



## Çevresel Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Yeşil İKY Bağlamında Değerlendirilmesi

*Evaluation of Environmental Sustainability and Human Resources Management Functions in the Context of Green HRM*

**Bumin Çağatay Aksu<sup>1</sup> ve Altan Doğan<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Arş. Gör. Bumin Çağatay Aksu, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü, cagatayaksu@esenyurt.edu.tr, Orcid ID:0000-0002-8384-4641

<sup>2</sup> Doç. Dr. Altan Doğan, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, altand@istanbul.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-0370-2513

### MAKALE BİLGİSİ

#### Anahtar Kelimeler

Sürdürülebilirlik,  
Çevresel Politikalar,  
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

#### Makale Geçmişi:

Geliş Tarihi: 2 Haziran 2021  
Kabul Tarihi: 3 Ağustos 2021

### ARTICLE INFO

#### Keywords

Sustainability,  
Environmental Policies,  
Green Human Resources  
Management,

#### Article History:

Received: 2 June 2021  
Accepted: 3 August 2021

### ÖZET

Özellikle 21.yy ile birlikte çevresel kaynakların hızla tükenmeye başlaması işletmeleri sürdürülebilirlik politikalarını gözden geçirerek çevresel konularda çok daha proaktif davranmaya sevk etmiştir. Artık işletmeler çevresel konulara çok daha hassas biçimde yaklaşarak sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk kapsamında çevresel politikalar geliştirmektedirler. Bu doğrultuda işletmenin iç paydaşları ve vazgeçilmez bir unsuru olan çalışanlara çevresel bilinç kazandırılması işletmelerin çevresel politika süreçlerinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Çalışanlara çevresel bilincin kazandırılması noktasında insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ciddi görev düşmektedir. Yeşil İKY olarak literatüre geçen ve giderek yaygınlaşan insan kaynakları süreçlerinin çevresel unsurlar dikkate alarak dizayn edilmesi süreci, işletmelerin çevresel hedeflerine ulaşmasında kilit işletme fonksiyonlarından biridir. Literatür incelendiğinde sürdürülebilirlik ve çevresel politikalara uyum için kilit önem taşıyan Yeşil İKY kavramının yabancı literatürde sıklıkla çalışılan bir konu olmakla birlikte Türkiye’de az sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın amacı Yeşil İKY kavramını ortaya koymak, Yeşil İKY sürecini bütüncül bir yaklaşımla ele almak ve Dünyada Yeşil İKY konusunda gerçekleştirilen çalışmalardan örnekler sunarak literatüre katkı sağlamaktır. Bu doğrultuda Dünya ve Türkiye’de Yeşil İKY konusunda yapılmış araştırmalar incelenmiş ve uygulamadaki örnekler ortaya konmuştur.

### ABSTRACT

Nowadays, businesses approach environmental issues more sensitively and develop environmental policies within the scope of sustainability and social responsibility. In this direction, providing environmental awareness to the employees, who are the internal stakeholders and an indispensable element of the enterprise, is an indispensable part of the environmental policy processes of the enterprises. Human resources management functions have a serious role to play in raising environmental awareness to employees. The process of designing human resources processes taking into account environmental factors, which is mentioned in the literature as Green HRM, is one of the key business functions for businesses to achieve their environmental goals. The aim of this study is to define the concept of Green HRM, to handle the Green HRM process with a holistic approach and to contribute to the literature by presenting examples from the studies conducted on Green HRM in the World. In this direction, researches on Green HRM in the world and in Turkey were examined and examples in practice were presented.

**K**urumsal sosyal sorumluluk bağlamında günümüz işletmelerinin en önemli sosyal sorumluluklarının başında çevreyi korumaya yönelik faaliyetler gelmektedir. İlk defa Merrill (1949) ve Bowen'in (1953) araştırmalarında ortaya konan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, son 50 yılda işletmelerin giderek üzerinde daha fazla durdukları ve önemi giderek artan bir konu olmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk, "isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür" (Kotler ve Lee, 2008, s.16). Kurumsal sosyal sorumluluk, "işletmenin, toplum üzerindeki her zararlı etkiyi minimum düzeye indireceğinin yahut ortadan kaldıracığının bunun yanında uzun vadeli faydaları ise maksimum düzeye yükselteceğinin taahhüdü" dür (Mohr vd., 2001, s.47). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının temelinde, toplumsal yararın gözetilmesi yer almaktadır. İşletmelerin de faaliyetlerini sürdürürken kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri hem toplum hem de kendileri açısından olumlu sonuçlara ulaşmalarını sağlayacaktır.

İşletmeler açısından kurumsal sosyal sorumluluğun önemli yanlarından birisini, çevresel meseleler oluşturmaktadır. Çevreyle ilgili ortaya çıkan sorunlarda proaktif davranılması, kapsayıcı önlemler geliştirilmesi, çevresel gönüllülük ve farkındalık yaratılması, çevresel programların desteklenmesi, işletmenin vizyon, misyon ve faaliyetlerinde çevresel unsurlara yer verilmesi, çalışanlara ve topluma yönelik çevresel farkındalığı artırıcı eğitimler verilmesi işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk misyonunun çevresel faktörlerle ilgili olan kısmını oluşturmaktadır (Akgeyik, 2007). İşletmeler bu kapsamda çevresel unsurlar ve programlara önem vermelidirler.

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri çevrede tek başlarına olmayıp, çevre ile çift yönlü bir etkileşim halindedirler. İşletmeler hem çevresel faktörlerden etkilenirler hem de gerçekleştirdikleri faaliyetlerle makro ve mikro çevrelerini etkilerler. İşletmelerin çevreyle arasındaki bu çift yönlü etkileşim onları bir yandan çevreye sürekli adapte olma gerekliliğinden dolayı daha dinamik yapmakta; diğer yandan toplumsal tepkiler, kurum imajı, sosyal sorumluluk bilinci gibi nedenlerle çevrelerine daha duyarlı olmaya mecbur kılmaktadır (Taşgıt ve Ergün, 2015, s.87). Kâr amacıyla kurulan işletmelerin ilk hedefi yüksek bir kârlılık oranı yakalamak olsa da bu kârlılık oranına ulaşmaya çabalarırken toplumsal refah ve sosyal sorumluluk kapsamında çevresel unsurların göz ardı edilmemesi gerekir. Doğal kaynakların sonsuz olmadığı ve bu sınırlı kaynakların bir gün son bulacağı, işletmeler tarafından göz önünde bulundurulurken çevresel faktörler birer maliyet kalemi olarak önceden planlanmalıdır (Lazol vd., 2008, s.57).

İşletmelerin 21.yy şartlarında artık salt kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri ve çevreyi koruyan programlar geliştirmeleri yeterli olmamaktadır. Dünyanın içinde bulunduğu çevresel sorunlar göz önüne alındığında artık işletmelerin çevresel konularda proaktif tutum sergileyerek sorunlar daha ortaya çıkmadan isabetli öngörülerle uygun politikalar geliştirmeleri gerekmektedir. Bu ise ancak işletme faaliyetlerini yürüten bireylerin çevreci bir bilinçle hareket etmesiyle ve işletme fonksiyonlarının çevreci bir bilinçle tasarlanmasıyla sağlanabilir. Bunun gerçekleşmesine çok büyük katkı sağlayacak husus da işletmelerin insan kaynakları birimlerinin izleyecekleri politikalarıdır. İşletmeler, çalışanlarından bağımsız olarak düşünülmeceğinden işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik açısından başarıya ulaşmaları insan kaynakları yönetimlerinin başarılı çevreci politikalar geliştirmesi, çalışanlarda çevreci bir bilinç oluşturmaya ve bunun çalışanların iş ve sosyal hayatlarına yansıtılması ile gerçekleştirilebilir (Hosain ve Rahman, 2016; Uslu ve Kedikli,2017). Çalışanlarda çevreci bilinç oluşturma konusunda en önemli konu işletmelerin insan kaynakları departmanlarına düşmektedir. Bu noktada özellikle çevreci uygulamaların insan kaynakları süreçlerine yerleştirildiği Yeşil İKY (Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi) uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Literatür incelendiğinde Yeşil İKY ile ilgili Dünyada birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen Türkiye'de henüz kısıtlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu nedenle konunun ülkemizde daha detaylı incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BAĞLAMINDA YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çevresel sorunlar arttıkça işletmeler, geleneksel bir finansal yapıdan işletmelerin yeşil (çevreci) ekonomik yönlerini keşfetmeye başlayan bir yapıya dönüşmektedirler. Sürdürülebilirlik odaklı modern bir yapıya dönüşen işletmeler ise, çevre yönetimine ilişkin uyguladıkları politikalar ile iş dünyasındaki yeşilleşme (çevreci) bilincini arttırmaktadırlar. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY) de, ofislerin yeşilleşmesi ve işletmelerin yeşil organizasyonlar haline gelmelerinde aktif bir rol oynamaktadır. Yeşil İKY, çevreci bilincin oluşturulması ve iş yaşamında yeşilleşme doğrultusunda işletme ana stratejisinin anahtar unsurlarından biridir (Ahmad, 2015, s. 1).

Yeşil İKY henüz yeni sayılabilecek bir kavram olduğundan farklı tanımları mevcuttur. Dumont ve arkadaşlarına (2017) göre, Yeşil İKY kavramı ve bunun çalışan davranışları üzerindeki etkileri henüz tam olarak araştırılmamıştır ve Yeşil İKY kavramı gelişim aşamasındadır (Ahmad ve Umrani, 2019, s. 538). Yeşil İKY ile ilgili olarak yapılan tanımlamalar Tablo 1'de verilmektedir.

**Tablo 1.** Farklı Yazarlara Göre Yeşil İKY Kavramının Tanımı

Jabbour, 2013: 147-148	Yeşil İKY, tipik İKY uygulamalarının işletmenin çevresel hedefleri ile sistematik ve planlı olarak entegre edilmesidir.
Shen, Dumont ve Deng, 2018: 594; Jackson ve Seo, 2010	Yeşil İKY; işletmelerin, belirlemiş oldukları yeşil hedeflerine ulaşabilmeleri ve çalışanlarının işyerlerindeki yeşil performanslarını iyileştirmek için benimsedikleri bir takım İKY uygulamasını ifade etmektedir.
Guerci and Carollo, 2016: 212	Yeşil İKY; bir dizi özel İKY uygulaması (Yeşil İKY denilen) ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkidir.
Zoogah, 2011: 118	Yeşil İKY; iş kaynaklarının sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve organizasyonlardaki çevresel kaygılardan kaynaklanan istenmeyen zararları önlemek için İKY politikalarının, felsefelerinin ve uygulamalarının kullanılmasıdır.
Yusoff, vd., 2018: 4	Yeşil İKY; insan kaynakları politikalarının, felsefelerinin ve uygulamalarının (işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve ücretlendirme) sürdürülebilir iş kullanımını teşvik etmesi için kullanılmasıdır.
Mandip, 2012: 244	Yeşil İKY, iş organizasyonlarında, kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve daha genel olarak çevresel sürdürülebilirliğin devamını sağlamak için İKY politikalarının kullanılmasıdır
Ren, Tang ve Jackson, 2018: 778	Yeşil İKY, doğal çevreyi etkileyen örgütsel faaliyetler ile İKY sistemlerinin tasarımı, gelişimi, uygulanması ve etkisi arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik bir olgudur.
Al-Romeedy, 2019: 529	Yeşil İKY, işletme kaynaklarının sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için insan kaynakları politikalarının kullanımını ifade etmektedir

Yeşil İKY, çevre yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma konusundaki farkındalığın giderek artmasıyla son zamanlarda küresel ölçekte önem kazanmıştır. Yeşil İKY konusu sadece çevreye ilişkin konulara karşı farkındalığı değil, aynı zamanda hem kurumun hem de çalışanların daha geniş bir beklenti içindeki ekonomik ve sosyal iyilik halini de kapsamaktadır (Ahmad, 2015, s.2).

Yeşil İKY, çalışanları çevreci bir bilinçle donatacak bir sistem geliştirilmesini, geliştirilen bu sistemin etkin bir şekilde uygulanmasını, çalışanları ve dolayısıyla örgütü çevreci (yeşil) hale getirmeyi amaçlayan insan kaynakları faaliyetleridir. Yeşil İKY bağlamında insan kaynaklarının temel işlevi örgütün ana stratejileri ile uyumlu olarak çevreci politikalar geliştirmek ve çalışanların etkin katılımı ile işletmeyi çevresel hedeflerine ulaştırmaktır. Bu amaçla uzun vadede çevresel sürdürülebilirliğe ve kurum imajına katkı sağlamak doğrultusunda çalışanların yeşil çalışanlar (çevreyi önemseyen, çevresel farkındalığa sahip ve bunu iş yaşamı ve sosyal hayatına yansıtan) haline dönüştürülmesini sağlamak İKY'nin temel misyonunu oluşturmaktadır. Yeşil İKY politikaları, uygulamaları ve sistemleri; bireyin, toplumun, doğal çevrenin ve işin yararı için işletmedeki çalışanları yeşil (çevreci) hale dönüştürmektedir. Yeşil İKY, çalışanlarda çevreye karşı korumacı ve geliştirici bireyler olma isteği oluşturmayı, çalışanların çevreci yönünü geliştirmeyi ve bunun devamlılığını sağlamayı hedefler (Opatha ve Arulrajah, 2014, s. 104).

Milliman ve Clair (2017) gibi yönetim bilimciler Yeşil İKY'nin işletmelerde uygulanması için 4 aşamalı bir süreç önermişlerdir. Yazarlara göre; a) rehberlik etmesi amacıyla çevresel bir vizyon oluşturulması, b) işletmenin çevresel vizyonuna göre çalışanlara ve diğer paydaşlara eğitim verilmesi, c) çalışanların performanslarının çevre dostu davranışlar temelinde değerlendirilmesi ve d) çevre dostu çalışan davranışlarının ödüllendirildiği bir ücret sisteminin oluşturulması sırasıyla izlenmelidir (Gilal, vd., 2019, s. 1581).

## 2. İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI AÇISINDAN YEŞİL İKY'NİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yeşil İKY, bir kurumdaki yeşil kültürü anlayabilen ve değerlendirebilen yeşil işgücü yaratmaya yardımcı olan bir işletme fonksiyonudur. Geleneksel örgüt hiyerarşisindeki insan kaynakları fonksiyonları düşünüldüğünde; Yeşil İKY kapsamında tüm İK fonksiyonlarının çevresel öğeler dikkate alınarak yeniden tasarlanması, bir başka deyişle çalışan temin ve seçimi, insan kaynakları planlaması, eğitim geliştirme faaliyetleri, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve iş sağlığı ve

güvenliğinde yeşil hedeflerin konması ve gerçekleştirilmeye çalışılması hedeflenir (Dutta, 2012). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yeşil iş analizi ve tanımı, yeşil işe alım, yeşil seçim, yeşil indüksiyon, yeşil performans değerlendirmesi, yeşil eğitim ve geliştirme ve yeşil ödülleri içerir (Al-Romeedy, 2019, s. 529).

Bir İK departmanının, yeşil hedeflerini gerçekleştirerek yeşil İKY haline dönüşebilmesi için 4 kategoride gruplanmış gereklilikleri yerine getirmesi gerekir. Bu 4 kategori; yeşil yetkinlikler, yeşil tutumlar, yeşil davranışlar ve yeşil sonuçlardır. Yeşil yetkinlikler; yeşilleşme konusunda bilgi ve yeteneğe sahip olmayı gösterir. Yeşil tutumlar; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal açılardan yeşilleşmeye karşı tavırları içerir. Buna göre bilişsel yön yeşilleşmeye inanmayı, duyuşsal yön yeşilleşme konusunda pozitif duyguların geliştirilmesini, davranışsal yön ise yeşilleşme doğrultusunda davranma niyetinde olmayı ifade eder. Yeşil davranışlar; yeşil örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturulmasını, yeşil kişilerarası vatandaşlık davranışı oluşturulmasını ve yeşil resmi davranış kalıplarının geliştirmesini içerir. Yeşil sonuçlar ise; yeşil inovasyonun gerçekleştirilmesini ve yeşil çıktılar elde edilmesini ifade etmektedir. Yeşil İKY haline dönüşmek ve çevresel hedeflere ulaşmak için gereklilikler şekilde gösterilmektedir (Opatha ve Arulrajah, 2014, s. 104).



**Şekil 1:** Yeşil İKY Dönüşüm Süreci

Yeşil İK politikaları, yeşil davranışları ortaya çıkarmak için kolektif ve bireysel yeteneklere odaklanır. Kolektif yetenekler, esas olarak, kurumsal yeşillendirme sürecinin kısıtlanmasında veya ilerletilmesinde önemli olduğu düşünülen işletmenin kültürel özellikleri ile ilgilidir. Kültürün yönetilebileceği varsayımına dayanarak, Yeşil İK politikaları ile çevresel bir kurumsal kültürü teşvik etmek amaçlanmaktadır. Çevresel bir işletme kültürü oluşturulduktan sonra, bireysel davranış değişikliklerinin de büyük olasılıkla gerçekleşeceği düşünülür (Muster ve Schrader, 2011, s. 142-143)

Yeşil İKY alanında daha önce yapılan çalışmalarda yeşil İKY fonksiyonları olarak; çalışan temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve ücret yönetimi ele alınmıştır (Cherian ve Jacob, 2012; Daily ve Huang, 2001; Govindarajulu ve Daily, 2004; Jabbour vd., 2010; Jabbour, 2011; Jabbour, 2013; Madsen ve Ulhoi, 2001; Milliman ve Clair, 1995; Muster ve Schrader, 2011; Ramus, 2002; Renwick vd., 2013; Shen vd., 2018). Bu çalışmada da bu doğrultuda; yeşil çalışan temin ve seçimi, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil performans yönetimi ve yeşil ücret ve ödül yönetimi fonksiyonlarına yer verilecektir.

## 2.1. Yeşil İKY Bağlamında İş Gören Temin Seçim İşlevi

Küreselleşen Dünya'nın yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi başarılı bir çalışan temin seçim süreci ile yakından ilişkilidir. Eğer işletmeler işe uygun ve üstün niteliklere sahip kişileri işletmeye çekebilirler ve istihdam edilmelerini sağlayabilirlerse rakiplerine göre uzun vadeli bir rekabet avantajı sağlayabilirler. Bu nedenle işletmelerde bir insan kaynakları fonksiyonu olarak çalışan temin ve seçimi stratejik bir önem taşımaktadır.

Ülkelerin yanı sıra işletmelerin de çevrenin öneminin farkına vardıkları ve çevreye adapte olma konusunda politikalar geliştirdikleri 21.yy şartlarında tüm işletme fonksiyonları çevreyi koruyucu ve çevreye uyum sağlayıcı hale dönüştürülmeye başlanmıştır. Bu noktada işgücünün çevreye ilişkin farkındalık kazanmasını sağlamak ve bunu sürdürmek, insan kaynaklarının yetki ve sorumluluk alanına girdiğinden özellikle insan kaynakları departmanları işletmeleri yeşil organizasyonlara çevirmede etkin bir rol oynamaktadır (Aranganathan, 2018, s. 69). İşletmeleri yeşil organizasyonlara çevirmek bunu yapabilecek nitelikteki personelin istidamı ile mümkün olabileceğinden insan kaynaklarının iş gören temin seçim fonksiyonu yeşil organizasyonlar açısından büyük önem taşımaktadır.

İşletmeler, çevreye ilişkin sergiledikleri tutum ve gerçekleştirdikleri uygulamaların yeni yetenekleri işletmeye çekmek için etkili bir taktik olduğu gerçeğinin farkına varmaya başlamışlardır. İşletmelerin çevre konusunda sahip oldukları imaj, işletmeye çekilmek istenen personelin seçim kararı üzerinde etkili olmaktadır (Phillips, 2007; Stringer, 2009). Chaudhary tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda, algılanan yeşil İKY uygulamaları ile genç adayların işletmelere başvuru düşüncesi arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bunun nedeni olarak adayların giderek çevresel konular hakkında daha fazla endişelenmesi ve çevresel unsurları daha fazla önemsemesi gösterilebilir. Adaylar artık çevresel konularda daha fazla hassasiyete sahip

işletmelerde çalışmayı tercih etmekte ve bu durumu işletme seçimlerinde dikkate almaktadırlar (Chaudhary, 2018; Chaudhary, 2019).

Yeşil işe alım, çevre yönetimi konusunda bilgi ve yeteneği olan ve çevreyi koruyup geliştirici davranışlar sergileyen kişilerin işe alınmasını ifade eder (Wehrmeyer, 1996). İşletmenin çevreye ilişkin kurum kültürünün, benimsediği çevresel değerlerin, çevreye ilişkin misyon ve vizyonunun farkında olan ve bunları takip edip uygulayabilecek çalışanların işe alınması yeşil işe alımın önemli unsurlarıdır. Yeşil işe alımda işletmeler, çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak işe alım kararı verirler.

İşverenler, hedeflerine ulaşmak için yeşil politikaları kurumsal politikalarının bir parçası olarak benimseyip uygulayabilirler. Yeşil işe alım stratejisi, çalışanın çevresel hedeflere ve diğer sürdürülebilirlik parametrelerine ulaşmada yeşil uygulamaları takip etmesini sağlar çünkü çevresel konularda işletmenin hassasiyetini hissedenden çalışanlar bu politikaları daha kolay benimserler. Bu nedenle günümüzde birçok organizasyonda, işe alımlar minimum kağıt israfına yol açacak şekilde, çevre dostu yerlerde, çevrimiçi (online) mülakatlar şeklinde yapılmaktadır (Holtom vd., 2008).

Günümüzde birçok işletme iş tanımlarına ve iş gereklerine çevresel faktörleri göz önünde bulunduran yeşil görev ifadeleri koymaktadır. Böylece hem çalışanları, çevresel amaçlar doğrultusunda yönlendirmekte hem de çevreci bir işletme imajı oluşturarak yetenekli personeli işletmede çalışmaya cezbetmektedirler.

İşletmeler açısından etkin bir çevre yönetiminin etkileri üzerine daha önce yapılan araştırmalar, çevresel politikalar geliştiren ve çevreye duyarlılığı yüksek işletmelerin potansiyel iş başvurusu yapacak kişileri işletmeye çekmede daha başarılı olduğunu ve nitelikli personelin bu işletmelerde çalışmayı istediklerini göstermiştir (Albinger ve Freeman, 2000; Backhaus vd., 2002; Behrend vd., 2009; Guerci vd., 2016; Smith vd., 2001). Özellikle şirket web sitelerinde ve iş ilanlarında iş başvuru sahiplerine yönelik yeşil yönetime, çevresel politikalara ve çevre hassasiyetlerine yer veren işletmeler iş başvurusu yapacak kişileri işletmede çalışmaya karşı isteklendirmektedir. Bir başka deyişle şirketin çevresel konularda adaylarda oluşturduğu imaj, adayların seçim kararı üzerinde önem taşımaktadır (Behrend vd., 2009; Gully vd., 2013). Bir işletmenin çevreye ilişkin itibarı, yeşil işe alımın başarı ve etkinliği için önemlidir. İş tanımları ve iş gereklerinde çevresel unsurlara yer vererek çevresel hassasiyetini gösteren işletmeler adaylarca daha fazla tercih edilmektedir (Jiang vd., 2012).

İşletmelerin yeşil işe alım fonksiyonu genel olarak değerlendirecek olursa, teknolojinin etkin kullanımı ile fiziki ortamda bir araya gelmeksizin adaylarla online olarak işe alım görüşmelerinin yapılması su, elektrik, kâğıt kullanımı gibi çevresel maliyetlerden tasarruf edilmesini sağlamaktadır. İşe alım sırasında iş tanım ve gereklerinde çevreyle ilgili yeşil unsurlara daha fazla yer verilmesi işletmelerin çevreci bir imaj oluşturarak, yetenekleri cezbetmelerini sağlamakta ve bunun yanı sıra çevreci bireyler işletmeye alındığı için işletmenin çevreye yönelik politikalar oluşturması ve sürdürmesi kolaylaşmaktadır. Ayrıca yeşil işe alım, yeşil performans yönetimine de katkı sağlamaktadır. Şöyle ki yeşil işe alım ile çevresel ilke ve tutumları olan kişilerin işe alınması bu kişilerin yüksek yeşil performans göstermelerini ve yeşil performans yönetiminin daha etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlamaktadır (Huselid,1995).

Yeşil işe alım süreci; fiziki ortamda tutulan kayıtlar yerine çevrimiçi (online) kayıtlar tutulması ile daha düşük maliyet sağlar, normal posta yerine kullanılan online iletişim sistemleri ile daha düşük çevresel atık ortaya çıkarır, çalışanların telekonferanslar, video görüşmeler gibi süreçlerle değerlendirilmesi ile daha düşük maliyetler ve olumlu işletme imajı yaratılabilir (Aranganathan, 2018, s. 72). Ayrıca yeşil işe alım, işletmelerin minimum karbon ayak izine sahip olmalarını sağlayarak sürdürülebilirlik kavramının işletme ve çalışan algılarına tam entegrasyonunu sağlar. Bazı araştırmalarda, birçok şirketteki insan kaynakları departmanlarının, diğerlerine göre rekabet avantajı elde etmek için süreçlerini gittikçe yeşil hale getirdikleri bulunmuştur (Aravamudhan, 2012).

İşletmelerde yeşil İKY uygulamaları incelendiğinde işletmelerin özellikle yeşil işe alım uygulamaları konusunda daha girişken oldukları söylenebilir. Mousa ve Othman tarafından Filistin’de yapılan bir araştırmada, Yeşil İKY uygulamalarının ılımlı bir düzeyde uygulandığı (toplam uygulama ortalaması 5’li skalada 2.42); işletmelerin en fazla yeşil işe alımı, daha sonra yeşil eğitim ve katılımı ve en az da yeşil performans ve ücret yönetimini uyguladıkları ortaya konmuştur. Yazarlar, ayrıca, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sürdürülebilir performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (Mousa ve Othman, 2020).

## 2.2. Yeşil İKY Bağlamında Eğitim Geliştirme İşlevi

Yeşil İKY fonksiyonlarından biri olan yeşil eğitim ve geliştirme uygulamaları, çalışanları, sürdürülebilirlik katılımının anahtarı olan çevresel beceri ve bilgileri öğrenmeye motive eden bir dizi etkinliği içermektedir (Lok ve Chin, 2019, s. 152). Çalışanlarda çevreye zarar vermeyi durduracak ve çevreyi koruyacak tutum, davranış bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesi, yeşil insan kaynakları yönetiminin eğitim geliştirme fonksiyonun temel hedefidir. Yeşil eğitim ve geliştirme, çalışanları çevrenin değeri, doğal kaynakların korunması, israfın azaltılması, örgüt içinde çevresel farkındalığın artırılması konularında eğitir ve çalışanlara çevresel problemleri çözme fırsatı sağlar (Zoogah, 2011). Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanları çevre

yönetiminin farklı yönleri hakkında bilgilendirir. Çalışanların yeşil İKY bağlamında yetiştirilmeleri, işletmenin çevreye ilişkin politika ve uygulamalarını daha kolay benimsemelerine yardımcı olur. Ayrıca, çalışanların farklı çevresel sorunlarla başa çıkma becerisini artırır (Ahmad, 2015).

İşletmelerin, çalışanlarına çevresel eğitimler sunması ve onların çevresel yönlerini geliştirmesi yeşil insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biridir. İşletmeler, sağladıkları eğitimler vasıtasıyla işletmede yer alan çalışanların çevresel bilgi ve yeteneklerini geliştirir (North, 1997) böylece yeşil insan kaynaklarına dönüşme sürecinin ilk aşaması olan yeşil yetkinliklerin geliştirilmesine katkıda bulunurlar. Daha sonra başarılı bir eğitim transferi ile çalışanlar yeşil tutumlara sahip olur ve çevreci davranışlar geliştirirler. Eğitim, Yeşil İKY'ye dönüşüm sürecinin son aşaması olan inovasyon için gerekli bilgi ve becerilere sahip üstün yetenekli çalışanların hazırlanması ve geliştirilmesi ile ilgilenen bir fonksiyon olarak da kabul edilebilir (Liebowitz, 2010).

İşletmelerde gerçekleştirilen yeşil İKY eğitimlerinde yöneticiler; çalışanların çevreye ilişkin tutumlarını pozitif yönde değiştirmeyi ve çalışanların yeşil işgücünün bir parçası olmanın değerini anlamalarını sağlamayı amaçlamalıdır. Eğitim ve gelişim programları; üst yönetim, departman yöneticileri, hat yöneticileri ve çalışanların fikirleriyle iş birliği içinde sistematik olarak tasarlanmalıdır. Her çalışan, kuruluşun çevresel performansından sorumludur ve insan kaynakları yöneticilerine Yeşil İKY felsefesini işletme politikalarına ve çalışan davranışlarına entegre etme konusunda sorumluluk verilmiştir (Pallewaththa ve Kumarasinghe, 2018).

Eğitim verildikten sonra eğitimin etkinliğinin ölçülmesi gerekir. Yeşil İKY kapsamında verilen eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesinde yöneticiler çalışanların çevreye ilişkin tutumlarında değişiklik olup olmadığını ölçmeli ve çalışanların yeşil işgücünün bir parçası olmanın değerini kavrayıp kavraymadığını irdelemelidirler.

Yeşil insan kaynakları yönetimi bağlamında sağlanan yeşil eğitim geliştirme faaliyetleri örgütün yeşil performans düzeyi üzerinde de önemli etkiye sahiptir çünkü çalışanlara çevresel konular hakkında bilgi, beceri ve yetkinlik artırıcı eğitimler verilmesi, onların performanslarının artmasını sağlayabilecektir. Araştırmalar yeşil işe alım, yeşil eğitim geliştirme ve yeşil öğrenmenin örgütteki bireylerin çevreci performansı ve örgütün yeşil performansı üzerinde önemli düzeyde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir (Bhutto ve Auranzeb, 2016). Çalışanların yeşil yeteneklerinin yeşil inovasyon yoluyla çevresel performansı dolaylı olarak olumlu olarak etkilediği de Singh vd. (2020) tarafından ortaya konmuştur. Yu vd. (2020) tarafından yapılan araştırmada da yeşil İKY'nin, müşterilerle ve tedarikçilerle geliştirilen çevresel iş birlikleriyle pozitif ve anlamlı şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yazarlar ayrıca, insan kaynakları yönetimi çalışanlarına, çevresel iş birliklerinin geliştirilmesine yardımcı olması için, eğitim faaliyetlerini (yetenek) içeren yeşil İKY uygulamaları geliştirmelerini önermektedir (Yu vd., 2020, s.224).

Rajput ve Pachauri yaptıkları araştırmada; çalışanların yeşil insan kaynakları bağlamında kendi rol ve katkıları ve işletmede yeşil İKY politikalarının uygulanması noktasında işletmenin rolü konusunda endişe duydukları sonucuna ulaşmışlardır (Rajput ve Pachauri, 2018). Bu açıdan bakıldığında işletmelerde yeşil eğitim geliştirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, bu endişeleri giderebileceği gibi çalışanların katkısı ve rolünü arttırmayı sağlayabilecek ve işletmede yeşil İKY politikalarının uygulanmadığı endişesini de ortadan kaldırabilecektir.

Eğitim geliştirme fonksiyonuna yeşil insan kaynakları yönetimi bağlamında önemli görevler düşmektedir. İşletmeyi ve sistemleri yeşil hale getirecek olanlar çalışanlar olduğuna göre başarılı bir dönüşüm ancak konu hakkında yeterince eğitilmiş ve bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırılmış personel tarafından gerçekleştirilebilecektir. Ayrıca işletmenin yeşil politikalarının çalışanlar tarafından benimsenmesi de ancak konu hakkında iyi verilmiş eğitimler vasıtasıyla olacaktır. Bunun yanı sıra çalışanlar işletmelerin sosyal hayatta temsilcileri olduğundan çevreci konularda eğitilmiş personel toplumda işletme açısından iyi bir imaj oluşturacaktır.

### 2.3. Yeşil İKY Bağlamında Performans Yönetimi İşlevi

Yeşil performans yönetimi, performans değerlendirme sistemi ve kriterlerine çevresel unsurları ekleyerek sosyal sorumluluk kültürünü çalışanlar arasında yaymakla ilgilidir. Yeşil performans yönetimi uygulamaları, çalışanlar için yeşil performans standartları oluşturmayı ve kariyerlerinde bu standartlara göre ilerlemelerini değerlendirmeyi içerir (Ahmad, 2015; Muros, 2012). Çalışanlar için bu göstergeler yeşil hedefler belirlenmesini ve bu hedeflerin tüm işgücü için eylem planlarına dönüştürülmesini sağlayacağından çevresel performansın iyileştirilmesinde etkin rol oynayacaktır (Ren vd., 2018). Yeşil performans yönetimi kapsamında ele alınacak hususlar çevresel sorumluluklar, çevresel politikalar ve yeşil bilgi sistemini geliştirmek için uygulanacak etkin iletişimdir (Sardana, 2018). Yeşil performans yönetiminin temel amacı, çalışanları kuruluşun çevresel hedeflerini destekleyen performans davranışları sergilemeye motive etmektir (Chaudhary, 2019; Govindarajulu ve Daily, 2004; Harvey vd., 2013). Literatür kavramsal olarak yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların işyerindeki yeşil davranışlarını teşvik ederek çevresel performansı etkileyebileceğini göstermektedir (Jabbour, 2011; Jiang vd., 2012; Renwick vd., 2013). Yeşil performans yönetimi uygulamaları çalışanlara çevresel değerler kazandırır

ve çevresel çıktıları kontrol edebilecekleri şeffaf, etkili, objektif bir bilgi sistemi sağlar. Yeşil performans yönetimi, güvenilirlik, geçerlilik ve adalet kriterlerini karşılayan yeşil bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasını gerektirir ve bu da onu etkili bir performans değerlendirme sistemi haline getirir (Sardana, 2018).

Yeşil performans yönetimi, örgütün genel çevresel performansına yönelik çevre yönetimi uygulamalarının etkinliğini belirlemek ve ortaya koymak için çok önemlidir. Paillé vd. işletmelerin çevresel performansa nasıl ulaşabileceklerini daha iyi anlamak için çevre yönetimi ve insan kaynakları arasında bağlantı kurulması gerektiğini belirtmektedir (Paillé vd., 2014). Bu bağlantının kurulmasında Yeşil İKY uygulamaları önemlidir. Özellikle yeşil İKY işlevlerinden biri olan ve çalışanların yeşil tutum ve davranışlarının ölçüldüğü yeşil performans yönetimi bu bağlantının doğrudan gözlemlenebilmesi açısından önemlidir. Günümüzde bazı firmalar, şirket çapında çevresel performans standartları oluşturmak ve çevresel performans hakkında faydalı veriler elde etmek için yeşil bilgi sistemleri kurarak performans yönetimi konusunu ele almaktadır (Marcus ve Fremeth, 2009). İşletmelerde sürdürülebilir bir etkin çevresel performansa ulaşmak için işletme çapında çevresel performans standartları ortaya konmalı, çalışanların bu standartlara uyma derecesi ölçülmeli (Renwick vd., 2013) ve personele maddi ve maddi olmayan ödüllendirme veya cezalandırma yoluyla performansı konusunda geri bildirim sağlanmalıdır. Yeşil performans yönetiminin etkinliğinde işletmenin koyduğu çevresel hedefler, bu hedeflerin çalışanlara etkin bir iletişim sistemi aracılığıyla duyurulması ve ödüllendirme gibi çalışanların doğrudan bağlantı kurabilecekleri unsurlarla performans çıktılarının ilişkilendirilmesi önemlidir.

Çevresel performansın artırılmasında etkili olan faktörler incelendiğinde çevresel politikalar doğrultusunda ekip çalışmasına dayalı olarak oluşturulan yeşil takımların (Daily vd., 2012; Dange'lico, 2015; Green vd., 2012; Jabbour vd., 2013; Moraes vd., 2018; Tariq vd., 2016; Tung vd., 2014), çevresel konulara ilişkin yapılan personel güçlendirmenin (Daily vd., 2012; Diduck, 1999; Green vd., 2012; Yu vd., 2014); çalışanlara çevresel konularda sorumluluk yükleme ve yetki devrinin (Moraes vd., 2018), üst yönetimin çevresel politikalara olan desteğinin (Yang Spencer vd., 2013), etkin bir iletişim ve geri bildirim sisteminin, çalışanların çevresel konularda etkinliklerini arttıracak eğitim sisteminin varlığının (Martinez-del-Rio vd., 2012) önemli olduğu söylenebilir. Literatürde bu faktörlerin çevresel performansa katkılarını inceleyen araştırmalar bulunmaktadır:

Çevresel performansa katkıda bulunan yeşil takımlar (Tung vd., 2014) örgüt performansı ve imajını pozitif yönde etkiler (Dange'lico, 2015). Çalışanların çevresel tutumları ve organizasyonel performans arasında takım çalışmasına bağlı olarak pozitif bir ilişki vardır (Tariq vd., 2016). Ekip çalışması, kuruluşlar için de çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinin uygulanmasında ve sürdürülmesinde kolaylaştırıcıdır (Moraes vd., 2018). Yeşil takımlar aynı zamanda işletmelerin çevreye karşı proaktif politikalarında önemlidir (Jabbour vd., 2013). Yani işletme içerisinde kurulan yeşil ekipler sadece çevresel sorunlar ortaya çıktıktan sonra politikalar geliştiren ekipler olmanın ötesinde çevreyle ilgili sorunlar ortaya çıkmadan önlenmesini de sağlamaktadırlar.

Personel güçlendirme çevresel işletme performansını artırır (Diduck, 1999; Feng vd., 2014). Literatür iletişimin önemini (Matthews vd., 2003) ve çalışanların güçlendirilmesini destekleyen bir kültürün varlığını vurgulamaktadır (Shen vd., 2006). Çalışanlara örgütün yeşil performans stratejileri doğrultusunda sorumluluklar yüklemek ve onları yetkilendirmek bu konuda eğitilmiş olan çalışanların örgütün çevresel performansını geliştiren eylemler ve stratejiler geliştirme ve uygulama konusundaki kararlılığını artırabilir. Bu durum ise işletmeye avantaj sağlayıcı fikir ve önerilerin ortaya konmasını sağlar. Moraes vd. hizmet sektörü üzerine gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında çalışanlara yönelik çevresel eğitim, personel güçlendirme ve takım çalışmasının örgütün çevresel performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Moraes vd., 2018).

İşletmelerde etkin çevresel performansa ulaşmak için bir diğer önemli unsur üst yönetimin desteğidir. Üst yönetimin çevresel konulardaki stratejilere olan desteği ile yeşil insan kaynakları uygulamaları etkin bir şekilde uygulanabilecek ve örgütün yeşil performans düzeyi pozitif bir seyir izleyecektir (Yang Spencer vd., 2013).

İşletmelerde yeşil performans yönetimi uygulamalarının işletme açısından sağladığı faydalara bakılacak olursa öncelikle çevre yönetiminin performans değerlendirme süreciyle birleştirilmesi, çalışanların performans davranışlarını kurumsal sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirir (Chaudhary, 2019). Yeşil performans yönetimi çalışanların işletmeye bağlılıklarının ve çalışanlar gözünde işletmenin imajını da yükseltmektedir. Pinzone vd., çalışmalarında yeşil performans yönetimi ile çevreye yönelik toplu örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki pozitif ilişki üzerine ampirik kanıtlar sağlamıştır (Pinzone vd., 2006). İşletmenin çevresel yönetim faaliyetleri ve çevresel hedefleri performans değerlendirmelerine dahil edilirse, çalışanlar çevre yönetiminde kendilerinden beklenen rol ve davranışlar hakkında net bilgiye sahip olurlar. Böylece çalışanlar çevre yönetimi ve politikalarına ilişkin dışsal motivasyona sahip oldukları için muhtemelen örgütsel vatandaşlık davranışlarını benimseme eğiliminde olacaktırlar (Becton vd., 2008; Pinzone vd., 2016).

Yeşil performans yönetiminin işletmeye sağladığı bir diğer fayda işletmelerin çevresel performansının iyileştirilmesinin daha iyi ekonomik performansa yol açacak olmasıdır (Stefan ve Paul, 2008). İşletmenin çevresel performansının artması hem çevreyle ilgili maliyetleri düşürecek, hem çalışanlar ve müşteriler gözünde işletme imajını arttıracaktır. İnsan kaynaklarının

çevresel performansı artırarak işletme performansına yapacağı katkı insan kaynakları faaliyetlerinin bu konudaki stratejik yönünü oluşturmaktadır. Jabbour vd., araştırmalarında yeşil insan kaynakları yönetiminin kuruluşlarda çevre yönetiminin yerleştirilmesinde önemli bir rol oynadığını ve insan kaynakları uygulamalarının (performans değerlendirmesi ve ödüller gibi) daha proaktif bir çevre yönetimi elde etmek için kritik olduğunu tespit etmişlerdir (Jabbour vd., 2011).

Yeşil performans yönetiminin çevreye ilişkin yarattığı katılımcı ortam örgüt iklimine olumlu katkı yapar. Ramus ve Steger istikrarlı bir şekilde performans yönetim sistemlerinde çevresel faaliyetler ve hedeflere yer veren işletmelerde çalışanların çevreci öneri ve girişimlerde bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir (Ramus ve Steger, 2000). Performans yönetiminde çevresel faaliyetler ve politikalara yer verildiğini gören çalışanlar çevresel sorunlara daha fazla hassasiyet göstererek çevresel yetkinlik, bilgi ve becerilerini arttırmaya çalışırlar. Eğer bir işletmede yeşil performans yönetimi ilkelerine uyulursa işletmedeki beşerî sermayenin kalitesi ve bunun sonucu olarak işletenin performansı ve kârlılığı yükselir. Yeşil performans yönetimi sistemi, çalışanlara düzenli geri bildirim sağlamayı amaçlamaktadır ve kuruluşun çevresel sonuçlarında sürekli iyileştirme üzerinde çalışmaktadır (Jackson vd.,2011).

#### 2.4. Yeşil İKY Bağlamında Ücret ve Ödül Yönetimi İşlevi

Ücret, çalışanların işletmede sergiledikleri performansları karşılığında aldıkları iş yapma bedeli veya en geniş haliyle, işletme tarafından, istihdam karşılığında çalışanlara sağlanan para veya para cinsinden ölçülebilen veya ifade edilebilen maddi karşılıklar şeklinde ifade edilebilir (Ergeneli, vd., 2014, s. 299). Ücret ve ödül yönetimi ise; bir işletmede hangi çalışanların, neye göre, nasıl ve ne zaman ücretlendirileceği ile ilgili politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsayan bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu şeklinde tanımlanabilir. Ücret yönetimi; işletmenin amaçlarına ve stratejilerine uygun bir ücretlendirme sisteminin planlanması, oluşturulması/geliştirilmesi ve işletilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsamaktadır (Acar, 2007, s. 31; Atay ve Acar, 2018, s. 383).

Yeşil İKY'de ücret uygulamaları işletmenin çevresel amaçları ile uyumlu hale getirilir ve yeşil davranışlar sergilemeleri için çalışanlar dışsal bir ödül karşılığında cesaretlendirilir. Mesela National Grid firması, üst düzey yöneticilerinin ücretlerini, bu yöneticilerin karbon emisyonlarını 2020 yılına kadar % 45 azaltmasına kısmi olarak bağlamayı planlamaktadır (Leidner vd., 2018, s. 1173). Ücret uygulamalarının ve işletmenin amaçlarının uyumlaştırılması olarak tanımlanan ücret ve ödül yönetimine yönelik stratejik bir yaklaşım doğrultusunda, işletmeler, çevre yönetimini teşvik edecek ödül sistemlerini özellikle üst düzey yöneticiler için geliştirmektedirler. İşletmeler tarafından çalışanlara verilen/verilecek yeşil ödüller, onları iş yerlerinde yeşil faaliyetlerde bulunmak için motive eder (Amrutha ve Geetha, 2020, s. 8). Örneğin, Britanya'da da, ICI, üst düzey yöneticiler için performans odaklı ücret değerlendirmelerinin bir parçası olarak çevresel hedefleri dahil etmiştir. Forbes listesindeki 186 ABD firmasından elde edilen erken araştırma bulguları da, CEO ücretleri (toplam ücret ve maaş) ile işletmelerin çevresel itibarları arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Diğer personel için ücret ve çevre yönetimi bağlantıları literatürde çok fazla yer almamaktadır. Üst yönetimin altında yer alan çalışanlar için, çevre yönetimi ve ödülleri birbirine bağlamaya yönelik kurumsal uygulama, büyük ölçüde çalışanlara çevre yönetimi için parasal olmayan tanıma ödülleri vermek şeklindedir (Renwick vd., 2013, s.5-6).

Yeşil ücret ve ödül yönetimi kapsamında şu faaliyetler yerine getirilebilir (Al-Romeedy, 2019, s.536; Renwick vd., 2008, s.40; Renwick vd., 2013, s.9):

- En iyi çevresel performansa sahip bireylerin yanı sıra iyi çevresel öneriler ve uygulamaların sahipleri ödüllendirilebilir
- Ödüllendirmeler, çevre yönetimi becerilerinin kazanılmasıyla ilişkilendirilebilir.
- Doğrudan ödül yerine yeşil faydalar (taşınma ve seyahat) sunulabilir.
- Finansal/vergi teşvikleri (bisiklet kredileri, düşük emisyonlu araç kullanımı gibi) verilebilir.
- Parasal (finansal) temelli çevre yönetimi ödül sistemi kurulabilir.
- Parasal (finansal) olmayan çevre yönetimi ödül sistemi (ücretli izinler, tatiller gibi) kurulabilir.
- Çevre yönetiminde olumsuz pekiştirmeler geliştirilebilir (eleştiri ve uyarılar gibi).
- İyi çevre yönetimi uygulamaları için aylık yönetim bonusları verilebilir.
- Üst düzey çalışanlar için yeşil hedefler belirlenebilir.
- Çevre yönetimiyle ilgili çalışan yöneticiler için ek ödüller verilebilir.
- Çevre yönetiminde tanıma tabanlı ödüller (kamusal tanıma, ödüller, ücretli tatiller, molalar, hediye çekleri) çalışanlar için geliştirilebilir.
- Çalışanları daha yaratıcı ve yenilikçi olmaya teşvik etmek için çevresel yaratıcılığa ödül verilebilir.
- Geri dönüşümü, atık yönetimini ve uzaktan çalışmayı heveslendirici teşvikler (ödüller) verilebilir.

Yeşil ücret ve ödül yöntemlerini içeren insan kaynakları uygulamaları, çevresel konularda bireysel ilgiyi kurumun ilgisiyle ilişkilendirir ve çalışanları işyerinde maksimum dikkat göstermeleri için etkileyerek kurumsal hedeflere ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive eder. Yeşil ücret ve ödül yönetimi, işletmedeki çevresel faaliyetleri desteklemek için önemli



bir araç olarak kabul edilebilir. Bu sistem ile çalışanların sergiledikleri yeşil davranışlar, tanınma ve finansal teşvikler ile ödüllendirilebilir; çalışanlar, çevre girişimleri oluşturmak ve çevre programlarına katılım sağlamak için motive edilebilir ve çalışanlara çevresel sorumluluklarla ilgili görevler almaları için ek ücretler verilebilir. Çevre dostu performansa sahip olan çalışanlar; israfı, kirliliği azaltmak, çevreci değerlere ait tutum ve davranışları geliştirmek ve çevresel faaliyetleri teşvik etmek için daha fazla ücret alabilirler. Yeşil ücret ve ödül programları, çalışanlar arasında yeşil davranışı teşvik edecek ve aynı zamanda örgütlerdeki iş sistemlerinin bir parçası olabilecek bireysel işleriyle ilgili yeşil fikirler üretmeleri için onları motive edecektir (Sardana, 2018, s.70).

Çalışanlar, çevre dostu davranışlar sergilediklerinde ücret ve ödül yoluyla takdir edildiklerini hissettiklerinde, sosyal değişim teorisine göre bu durum, çalışanların işletme tarafından sürekli onay ve tanınma elde etmek için çevre dostu davranışları sürekli olarak uygulama motivasyonlarını devam ettirecektir. Yeşil ödüller finansal veya finansal olmayan şekilde tasarlanabilir. Finansal ödüller; nakit ödüller, bonuslar veya teşviklerle ilgili olanları içerirken, finansal olmayan ödüller özel tanınma veya ödüllerini içerebilir. Yeşil ödüllerin ayrıca çalışanları işleriyle daha meşgul olmaya, sadakatlerini artırmaya, kurumun itibarını artırmaya ve rekabet avantajı kazanmaya katkıda bulunacağına inanılmaktadır (Yusliza, 2019, s. 2058).

Belirli sürdürülebilir girişimlerin elde edilebilmesi için; işletmeler, ücretlendirme sistemlerine, değiştirdikleri davranışları için çalışanları ödüllendiren bir ödül paketini dahil etmelidir. Ayrıca ücretin yeşil performansa bağlanmasıyla ücret sistemine değişken bir ödeme elemanı da eklenebilir ve işletmeler, takımların geliştirdiği atık azaltma uygulamalarını ödüllendirebilir. Örneğin, yeşil bir öneri uygulanırken, uygulamadan elde edilen tasarrufların bir kısmı takıma veya fikri öneren çalışana iade edilebilir. DuPont, çalışanların çevresel başarılarını tanıyan bir Çevresel Saygı Ödüller programına sahiptir ve hem Nordstrom hem de 3M, çalışanların çevreye yardım etmek ve firma kârlılığını artırmak için verdiği öneriler için onlara ödüller sunar (Mandip, 2012, s. 247). Çalışanlara yeşil ödüllerin verilmesi; çevresel performansın sürdürülmesine yardımcı olurken çalışanları, çevre programlarını uygulamaya da teşvik eder (Al-Romeedy, 2019, s. 536).

### 3. SONUÇ

21. yy da çevresel kaynakların azalması ile birlikte çevrelerinden hammadde alan ve bu hammaddeleri işleyerek mal ve hizmet olarak yine çevrelerine geri veren işletmeler kaynak tedarikinde sorunlarla karşı karşıya kalmaya başlamışlardır. Bunun yanı sıra işletmeler faaliyetlerini çevrelerinden kopuk olarak sürdürmezler. Bir başka ifadeyle işletmeler mikro ve makro çevreleriyle çift yönlü bir ilişki içerisinde dirler. Ayrıca işletmelerin, içerisinde yer aldıkları topluma karşı da sosyal sorumlulukları bulunmaktadır. Tüm bu faktörler göz önüne alındığında işletmelerin son çeyrek asırda çevresel konulara çok daha duyarlı oldukları gözlemlenmektedir.

Günümüzde çevreye karşı proaktif politikalar geliştiren ve çevresel kaynakları en etkin biçimde kullanmaya çalışan işletmelerin bunu gerçekleştirmedeki başarı düzeyi işletmelerin iç paydaşları olan çalışan davranışları ile doğrudan ilişkilidir. İşletmeler çalışanlarından bağımsız olarak düşünülmemeyeceğinden onların hedeflerine ulaşmadaki başarısı da çalışan tutum ve davranışlarına bağlıdır. Bu doğrultuda işletmelerin çevresel hedeflerine ulaşabilmesi için öncelikle çalışanların bu konuda bilinçlendirilmesi ve istenen tutum ve davranışların çalışanlara kazandırılması gerekir. Bu noktada da işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarına büyük bir rol düşmektedir.

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarının yeşil hedeflerle donatılarak işletmenin çevresel hedef ve politikalarını gerçekleştirmesinde etkin rol oynadığı bir dönüşüm sürecidir. Yeşil İKY kapsamında personel-temin seçiminden performans değerlendirmeye, eğitim geliştirmeden ücret yönetimine tüm insan kaynakları fonksiyonlarında çevresi kriterler baz alınmaktadır. Böylece çalışanların işe alım süreçlerinde, çevreye duyarlı personele ağırlık verilerek ileride işletmenin çevresel hedeflerine ulaşmasına katkı sağlanmakta, eğitim-geliştirme faaliyetleri ile çalışanlara çevreci tutum ve davranışlar kazandırılmakta, performans değerlendirme kriterlerine çevreyle ilgili kriterler koyularak çalışanların çevresel hedeflere ulaşma düzeyi etkin olarak ölçülmekte ve buna bağlı bir ilerleme sistemi oluşturulmakta, çalışanlara çevreci politikalara özendirici ücret ve ödüller sunulmak suretiyle çalışanlar çevresel hedeflere ulaşmaya teşvik edilmektedirler. Yeşil İKY ile hem çalışanlar işletmenin çevresel hedeflerine uyum sağlamak ve böylece örgüt-kişi uyumu gerçekleştirilmekte hem de örgütler çevresel hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedirler. Bununla birlikte Yeşil İKY faaliyetleri sonucunda çalışanların gözündeki örgüt imajı da yükselmekte ve örgüt kültürü daha kolay benimsemektedir. Ayrıca bu faaliyetler sonucunda işletmeler sosyal sorumluluklarını da yerine getirmektedirler. Bu araştırma kapsamında da yer verilen literatürdeki birçok çalışma ile çalışanların Yeşil İKY faaliyetleri sonucunda çevresel bilinçlerinin arttığı ve bunun işletmeler açısından olumlu çıktılar yarattığı tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde yabancı literatürde Yeşil İKY kavramına ilişkin birçok araştırma yapıldığı ve Yeşil İKY süreçlerinin çalışanlar üzerindeki bireysel ve işletme üzerindeki örgütsel etkilerinin test edildiği görülmüştür. Bununla birlikte Türkiye'deki çalışmaların az sayıda olduğu ve daha çok Yeşil İKY kavramını açıklamaya yönelik olduğu görülmüştür. Bu araştırmanın amacı Yeşil İKY kavramını açıklamak, işletmelerin İK fonksiyonlarının nasıl Yeşil İKY haline dönüşebileceklerini ortaya

koymak, Yeşil İKY kavramına bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşarak Dünyadaki Yeşil İKY örnekleri ve Yeşil iky uygulamalarının sonuçlarını incelemektir. Yeşil İKY kavramını ve İKY fonksiyonlarının bu kapsamda ele alınmasını hedefleyen bu araştırma ile ileride yapılacak uygulamalı çalışmalara bir altyapı oluşturmak ve literatüre bu şekilde katkıda bulunmak amaçlanmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda konunun Türkiye’de Yeşil İKY faaliyetlerinin hangi düzeyde, yaygınlığı ve etkinliği, hangi işletmelerin insan kaynakları süreçlerini Yeşil İKY süreçlerine dönüştürdüğü, çalışanların Yeşil İKY süreçlerine uyum düzeyi, Yeşil İKY faaliyetlerinin çalışanların örgütsel çıktıklarına etkileri incelenerek konuya daha detaylı bir perspektiften yaklaşılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA (REFERENCES)

- Acar, A. C. (2007). *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*. İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- Ahmad, I. & Umranı, W. A. (2019). The Impact Of Ethical Leadership Style On Job Satisfaction Mediating Role Of Perception Of Green HRM And Psychological Safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 534-547.
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies And Practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are You Attracted? Do You Intend To Pursue? A Recruiting-Policy Capturing Study. *Journal Of Business And Psychology*, 16 (2), 219–237
- Akgeyik, T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: (Bir Alan Araştırması). *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (52).
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate Social Performance And Attractiveness As An Employer To Different Job Seeking Populations. *Journal Of Business Ethics*, 28(3), 243–253.
- Al-Romeedy, B.S. (2019). Green Human Resource Management İn Egyptian Travel Agencies: Constraints Of Implementation And Requirements For Success. *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 18(4), 529–548.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A Systematic Review On Green Human Resource Management: Implications For Social Sustainability. *Journal Of Cleaner Production*, 247(2020), 1-15.
- Aranganathan, P. (2018). Green Recruitment: A New-Fangled Approach To Attract And Retain Talent. *Management & Research*, 8(2), 69-76.
- Aravamudhan, N.R. (2012). Green HR getting into the Business of Green. *HRM Review*, 12(1).
- Ataay, İ. D. ve Acar, A. C. (2018). *Ücret Yönetimi. "İnsan Kaynakları Yönetimi"* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- 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.
- Becton, J.B., Giles, W.F., & Schraeder, M. (2008). Evaluating And Rewarding Ocb: Potential Consequences Of Formally Incorporating Organisational Citizenship Behaviour İn Performance Appraisal And Reward Systems. *Employee Relations*. 30(5), 494-514.
- Behrend, T. S., Baker, B. A., & Thompson, L. F. (2009). Effects Of Pro-Environmental Recruiting Messages: The Role Of Organizational Reputation. *Journal Of Business And Psychology*, 24(3), 341–350.
- Chaudhary, R. (2018). *Can Green Human Resource Management Attract Young Talent? An Empirical Analysis, Evidence-Based HRM: A Global Forum For Empirical Scholarship*, Emerald Publishing Limited.
- Chaudhary, R. (2019). Green Human Resource Management İn Indian Automobile Industry. *Journal Of Global Responsibility*.10(2), 161-175.
- Chaudhary, R. (2019) Effects Of Green Human Resource Management: Testing A Moderated Mediation Model. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 70(1), 201-216.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). Green Marketing: A Study Of Consumers' Attitude Towards Environment Friendly Products. *Asian Social Science*, 8(12), 117.
- Clair, J. A., Milliman, J., & Mitroff, I. I. (1995). Clash Or Cooperation? Understanding Environmental Organizations And Their Relationship To Business. *Research İn Corporate Social Performance And Policy*, 1, 163-193.
- Daily, B. F., & Huang, S. C. (2001). Achieving Sustainability Through Attention To Human Resource Factors İn Environmental Management. *International Journal Of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Massoud, J. A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry. *International Journal of operations & production management*, 32(5), 635-647.
- Dange'lico, R.M. (2015). "Improving Firm Environmental Performance And Reputation: The Role Of Employee Green Teams. *Business Strategy And The Environment* 24(8), 735-749.
- De Souza Moraes, S., Jabbour, C. J. C., Battistelle, R. A., Rodrigues, J. M., Renwick, D. S., Foropon, C., & Roubaud, D. (2019). When Knowledge Management Matters: İnterplay Between Green Human Resources And Eco-Efficiency İn The Financial Service İndustry. *Journal Of Knowledge Management*, 23(9), 1691-1707
- Diduck, A. (1999), "Critical Education İn Resource And Environmental Management: Learning And Empowerment For A Sustainable Future. *Journal Of Environmental Management*, 57(2), 85-97.
- Dumont, J., Shen, J. & Deng, X. (2017), "Effects Of Green HRM Practices On Employee Workplace Green Behavior: The Role Of Psychological Green Climate And Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.
- Dutta, S. (2012). Greening people: A strategic dimension. ZENITH. *International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(2), 143–148.
- Ergeneli, Azize (2014). *İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Feng, T., Wang, D. & Prajogo, D. (2014), Incorporating Human Resource Management Initiatives İnto Customer Services: Empirical Evidence From Chinese Manufacturing Firms. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 126-135.
- Gilal, F.G., Ashraf, Z., Gilal, N.G., Gilal, R.G., & Channa, N.A. (2019). Promoting Environmental Performance Through Green Human Resource Management Practices İn Higher Education İstitutions: A Moderated Mediation Model. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 26(6), 1579-1590.

- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating Employees For Environmental Improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 264-372
- Green, K.W., Green, Zebst, P.J., Meacham, J. & Bhadauria, V.S. (2012). Green Supply Chain Management Practices: Impact On Performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 290-305.
- Guerci, M. & Carollo, L. (2016). A Paradox View On Green Human Resource Management: Insights From The Italian Context. *The International Journal Of Human Resource Management*, 27(2), 212-238.
- Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A., & Epifanio, A. (2016). Green And Nongreen Recruitment Practices For Attracting Job Applicants: Exploring Independent And Interactive Effects. *The International Journal Of Human Resource Management*, 27(2), 129-150.
- Gully, S. M., Phillips, J. M., Castellano, W. G., Han, K., & Kim, A. (2013). A Mediated Moderation Model Of Recruiting Socially And Environmentally Responsible Job Applicants. *Personnel Psychology*, 66(4), 935-973
- Harvey, G., Williams, K., & Probert, J. (2013). Greening The Airline Pilot: HRM And The Green Performance Of Airlines In The UK. *The International Journal Of Human Resource Management*, 24(1), 152-166.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover And Retention Research: A Glance At The Past, A Closer Review Of The Present, And A Venture Into The Future. *Academy Of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hosain, S., & Rahman, M. D. (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical Overview. *IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM)*, 18(6), 53-59.
- Huselid, M., (1995) The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy Of Management Journal* 38(3), 635-672.
- Indranil Bose & Viswas Gupta (2017). Green HRM Practices In Private Health Care & Banking Sectors in India. *The Indian Journal Of Industrial Relations*, 53(1), 48-58.
- Jabbour, C.J.C. (2011). How Green Are HRM Practices, Organizational Culture, Learning And Teamwork? A Brazilian Study. *Industrial And Commercial Training*, 43(2), 98-105.
- Jabbour, C.J.C. (2013). Environmental Training In Organisations: From A Literature Review To Framework For Future Research. *Resources, Conservation And Recycling*, 73(2013), 144-155.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions Of HRM Throughout The Stages Of Environmental Management: Methodological Triangulation Applied To Companies In Brazil. *The International Journal Of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The Greening Of Strategic HRM Scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.
- 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.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying The Construct Of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management To Employee Performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. & Baer, J.C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation Of Mediating Mechanisms. *Academy Of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jie Shen, Jenny Dumont, & Xin Deng, (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.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate Social Responsibility: Doing The Most Good For Your Company And Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lazol, İ., Muğal, E., ve Yücel, Y. (2008). Sürdürülebilir Bir Çevre İçin Çevre Muhasebesi ve KOBİ'lere Yönelik Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 38, 56-69.
- Liebowitz, J. (2010). The Role Of HR In Achieving A Sustainability Culture. *Journal Of Sustainable Development*, 3(4), 50-57.
- Madsen, H., & Ulhoi, J. P. (2001). Greening Of Human Resources: Environmental Awareness And Training Interests Within The Workforce. *Industrial Management & Data Systems*, 101(2), 57-63.
- Mandip, Gill (2012). Green HRM: People Management Commitment To Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 244-252
- Marcus, A., & Fremeth, A. (2009). Green Management Matters Regardless. *Academy Of Management Perspectives*, 23(3), 17-26.
- Martínez - del - Río, J., Céspedes - Lorente, J., & Carmona - Moreno, E. (2012). High - involvement work practices and environmental capabilities: How HIWPS create environmentally based sustainable competitive advantages. *Human Resource Management*, 51(6), 827-850.
- Matthews, R.A., Michelle Diaz, W. & Cole, S.G. (2003). The Organizational Empowerment Scale. *Personnel Review*, 32(3) 297-318.
- Milliman, J., & Clair, J. (1996). Best Environmental HRM Practices In The US. Greening People. *Human Resource And Environmental Management*, 49-74.
- Mohr, L.A., D. J. Webb & E. Haris, (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-71.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The Impact Of Green Human Resource Management Practices On Sustainable Performance In Healthcare Organisations: A Conceptual Framework. *Journal Of Cleaner Production*, 243(2020), 1-14.
- Muros, J. P. (2012). Going After The Green: Expanding Industrial-Organizational Practice To Include Environmental Sustainability. *Industrial And Organizational Psychology*, 5(4), 467- 502.
- Muster, V., & Schrader, U. (2011). Green Work-Life Balance: A New Perspective for Green HRM. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 140-156.
- North, K. (1997). Environmental Business Management: An Introduction. *International Labour Organization*, 1(30)
- Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112.
- Paille, P., Chen, Y., Boiral, O. & Jin, J. (2014). The Impact Of Human Resource Management On Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal Of Business Ethics*, 121(3), 451-466
- Phillips L.(2007). Go Green To Gain The Edge Over Rivals. *People Management*, 23(9), 1-9.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E. & Redman, T. (2006). "Progressing In The Change Journey Towards Sustainability In Healthcare: The Role Of 'Green' HRM". *Journal Of Cleaner Production*, 122, 201-211.

- Prabhath P., & Kumarasinha K.K.A.H. (2018). The Effects Of Green Training And Development Practices On Employee Performance. The 2nd Research Conference On Business Studies (RCBS-2018) - 'SMART Management Towards Business Excellence'. At Faculty Of Business Studies, Vavuniya Campus Of The University Of Jaffna
- Rajput S, & Pachauri V, (2018). A Study Of Employees' Perception Towards Green HRM Initiatives. *International Journal Of Academic Research And Development*, 3(2), 807-810.
- Ramus, C. A. (2002). Encouraging Innovative Environmental Actions: What Companies And Managers Must Do. *Journal Of World Business*, 37(2), 151-164.
- 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.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green Human Resource Management Research In Emergence: A Review And Future Directions. *Asia Pacific Journal Of Management*, 35(3), 769-803.
- Renwick, D. W. S., 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.
- Sarah Leidner, Denise Baden and Melanie J. & Ashleigh (2018). Green (Environmental) HRM: Aligning Ideals With Appropriate Practices. *Personnel Review* 48(5), 1169-1185.
- Sardana, A. (2018). Turning Green Into Gold Through Practices Of Green Hrm. *Pranjana: The Journal Of Management Awareness*, 21(2), 63-74.
- Shen, L., Yao, H. & Griffith, A. (2006). Improving Environmental Performance By Means Of Empowerment Of Contractors. *Management Of Environmental Quality: An International Journal*, 17(3), 242-255.
- 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.
- Stefan, A. & Paul, L. (2008). Does It Pay To Be Green? A Systematic Overview. *Academy Of Management Perspectives*, 22(4), 45-62.
- Stringer L. (2009). *The Green Workplace. Sustainable Strategies That Benefit Employees, The Environment, And The Bottom Line*. New York, NY: Macmillan
- 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.
- Taşgıt, Y. E., ve Ergün, E. (2015). İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründen Bulgular. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 85-111.
- Tung, A., Baird, K. & Schoch, H. (2014), The Relationship Between Organisational Of Environmental Management. *Journal Of Environmental Management*, 144(1), 186-196.
- Uslu, Y. D., ve Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. *Third Sector Social Economic Review*, 52(3), 66-81.
- Uyargil, C., Adal, Z., Atay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, O., Gönen Dündar, Ö. S., ve Tüzüner, L. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi, İÜ İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı*. Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul.
- Wantao Yu, Roberto Chavez, Mengying Feng, Chee Yew Wong, & Brian Fynes, (2020). Green Human Resource Management And Environmental Cooperation: An Ability-Motivation-Opportunity And Contingency Perspective. *International Journal Of Production Economics* 219 (2020) 224–235.
- Wehrmeyer W. (1996). *Greening People: Human Resources And Environmental Management*. Sheffield: Greenleaf
- Yang Spencer, S., Adams, C. & Yapa, P.W. (2013), The Mediating Effects Of The Adoption Of Anenvironmental Information System On Top Management's Commitment And Environmental Performance. *Sustainability Accounting, Management And Policy Journal*, 4(1), 75-102.
- Yap Peng Lok, S. & Chin, T.L. (2019). Linking Green HRM Practices and Employee Sustainability Engagement. *Global Business and Management Research*, 11(2), 151-156.
- Yusliza, M.Y., Norazmi, N.A., Jabbour, C.J.C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., Seles, B.M., & Roman, P. (2019). Top Management Commitment, Corporate Social Responsibility And Green Human Resource Management: A Malaysian Study. *Benchmarking: An International Journal*, 25(6), 2051-2078.
- Yusoff, Y.M., Nejadi, M., Kee, D.M.H. & Amran, A. (2018), Linking Green Human Resource Management Practices To Environmental Performance In Hotel Industry. *Global Business Review*, 21(3) 1–18.
- Zoogah D.B. (2011). The Dynamics Of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *German Journal Of Human Resource Management*, 25(2), 117-139.