları adı altında incelenmediği, fakat farklı insan kaynakları fonksiyonlarına sürdürülebilirlik açısından değinildiği gözlenmiştir (Dumont, 2015:12-18). İnsan kaynaklarının sürdürülebilirlikle olan bağlantısı ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin İK'da neden gündeme geldiği Ehnert ve Harry'nin (2012) çalışmasında makro ve mikro düzeyde olmak üzere iki boyutta açıklanmaktadır. Makro düzeyli açıklamaya göre işletmelerin ekonomik ve sosyal çevre ile olan ilişkileri toplumu ve doğal çevrede sürdürülebilirliği etkilemektedir, bu yüzden insan kaynaklarında da sürdürülebilirlik gündeme gelmiştir. İkincisi yani mikro düzeyde açıklama ise işletmenin iç çevresiyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Aynı zamanda artan sağlık problemleri, çalışma hayatındaki zorluklar, çevresel sorunlarla mücadele gibi unsurlar gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu alanlarda gerçekleştirilecek çalışmalara çalışan katılımının arttırılması gibi nedenlerle işletmeler en değerli varlıklarından olan insan kaynağına odaklanmalı ve sürdürülebilirlik faaliyetleri gerçekleştirmelidirler (Ehnert ve Harry, 2012:223). Sürdürülebilir İK diğer bir deyişle, sürdürülebilirlik ve İK arasındaki ilişkide uzun vadeli gelişim ve yenilenme açısından yeni bakış açıları ve anlamlar oluşturmaktadır (Stankevičiūtė ve Savanevičienė, 2018). Bu yeni bakış açılarından çevresel sürdürülebilirlik ve ekolojik hedeflere odaklı olan insan kaynakları, yeşil insan kaynakları yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeşil-İK işletmelerin çevreye olan etkilerini çalışanlarının da katılımı ile azaltmayı hedefleyen sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi literatürünün ayrılmaz bir parçası olmuştur. Çevreye olan duyarlılığın arttığı günümüz koşullarında Yeşil-İK'yı bilinen insan kaynakları faaliyetlerinden ayıran en temel unsurlar, ik faaliyetlerinin çevresel yönetime adapte edilmesi ve çalışanların yeşil davranışlarda bulunmaları konusunda cesaretlendirilmesidir (Singh, Del Giudice, Chierici ve Graziano, 2020:4). Bu bağlamda Yeşil-İK'da çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirebilecekleri düzeyde daha katılımcı ve destekleyici bir çalışma modeli benimsendiği görülmektedir. Literatürde Yeşil-İK'nın farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Wikhamm'ın (2019:1) çalışmasında Yeşil-İK, insan kaynakları strateji ve uygulamalarının örgütlerde finansal ve sosyal hedeflere ek olarak, örgütün ekolojik hedeflerine de ulaşmasını sağlaması, uzun vadeli bir zaman ufku ile istenmeyen yan etkiler ve olumsuz geri bildirimleri kontrol edebilmesi için adapte edilmesi olarak ele alınmıştır. Kim, Kim, Choi ve Phetvaroon (2019:84)'un çalışmasında ise Yeşil-İK, üst yönetimin çevre politikası, planı ve diğer ilgili uygulamalar konusunda çalışanlarla iletişimini, çalışanları yeni çevreyi anlamaları için eğitmeyi, çevresel faaliyetlerde bulunmaları için güçlendirmeyi ve çalışanları çevreye karşı sorumlu davranışlarda bulunmaları sonucu ödüllendirmeyi içermektedir şeklinde tanımlanmıştır. Kim vd.'nin Yeşil-İK üzerine yapmış olduğu tanımlamada vurgu yapılan üst yönetimin bu alandaki destekleyici uygulamaları, 2019 yılında Yusliza, Norazmi, Jabbour, Fernando, Fawehinmi ve Seles tarafından kurumsal sosyal sorumlulukla birlikte ele alınmış ve üst yönetimin taahhütleri, kurumsal sosyal sorumluluk ve Yeşil-İK'nın tüm boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere 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).

Rajiani, Musa ve Hardjono'nun (2016) Yeşil-İK'da yetenek motivasyon fırsat (YMF) teorisi değişkenlerinin belirlenmesi üzerine yapmış oldukları çalışmada yetenek, motivasyon ve fırsat yaratmak için insan kaynaklarının hangi boyutlarının kullanılabileceğini belirlemiştir. Aynı çalışmaya göre işe alım, eğitim ve çalışana verilen değer boyutları yeteneğin keşfedilmesi ve geliştirilmesinde; parasal ve parasal olmayan ödüller motivasyonun artırılmasında; çalışan katılımı ve sendikaların güçlendirilmesi fırsat yaratmada kullanılabilecek Yeşil-İK faaliyetleri olarak belirlenmiştir. Bir başka araştırma bulgularına göre, insan kaynakları yönetimi uygulayıcılarına çevreci iş birliklerinin uygulanması süreçlerine daha iyi destek olabilmek adına, eğitimler ile çalışan yeteneklerinin artırılması, teşviklerle motivasyon sağlanması ve çalışanlara çevre dostu uygulamalarda fırsatlar sunulması tavsiye edilmiştir (Yu, Chavez, Feng, Wong ve Fynes, 2020). YMF teorisine göre, insan kaynakları yüksek performans gösteren çalışanların ilgisini çekerek ve geliştirerek çalışanların yeteneklerini arttırmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda şarta bağlı ödüller ve etkin performans yönetimi uygulamalarını kullanarak çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının artırılmasına katkı sağlar. Yine aynı teoriye göre insan kaynakları faaliyetlerinin bir diğer amacı da çalışanların katılım programları aracılığıyla bilgi paylaşımı ve problem çözme faaliyetlerine katılmaları konusunda onlara fırsatlar sunmaktır (Renwick vd., 2013:4).

Yeşil işe alım

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde emek faktörünün etkin ve verimli kullanılması amacına sahiptir. İşe alımda başarı kriterleri işe uygun niteliklere sahip olan, örgütün amaçlarına ve değerlerine olumlu katkılar sağlayacak, yetenekleri, uzmanlığı, becerileri ve tüm nitelikleri açısından en iyi çalışanın seçilmesi ve en kısa zamanda iş görür hale gelmesidir (Çetin ve Özcan, 2014:42). İşletmelerde yeşil işe alımdan bahsedilebilmesi için iş analizi süreçlerinde yeşil düşüncenin ve yeşil uygulamaların, iş tanımlarına ve iş gereklerine eklenmeleri gerekmektedir. Yeşil işe alım sürecinde adaylar, çevre yönetim sistemlerine uygun olarak bilgi, beceri, yaklaşım ve tutumlarına göre değerlendirilirler (Ahmad, 2015:5). İşe alımda adayların çevre bilincine sahip olup olmadıklarının ölçülmesi ileride verilecek çevre eğitimlerine de adapta olabilmeleri açısından oldukça önemlidir (Nobari, 2018:2582). Ayrıca yeşil işe alım yalnızca çevre açısından da değil potansiyel çalışanların işe çekilebilmesi açısından da önemli bulunmaktadır. Yeşil işe alım faaliyetleri işletmelerin yeşil işveren markasına sahip olabilmeleri açısından pozitif bir etki yaratmakta ve nitelikli çalışanların örgüte çekilmesine destek olmaktadır (Guerci, Longoni ve Luzzini, 2016). Gün geçtikçe yeni kuşağın çevre konusunda daha fazla bilgi sahibi olduğu ve bu durumun da iş arayışlarını etkiledikleri görülmektedir (Sullivan, 2007:21). Diğer bir çalışmaya göre de firmaların kurumsal sosyal ve çevresel performanslarının iş arayanlar için önemli bir kriter olduğu ortaya koyulmuştur (Backhaus, Stone, Heiner, 2002). Yeşil işe alımda diğer önemli bir unsur ise işletmelere hem ekonomik hem de zaman açısından faydalar sağlayan, kağıtsız işe alım uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeşil eğitim ve geliştirme

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanın örgütteki ilk zamanları olan oryantasyon süreçlerinden itibaren başlamaktadır. Bu süreçte işletmenin sahip olduğu yeşil kültür çalışanlara iyi aktarılmalı ve onlardan beklenenler yeşil yönetim anlayışına uygun olacak şekilde yeni çalışanlara iletilmelidir (Uslu ve Kedikli, 2017:71). Örgütlerde yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde entelektüel sermayenin kurumsal sürdürülebilirliğe adapte edilmesi kolaylaştırılırken, sürdürülebilir kaynaklar ve çevre dostu uygulamalar arayıcılığıyla uzun vadede daha iyi sermayeler elde edilmesi için fırsatlar yaratılmaktadır (Kola-Olusanya, 2013). İnsan kaynakları çevre ile ilgili sorunların çözümünde veya kalite geliştirme faaliyetlerinde eğitim ve geliştirmenin bir yöntemi olan takım oluşturma ve çalışan güçlendirme uygulamalarından faydalanmaktadır. Yeşil eğitim ve geliştirmenin takım kurma metodu, çalışanlarda çevresel sorunlarda birliktelik duygusu uyandırmaya ve problem çözmeye yardımcı olmaktadır. Kurulan yeşil takımlar çevre konusunda fikirler üretmesi, örgütsel öğrenmeyi teşvik etmesi ve en iyi yöntemleri kullanarak çevre problemlerini çözmesi bakımından önemlidir (Beard ve Rees, 2000:31). Ayrıca yeşil takımlar örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme ile çevre performansı arasında pozitif bir ilişki kurulmasını sağlamaktadır (Jabbour, 2008:51-58). Bir firmada gücün dağılımı, değişim ve inovasyonu kabul süreci, yönetsel güven seviyesi, çevresel hedeflere ulaşmada motivasyon faktörleri, çevre performansını etkileyen önemli unsurlardandır (Ramus ve Steger, 2000:17). Çevresel konularda güçlendirilmiş ve motive edilmiş çalışanların, görevi tamamlama ve belirlenen hedeflere ulaşma konusunda daha istekli ve inisiyatif almaya daha yatkın olmaları da beklenmektedir. Çünkü yeşil hedefler dahilinde başlatılan programlarda kendisini gruba dahil hissedenlerin adaptasyon süreçleri daha kısa olacaktır (Tariq, Jan ve Ahmad, 2016:8).

Yeşil performans yönetimi ve performans değerlendirme

Yeşil performans yönetimi çalışanların kariyerleri boyunca çevresel yönetim süreçlerinde performanslarının değerlendirildiği ve kayıt altına alındığı sistemi ifade etmektedir (Jabbour ve Santos, 2008,1921). Diğer bir deyişle yeşil performans yönetimi, çevresel yönetim için çalışanı motive etme ve izleme faaliyetlerinden oluşmaktadır (Berrone ve Gomez - Mejia, 2009; Del Brío, Fernandez ve Junquera 2008). Yeşil performans yönetiminde önemli bulunan boyutlar; çalışanlar için yeşil hedeflerin belirlenmesi, yeşil performans göstergeleri oluşturulması, çalışanların çevresel çıktılarını değerlendirmek ve bu faydaları kullanmaktır (Clair ve Milliman, 1996; Renwick vd., 2013:6; Tang vd., 2018). Aynı zamanda yeşil performans yönetiminde çalışanlar için yalnızca performans kriterlerinin belirlenmesi değil, pozitif davranışların bu yönde ödüllendirilmesi de önemli bulunmaktadır. Değerlendirilebilecek performans kriterleri, çevresel sorumluluk faaliyetlerine katılım, karbon emisyonunun azaltılması, çevresel kaygı ve bu alandaki politikalar, atıklar, yöneticilerin belirledikleri çevre performansı hedefleri gibi tüm çevresel kaygıları içeren göstergelerden oluşabilmektedir (Tang vd., 2018:36). Aynı zamanda yalnızca pozitif değerlendirmeler ve ödüllerden değil, yöneticilerin belirledikleri hedefler doğrultusunda bazı durumlarda çalışanı uyarma ve eleştirme gibi negatif güçlendirme şeklinde de gerçekleştirilebilmektedir (Renwick, 2013:5). Çalışanların bu alanda performansları değerlendirilirken onlara geri bildirimler verilmesi ve çalışanlara çevre konusunda yaptıkları hataları değerlendirebilme fırsatının sunulması önemli bulunmaktadır (Jackson ve Seo, 2010:280). Dolayısıyla yeşil performans yönetimi, kurumsal çevresel sorumluluk faaliyetlerine katılımı etkileyebilecek önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin çevre ile ilgili hedeflerine ulaşabilmelerinde ve sürekli iyileştirme sağlanabilmesinde, çalışanların değerlendirilmesi, geri bildirimler alınması ve onlara destek sağlanması oldukça önemlidir. Performans ölçümleri yapılırken çalışanlar takım çalışmalarındaki etkinliği, sağladığı iş birliği ve uyum, sahip olunan farklılıkların iyi değerlendirilmesi, inovasyon, yenilikçilik ve çevresel yönetim gibi bir takım teknik ve davranışsal yetkinliklerine göre derecelendirilmektedirler (Ahmad, 2015:6). Bu bağlamda yöneticilere düşen en önemli görevlerden biri, çalışanlara yeşil hedef ve sorumlulukları ilettikten sonra ulaşılan sonuçların takibinin yapılmasıdır. Dolayısıyla gerçekleştirilen çevresel sorumlulukların ve yapılan faaliyetlerin ilgili birimlere geri bildirimlerinin yapılması ve çevre politikaları kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir (Arulrajah, Opatha ve Nawaratne, 2015:7).

Yeşil ücret ve ödüllendirme

Ücret işletmelerde güçlü bir motivasyon unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücrete ek olarak işletmelerin uyguladıkları teşvik ve ödüllendirme sistemleri çalışan tutum ve davranışlarını, hedeflere ulaşabilmek için gösterdikleri çabayı etkilemektedir (Ahmad, 2015:7). Bu motivasyonel katkıya ek olarak çalışan katılımı ve çalışan güçlendirme açısından da ücret ve ödüller firmaların sahip oldukları önemli araçlar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla firmaların uyguladıkları ücret ve ödüllendirme sistemleri yeşil faaliyetleri destekler nitelikte olmalıdır. Bir ödül sisteminin çalışan güçlendirme sağlayabilmesi için bireysel katkı sağlaması zorunludur (Spreitzer, 1995:1448). Bu ödüller kişilere

yetkinliklerini tanıma ve gelişme fırsatı sağlarken aynı zamanda onları işletmelerde karar alma süreçlerine katarak kararları etkileme yönünde teşvik etmektedirler. Ancak yapılan bazı çalışmalarda firmaların yazılı çevre stratejilerine sahip olmalarına rağmen ücret ve ödüllendirme sistemlerine çevre standartlarını adapte edemedikleri görülmektedir. Lothe ve Myrtveit (2003:192) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da firmaların %80'i yazılı çevre standartlarına sahipken, ücretlendirme sistemlerinde çevresel performansa dayalı bir değişken bulunmamıştır. Chaudhary (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da firmaların çevre ile ilgili politikalara sahip olmasına rağmen uyguladıkları Yeşil-İK faaliyetleri arasından en düşük seviyede gerçekleştirilen faaliyet yeşil ücret ve ödüllendirme olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla firmaların finansal performansın yanı sıra çevresel performansa da odaklanabilmeleri için ücret ve ödüllendirme sistemlerini düzenlemeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Çünkü çalışanların çevresel sorumluluk faaliyetlerine katılımları sonucu aldıkları ödüller onların bu çevre programlarına olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Forman ve Jorgensen, 2001:13). Aynı zamanda kazanılan bu ödüller çevre performansını pozitif yönde etkilemekte ve çevre konusunda açık iletişimi teşvik edici nitelikte bulunmaktadır (Renwick vd., 2013:6).

Yeşil çalışan ilişkileri, çalışan katılımı ve çalışan güçlendirme faaliyetleri

Başarılı bir kurumsal çevresel sorumluluk faaliyeti gerçekleştirebilmek için sahip olunması gereken ilk unsur, bu çevresel sorumluluk faaliyetini anlamlı ve değerli bulan çalışanlara sahip olmaktır. Çalışanların ise sahip oldukları potansiyeli kullanabilmeleri için örgütleri tarafından desteklenmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Yetenek-motivasyon ve fırsat teorisinin de desteklediği gibi insan kaynakları faaliyetlerinin çalışanları teşvik edip bilinçlendirmesi ve güçlendirmesi gerekmektedir. Çünkü insan kaynakları yetenekleri keşfetme, onları motive etme, gelişmeleri için fırsatlar sağlama ve bu sayede de gerçekleştirilen faaliyetlere çalışanların gönüllü katılımlarını sağlama amacına sahiptir. Çalışan güçlendirmenin çalışanların yetkilendirilmesi, çalışan katılımı ve tanınması, denetim desteği, örgüt kültürünün desteği, eko-farkındalık, ekip oluşturma ve bilgi ve kaynak paylaşımı da dahil olmak üzere çeşitli değişkenlerle pozitif ilişkili olduğu söylenebilmektedir (Tariq vd., 2016:9). Post, Frederick ve Weber, (1996:78) yapmış oldukları çalışmada, çalışanların sosyal kararlılık gösterebilmeleri ve liderlerin istedikleri sosyal sorumluluk hedeflerine ulaşabilmeleri için onlara destek olmaları adına en önemli araçlardan birinin insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme programları olduğunu bildirmiştir. Çalışan güçlendirme kavramı, kişinin yaptığı işte tam olarak yetkilendirilmesi ve görevini zamanında yerine getirebilmesi için gereken sorumluluk ve otoritenin verilip, bu alanda motive edilmesini kapsamaktadır. Güçlendirme faaliyetleri sürdürülebilirlik ve çevresel yönetimde performansı arttıracak unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde çalışan ilişkileri, işverenin çalışanını önemseydiği ve müşterilere yaratılacak değerler konusunda onlara güvendiği, çalışanlarınsa aidiyet duygusu hissettikleri güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratma amacına sahiptir. Olumlu çalışan ilişkileri sayesinde katılım ve yetkilendirme faaliyetlerinin artırılması, temelde çalışan motivasyonunu ve moralini arttırdığı gibi verimliliği de olumlu yönde etkilemektedir (Ahmad, 2015). Yeşil çalışan ilişkileri ise temelde çalışanların çevresel konularda moral ve motivasyonlarını arttırma, çevre ile ilgili konularda proaktif olabilmek adına çalışan katılımını sağlama ve onları bu alanda yetkilendirme amaçlarına sahiptir (Hutomo, Marditama, Limakrisna, Sentosa ve Yew, 2020). Bu durumda insan kaynakları çalışanlarına düşen en önemli görevler çevre dostu sonuçlar elde edebilmek ve oluşabilecek olumsuz durumları önceden engelleyip çözebilmek adına çalışanlarla iş birliği yoluna gitmek ve çalışanların yeşil konularda her türlü fikir ve önerilerini paylaşabilecekleri sürdürülebilir bir çalışma ortamı yaratmaktır. Cheema ve Javed (2017: 9)'in çalışması da bu fikri desteklemekte ve sürdürülebilir çalışma ortamı yaratılmasında temel bileşenin Yeşil-İK faaliyetleri olduğunu ortaya koymaktadır.

Çevresel yönetimin başarıya ulaşmasındaki kriterlerden birisi çalışanların da sorumluluk alması gerekliliğidir (Tariq vd., 2016:6). Çalışan güçlendirme ve çalışan katılımının sağlanması için gerçekleştirilen faaliyetler, örgütlerde saklı kalan bilginin süreçlerde kullanılabilmesi, çalışanlar tarafından da çözüm önerileri sunulması, çevre yönetiminde destekleyici bir örgüt kültürü yaratılabilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu açıdan çevresel sorumluluk faaliyetlerinin etkin ve verimli yürütülebilmesinde çalışan katılımının sağlanması en önemli şartlardan biri olmaktadır. Çalışanlara kendilerini gösterebilecekleri fırsatlar sağlamak için; onlardan çevresel sorunların çözümüyle ilgili tavsiye planları istemek, gruplar kurmak, bu alandaki başarıları ödüllendirmek ve örgütte tanıtım, telekonferans, video konferans ve evden çalışma gibi konuları teşvik edici faaliyetlerde bulunmak gibi uygulamalar gerçekleştirilebilmektedir (Renwick vd., 2013:6). Psikolojik güçlendirmesi gerçekleştirilen çalışanlar birer sosyal vatandaş olarak ta birtakım yeşil faaliyetleri günlük rutinlerine ekleme adımları atabilmektedirler. Bu açıdan yalnızca örgütler açısından değil toplumsal açıdan da bu tür faaliyetler önemli bulunmaktadır (Tariq vd., 2016:30).

Kurumsal sosyal sorumluluk ve yeşil insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi

İşletmeler faaliyette buldukları toplumların değerlerine ve faaliyet gösterdikleri sektörün özelliklerine göre farklı alanlarda sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. Ancak tüm bu faaliyetlerdeki ortak nokta kurumsal çevresel sorumluluğun gönüllülük esasına dayalı olmasıdır. Yapılan sorumluluk faaliyetinin hem çevre için hem de örgüt için faydalı olabilmesinde örgüt içi liderlik gerçekleştirilmesi ve sorumluluğa dahil olan tarafların hedefler doğrultusunda motive edilmesi gerekmektedir (Aktan, 2007:42). İşletme içerisinde liderlerin neden bu sorumluluk faaliyetinin yürütüldüğünü ve örgüte ne gibi faydalar sağlayacağını genel kurula, yatırımcılara, çalışanlara ve diğer paydaşlara raporlar veya çeşitli platformlar aracılığıyla duyurması gerekmektedir (Argüden, 2007:39). Yapılan çevresel sorumluluk faaliyetinin başarılı olabilmesindeki diğer önemli kriter ise seçilen konunun örgüte olan uygunluğudur. Bir yandan örgütün amaç ve hedeflerine uyum sağlanması amaçlanırken öte yandan, toplum tarafından önemli kabul edilecek bir sorumluluk konusu seçilmesi önem arz etmektedir. Başarılı bir sorumluluk faaliyetinde konunun ilgi çekici olması, örgüt misyon vizyon ve hedeflerine uygun olması, çalışanlar tarafından motive edici bulunması, medya ve toplum tarafından kabul göreceği olması, kısa süreli değil devamlı çözümler sunması, hissedarların ve diğer paydaşların da konuya ilgili olması gerekmektedir (Kotler ve Lee, 2017:71). Bu açıdan kurumsal çevresel sorumluluk anlayışında işletmelerin tüm faaliyetlerinde tüm paydaşlarına eşit davranmaları ilkesine dayanan paydaş teorisini temel almaktadır.

Örgütler kurumsal çevresel sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirirken, tüm faaliyetlerinde çevreye ve topluma zarar vermediklerini, yalnızca kar elde etmek veya yasal sorumluluklara uymak amacıyla değil aynı zamanda faaliyette buldukları topluma ve çevreye fayda sağlama amacına da sahip olduklarını kanıtlayabildikleri sürece gerçek bir gönüllü sorumluluktan bahsedilebilmektedir. Bu durumda gönüllü olarak gerçekleştirilen çevresel sorumluluk faaliyetlerinin Carroll'un ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumluluklar olarak ayırdığı kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin en tepesinde yer aldığı söylenebilmektedir (Carroll, 2016:5).

Örgütler bir çevresel sorumluluk projesi yürütecekleri zaman çok boyutlu olarak düşünmekte ve hem örgüte hem de çevreye maksimum faydayı sağlayacak en iyi uygulamayı gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler (Kotler ve Lee, 2017:227). Çevre için sağlanan faydaların yanı sıra örgütlerde de kurumsal çevresel sorumluluk faaliyetleri, yüksek potansiyele sahip çalışanların firmaya çekilmesi (Backhaus, Stone ve Heiner, 2002; Rupp, Shao, Thornton ve Skarlicki, 2013, 899) ve iş tatmini (Özdemir, 2007; Çalışkan ve Ünüsan, 2011), işveren markası (Özdemir, 2009), örgütsel vatandaşlık davranışı (Ko, Lee ve Koh, 2017; El-Kassar, Yunis ve El-Khalil, 2017; Kim, Kim, Choi ve Phetvaroon, 2017; Goa ve He, 2017'den aktaran Kerse ve Seçkin, 2017, 850) gibi önemli örgütsel unsurları pozitif yönde etkilemektedir.

İşletmelerde tüm faaliyetlerin yürütülmesinde birinci sorumlu olan insan faktörü KSS (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) uygulamalarında da konunun seçilmesinden sosyal sorumluluk planının oluşturulmasına ve uygulanmasına kadar olan tüm faaliyetlerden sorumludur. Yapılacak olan kurumsal hayırseverlik uygulamasının çalışanlar tarafından önemli bulunması, çalışanların bu projeler için gereken zamanı harcayabilmelerine fırsat tanınması, başarılı olunması halinde ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi gibi görevlerde insan kaynakları önemli rollere sahiptir. İnsan kaynaklarının sosyal sorumlulukta sahip oldukları rollerin sunmuş olduğu avantaj sayesinde işletmeler çeşitli proje ve faaliyetlerde çevre üzerindeki negatif etkilerini azaltırken pozitif etkilerini arttırabilmektedirler (Rezaei- Moghaddam, 2016:29). İşletmeler kurumsal çevresel sorumluluk sayesinde rekabet avantajı da sağlayabilirler fakat bunun için öncelikle yeşil insan kaynaklarına adapte olmaları gerekmektedir (Hosain ve Rahman, 2016:56). Firmalar uygulamış oldukları sosyal sorumluluk projeleri ile marka ve kurumsal imajlarını arttırabilmektedirler. KSS faaliyetlerinde Yeşil-İK'nın rolüne bakacak olursak, Yeşil-iK işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında örgütsel bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Shen, Dumont ve Deng, 2018:594-622).

Araştırmanın yöntemi

Verilerin geniş çaplı değerlendirip yorumlanabilmesi için araştırma yöntemi olarak nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi seçilmiştir. İstatistiksel ve sayısal verilerin analiz edilmesine dayalı olan nicel yöntemlerin aksine nitel analizde amaç, öznel bakış açısıyla olayların derinlemesine incelenmesine, anlamlar yüklenmesine ve "nasıl?" sorusunun yanıtlanmasına dayanmaktadır (Özdemir, 2010: 325). Bu bağlamda çevre problemlerinin çözümünde çalışanların nasıl teşvik edildikleri sorusunu cevaplayabilmek için nitel yöntem kullanılmıştır. Çalışmada firmaların yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporları Temmuz 2019'da analiz edilmiştir ve etik kurul onayı gerekmemektedir.

Örneklem ve araştırmanın kısıtları

Araştırma kapsamında değerlendirilen Yeşil-İK ve KSS boyutlarının fazla olması (29 adet) ve aynı zamanda web sitelerinin geniş çaplı içeriklere sahip olması zaman kısıtı ile beraber örneklem sayısının 6 olarak belirlenmesine neden olmuştur. Tang vd.'nin 2018 yılındaki çalışmasında belirledikleri boyutlar içerisinde, yöneticilerin Yeşil-İK, Sürdürülebilir-İK alanlarında MBA eğitimi alması boyutu, Türkiye'de böyle bir MBA programı uygulanmadığı için araştırmaya dahil edilememiştir. Diğer boyutlar içerisinde de çalışma için en uygun olan boyutlar seçilmiştir. Araştırmanın evreni içerisinde örneklem belirlenirken güncel sürdürülebilirlik raporlarının bazı firmalarca yayınlanmamış olması çalışmanın diğer bir kısıtıdır. Çalışmanın veri toplama bölümünde yeşil ücret ve ödüllendirme boyutu ve çalışanlar ve yöneticiler için oluşturulan çevresel hedef ve sorumluluklar boyutu için sürdürülebilirlik raporları ve web sitelerinde çok kısıtlı bilgiye ulaşılmış, işletmelere bu konuda mail yoluyla ulaşılarak görüşme talep edilmiş fakat şirketler ücret ve ödüllendirme ile ilgili bilgileri paylaşmamaları sebebiyle bu iki bölüm araştırmaya dahil edilememiştir.

Araştırma kapsamında BİST sürdürülebilirlik endeksindeki firmalar içerisinde kurumsal sosyal sorumluluk alanında Türkiye'de başarılı projelere imza atmış ve güncel sürdürülebilirlik raporunu yayınlamış olan altı firma örneklem olarak seçilmiştir. Nicel araştırmada olasılığa dayalı örneklem belirleme yönteminin aksine nitel çalışmalarda "amaçlı örneklem" modeli kullanılmaktadır. Örneklem belirlenmesindeki kriterlerden biri, işletmelerin çevre ile ilgili sosyal sorumluluk projeleri uygulamış olmaları ve güncel sürdürülebilirlik raporunu yayınlamış olmalarıdır. Örneklem belirlenirken işletmelerin farklı sektörlerde faaliyet gösteriyor olmalarına dikkat edilmiştir. Bu sayede sektörler arası da uygulanan sosyal sorumluluk faaliyetleri, çevresel sorumluluk ve bunlara paralel olarak gerçekleştirilen Yeşil-İK faaliyetleri arasında kıyaslama yapabilmek amaçlanmıştır. Temel veri kaynağı olarak firmaların yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporları ve web siteleri kullanılmıştır.

Aşağıdaki tabloda örneklemdaki firmaların sektörleri ve faaliyet alanları, faaliyet başlangıç yılları, sürdürülebilirlik raporlamasına başladıkları yıllar, çalışan sayıları, incelenen raporun türü ve incelenen raporun yıllarına dair bilgiler verilmiştir.

Tablo 1: İşletmelerin Faaliyet Alanları, Faaliyete Başlama Yılları, Sürdürülebilirlik Raporlamasına Başlama Yılları, İncelenen Raporun Türü ve Çalışan Sayısı

İşletmenin Sektörü ve Faaliyet Alanı	Faaliyete Başlangıç Yılları	Sürdürülebilirlik Raporlamasına Başlangıç Yılları	İncelenen Raporun Türü	Çalışan Sayıları
Beyaz Eşya ve Teknoloji İşletmesi	1955	2007	Sürdürülebilirlik Raporu	30.000
Medya, Turizm, Enerji, Finansal Hizmetler, Sanayi ve Otomotiv Ticareti Alanlarında Şirketler Grubu, Holding	1961	2008	Faaliyet Raporu	8.247 holding, 20.000+ ortaklıklar ile birlikte
Otomotiv Şirketi	1959	2013	Sürdürülebilirlik raporu	11.501
Boya, Kimya, Liman, Gayrimenkul ve Tarım Alanlarında Şirketler Grubu, Holding	1956	2015	Sürdürülebilirlik raporu	1.400 holding bünyesinde
Hava Yolu Şirketi	1933	2014	Sürdürülebilirlik raporu	24.075
Teknolojik İletişim ve Operatör	1994	2011	Sürdürülebilirlik raporu	19.768

Veri analizi ve ölçüm kriterleri

Araştırmanın kapsamında Yeşil-İK ve çevre ile ilgili gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projeleri için literatürde hangi ölçüklerin kullanıldığı ve hangi boyutlardan oluştuğu araştırılmıştır. Yeşil-İK için bulunan kaynaklardan en günceli olan Tang vd. (2018)'nin geliştirdikleri ölçüm kriterleri kullanılmıştır. Literatürdeki en çok atıf alan 28 Yeşil-İK çalışmasının incelenmesi neticesinde Tang vd. (2018) tarafından oluşturulan bu kriterler irdelenmiş ve birbirini tekrar eden nitelikteki boyutlar çıkarılarak içerisinde çalışmaya en uygun olanlar seçilmiştir. Nitel analiz yöntemlerinin tamamında olduğu gibi kodlama yöntemiyle içerik analizi gerçekleştirilmesinde de kullanılan programlar

yalnızca sürecin kısılmasına ve işlemlerin daha pratik yapılmasına imkân sağlamaktadır. Bu çalışmada MaxQda programı aracılığıyla analizler gerçekleştirilmiştir. Ana temalar ve kod sisteminin oluşturulması süreci gerçekleştirilen okumalar ve teorik bilgiler neticesinde programdan bağımsız olarak araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada sürdürülebilirlik raporlarından Yeşil-İK'yı yansıtacağı düşünülen bölümler (ik faaliyetleri ve çevresel uygulamalara yönelik bölümler) seçilmiştir. İkinci aşamada belirtilen ölçeklerdeki ilgili maddelerden, literatürdeki Yeşil-İK fonksiyonlarından ve sürdürülebilirlik raporlarından okumalar yaparak ana temalar oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada toplanan veriler (sürdürülebilirlik raporları) derinlemesine incelenerek temaların altlarına kod sistemleri ve alt kodlar oluşturulmuştur ve 817 sayfadan oluşan sürdürülebilirlik raporları programda içe aktarılmıştır. Dördüncü aşamada belirlenen temalar programa eklenerek ve her bir kod için ayrı renk atanmış ve böylece analiz sonucu elde edilecek verilerin görsel olarak daha rahat ayrıştırılması sağlanmıştır. Beşinci aşamada belge tarayıcısına sırasıyla sürdürülebilirlik raporları getirilerek ilgili bölümler seçilip ve detaylı bir şekilde okunarak kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca okuma sürecinde kodlamalara kolaylık sağlaması adına her bir kod için kısa yollar atanmış, çalışmanın temel konusu olan Yeşil-İK faaliyetleri için oluşturulan kodlar favori kodlar olarak belirlenmiştir. Tüm raporlar analiz edildikten sonra kodlar altında elde edilen verilerden ilgili bölümler oluşturulmuştur. Altıncı aşamada ilgili bölümler daha da zenginleştirilmek istenmiş ve web sitelerinden taramalar gerçekleştirilerek sürdürülebilirlik raporlarında belirtilmeyen noktalar varsa ilave edilmiştir. Son olarak çalışma sonuçları Yeşil-İK ve KSS literatüründeki diğer çalışmalar bağlamında ele alınmış sektörlere göre farklılıklar tespit edilmiş, sonuçlar ve öneriler sunulmuştur. Araştırma kapsamında oluşturulan temalar ve kodlar sırasıyla aşağıdaki gibidir:

Tema1. Yeşil işe alım ve seçme:

Kod1: Kağıtsız işe alım uygulamaları,

Alt Kod: Online mülakatlar,

Alt Kod: Online sınavlar

Tema2. Yeşil eğitim ve geliştirme:

Kod 2: Periyodik çevre eğitimleri

Kod 3: Duygusal katılım yaratmada eğitimin kullanılması (yeşil ofis uygulamaları)

Kod 4: Kağıtsız/Online (dijital-paperfree) eğitim uygulamaları,

Tema 3. Yeşil çalışan ilişkileri, çalışan katılımı ve çalışan güçlendirme:

Kod 5: Yeşil davranışlarda karşılıklı öğrenmeyi teşvik edecek örgüt iklimi

Alt Kod: Workshoplar

Alt Kod: Atölyeler

Alt Kod: Forumlar

Alt Kod: Çevre ile ilgili diğer uygulamalar

Tema 4. Yeşil kültürü yaymada formal ve informal iletişim kanalları,

Kod 6: Çevre sorunlarına dayalı problem çözme teknikleri,

Kod 7: Kalite geliştirme faaliyetleri,

Kod 8: Yeşil takımlar,

İşletmelerin gerçekleştirdikleri çevre ile ilgili KSS faaliyetleri için oluşturulan tema ve kodlar ise aşağıdaki gibidir:

Tema 5. Çevre ile ilgili gerçekleştirilen güncel KSS faaliyetleri,

Kod 9: Kurumsal sosyal sorumluluk (doğrudan gerçekleştirilen çevreci sosyal sorumluluk projeleri, çevreci sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte yürütülen faaliyetler, işletmenin sivil toplum kuruluşu üyelikleri, örgütün yaptığı bağış ve yardımlar, davranış değiştirme kampanyaları, gönüllülük çalışmaları ve sorumlu iş uygulamaları).

Bulgular

Yeşil işe alım ve seçme

Kağıtsız işe alım uygulamaları

Beyaz eşya- teknoloji firmasında işe alımda dijitalleşme sürecinin sadece uygulamalar bazında değil proje olarak da gerçekleştirildiği görülmektedir. İşletme sürdürülebilirlik ilkelerini destekleyebilecek nitelikteki çalışanları çekme, elde tutma ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Örgütün sürdürülebilirlik ilkelerinde çevre ve enerji konusunda çalışanların sorumluluk bilincini artırma ilkesine sahip olduğu görülmektedir. İşletmenin web sitesi kariyer bölümü incelendiğinde, işe alım sürecinin 8 aşamadan oluştuğu gözlenmiştir. Açıklanan süreçlerin çoğunun yüz yüze gerçekleştirildiği fakat sürdürülebilirlik raporunda belirtilen işe alımda dijitalleşme projesiyle bu süreçlerin online ortamlara taşındığı gözlenmektedir. Kağıt tüketiminin azaltılması ve kaynak verimliliği gibi konuların, doğrudan genel müdürlüğe bağlı dijital dönüşüm direktörlüğüne yürütüldüğü gözlenmektedir.

Medya turizm vd. işletmesinde iş ilanının dijital ortamda verilmesi dışındaki süreçlerin kağıtsız gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine dair bilgiye ulaşılamamıştır. İşletmenin işe alım sürecinin online iş ilanının verilmesi, yetkinlik bazlı görüşmeler, kişilik envanteri çalışması ve en uygun adayın işe alımı olmak üzere dört aşamadan oluştuğu gözlenmiştir.

Otomotiv işletmesinin kaynak kullanımı yüksek bir alanda faaliyet gösterdiği ve bu yüzden çevre farkındalığı yüksek, yenilikçi ve inovatif düşünceye sahip çalışanları seçmeye özen gösterdiği beyan edilmiştir. İşe alım süreci online ilan verilmesi, ön mülakat ve değerlendirme merkezinde yapılan sınav, İngilizce sınavı ve bölüm görüşmeleri olmak üzere 4 ana aşamadan oluşmaktadır. Online mülakat dışındaki aşamaların yüz yüze veya online olarak gerçekleştirildiği konusunda bilgiye ulaşılamamıştır. İşletmenin sürdürülebilirlik raporunda yeni bir program geliştirileceği, tüm ik süreçlerinin dijital ortama taşınacağı ve çalışanların kişisel gelişimlerinin de bu platform üzerinden takip edileceği taahhüt edilmiştir. Dolayısıyla işe alım süreçlerinin de daha fazla online platformlara taşınacağı düşünülmektedir.

Boya, kimya vd işletmesinin temel değerleri arasında çevreye duyarlılık bulunmaktadır fakat özellikle kimya gibi çevreye olan etkilerin yüksek olduğu alanlarda çalışan seçimi süreçlerinde çevresel standartların bulunup bulunmadığına dair bilgiye ulaşılamamıştır. İşe alım süreci online ilan verilmesi ve holding standartlarına uygun kişinin seçilmesi süreçlerinden oluşmaktadır. Çalışan seçimine dair en fazla vurgulanan unsurun yeniliğe açıklık olduğu gözlenmektedir.

Havayolu firmasında işe alımda dijitalleşme çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Kağıt tüketimini azaltmak için işe alımda genel yetenek ve İngilizce sınavları ilk aşamada online gerçekleştirilmektedir. İkinci pilot adayı belirlemede sosyal medya etkin olarak kullanılmaktadır. İşe alım süreci online ilan verilmesi, online sayısal ve sözel yetenek sınavları, online İngilizce sınavı, yazılı sınavlar, grup mülakatı, bireysel mülakat, evrak kontrolü ve iş teklifi süreçlerinden oluşmaktadır.

Teknolojik iletişim ve operatör firmasının temel amaçlarından birisi de 'Dijital Operatör' olmaktır. Tüm insan kaynakları süreçlerinin de bu amaca paralel olarak yöneltildiği belirtilmiştir. Üniversite mezunu sayısının artması, örgütlerde verilen ilanlara başvuru sayılarını da arttırmaktadır. Bu yüzden süreçlerin dijital ortama taşınması hem zaman hemde çevre açısından tasarruf sağlamaktadır. Teknolojik iletişim ve operatör firması da işe alım süreçlerinde sağladıkları dijital dönüşümler ve paperfree recruitment programı sayesinde 82 bin kişilik iş başvurusunu değerlendirdiklerini belirtmiştir. Dijital işe alım programı ile 255 kişinin istihdam edildiği belirtilmiştir. Örgüt işe alımda sahip olduğu dijital ve inovatif süreçler sayesinde daha stressiz, interaktif ve eğlenceli şekilde sürecin tamamlandığını belirtmiştir. İşe alım süreci online ilan verilmesi, online yetenek ve İngilizce sınavları, videolu mülakat, bireysel mülakat ve iş teklifinin yapılması aşamalarından oluşmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere bireysel mülakata kadar olan süreç online ortamda tamamlanmaktadır.

Yeşil eğitim ve geliştirme

Periyodik çevre eğitimleri

Bu bölümde işletmelerin çevre yönetimlerinde daha etkin ve başarılı olabilmek için uyguladıkları insan kaynakları tarafından çalışanlara sağlanan periyodik çevre eğitimleri incelenmiştir.

Beyaz eşya, teknoloji işletmesi çalışanlarına toplamda 12.682 kişi/saat çevre eğitimi 253.368 kişi/saat iş sağlığı ve güvenliği eğitimi verdiğini sürdürülebilirlik raporunda belirtmiştir. Türkiye operasyonlarındaki toplam 6670 çalışana periyodik çevre eğitimi verilmiştir. İşletme çevreye olan duyarlılığın artması ve faaliyetlerin bu doğrultuda gerçekleşmesi için çalışanlarına bu konuda

eğitimler sağlamaktadır. İşletme raporlama döneminde “sıfır atık” çalışmaları gerçekleştirdiğini ve bu uygulamaları eğitim, bilgilendirme ve ödüllendirme gibi faaliyetlerle teşvik ettiğini belirtmiştir. Program kapsamında çalışanlara sosyal sorumluluk eğitimlerinin de verildiği belirtilmiştir. İşletme çalışanlarına “insan kaynağının dijitalleşmesi” eğitimleri sunarak kağıt tüketimini azaltma ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedir.

Medya, turizm vd. işletmesi sürdürülebilirlik raporunda tüm çalışanlara çevre yönetimi konusunda eğitimler verildiğini ve bu alanda insiyatif alınması için çalışanların teşvik edildiğini belirtmiştir. Şirketin sanayi dalında faaliyet gösteren alt işletmesinde, çevre konusundaki duyarlılığının tüm yönetim ekibi ve çalışanlar tarafından da benimsenmesi amacıyla işe yeni giren operatör ve beyaz yakalı çalışanlar için çevre yönetim sistemleri alanında işbaşı eğitimleri verilmektedir. Bununla birlikte tüm çalışanların yılda en az bir kez “Çevre Bilinçlendirme” eğitimlerine katılmakta olduğu belirtilmiştir. Holdinge bağlı alt markalardan turizm alanında faaliyet gösteren işletme raporlama döneminde TÜRÇEV tarafından verilen Türkiye’nin En İyi Çevre Bilinçlendirme ve Eğitim Etkinlikleri Ödülü’nü almaya hak kazanmıştır. Holdingin alt işletmeleri dışında holding bünyesinde de çevre yönetim sistemleri ve çevre bilinçlendirme eğitimleri verildiğini belirtilmiştir fakat saat ve kişi sayısına ulaşamamıştır.

Otomotiv işletmesinde ofis çalışanları da dahil tüm çalışanlara çevre eğitimleri verildiği ve çevre bilincini arttırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Çevresel eğitimlerin de dahil olduğu ortalama yıllık eğitim ofis çalışanlarında 26 saat/kişi, saha çalışanlarında 82,4 saat/kişi olarak gerçekleştirilmiştir. İşletme kendi çalışanlarına sağladığı çevre eğitimlerinin dışında sahip olduğu sürüş akademisiyle müşterilerine de sadece sürüşü değil yakıt ekonomisinden, çevre duyarlılığına kadar her şeyi öğretmeyi taahhüt ettiğini belirtmektedir. Süreçlerde çevresel verimlilik sağlanabilme hedefiyle çalışanlara farkındalık bazlı eğitimler de verildiği belirtilmiştir.

Boya, kimya vd. işletmesi, sahip olduğu çevresel hedefler doğrultusunda eğitim ihtiyacını belirlediğini ve çalışanlara periyodik çevre eğitimleri sunduğunu belirtmiştir. Farkındalığı arttırmak ve sürekliliği sağlamak için her yıl kalite çemberi çalışmaları gerçekleştirmekte ve eğitim faaliyetleriyle bu çalışmalar desteklenmektedir. İşletme çalışanlarına raporlama döneminde 700 kişi/saat ISO 14001 çevre yönetim sistemleri eğitimi verdiğini belirtmiştir. Raporlama döneminde çevre eğitim ihtiyacı analizleri yapıldığı ve eğitim programları hazırlandığı belirtilmiştir. İşletmenin uyguladığı tüm eğitim programlarına bakıldığında eğitimlerin çoğunun yetkinlik artırma, mesleki ve kişisel gelişim ile sonuç odaklı eğitimlerden oluştuğu gözlenmiştir. Özellikle çevre ile ilgili oluşabilecek riskleri yüksek olan kimya sanayinde faaliyet gösteren işletmenin proje öncesi risk değerlendirmesi ve iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine öncelik verdiği gözlenmiştir.

Havayolu işletmesi çalışanlarına çevresel ve sera gazı farkındalık online eğitim içerikleri oluşturularak 13.754 uçuş personeli, 698 kargo personeli, 7.860 yer personeline “çevresel farkındalık eğitimi” ve 20.792 personele “sera gazı farkındalık eğitimi” uygulamıştır. İşe yeni başlayan personellere de çevre eğitimleri verilmesi hedeflenmektedir. Bu sayede çevreci kültürün çalışanlar tarafından daha iyi benimsenmesi ve devamlılığının sağlanması amaçlandığı söylenebilir. İşletme rapor döneminde çevresel farkındalık eğitimleri dışında ISO14001 çevre yönetimi standardı kapsamında yeni bir eğitim planı hazırladığını belirtmiştir. İşletme tüm faaliyetlerinde çevreye saygı çerçevesinde hareket etme bilincini yaymak amacıyla etik kurallar el kitabında çevre bilinci ile ilgili maddelerin de bulunduğunu belirtmiştir. İşletme çevreyi ve insan sağlığını olumsuz etkileyebilecek, çevre kazası ve acil durumlara karşı önceden hazırlıklı olmak ve sonrasında meydana gelebilecek çevresel etkileri en aza indirmek amacıyla Kargo Binası ve Yakıt İkmal Şefliği’nde çevresel acil durum tatbikatları ve eğitimleri düzenlemekte ve böylece problem oluşmadan kaynağında çözüm sağlamaktadır.

Teknolojik iletişim ve operatör işletmesi çalışanlarına 400 farklı teknik eğitim sunarak dijitalleşme sürecinde en önemli adımı eğitim faaliyetleri aracılığıyla gerçekleştirdiğini ifade etmiştir. İşletmenin eğitimde en önemli amaçlarından biri olan dijital dönüşümle ilgili geliştirilen program ile; işletmenin veri odaklı bir şirket olmak, dijital dönüşüm yönündeki stratejilerini desteklemek ve çalışanlarını yeni dünyanın getirdiği yeni yetkinlikler ile donatarak iş tanımlarını genişletmek ve uzmanlık kazandırmayı hedeflediği raporda belirtilmiştir. İşletmenin eğitim faaliyetlerini ağırlıklı olarak dijitalleşme üzerine gerçekleştirmesi teknoloji üreten bir firma olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Bu dijitalleşme süreçlerinin amaçlarından biri kağıt tüketimini azaltarak verimliliği arttırmak olsa da işletmenin çalışanlarına teknik eğitimler dışında sera gazı farkındalık eğitimi veya çevre yönetimi eğitimi gibi doğrudan çevre eğitimi uygulayıp uygulamadığına, uyguluyor ise saat ve/veya kişi bilgisine ulaşamamıştır.

Çalışanlarda duygusal katılım yaratmak için eğitimlerin kullanılması ve elektronik (kağıtsız) eğitim faaliyetleri

Bu bölümde işletmenin gerçekleştirdiği çevre yönetimi faaliyetlerine ve çevre dostu uygulamalarına çalışanların duygusal katılımının sağlanabilmesi için insan kaynakları tarafından gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri ele alınmıştır. Bu faaliyetlere ek olarak kağıt tüketiminin azaltılmasına katkı sağlayacak elektronik eğitim faaliyetleri de incelenmiştir. Aynı zamanda işletmelerin çalışanlara rol model olabilmek ve çevreye olan etkilerini minimuma düşürebilmek amacıyla gerçekleştirdikleri “yeşil ofis” uygulamalarına ve yeşil satın alma faaliyetlerine yer verilmiştir.

Beyaz eşya ve teknoloji işletmesinin nitelikli eğitim sağlanması hedefine sahip olduğu önceki bölümde belirtilmiştir. İşletme tüm faaliyetleri için geçerli olan “sıfır atık” programını uygulamaktadır. Bu programın amacı küçük görünen fakat sonuca bakıldığında büyük çevresel etkiler yaratabilecek her adımda sıfır atık bilinciyle hareket edilmesini sağlamaktır. İşletme gerçekleştirdiği sıfır atık programına ödüllendirme sistemini de dahil ettiğini belirtmiştir. İşletme satınalma birimi çalışanlarına çevresel farkındalık ve çevresel bilgi birikiminin önemi eğitimlerini verdiğini belirtmiştir. Yalnızca üretim ve diğer faaliyetlerinde çevre dostu uygulamalara sahip olmak değil aynı zamanda ofis ortamında da israfı önlemek ve tasarruf sağlamak için faaliyetler gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletme bu doğrultuda ofis ortamında yeşil satın alma hareketi başlatılarak ofis mobilyalarında çevre dostu ürünler seçilmiş çalışanlara sunulan tekstil ürünleri sürdürülebilir tarım kaynaklarından sağlanan %100 pamuk ürünlerden oluşturulmuştur. Bu faaliyetlerde amaç çalışanları da bilinçlendirerek örnek uygulamalar oluşturmaktır. Eğitim faaliyetleri işletmeler için sadece çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayan bir faktör olmaktan ziyade gerçekleştirilen çevre dostu faaliyetlere katılımı etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir. Beyaz eşya ve teknoloji işletmesi de çalışan katılımı sağlamada eğitimi bir iletişim aracı olarak gördüklerini belirtmiştir.

Medya, turizm vd. iletmesi çevre yönetimi ile ilgili faaliyetlerde çalışan katılımı sağlayabilmek için çevre bilinçlendirme eğitimleri verdiği gözlenmektedir. İşletme çalışanlarına verdiği eğitimi online ve iş başında eğitimler şeklinde verdiğini belirtmiştir. İşletme yeşil ofis uygulamaları ile kağıt ve enerji gibi alanlarda tasarruf sağladığını belirtmiştir. Ofiste bulunan atık pil toplama alanları sayesinde de çalışanların çevre dostu faaliyetlerde bulunmalarına katkı sağlandığı belirtilmiştir.

Otomotiv işletmesi geliştirdiği dijital dönüşüm programı kapsamında çeşitli eğitim platformları oluşturarak çalışanlarına online eğitimler vermektedir. İşletmenin kendi çalışanlarına sağladığı çevre eğitimleri ve online eğitimler dışında bayiliklerine yönelik kurduğu insan kaynakları sistemi üzerinden de çevre eğitimleri vermekte ve bayilik çalışanlarının da çevre yönetimi süreçlerine dahil olmasını hedeflemektedir. İşletme otomotiv sektöründe yeşil ofis programına katılan ilk işletme olduğunu beyan etmiştir. Yeşil ofis uygulamaları aracılığıyla sadece üretim tesislerinde değil ofis ortamında da çalışanları çevre yönetimi konusunda bilinçlendirmek ve tasarruf sağlamak amaçlanmaktadır. Bu uygulamayla ekolojik ayak izi azaltma faaliyetleri gerçekleştirildiğini belirten işletme, çalışan duyarlılığı ve desteği sayesinde bu uygulamaların başarılı olduğunu belirtmiştir. Ürünler ve üretim süreçleri dışında ofis ortamında da her bireyin atacağı küçük adımlar sayesinde çevresel sorumlulukta büyük hedeflere ulaşılacağı dile getirmiştir. Sonuç olarak on aylık süre içerisinde yapılan iyileştirmeler sonucu e-imza yöntemiyle kağıt tüketiminde %10, kağıt bardak tüketiminde %12, su tüketiminde %9, elektrik kullanımında ise %10'luk tasarruf sağlandığı görülmüştür.

Boya, kimya vd. işletmesi geliştirilen bir sistem üzerinden online eğitim uygulaması gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Davranış ve alışkanlık değiştirme temalı tiyatro faaliyeti ve etkinlikler gerçekleştirilmiştir. Yeniliğe açık çalışanların eğitimlerle desteklenmesi işletme tarafından çevresel başarıda kilit rol olarak tanımlanmıştır. İşletme yeşil ofis uygulaması gerçekleştirmektedir. Yeşil ofis uygulamalarından biri olan enerji tasarruflu ampul kullanımı ofislerinde ve üretim tesislerinde gerçekleştirilmekte ve bu sayede 491.040 kWh elektrik enerji tasarrufu sağlanması ve 217.039 kg CO2(e) emisyonu salımı önlenmesi hedeflenmektedir. Belirlenen bu somut hedefler, işletmenin yalnızca uyma taahhüdü vermediği aynı zamanda faaliyetlerine de aktif bir şekilde yansıtıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Hava yolu işletmesinde içeriğinde çevre ile ilgili konular da bulunan “online etik eğitimi” raporlama döneminde hazırlanmıştır. İşletme çalışanlarına elektronik öğrenme platformu üzerinden çeşitli eğitimler sağlamaktadır. Çevreye saygıyı da barındıran online etik eğitimi içeriği raporlama döneminde hazırlanmış olup, eğitimin dijital platformlarda hazır hale getirilmesi için seslendirme ve animasyon çalışmaları sürdürüldüğü belirtilmiştir. Çalışanlara 1.480.248 adet e-öğrenme atanması gerçekleştirilmiş ve 169 dijital eğitim verilmiştir. İşletme idari binasında yeşil ofis uygulaması

gerçekleştirmektedir. Bu uygulamalarla çalışan katılımı sağlanması hedeflendiği belirtilmiştir. Yeşil ofis uygulamaları sayesinde elektrik ve doğalgazda %2, su tüketiminde %13, kağıt tüketiminde %9 tasarruf gerçekleştirilmiştir. Kabin çalışanlarına verilen online sera gazı farkındalık eğitimleri ile uçuş sırasında da çevresel etkileri azaltmak planlanmaktadır. Kabinde kağıt yerine I-PAD kullanılarak uçak ağırlığında ve sera gazında azalma sağlanmaktadır. Çevre bilincini arttırmak üzere verilen eğitimler neticesinde uygulanan faaliyetler arasında kabin görevlileri için kabin içinde atık ayrıştırma planlaması yapılması yeni hedef olarak belirlenmiş olup kulaklık ve battaniyelerdeki plastik ambalajlar değiştirilmiş, yolculara dağıtılan çocuk oyuncaklarında da plastikten ahşap ürüne geçiş yapılmıştır.

Teknolojik iletişim ve operatör işletmesi dijitalleşme vizyonu ile üst yönetim tarafından tüm çalışanlara rol model olma ve tüm süreçlerde çalışan katılımını sağlamayı amaçladığını, bu doğrultuda çalışanlara çeşitli eğitimler verildiğini belirtmiştir. Kağıtsız eğitim uygulamasına örnek olarak iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri online olarak verilmektedir. İşletmenin çalışanlarına sunduğu eğitimlerin %72'si elektronik eğitimden oluşmaktadır ve bu sayede eğitim faaliyetlerinden kaynaklı karbon ayak izi salınımının oldukça düşük olduğu söylenmiştir. Toplamda 2.129.777 saat eğitime 1.216.26 kişinin katıldığı belirtilmiştir. Eğitim faaliyetlerinin çoğunun dijital ortamlarda sağlanmasında işletmenin teknoloji üreten bir firma olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. İşletme e-learning alanında çalışanlara geniş veritabanlarına ulaşım imkanı sağladığı belirtilmiştir. İşletme yeşil ofis uygulamasıyla hem kağıt tüketiminde hem de enerji kullanımında verimlilik sağlamaktadır. Bu doğrultuda Tüm iş süreçlerinde dijitalleşme gerçekleştirilerek kağıt tüketimi azaltılması hedeflenmiş ve yeni aboneliklerde e-imza kullanılması, e-fatura uygulaması gibi uygulamalarla 35 milyondan fazla kağıt tüketiminin önüne geçildiği belirtilmiştir. Ofis ve diğer birimler için yapılan satın almalarda çevre dostu mobilyalar, sensörlü musluklar, geri dönüştürülmüş plastikten üretilmiş bardaklar ve kalem defter gibi çevre dostu ofis ürünleri satın alınmaktadır.

Yeşil çalışan ilişkileri, çalışan katılımı ve çalışan güçlendirme

Yeşil davranışlarda karşılıklı öğrenmeyi teşvik edecek örgüt iklimi (çevre ile ilgili workshoplar, atölyeler, forumlar ve diğer uygulamalar)

Bu bölümde işletmelerin yarattıkları yeşil örgüt kültürünün bir uzantısı olarak gerçekleştirdikleri faaliyetlerin neler olduğu incelenecek oluşan örgüt iklimi çerçevesinde gerçekleştirilen workshoplar, çevre dostu konuların ele alındığı forumlar, atölye çalışmaları, seminerler gibi faaliyetlere değinilecektir.

Beyaz eşya, teknoloji işletmesinde oluşturulan gayri resmi danışma forumu sürdürülebilirlik ve enerji gibi çevre dostu konularda etkinlik göstermektedir. İşletmenin oluşturduğu 'inovasyon liderleri platformu' aracılığı ile yeni ve inovatif düşünceler desteklenerek çalışan güçlendirme faaliyetleri sağlanmakta, çalışan katılımının artırılması hedeflenmektedir. Bu platform aracılığıyla yalnız ar-ge çalışanları değil tüm çalışanların yenilikçi fikir ve önerileri alınmaktadır. İşletme bu uygulamaların uzantısı olarak yüksek enerji tasarruflu, yenilikçi ve teknolojik ürünler üretmeye katkı sağlandığını belirtmiştir. Örnek ürün olarak işletme yeni geliştirdiği 'inovatif çevre dostu ürün ödülü' alan çamaşır makinesini örnek göstermiştir. Çünkü platform aracılığıyla gelen fikirler Ar-Ge laboratuvarlarında değerlendirilerek makinenin kazanında her ürün başına 60 adet pet şişe geri dönüştürülerek üretildiği böylece hem pet şişelerin doğaya verecekleri zararın önlendiği hem de üretilen üründe tasarruf sağlandığı belirtilmiştir. Yeşil örgüt iklimini yansıttığı düşünülen uygulamalardan diğeri ise işletmenin düzenlemiş olduğu çevre dostu farkındalık seminerleridir.

Medya, turizm vd. işletmesi raporun nitelikli ve yetkin insan gücü bölümünde İK'nun amaçlarından birisi olarak sürdürülebilir gelişim için elverişli işyeri ortamı sağlamak olarak belirtmiştir. Bunu yaparken yalnızca kar amacıyla değil hem çalışanların gelişimini sağlamak hem de doğaya ve topluma faydalı işler yapmak ilke edinilmiştir. Örgütte yeşil bir kültür yaratmak amacıyla işletmenin sahip olduğu dergi çalışanları ile doğa yürüyüşleri gerçekleştirilmektedir. İşletme kurum kültürünü ve çalışanlarla doğru ilişkiler kurulmasını başarılarıdaki kilit rol olarak açıklamaktadır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen çevre dostu faaliyetlere örnek olarak düzenlenen biyoçeşitliliğin korunması seminerleri gösterilebilir. Düzenlenen seminerler dışında işletmede gerçekleştirilen doğa ile ilgili fikir alışverişi yapılabilecek her hangi bir workshop, atölye, forum veya platform uygulamasına ulaşamamıştır.

Otomotiv işletmesinde karşılıklı öğrenmeyi teşvik edebileceği düşünülen uygulamalardan ilki geliştirilen fikir paylaşım platformudur. Geliştirilen bu platform üzerinden iş modelleri üzerine çevre dostu fikir alışverişi sağlanmaktadır. Platform üzerinden toplamda 426 fikir ön değerlendirme sürecinden geçtikten sonra 8 fikir önceliklendirilmiş ve hayata geçirilmesi için projeler geliştirilmiştir.

İşletme bayilik çalışanları için farklı bir İK kanalı geliştirmiştir. Bu kanal vasıtasıyla sosyal sorumluluk yarışmaları düzenlendiği ve kazanan bayilere ödülleri verildiği belirtilmiştir. İşletme sürdürülebilirlik raporunda Ar-Ge ve inovasyonu bir çalışma kültürü haline getirdiklerini ve geleceğin ürünlerini ve üretim şartlarını düşünerek ihtiyaç duyulacak emniyetli, yakıt verimi ve düşük emisyon düzeyi sunan mobilite modeller geliştirilmesini ve bu teknolojilerin sürdürülebilir biçimde üretilmesini sağlayacak altyapı oluşturmayı kendilerine hedef olarak belirlediklerini belirtmişlerdir. İşletme sürdürülebilirlik faaliyetlerini de geliştirebileceği düşünülen açık inovasyon ve girişimci kültür yaratmak adına üniversitelerde atölye etkinlikleri düzenlendiğini belirtmiştir. İşletme çalışanların ofise bağlılıklarını azaltabilmek için uygulama geliştirmiştir.

Boya, kimya vd. işletmesi paydaş diyalogu anketleri ile çalışanlarıyla sosyal, çevresel ve ekonomik konularda iletişim kurulduğunu ve değerlendirme yapıldığını belirtmiştir. Bu anketlerin sonucunda belirlenen öncelikli konulardan ilki çalışan katılımı olmuştur. Çalışanların %94.37'si çevresel konuları önemli bulduğunu belirtirken %88.62'si de işletmenin bu alandaki faaliyetlerini başarılı bulduğunu belirtmiştir. Çalışanlara böyle bir fırsat tanınarak işletmeyi değerlendirmelerini istemek ve çevresel konuları ne derece önemli bulduklarını ölçmek işletmenin bu alanda duyarlılık ve çalışan katılımı sağlamaya çalıştığını göstermektedir. Atık yönetimi ve tasarruf konularında "görev başı atölye sohbeti" gerçekleştirilmektedir. Bu sohbetlerde amaç çalışanların doğrudan iş yaptıkları alanlarda ne gibi iyileştirmeler yapabilecekleri konusunda onlara destek olmak ve çevre dostu inisiyatifleri desteklemek şeklinde belirtilmiştir. İşletme tepe yönetimden en alt kademeye kadar sorumlu yönetim anlayışı ile hareket ettiğini ve İK'nın hedefleri arasında sürdürülebilir iş yapış biçimini tüm örgüt kültürüne yayma amacının bulunduğunu belirtmiştir.

Hava yolu işletmesinde iklim değişikliği ile mücadele ve sera gazı toplantıları gerçekleştirilmektedir. Bu toplantılar sonucunda sera gazı düşürme planları hazırlanmakta ve çalışanlara iletilmektedir. Yakıt verimliliği seminerleri düzenlenmektedir. Verilen seminerlerin amacı çevreyi korumak ve operasyonel uygulamalarda verimliliği arttırmak olarak belirtilmiştir. İşletme içerisinde gerçekleştirilen çevre ile ilgili iyi uygulamaları örgüt içerisinde paylaşarak yaygınlaştırılma çalışmaları yapıldığı belirtilmiştir. Buradan anlaşılacağı gibi işletme bünyesinde yapılan çevre dostu uygulamalar paylaşarak teşvik edilmekte ve yeşil kültür oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Teknoloji ve operatör işletmesinde bazı esnek çalışma uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerin amacı yalnızca çalışan motivasyonunu arttırmak değil, aynı zamanda çalışanların ofise geliş dönüşlerinden kaynaklanan karbon salınımını azaltmak olarak belirtilmiştir. İşletmenin bu alanda gerçekleştirdiği faaliyetlerden ilki "Ofistasyon" uygulamasıdır. Bu uygulamayla çalışanlar istedikleri her hangi bir bayilik veya şubeye giderek kendilerine ayrılmış alanda çalışabilmektedirler. Esnek çalışma prensiplerinden ikincisi "Mobil çalışma" şeklindedir. Mobil çalışma uygulamasıyla çalışanlar ayda dört kez istedikleri yerden çalışma özgürlüğüne sahiptirler. Diğer bir uygulama ise "günü planla" uygulamasıdır. Bu uygulamayla çalışanlar günlük çalışma saatlerini doldurmak kaydıyla ofiste hangi saatlerde bulunacaklarına kendileri karar verebilmektedirler. Bu uygulamaların çalışanların iş yaşam dengelerini kurmalarına yardımcı olacağı ve uygulamaların amaçlarından birinin de karbon salınımını azaltmak olduğunun çalışanlarla paylaşılmasının motivasyonu ve farkındalığı arttıracığı düşünülmektedir. Uygulamalar sayesinde işletmede esnek çalışma ortamı sağlanmaktadır. Yeşil kültürü yaymada kullanılan faaliyetlerden diğeri ise KSS modülüdür. Bu modül aracılığıyla çalışanlar farklı alanlarda eğitimler almakta ve sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. İşletme çalışanlarına sunduğu "kültür burada" etkinliği ile dijitalleşme seminerleri düzenlemekte ve bu alanda farkındalığı arttırmaya çalışmaktadır. Seminer verilen konular arasında dijitalleşmenin insan psikolojisine ve çevreye olan etkileri de bulunmaktadır. Örgütte gerçekleştirilen bir diğer yeşil örgüt iklimi faaliyeti ise çevre ile ilgili 6-8 kişilik gruplardan oluşan workshoplardır. İşletme bu workshoplarda sosyal, çevresel ve yönetsel boyutlarda örgütün etkinlik ve verimliliğinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesini istemektedir. Diğer bir aktivite ise, yeşil malzeme yönetimi konusunda çalışanlarla iletişim kurulması ve ürünlerin yaşam döngüsünün sonuna kadar verimli şekilde kullanılması konusunda bilinçlendirme çalışmaları yapılmasıdır.

Yeşil kültürü yaymada kullanılan formal ve informal iletişim araçları

Bu bölümde işletmelerin çevre, verimlilik, tasarruf, sürdürülebilirlik gibi konularda çalışanlarıyla hangi iletişim kanalları aracılığıyla bağlantı kurduğu ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin hangi birim aracılığıyla yürütüldüğü incelenerek iletişim kanallarını açıklamak amaçlanmaktadır.

Beyaz eşya, teknoloji firmasında sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu "sürdürülebilirlik kurulu" bulunmaktadır. Kurul düzenli olarak toplantılar gerçekleştirmekte ve iyileştirmeler yapılabilmesi hedefiyle aksiyon planları belirlemekte ve çalışanlara aktarmaktadır. İşletmenin bu alanda çalışanlarıyla iletişimde kullandığı kanallardan birisi de gerçekleştirilen

anketlerdir. Raporda anketlerin sadece kendi bünyelerindeki çalışanlar için değil tüm paydaşlar için uygulandığı belirtilmiştir. Burada temel amaç çalışan kişinin çalışma ortamını en iyi kendisi bileceğinden yapılabilecek iyileştirmeler konusunda en verimli fikirlere ulaşma amacıyla çalışanların görüş ve önerilerini almaktır. İşletme çalışanlar için kurduğu öneri sistemi ile çevresel, sosyal ve operasyonel faaliyetlerle ilgili çalışanların fikir ve önerilerini aldıklarını belirtmiştir. Çalışan katılımı sağlanabilmesi için kullanılan araçlar ve iletişim kanalları web sitesi, kurumsal televizyon kanalı, iç yayınlar, eğitimler, gerçekleştirilen faaliyetler ve sürdürülebilirlik raporları olarak belirtilmiştir.

Medya, turizm vd. işletmesi operasyonel, finansal, çevresel ve uyum süreçlerinden kaynaklanan risklerde riskin erken saptanması komitesine sahiptir. İşletmenin çevresel konularda çalışanlarıyla kurduğu iletişimlerde araç olarak düzenlenen farkındalık seminerlerini ve eğitimler gözlenmiştir. Çalışanların özellikle su tüketimi gibi konularda bilinçlenmeleri ve tasarruflu davranmaları için çeşitli çevresel bilinçlendirme etiketleri kullanıldığı, talimatlar verildiği ve tüketim raporlarının çalışanlarla paylaşıldığı belirtilmiştir. Örgütlerin şemaları bizlere iletişim ağları hakkında da bilgiler sunmaktadır. Medya, turizm işletmesinde çevre yönetimi konusunda riskin erken saptanması komitesi > denetim birimleri > denetim sorumlu komite > yönetim kurulu şeklinde uzanan bir örgütsel şema bulunmaktadır. İşletme sürdürülebilirlik raporunu yayınlamamıştır fakat entegre raporun sürdürülebilirlik bölümü de çalışanların bilgilendirilebilmesi açısından bir iletişim aracı olarak düşünülebilmektedir.

Otomotiv işletmesinde çevre ile ilgili konularda çeşitli fikir kampanyaları düzenlenmekte ve programlar geliştirilmektedir. Buna örnek olarak büyük şehirde araç rotalarından kaynaklanan çevresel zararın en aza indirilmesi için bir fikir kampanyası başlatılmıştır. Çalışanların bu konuda fikirleri alınarak en kolay rotalar programı hayata geçirilmiştir. Program sayesinde sürücülere en uygun rotalar belirlenerek karbon emisyonu düşürülmesine katkı sağlanmaktadır. İşletmenin dağıtım merkezinde su tüketimi bilinçlendirme etiketleri kullanılmaktadır. Böylece su kaynaklarının gereksiz tüketilmesinden kaynaklı ekolojik sorunlarla başa çıkmaya destek olunmakta ve aynı zamanda işletmeye maliyet avantajı sağlamak hedeflenmektedir. Çevrede oluşabilecek etkilerin minimuma indirilmesi, dijitalleşme gibi çeşitli konularda kullanılan iletişim kanalları olarak açık kapı toplantıları, liderlik toplantıları, intranet portalı iletişimi, genel müdür mesaj bülteni, şirket içi etkinlikler, çalışanlar için geliştirilen dergi, TV, sms ve kitlesel e-posta iletişimi olarak belirtilmiştir.

Boya, kimya vd işletmesinde kullanılan iletişim araçları arasında çalışan katılımı araştırmaları örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu araştırmalar ile çalışanların kurumsal sorumluluk gibi örgütsel faaliyetlere ne derece katıldıkları belirlenmekte ve sonuçlara göre çeşitli aktiviteler düzenlenmektedir. İşletmeler düzenledikleri çevre dostu KSS faaliyetleri ile hem çalışanların gönüllü davranışlarda bulunmalarını destekleyebilir hem de bir iletişim aracı olarak aktif katılım sağlayabilirler. İşletmenin sahip olduğu kültürü yaymada etkin iletişim mekanizmaları e-bültenler, kurumsal web sitesi, portallar, sosyal medya, medya ve anketler olarak belirtilmiştir. Düzenli olarak gerçekleştirilen paydaş diyalogu anketleri çalışanlara da uygulanmaktadır. Bu sayede çalışanlarla bire bir temas kurulmakta veya elektronik yollarla ekonomik, çevresel ve sosyal konularda çalışanların ve diğer paydaşların geri bildirimleri alınmaktadır. Aynı zamanda yönetim sistemleri ve sürdürülebilirlik çalışmaları değerlendirme anketi ile yapılan çalışmalar sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmektedir. İşletme sahip olduğu İK öneri sistemi aracılığıyla çalışanların yönetime, iş süreçlerine, şirketin verimliliğine, müşteri faydasına katkı sağlamaya, emniyetli ve çevreye duyarlı, enerji performansını yükselten üretim yapmaya, ürün ve hizmet sunmaya ve kaliteyi arttırmaya yönelik, yaratıcı ve geliştirici iş önerilerini sunmaları konusunda her zaman çalışanları desteklediğini belirtmektedir.

Hava yolu işletmesinde yeşil kültürü yaymada kullanılan iletişim yöntemlerinden birisi çevre ile ilgili sunulan raporlardır. Rapor aksiyon planlarında belirlenen çevresel hedeflerden ne kadarına ulaşıldığı konusunda yapılan ölçümlerin sonuçlarını göstermek amacıyla hazırlanmaktadır. Rapor çevre ile ilgili sera gazı emisyonları, yakıt tüketimi, su ve diğer kaynakların tüketimiyle ilgili bilgileri içermektedir. İşletme her yıl çalışanlarıyla sürdürülebilir kaynak kullanımı konusunda anketler düzenlemektedir. Sürdürülebilir ürün ve hizmetleri desteklemek amacıyla işletme çalışanlardan öneriler alındığını belirtmiştir. İletişim kaynakları olarak web sitesi, çevreye saygı ve etkin kaynak kullanımını da barındıran etik kurallar ve etik hat, e-posta, afişler, dergiler ve düzenlenen eğitimler ile seminerler bulunmaktadır. İşletme yakıt yönetimi konusunda da bilgi sistemine sahiptir. Sistemin amacı "en verimli yöntemlerle uçuşları gerçekleştirmek, doğal kaynakları en etkin bir biçimde kullanarak gelecek nesillere daha temiz ve yaşanılabilir bir çevre bırakmak" olarak belirtilmiştir. Çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmek hedefiyle "webinar" programı bulunmaktadır. Programın amacı

hiçbir yazılım indirmeden internet üzerinden sesli ve görüntülü eğitim, toplantı ve sunumlar yapmaktır. Böylece erişim kolaylığının artırıldığı ve dijital ortamlara taşındığı görülmektedir.

İşletmelerin çoğunda olduğu gibi teknoloji ve operatör işletmesinde de çevre ile ilgili sorumluluklar etik değerlere dahil edilmiş ve şirket intraneti, şirket içi formlar, telefon, elektronik postayla iletişime imkan verilmiştir. Çalışan bağlılığı anketleri, çalışan fikir ve önerilerini alma programları, inovasyon platformu, ödüllendirme programları, iletişim toplantıları vasıtasıyla çalışan görüş ve önerileri tüm alanlarda alınmaktadır. İnovasyon platformu aracılığıyla yenilikçi düşünceler desteklenmektedir. Sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanlarla iletişim kurma yöntemlerinden biri olarak gösterilmiştir. Sorumluluk faaliyetleri dışında işletmede çeşitli motivasyon artırıcı sosyal aktivite grupları kurulmuştur. Fakat doğrudan çevresel faaliyetlerle ilgili çalışanlarla iletişim kurabilmek için hangi kanalların kullanıldığına ulaşılammıştır.

Çevre sorunlarına dayalı problem çözme teknikleri, yeşil takımlar ve kalite geliştirme faaliyetleri

Bu bölümde işletmelerin departman bazlı veya işletme genelinde karşılaşılabilecekleri her hangi bir çevre problemiyle etkin bir şekilde başa çıkmak için çalışanlarıyla birlikte gerçekleştirdikleri faaliyetlerin neler olduğu belirlenmiştir. Kurulan yeşil takımlar bu bölümde problem çözümünde oynadıkları roller açısından değerlendirilmiştir.

Beyaz eşya ve teknoloji işletmesinde çalışanlar ve tedarikçilerle birlikte çeşitli kalite geliştirme faaliyetleri düzenlenmektedir. Sürdürülebilirlik raporunda çevresel kalite geliştirme çabaları kapsamında raporlama döneminde 156 verimlilik çalışması, 238 sürdürülebilirlik projesi gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Karşılaşılabilecek herhangi bir kriz durumunda kaynakların verimli kullanımı ve iletişim kanallarının etkinliği hedefiyle faaliyetler gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletmelerde çevresel konularda fikirler üretme, örgütsel öğrenmeyi teşvik etme ve en iyi yöntemleri kullanarak çevresel problemleri çözmeleri bakımından oldukça önemli olan takım çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Beyaz eşya ve teknoloji işletmesi de bünyesinde oluşturduğu sürdürülebilir çalışma grupları ile çevresel problemlerin çözümünde takım çalışmaları gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Sürdürülebilir çalışma gruplarının aynı zamanda alanlarındaki çevresel performans ve gelişmeleri sürdürülebilirlik kuruluna aktarmaktan sorumlu oldukları belirtilmiştir. Doğrudan işi yapan kişilerden oluşan yeşil takımların çevresel problemlerin çözümündeki en etkin yöntemlerden birisi olduğu düşünülmektedir. İşletme içeriğinde enerji verimliliği gibi çevreci uygulamaları da barındıran uygulama ile yüksek teknoloji altyapısı sayesinde girişimcileri desteklemekte ve aynı zamanda kalite geliştirme, karşılıklı öğrenme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Programın amacı "fikirden ürüne, üründen pazara geçiş sürecini hızlandırmak için yaratıcı bir ortak çalışma ortamı sunmak" olarak ifade etmiştir. İşletmenin aynı zamanda faaliyet alanında daha verimli üretim gerçekleştirebilmek için üniversiteler ve özel sektör işbirlikli kalite geliştirme projeleri gerçekleştirildiğini saptanmıştır. Operasyonel faaliyetlerde 170 adet enerji verimliliği projesi gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletme iki farklı ilde iki adet atıklardan üretim sağlayabilen elektrikli ve elektronik eşya geri dönüşüm tesisi kurmuştur.

Medya,turizm vd. işletmesi üretimde verimlilik ve maliyet avantajı elde edebilmek için etkin üretim planlaması, minimum stok kullanımı ve çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi uygulamaları yapıldığı ifade edilmiştir. İşletme kaynak kullanımında verimlilik için çeşitli çalışmalar gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Çalışmaların içeriği veya bu alanda gerçekleştirilen projelere ulaşılammıştır. Atık kağıtlar ile ilgili endüstriyel atık yönetim planı uygulandığı ve bu planların Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü ile paylaşıldığı belirtilmiştir. Örgüt bünyesinde yeşil takım oluşturma faaliyetine dair bilgiye ulaşılammıştır.

Otomotiv işletmesinde yapılan Ar-ge yatırımlarında öncelikli faaliyetlerin çoğu çevre dostu faaliyetleri kapsamaktadır. Ar-Ge yatırımı yapılan öncelikli alanlar olarak elektrikli güç aktarma sistemleri mühendisliği, otonom kamyon, interaktif araçlar, ağırlık azaltma teknolojileri mühendisliği ve karbon salım azaltımı olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle işletmenin yeni teknolojiler geliştirirken öncelikli olarak çevresel etkilerini değerlendirdiği ve üretilen ürünlerden kaynaklı çevresel etkileri en aza indirme çabaları sergilediği şeklinde yorumlanabilmektedir. İşletme çalışanlarından çevre ile ilgili almış olduğu geri bildirimleri kalite geliştirme çabalarında kullandığını belirtmiştir. Oluşturulan yeşil takımlar ofis ortamında tasarrufun artırılması, çevresel alanda bilinçlendirme, davranış değiştirme ve ekip çalışması gibi faaliyetleri ile çevre problemlerinin ve çevreye verilen zararın azaltılmasına destek olmaktadır.

Boya, kimya vd. işletmesinde çalışanlar ve paydaşlardan alınan geri bildirimlerin kalite geliştirmede kullanıldığı belirtilmiştir. İş öncesi ve iş sonrası gerçekleştirilen çevre ve enerji performansı değerlendirmeleri ile oluşabilecek herhangi bir problem kaynağından çözülmektedir. İşletme genel

olarak özellikle üretim faaliyetlerinden kaynaklanan çevresel performans göstergelerini düzenli olarak ölçtüğünü ve iyileştirme potansiyeli olan çalışmalarda düzeltici faaliyetler gerçekleştirildiğini belirtmiştir. İşletme raporlama döneminde 736 adet düzeltici ve önleyici faaliyet gerçekleştirilmiştir. Departmanlarda gerçekleştirilen çevresel faaliyetleri raporlayan ve üst yönetime ileten sorumlu departman temsilcileri bulunmaktadır.

Hava yolu işletmesinde oluşabilecek herhangi bir acil durumda çevresel problemlerin önceden tespit edilip çözülebilmesi amacıyla acil durum tatbikatları düzenlenmektedir. İşletme çevrede yaratılan sera gazının farkında olduğunu ve bu konuda iyileştirici faaliyetler gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Bu konuda sera gazı kurulu oluşturulmuş olup sera gazı bilgi yönetimi prosedürü dahilinde kurul sürekli iyileştirmeler yapmaktadır. Çevresel etkilere dayalı aksiyon planlar gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletme bünyesinde bulunan "atık sorumluları" atık yönetimi konusunda yetkilendirilmiş olup, işletme faaliyetleri sonucu oluşan tehlikeli ve tehlikesiz atıklar ayrıştırılarak geri dönüştürülmesi veya bertaraf edilmesi gerçekleştirilmektedir.

Teknolojik iletişim ve operatör işletmesinde çevreyle bağlantılı kalite geliştirme ve problem çözme faaliyeti olarak yapılan çalışmaların dijitalleşme ve inovasyon üzerine gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Örneğin işletme kağıt tüketimini azaltmak için tüm çalışanlarını elektronik arşivleme yöntemlerine teşvik ettiğini belirtmiştir. İşletme çevresel sorunlardan ziyade sosyal konularda kalite geliştirme ve problem çözme faaliyetleri gerçekleştirmekte ve bu alanda projelere yatırım yapmaktadır. Örneğin işitme engelliler için geliştirilen yardımcı programlar, çipli sim kartlarla kart sahibinin doğrulanmasını sağlayan sistem, okul öncesi eğitim kurumlarına giden çocukların günlük durum bilgisini otomatik olarak belirleyen sistem ve sağlanan diğer dijital servisler gösterilebilmektedir. İşletme bünyesinde yeşil takım faaliyetleri gözlenmemiştir.

Çevreci sosyal sorumluluk projeleri

Bu bölümde işletmelerin çevresel alanda gerçekleştirdikleri sorumluluk projeleri incelenmiştir. İşletmelerin gerçekleştirdikleri çevre dostu projelerin çevresel sorumluluk projesi olarak değerlendirilebilmesi konusunda çalışmanın literatür bölümünde de listelenen Kotler ve Lee(2016)'nin belirlediği kurumsal sosyal sorumluluk türlerindeki kriterler baz alınmıştır. Adı geçen kaynakta KSS uygulanış biçimleri işletme kaynaklarının sosyal ve çevresel amaçlar uğruna harcanması, sosyal amaç için pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilmesi, davranış değiştirme kampanyaları, hayırseverlik için gerçekleştirilen nakit ve aynı yardımlar, çalışanların sosyal amaçlar için zamanlarını gönüllü olarak harcamaları, isteğe bağlı yatırımlar gibi sorumluluk taşıyan iş uygulamaları olarak belirtilmiştir.

Beyaz eşya ve teknoloji işletmesinde çevrenizdeyiz projesi kapsamında üç farklı ilde çevreye katkı proje yarışması, işletme gezileri, çevre eğitimleri, "çevresel güzellikleriyle ilimiz" kompozisyon yarışması ve çevre konferansları gerçekleştirilmiştir. İşletmenin TEMA vakfı ve Orman bakanlığı ile ortaklaşa yürüttüğü 10milyar meşe kampanyası dahilinde 250 hektarlık bir araziye 2.5 milyon adet meşe palamudu (tohumu) ekilerek iki adet orman oluşturulmuştur. İşletmenin sponsor olduğu erozyon belgeseli Türkiye'nin erozyon sorunu hakkında bilgilendirme, bilinçlendirme ve önlem alınması amaçlarıyla oluşturulmuş olup çeşitli TV kanallarında ve okullarda yayınlanmıştır. İşletmenin gerçekleştirdiği diğer proje ise bir TV kanalında yayınlanan doğa dostu programa sponsor olunmasıdır. Projenin amacı küresel ısınma ve çevre konularına dikkati çekmek, tüketiciyi bilinçlendirmek ve işletmenin daima doğa dostu enerji tasarruflu ürünler üretme çabasında olduğunu tüketicilere bildirmektir. İşletmenin enerji verimliliği sponsorluğu projesinin ise Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile yürütülmüş ve amacı enerji verimliliği hakkında kamuoyunda bilinç oluşturmak olarak belirtilmiştir. İşletmenin TEMA vakfı ortaklığında geliştirdiği diğer bir proje ise tüketicileri su tasarrufu konusunda bilinçlendirmek, teşvik etmek ve bireysel çabaların su tasarrufundaki önemini göstermek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İşletme proje sayesinde ürettiği su tasarruflu bulaşık makinesine de dikkat çekmektedir.

Medya, turizm vd. işletmesinde gerçekleştirilen sorumluluk projelerine bakıldığında çoğunun sosyal ve eğitim alanında olduğu gözlenmektedir. Projeler arasında toplumsal kutuplaşma ve ayrışmaya karşı durmanın önemi, aile içi şiddeti önleme, kadın hakları, köydeki çiftçilerin bilinçlendirilmesi gibi sosyal içerikli çalışmalar bulunmaktadır. İşletme çevre ile ilgili gerçekleştirdiği gönüllü faaliyetler; idari binada gerçekleştirilen soğutma cihazlarının çevre dostu olanlarla değiştirilmesi, çevre ve insan sağlığına daha uyumlu yangın tüplerinin kullanımına geçilmesi, ısı izolasyonu yaptırarak ısınma amaçlı kullanılan doğalgaz ve soğutmada kullanılan elektrik tüketimini azaltmıştır. İşletmenin sahip olduğu rüzgar enerjisi santralinden birisi orman ve yaban hayatı koruma bölgesinde bulunmaktadır ve bu santral bölgesinde düzenli olarak kuş yemlikleri ve karaca besleme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu bölgede Orman ve Su İşleri Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen doğal hayatı koruma projesi için 30 dk'lık bir belgesel hazırlanmasına sponsor olunmuştur. İşletmenin diğer

rüzgar enerji santrali ise kuşların göç yolları üzerinde bulunduğu için 6 aylık periyotlarla kuş gözlem faaliyetleri yapılmaktadır. Holdinge bağı Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı'nın (TEMA), düğün, cenaze ve açılış törenleri için başlattığı çelenk kampanyasına katılmış ve hafta sonu dergisinin tanıtım koluyla destek verdiğini belirtmiştir. İşletme bu kampanyadan elde ettiğı gelirleri ekolojik yaşamın sürdürülmesi ve toplumsal çevre bilincinin geliştirilmesi için yürüttüğü çalışmalarda kaynak olarak kullandığını belirtmiştir.

Otomotiv işletmesinde çevre ile ilgili gerçekleştirilen projelerden ilki tasarım süreçlerinde çevre dostu faaliyetler gerçekleştirmeyi kapsayan projedir. Projenin amacı tasarımların doğal kaynakların, ekolojik ortamın, biyoçeşitliliğin, iklimin, hava ve su kalitesinin, toprak ve ormanların korunmasına, enerji, su ve malzemelerin tasarruflu kullanımına hizmet etmesini sağlamaktır. İşletme Avrupa'nın 7 ülkesinden 11 kurum ve şirketle birlikte gerçekleştirilen ağır ticari araçların yakıt ve diğer enerji kaynaklarını mümkün olan en az seviyede tüketmesini amaçlayan projeye katılım gerçekleştirmiştir. WWF (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) yeşil ofis projesine katılarak ofis ortamında tasarruf sağlanmıştır. İşletme Doğa Koruma Merkezi ile iş birliği içerisinde gerçekleştirilen koruma planı dahilinde çeşitli su ve kara canlıları ile ilgili biyoçeşitlilik izleme ve korunmasına yönelik projeler geliştirildiğini belirtmiştir. TEMA Vakfı iş birliğiyle 116 dönüm alanda toplam 23.260 fidan dikimi gerçekleştirilmiştir.

Boya kimya vd. işletmesi sosyal sorumluluk kapsamında 90'lı yıllarda başlanan 100.000 ağaç projesini gerçekleştirmiştir. Türkiye'de ormanların yol olduğu belli bir bölgede yaklaşık 2.000 dönümlük orman arazisinin etrafını 20 milyon TL harcayarak tel örgü ve duvarla çevirerek koruma altına alınması, aynı zamanda bölgeye "Ağaçlandırma Kanunu" çerçevesinde 100.000 ağaç dikilmesi projesi gerçekleştirilmiştir. İşletme ÇEVKO (Çevre Koruma ve Ambalaj Atıklarının Değerlendirme Vakfı) ile işbirliği yapılarak ikinci ambalajlar toplanıp yeniden kazanımı sağlanması projesi gerçekleştirilmektedir. 2017 yılında 518,7 ton, son üç yılda ise 985,7 ton ambalaj atığının geri dönüştürülmesinin sağlandığı belirtilmiştir. İşletme sahip olduğu tesis ve fabrikalarda 14 adet güncel enerji verimliliği projesine sahip olduğunu belirtmiştir. Farklı ilçe belediyeleriyle işbirliği yapılarak gönüllü restorasyon ve bina boyama faaliyetleri gerçekleştirilmekte böylece görüntü kirliliği önlenmektedir. İşletmenin gerçekleştirdiğı KSS projelerine bakıldığında çevreci projelerin çoğunun uzun soluklu projelerden oluştuğı gözlenmektedir. İşletme Sürdürülebilir Üretim ve Tüketim Derneği (SÜT-D) tarafından düzenlenen İstanbul Karbon Zirvesi'ne 2014 yılından bu yana destek verdiğini bildirmiştir. İşletme biyoçeşitlilik konusunda farkındalığa sahip olduğunu ve uygulamalarını bu doğrultuda gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Bu konuda doğal hayatı koruma vakfının projelerine destek vermektedir. Bu tür sponsorluklar ve gönüllü faaliyetler işletmelerin doğa dostu çalışmalarda birlikte adını duyurması ve sektörde yeşil işveren markası olarak isim yapması açısından oldukça önemli bulunmaktadır.

Havayolu işletmesi KSS fuarına katılım gerçekleştirmiştir. Fuarda Türkiye ve dünyanın önde gelen işletmelerinin sosyal sorumluluk projeleri tanıtılmış ve gerçekleştirilen gönüllülük projelerine dikkat çekilmiştir. İşletme taşınan her bebek yolcu için bir fidan dikme projesi gerçekleştirmektedir. Proje kapsamında 19 şehirde hatıra ormanı oluşturulduğu belirtilmiş ve işletme proje sonunda 1 milyon fidan dikme hedefine sahip olduğunu açıklamaktadır. İşletme Karbon ve Enerji Yönetimi kategorisinde Yakıt Tasarrufu Projesi gerçekleştirmiştir. Proje sürdürülebilir iş ödüllerinde birinci olmuştur. Yeşil kuruluş projesi kapsamında çeşitli çevre dostu düzenlemeler yapıldığı ve proje için toplamda 103.314 TL tutarında bütçe harcaması gerçekleştirildiğı beyan edilmiştir. IATA'nın desteklediğı yabani hayvanların yasadışı ticaretinin engellenmesi bildirisi imzalanmıştır. Bildirinin amacı bu konuda sektörün farkındalığı arttırmaktır. Yurtiçi ve yurtdışı uçuşlar gerçekleştiren bir işletmenin yeşil işveren markasına sahip olabilmesi ve hayvan severlerin de dikkatini çekebilmek için önemli bir proje olduğı düşünülmektedir. İşletme faaliyetlerinden kaynaklı yaratılan çevresel etkinin farkında olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar gerçekleştirdiğı gözlenmektedir. Raporlama döneminde sera gazıyla mücadele etme hedefiyle yürütülen ulusal projelere katılım ve destek sağlandığı işletme tarafından belirtilmiştir.

Teknoloji ve operatör işletmesinin gerçekleştirdiğı KSS projelerinin sosyal içerikli projeler oldukları gözlenmektedir. İşletme her yıl gelirinin %1'lik kısmını sorumluluk faaliyetlerine ayırdığını belirtmiştir. Gönüllü çalışanlarla kurulan bir grubun düzenli olarak KSS projeleri geliştirdiğı ve katılımcılarla birlikte projelerin tamamlandığı belirtilmiştir. İşletme gerçekleştirdiğı operasyonlarından kaynaklı çevresel etkilerin farkında olduğunu belirtmek amacıyla düzenli olarak operasyonel verimlilik çalışmaları gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Çevre ile ilgili bir KSS projesine ulaşamamakla birlikte işletmenin sosyal konularda gerçekleştirdiğı bir çok KSS projesi bulunmaktadır.

Sonuçlar

Artan rekabet ve işletme sayıları ile birlikte oluşan çevre problemleri sebebiyle işletmelere düşen çevresel sorumlulukların da gün geçtikçe arttığı ve artık sektörde yeşil marka olarak konumlanmanın hem potansiyel çalışanları örgüte çekme hem de müşterileri cezbedebilme açısından oldukça önemli olduğu gözlenmektedir. İşletmelerin sektörde yeşil işveren markasına sahip olabilmeleri için çevre ile ilgili faaliyetlere öncülük etmeleri bu alanda yatırımlar yapmaları ve çevre dostu ilkelere uyumlu olarak faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler bu konuda rakiplerinin faaliyetlerini incelemekte, çeşitli sivil toplum kuruluşları ile birlikte faaliyetler gerçekleştirmekte, kurumsal sosyal sorumluluk alanında yatırımlar yapmakta, karbon ayak izini ve çevresel etkilerini düşürebilmek hedefiyle çeşitli teknik ve idari uygulamalar yaparak bunları sürdürülebilirlik raporlarında yayınlamaktadırlar. Bu alanda örgütler faaliyetlerini çevre yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve bilinçli insan kaynağı olarak birbiri ile uyumlu şekilde yürütme amacına sahiptirler. Bu bağlamda işletmelerin hem çeşitli yasal yükümlülüklerden dolayı hem de gönüllü olarak çevre dostu faaliyetler gerçekleştirirken çalışanların bilinçli ve gönüllü olarak katılım sağlamalarında insan kaynaklarının rolü büyüktür. Bu sebepten dolayı insan kaynaklarında sosyal faktörlerle birlikte çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik uygulanan faaliyetler bu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan seçilmiş 6 işletmenin gerçekleştirdiği Yeşil-İK ve çevreci sorumluluk faaliyetlerine göre yapılan analizler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- İşletmeler işe alımda özellikle kâğıt tüketiminin azaltılması konusunda faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Bu amaçla işe alım süreçlerinin dijital platformlara taşındığı ve aday elemelerinin ilk aşamalarının online sınavlarla gerçekleştirildiği gözlenmiştir. İşe alımda dijitalleşmenin bir proje olarak gerçekleştirildiği tek işletme beyaz eşya ve teknoloji işletmesidir. Onun dışında teknolojik iletişim ve operatör işletmesinde süreçlerin interaktif ve teknolojik yöntemlerle gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Boya, kimya vd. işletmesinde ve havayolu işletmesinde, işe alım süreçlerinde dijitalleşme çalışmaları yapıldığı gözlenmiştir. Bu alanda otomotiv ve medya, turizm vd. işletmesinin daha fazla çalışmalar yaparak süreçleri daha tasarruflu hale getirmeleri önerilebilir. Yapılan uygulamalar incelendiğinde yeşil işe alım faaliyetlerinden online uygulamaların işletmelere zaman ve maliyet tasarrufu sağlaması bir avantaj olarak yorumlanabilirken, fazla sayıda vasıfsız adayın da sürece dahil olması bir dezavantaj olarak yorumlanabilmektedir.
- İşe alım süreçlerinde işletmelerin tümünün “değişim ve yeniliğe açık” bireyleri istihdam etme hedefinde olduğu gözlenmektedir. Fakat çevre bilinci yüksek bireyleri tercih etme konusunda herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır. Arulrajah vd. (2015)’nin çalışmasında yeşil farkındalık ve bilinci yüksek çalışanlara sahip olmak adına iki tür uygulama önerilmiştir. Bunlardan ilki yeşil işe alım ile yüksek çevre bilincine sahip çalışanları örgüte kazandırmak, ikincisi ise mevcut işgücünün yeşil eğitim ve geliştirme uygulamaları ile çevresel farkındalıklarını arttırmaktır. Arulrajah bu çalışmada yeşil işe alımın daha proaktif ve maliyet açısından tasarruflu olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda özellikle beyaz eşya, teknoloji işletmesinin üretim bölümü çalışanlarında, medya turizm vd. işletmesinde enerji sektöründeki departmanlarda, otomotiv işletmesinde, kimyasallar gibi doğrudan çevre etkilerinin yüksek olduğu boya kimya vd. işletmesinde ve havayolu işletmesinin yakıtlar ve karbon ayak izinden dolayı çevre etkisinin yüksek olduğu birimler için işe alınacak bireylerin çevresel farkındalığının ölçülmesi önerilmektedir.
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çevre yönetimine adaptasyonunda üst yönetimin desteği önemli kriterlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın literatür kısmında da belirtildiği üzere işletmelerin yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirme aşamalarından birisi de işletme genelinde tüm departmanların çevre eğitimlerine adaptasyonuna destek olacak ve üst yönetimden de katılımcıların bulunduğu sürdürülebilirlik komisyonunun veya çevre ile ilgili kurulunun bulunmasıdır. Yani şirketlerde tepe yönetimin yeşil uygulamaları desteklemesi, çevre uygulamalarını etkileyen önemli bir faktördür (Lee ve Ball, 2003; Yusliza vd., 2019). Kelime bazlı yapılan taramalar sonucunda tepe yönetimden de katılımcıları bulunan; beyaz eşya ve teknoloji işletmesinde sürdürülebilirlik kurulunun, hava yolu firmasında sera gazı kurulunun, otomotiv firmasında enerji komitesinin bulunduğu tespit edilmiştir. İşletmeler bu kurul ve komitelere ek olarak ekonomik ve çevresel riskleri zamanında tespit etme ve önleme amacına sahip riskin erken saptanması komitesine de sahiptirler. Medya turizm vd. holdinginde, boya, kimya vd. holdinginde ve teknoloji ve operatör işletmesinde yalnızca riskin erken saptanması komitesinin bulunduğu tespit edilmiştir.

- Yeşil eğitim ve geliştirmede verilen periyodik çevre eğitimleri kapsamında yapılan analizler sonucu işletmelerin tümünün çalışanlarına bazı periyodik çevre eğitimleri sağladığı tespit edilmiştir. Eğitimlerin ağırlıklı olarak hangi alanlarda yapıldığı konusunda sektörlere göre farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Örneğin kaynak tüketiminin yoğun olduğu ve ana faaliyeti üretim olan otomotiv firmasında eğitimlerin öncelikli olarak çevresel, teknoloji kullanımını artırma ve inovatif süreçlere uyum gibi alanlarda gerçekleştirildiği söylenebilirken ana faaliyet alanı medya olan medya, turizm vd. işletmesinde eğitim önceliği daha çok bireysel yetkinliklerin artırılması gibi sosyal alanlarda gerçekleştirildiği söylenebilmektedir. İnsan kaynakları alanında kâğıt tüketimini ve karbon salınımını azaltmak gibi doğa dostu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen dijital dönüşümlerin özellikle teknoloji üreten işletmelerde öncelikli olduğu gözlenmiştir.
- Çalışanlarda duygusal katılım yaratmada eğitimin kullanılması ve kağıtsız eğitim uygulamaları üzerine yapılan analizler sonucunda tüm firmalarda online eğitim tekniklerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda beyaz eşya ve teknoloji işletmesi sıfır atık programı, medya turizm işletmesi çevre bilinçlendirme eğitimleri, otomotiv işletmesi yeşil ofis uygulaması, boya, kimya vd. işletmesi davranış ve alışkanlık değiştirme temalı tiyatro düzenleyerek bazı gönüllü çalışan katılımı faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Bu konuda havayolu ve teknoloji firmalarına çevre yönetimiyle ilgili çalışan katılımını teşvik edecek uygulamalar gerçekleştirmeleri önerilebilmektedir.
- İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirme metodlarından birisi de grup kurma metodudur. Literatürde yeşil takımların çevresel konularda fikir üretme, örgütsel öğrenmeyi teşvik etme, en iyi yöntemleri kullanarak çevresel problemleri çözme gibi faydalar sağladığı ve çevresel performansla pozitif yönde ilişkili olduğu kabul edilmiştir (Beard ve Rees, 2000,31; Jabbour, 2015,51-58). Bu bağlamda yapılan analizler sonucu beyaz eşya ve teknoloji firmasında 'sürdürülebilir çalışma grupları' olarak, otomotiv firmasında 'yemyeşil ofis ekibi' olarak yeşil takım kurma faaliyetleri gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. İşletmeler bu takım faaliyetleri ile çevresel problemlerin çözümüne katkı sağlandığını, ofis ortamında kâğıt elektrik ve diğer kaynaklarda tasarruflar elde edildiğini ve iş süreçlerinde iyileştirmeler gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.
- Yetenek motivasyon ve fırsat teorisine göre çalışanların yeşil hedeflere ulaşmaları için oluşturulan görevlerine yönelik performanslarının sürekli değerlendirilmesi ve teşvik edilmesi adına geri bildirimlerde bulunulması çalışanları gönüllü olarak yeşil davranışlarda bulunmaya teşvik etmektedir. Ancak bu araştırmada işletmelerin sürdürülebilirlik raporları ve web sitelerinin analizleri sonucunda ücret ve ödüllendirme sistemlerine çevreci faaliyetleri etkileyip etkilemediklerine dair herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır. Chaudhary (2019:171)'nin Yeşil-İK fonksiyonları üzerine yapmış olduğu çalışmada da en düşük seviyede uygulanan Yeşil-İK boyutu yeşil performans yönetimi, ücret ve ödüllendirme sistemleri olarak tespit edilmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere örgütler bazı çevre eğitimleri sağlayıp birtakım çevresel politikalar oluştursa da henüz tam olarak bu uygulamaları ücret ve ödüllendirme sistemleriyle destekleyememişlerdir.
- Çalışmanın literatür kısmında da değinilen yeşil ofis uygulamaları işletmelerin ofis ortamında gerçekleştirdikleri faaliyetlerde gerek enerji, doğalgaz gibi kaynakların tüketimi gerekse kâğıt tüketimi gibi konularda tasarruflu olmalarını ve çalışanların birer birey olarak yeşil kültüre katkı sağlamalarını teşvik etmektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde işletmelerin tümünün bazı yeşil ofis uygulamaları gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Bu doğrultuda örgütlerin enerji tasarrufu ampuller kullanımı, su tüketimini raporlamaları ve düşürülmesi için çabalar harcanması, İK ve diğer departmanlardaki işlemlerin e-imza, e-fatura, portallar, e-öğrenme, web siteleri, kâğıt yerine tablet gibi teknolojik cihazların kullanılması, ve kendi geliştirdikleri platformlar aracılığıyla gerçekleştirerek kâğıt tasarrufu sağlamaları, atıkların ayrıştırılarak geri dönüşüm faaliyetlerine destek olunması, çalışanlara sunulan tekstil ve diğer ürünlerin çevre dostu markalardan seçilmesi gibi bir çok faaliyet çalışanlarla birlikte gerçekleştirilerek ufak adımlarla büyük sonuçlar elde edildiği gözlenmiştir. Bu bağlamda yeşil ofis aktivitelerinin insan kaynaklarının çalışan tutum ve davranışlarını örgütsel hedefler doğrultusunda olumlu olarak etkileme amacına hizmet ettiği şeklinde yorumlanabilmektedir.
- Yeşil çalışan ilişkileri, çalışan güçlendirme ve çalışan katılımı boyutu için araştırma kapsamında işletmelerde yeşil örgüt iklimini yansıtan workshoplar, atölyeler, forumlar gibi etkinlikler analiz edilmiştir. Literatürdeki araştırmalarda örgütlerin uyguladıkları çalışan katılımı ve/veya çalışan güçlendirme faaliyetlerinin firmalara çevresel aksiyona dayalı rekabet avantajı kazandırdığı (Brio vd., 2007), kaynakları etkin kullanmayı sağladığı (Florida ve Davison, 2001), yöneticiler tarafından değerlendirilen çevre faaliyetleri çıktılarını pozitif yönde etkilediği (Brio vd., 2007), atıkların ve kirliliğin azaltılmasına destek sağladığı (May ve Flannery, 1995; Kitazawa ve Sarkis, 2000), çevre performansını pozitif etkilediği (Simpson ve Samson, 2008) tespit edilmiştir. Bu araştırmada da örgütlerin uyguladıkları farkındalık seminerleri ile sosyal ve çevresel alanlarda bilinçlendirme ve

farkındalık arttırma çalışmaları gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Bu alanda işletmeler faaliyet kollarına göre çalışanlarının da fikirlerini alabilecekleri çeşitli platformlar geliştirerek bu fikirleri projelere çevirdiklerini ve bu sayede üretilen ürünlerde verimlilik ve yenilik elde ettiklerini paylaşmışlardır. Kurumun sahip olduğu çevreci kültür ile çalışanların bu konudaki görüş ve önerilerinin alındığı workshoplar, iş başında atölyeler, seminerler gibi uygulamalarla bu alandaki faaliyetlere dikkat çekilmekte ve çalışan katılımı sağlanmaktadır. Bu tür faaliyetlerin çalışanlar açısından önemli bulunduğu ve çalışanlarda yalnızca bilinç ve farkındalık yaratma açısından değil farklı bir etkinlik olması, karşılıklı sohbet ve fikir alışverişi ortamı yaratması açısından çalışan motivasyonlarını pozitif etkileyeceği düşünülmektedir.

- Yeşil kültürü yaymada kullanılan iletişim kanallarının işletmelerin faaliyet alanlarına göre farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Kaynak tüketimi fazla olan işletmelerde özellikle çevre ile ilgili bilgi alışverişi yapılabilecek tüketim raporları, bilgi sistemleri gibi iletişim kanalları geliştirildiği gözlenmektedir. Teknoloji ve operatör işletmesi gibi doğrudan çevre ile bağlantılı faaliyetler gerçekleştirilmeyen fakat dolaylı olarak çevresel etkilere sahip olan işletmelerde İK'nın kurduğu iletişim kanallarının genellikle çalışanlar için kişisel gelişim, liderlik, dijitalleşme gibi platformlardan oluştuğu gözlenmektedir. İşletmelerin tümünde web sitesi, mailleşme, çalışan portalları gibi sistemler üzerinden iletişim kurulduğu belirlenmiş fakat bu sistemler üzerinden çevre ile ilgili herhangi bir iletişim unsuruna rastlanmamıştır. Bu konuda işletmelere çevre yönetimi ve KSS faaliyetlerinde çalışanlarla doğrudan iletişim kurulabilecek farklı platformlar ve iletişim kanalları kurulması önerilebilmektedir.

- İşletmelerin çevresel performansı arttırmak için gerçekleştirdikleri kalite geliştirme, problem çözme gibi etkinliklerine bakıldığında da sektörlere ve faaliyet kollarına göre birtakım farklılıklar gözlenmektedir. İşletmelerin oluşturdukları atıkların türüne göre ve sahip oldukları çevresel hedeflerine göre bu tür faaliyetleri gerçekleştirdikleri gözlenmiştir. Örneğin faaliyet alanları arasında kitap, dergi sektörü de bulunan medya ve turizm işletmesinde çevresel iyileştirmelerin çoğunun atık kağıtlar üzerine, hava yolu işletmesinin çevreye verdiği en önemli zarar yakıtlar konusunda olduğu için çevresel iyileştirmelerin sera gazı emisyonlarını düşürme ve yakıt yönetimi üzerine gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Teknolojik iletişim ve operatör firmasının iyileştirme faaliyetlerinin daha çok sosyal konulara odaklı projelerden oluştuğu gözlenmektedir. Bunun sebebi otomotiv veya beyaz eşya firmalarındaki gibi yüksek kaynak tüketimine sahip olmamaları şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu alanda otomotiv ve beyaz eşya işletmelerine bakıldığında teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek ve çevresel performansını iyileştirme amacıyla Ar-Ge yatırımlarına öncelik verildiği boya, kimya işletmesinde ise önleyici ve düzeltici faaliyetlere öncelik verildiği gözlenmektedir. Bu durum teknoloji ağırlıklı ve üretim faaliyetleri gerçekleştiren firmaların çevresel iyileştirmeler konusunda daha proaktif oldukları şeklinde yorumlanabilmektedir. Bunlara ek olarak tüm işletmelerin çalışanlarına çeşitli çevresel farkındalık eğitimleri uyguladığı gözlenmiştir. Bu eğitimler de süreçlerde daha verimli olabilmek adına gerçekleştirilen çalışan bilinçlendirme ve kalite geliştirme faaliyetleri olarak yorumlanabilmektedir.

- İşletmelerin tümünün çevre ile ilgili gönüllülük faaliyetleri dışında kültür, sağlık, eğitim gibi sosyal alanlarda da çeşitli projeleri bulunmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin çeşitli araştırmalar yaparak faaliyet alanları içerisinde en fazla etkili oldukları kolları seçmeleri ve sürdürülebilirlikte öncelikli konuları belirlemeleri, bu alanlara yatırımlar yaptıkları ve KSS faaliyetleri gerçekleştirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Çalışmanın literatür bölümünde de belirtilen işletmelerin KSS konusu seçerken dikkat etmeleri gereken kriterlere uygun olarak faaliyetlerini gerçekleştirdikleri gözlenmektedir. Bu kriterler arasında konunun müşteriler açısından ilgi çekici bulunması, misyon hedef ve stratejilerle uyumlu olması, medya ve toplum tarafından dikkat çekici olması, uzun vadeli kalıcı çözümler üretmesi, tüm paydaşların dikkatini çekecek bir konu olması ve en önemlisi de işletmenin uygulamalarında bu seçilen sorumluluğun gösterilmesi bulunmaktadır (Kotler ve Lee, 2016). Boya, kimya vd. işletmesinin gerçekleştirdiği faaliyetlere bakıldığında boya, kimya gibi doğrudan çevresel etkilere sahip olduğu için KSS faaliyetlerinde de çevreye öncelik verdiği ve enerji verimliliği, karbon salımının azaltılması, ağaçlandırma çalışmalarının önemi gibi çevre dostu konulara dikkat çektiği gözlenmektedir. Aynı şekilde hava yolu ve otomotiv işletmesinin yakıt tasarrufu gibi konularda, medya, turizm vd işletmesinin TV kanallarında doğa belgeseli gösterimi gibi alanlarda, teknoloji ve operatör işletmesinin dijital eğitim gibi alanlarda KSS faaliyetleri yürüttüğü fakat ağırlıklı olarak sosyal konulara dikkat çektiği gözlenmiştir. İşletmelerin gerçekleştirdiği çevresel KSS projeleri ve gönüllü faaliyetler müşterilerin marka tercihi yaparken doğaya daha az zarar veren firmaları tercih etmelerini ve çevre bilinci yüksek çalışanların örgütsel bağlarını güçlendirmede olumlu etkileyebileceği şeklinde yorumlanabilmektedir.

- Jamali, El Dirani ve Harwood'un 2014 yılında KSS ve İK arasındaki ilişki üzerine gerçekleştirmiş oldukları çalışma sonucuna göre, insan kaynakları faaliyetleri KSS uygulamalarının stratejik tasarımının yanı sıra uygulanması ve tanıtılması gibi faaliyetlerde de etkin rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmada da kurumların sürdürülebilirlik raporları incelenmiş ve çevre dostu KSS faaliyetleriyle bağlantılı olabilecek Yeşil-İK uygulamaları ortaya konulmuştur. Bu bağlamda Yeşil-İK faaliyetlerinin çevre dostu KSS faaliyetlerini destekler nitelikte olduğu görülmektedir.
- Sonuç olarak KSS faaliyetlerinin yürütülmesinde çalışan katılımı artırılması adına İK faaliyetlerinin oldukça önemli olduğu ve insan kaynaklarının işe alımda dijitalleşme çalışmalarıyla tasarrufa katkı, periyodik çevre eğitimleri ve takım kurma faaliyetleri ile gönüllülük ve katılımı arttırdığı tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sistemlerine çevre yönetiminin entegre edilmesi için işletmelerin daha fazla uygulama geliştirmeleri gerekli görülmektedir.

Öneriler

Yapılan analizler ve ulaşılan sonuçlar neticesinde Yeşil-İK'nın tüm fonksiyonlarına dair çeşitli bilgilere ulaşılmış fakat ücret ve ödüllendirme ile performans değerlendirme sistemlerinde çevresel hedeflere ulaşanların nasıl ödüllendirildiklerine dair bilgiye ulaşılamamış ve çalışmaya dahil edilememiştir. Sürdürülebilirlik raporlarından tüm diğer fonksiyonlara ulaşılrken bu alanda bilginin bulunmamasından dolayı firmaların ücret ve ödüllendirme sistemlerine çevre hedeflerini entegre etmedikleri varsayılmakta ve işletmelere çalışanların daha iyi teşvik edilebilmesi ve bu konunun önemini daha iyi kavrayabilmeleri için ücret ve ödüllendirme sistemine çevrenin de dahil edilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda ödüller çalışmanın literatür kısmında da değinildiği gibi yalnızca maddi değil şirket içerisinde tanınma gibi manevi ödüllerden de oluşabilmektedir.

Çalışma kapsamında sektörler arası farklılıkları da tespit edebilmek adına farklı alanlarda faaliyet gösteren firmalar seçilmiştir. Bu sebepten dolayı bazı Yeşil-İK boyutunda başarılı bulunan bir firmanın diğerinde daha az faaliyet gerçekleştirdiği gözlenmiştir. Gelecek çalışmalarda aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar seçilerek firma bazında kıyaslama yapılması da önerilmektedir. Bu tür çalışmalar her sektörün kendi içerisindeki Yeşil-İK uygulamalarının yapı ve içeriğinin de anlaşılmasına katkıları sağlayacaktır.

Yeşil-İK ve KSS'nin birlikte incelendiği Freitas vd. (2020)'nin çalışması Brezilya'da KSS yöneticileri üzerinde veri toplama tekniği olarak anket kullanılması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada takım çalışması işe alım ve seçme boyutları KSS'ye en fazla etki eden boyutlar olarak tespit edilmiştir. Pakistan'da gerçekleştirilen diğer bir çalışmada ise Yeşil-İK ve KSS'ye çevresel sürdürülebilirlik açısından yaklaşıldığı ve Yeşil-İK'nın sürdürülebilir bir çevre oluşturmayı etkilediği görülmüştür (Cheema ve Javed, 2017). Henüz literatürde çalışmada incelenen boyutlarıyla sürdürülebilirlik raporlarının ele alındığı bir Yeşil-İK ve KSS çalışması bulunmadığı için araştırmada veri kaynağı olarak web siteleri ve sürdürülebilirlik raporları kullanılmıştır. Diğer bir öneri ise gelecek çalışmalarda Yeşil-İK ve KSS boyutlarını ölçmeye dair sorular hazırlanması ve yüz yüze görüşme tekniğiyle veri toplanmasıdır. Bu yöntemle işletmelerin daha farklı Yeşil-İK uygulamalarına ulaşabileceği ve literatüre katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın nitel analiz yöntemi ile hazırlanmış olması örneklemin sınırlı sayıda tutulmasına sebep olmuştur. Gelecek çalışmalarda daha fazla işletme üzerine farklı yöntemler kullanılarak destekleyici çalışmalar gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Özellikle çevresel etkileri yüksek, kaynak tüketimi yoğun olan alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin işe alımda çevresel farkındalığı ölçecek uygulamalar geliştirmeleri, periyodik çevre eğitimleri ve yeşil takım çalışmalarıyla sürdürülebilirlik faaliyetlerini desteklemeleri önerilmektedir. Son olarak sektörde yeşil marka olarak konumlanabilmek adına çevreci KSS çalışmalarına daha fazla yatırım yapılması ve çevre dostu ürünler geliştirmeye yönelik daha fazla çalışmalar yapılması önerilmektedir. Çalışmada işletmelerin sahip oldukları köklü geçmişleri ve uluslar arası rekabetin etkileriyle geliştirilen bir takım çevre dostu standartlar ve sorumluluklar tespit edilmiştir.

İş dünyasında İK uygulayıcıları için özellikle çevresel etkisi yüksek olan pozisyonlar için adayların sivil toplum kuruluşları ile çevre dostu faaliyetler gerçekleştirip gerçekleştirmediklerinin incelenmesi ve çevresel farkındalığının ölçülmesi, takım kurma, yeşil ofis gibi uygulamalarla kaynaklarda tasarruf sağlama ve oluşabilecek çevresel zararları önceden önleme fırsatı sağlamaları önerilebilir. Aynı zamanda işletmeler, Yeşil-İK politikaları ve uygulamalarını sürdürülebilir çevre hedeflerine ulaştırabilmek için sosyal sorumluluk bilincini vurgulayan değerler oluşturarak kurum içi davranış ve performans standartlarını da bu değerlere entegre ederek güçlü bir kurum kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesine özen göstermelidir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - *Idea/Concept/ Design*: Y.K., T.E., Veri Toplama ve/veya İşleme - *Data Collection and/or Processing*: Y.K., Analiz ve/veya Yorum - *Analysis and/or Interpretation*: Y.K., T.E., Kaynak Taraması - *Literature Review*: Y.K., Makalenin Yazımı - *Writing the Article*: Y.K., Eleřtirel İnceleme - *Critical Review*: Y.K., T.E., Onay - *Approval*: T.E.

Kaynakça / References

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. Cogent Business & Management. c.2. s.1: 1-13.
- Aktan, C. C., & Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk, 11-36.
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk. İgiad Yayınları: 4, 37-44. İstanbul.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2016). Green human resource management practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1).
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. Business & Society, 41(3), 292-318.
- Beard, C., & Rees, S. (2000). Green teams and the management of environmental change in a UK county council. Environmental Management and Health.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. Academy of Management Journal, 52(1), 103-126.
- Berry, M. A., & Rondinelli, D. A. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. Academy of Management Perspectives, 12(2), 38-50.
- Bratton, A. J. (2016). Creating sustainable workplaces together: employee relations practice and environmental management (Doctoral dissertation, University of Strathclyde).
- Del Brío, J. Á., Fernandez, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. The International Journal of Human Resource Management, 18(4), 491-522.

- Can, E, Özgül, B. (2018). Türk İhracat Şirketleri Sürdürülebilirlik İfadeleri Üzerine Bir Öçerik Analizi. *İstanbul Management Journal*, c.29 s.84: 7-30.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, c.4. s.4: 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 1-8.
- Chaudhary, R. (2019). Green human resource management in Indian automobile industry. *Journal of Global Responsibility*.
- Cheema, S., ve Javed, F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1310012
- Clair, J. A., Milliman, J., & Whelan, K. S. (1996). Toward an environmentally sensitive ecophilosophy for business management. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 9(3), 289-326.
- Cramer, J. (1998). Environmental management: from 'fit to 'stretch'. *Business strategy and the Environment*, 7(3), 162-172.
- Çalışkan, O., Ünüsan, Ç. (2011). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, c.22. s.2: 22-12
- Çetin, C., Dinç Özcan. E. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul. 1-190.
- El-Kassar, A. N., Yunis, M., & El-Khalil, R. (2017). The mediating effects of employee-company identification on the relationship between ethics, corporate social responsibility, and organizational citizenship behavior. *Journal of Promotion Management*, 23(3), 419-436.
- Dumont, J. L. (2015). Green human resource management and employee workplace outcomes (Doctoral dissertation, University of South Australia).
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 221-238.
- Esen, D., & Esen, M. (2018). Türkiye'de Yayınlanan Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. Uik Özel Sayısı), 827-844.
- Florida, R., & Davison, D. (2001). Gaining from green management: environmental management systems inside and outside the factory. *California management review*, 43(3), 64-84.
- Forman, M., & Jorgensen, M. S. G. (2001). The social shaping of the participation of employees in environmental work within enterprises-experiences from a Danish context. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(1), 71-90.
- Freitas, W. R. D. S., Caldeira-Oliveira, J. H., Teixeira, A. A., Stefanelli, N. O., & Teixeira, T. B. (2020). Green human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1551-1569.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289.
- Hines, J. M., Hungerford, H. R., & Tomera, A. N. (1987). Analysis and synthesis of research on responsible environmental behavior: A meta-analysis. *The Journal of environmental education*, 18(2), 1-8.
- Hosain, S. R., Sadigur, M.D. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* c.18, s:56: 5-22.
- Hutomo, A., Marditama, T., Limakrisna, N., Sentosa, I., & Yew, J. L. K. (2020). Green Human Resource Management, Customer Environmental Collaboration and The Enablers Of Green Employee Empowerment: Enhancing An Environmental Performance. *Dinasti International Journal Of Economics, Finance & Accounting*, 1(2), 358-372.

- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125-143.
- Kerse, G., Seçkin, Z. (2017). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.22. s.3: 839-853.
- Lee, K. H., & Ball, R. (2006). Achieving sustainable corporate competitiveness. *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
- Kitazawa, S., & Sarkis, J. (2000). The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Kola-Olusanya, A. (2013). Embedding environmental sustainability competencies in human capital training and development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(4), 65-65.
- Ko, M. S., Lee, H. Z., & Koh, M. S. (2017). Effects of nurses' social capital and job engagement on nursing performance: Focused on the mediating effects of organizational citizenship behavior. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 23(1), 42-51.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
- Lawrence, A., Morell, D., Collins, D., & Starik, M. (1995). Research in corporate social performance and policy.
- Lee, N., & Kotler, P. (2006). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Çeviren: Sibel Kaçamak), İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Longoni, A., Luzzini, D., & Guerci, M. (2018). Deploying environmental management across functions: the relationship between green human resource management and green supply chain management. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1081-1095.
- Lothe, S., & Myrtveit, I. (2003). Compensation systems for green strategy implementation: parametric and non-parametric approaches. *Business Strategy and the Environment*, 12(3), 191-203.
- May, D. R., & Flannery, B. L. (1995). Cutting waste with employee involvement teams. *Business Horizons*, 38(5), 28-39.
- Nobari, A. R., Seyedjavadin, S. R., Roshandel Arbatani, T., & Rahnamay Roodposhti, F. (2018). Environmental concerns and green human resource management: A meta-synthesis. *Iranian Journal of Plant Physiology*, 8(4), 2573-2576.
- Özdemir, H., (2007). Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: OPET çalışanlarına yönelik uygulama. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.6. s.2: 47-59.

- Özdemir, M., (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, c.11. s.1: 323-343.
- Post, James E, William Frederick, James Weber. (1996). *Business and Society* (Eighth Edition), New York: McGraw-Hill.
- Prathima, M., & Misra, S. (2012). The green revolution in human resource management. *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 1(3), 227.
- Rajiani, I., Musa, H., & Hardjono, B. (2016). Research Article Ability, Motivation and Opportunity as Determinants of Green Human Resources Management Innovation. *Research Journal of Business Management*, 10(3), 51-57.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "Ecoinitiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1, 1-46.
- Renwick, D. W. (Ed.). (2018). *Contemporary developments in green human resource management research: towards sustainability in action?*. Routledge.
- Rezaei, M., (2016). "Green Management Of Human Resources In Organizations: An Approach To Sustainable Environmental Management", *Journal Of Agricultural Technology*. C.12. s.3: 415-428.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- Simpson, D., & Samson, D. (2008). Developing strategies for green supply chain management. *Decision line*, 39(4), 12-15.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
- Spreitzer, G., (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*. c.5. s.38: 1442-65.
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives. *Group & Organization Management*, 43(4), 594-622.
- Staniškienė, E., & Stankevičiūtė, Ž. (2018). Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation. *Journal of Cleaner Production*, 188, 708-719.
- Sullivan, J. (2007). *Green recruiting: Building your environmental employment brand*. Resource and Energy Economics, Retrieved August. 1-28.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50(1), 237-269.
- Uslu, Y. D., Kedikli, E., (2017). Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. *Third Sector Social Economic Review*, c.52. s.3. 66-81.
- Vatansever, Ç., Kılıç, N., & Dinler, G. (2018). Çalışanların Sürdürülebilirlik Davranışları ve Sürdürülebilir Çalışma Yaşamı için İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye'den İki Kesit. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 29(85), 7-39.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.

- Yangil, F. M. (2015). Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında sürdürülebilirlik raporlarına yönelik içerik analizi: Türkiye'deki en büyük 100 sanayi işletmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 356-376.
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *International Journal of Production Economics*, 219, 224-235.
- Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management. *Benchmarking: An International Journal*.