

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ İNOVASYON ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: İSKİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sema BULUT TEPE

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi**

Tez Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN

AĞUSTOS - 2022

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ İNOVASYON ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: İSKİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sema BULUT TEPE

ORCID ID: 0000-0003-1651-9096

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

“Bu tez 08/08/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP	BAŞARILI	

Enstitü Müdürü

Onay

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Sema BULUT TEPE
08.08.2022

ÖNSÖZ

Tezimin tüm aşamalarında özenle ve engin bilgisiyle bana yol gösterici olan kıymetli danışman hocam Dr. Ali ÖZCAN'a bana ve tezime sunduğu değerli katkılardan dolayı saygılarımı ve şükranlarımı sunarım. Tüm eğitim ve hayatım boyunca yollarımızın kesiştiği ve yolculuğumda beni destekleyen tüm hocalarıma, çalışma arkadaşlarıma ve tezimin son okumasında katkılarını esirgemeyen kıymetli eşime çok teşekkür ederim. İSKİ anket araştırmamda desteklerini esirgemeyen Sayın Genel Müdürümüz Sayın Dr. Şafak BAŞA'ya, Genel Müdür Yardımcımız Suat YILDIZ'a, Daire Başkanlarım Neşe ÖZGÜN'e ve Kurtuluş GEMİCİOĞLU'na, Sayın Müdürlerim; Dursun KARCI ve Tayfun OKTAY'a ve Çetin TATAR'a, Sayın Şeflerim Şerafettin ÖZCAN ve N. Barış SADIK'a saygılarımla teşekkürlerimi sunuyorum. Son olarak, beni bu günlere getiren ve hayatım boyunca maddi - manevi yanımda olan desteklerini her daim hissettiğim en kıymetli varlıklarım olan annem Latife BULUT'a ve değerli rahmetli babam Abuzer BULUT'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu dünyadaki sahip olduğum en değerli varlık olan kızım Nisa TEPE'ye çalışmamı ithaf ediyorum.

Sema BULUT TEPE

08.08.2022

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1: YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE STRATEJİK BİR

BAKİŞ	3
-------------	---

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi....	3
1.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi.....	4
1.2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	6
1.2.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	7
1.2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Zorlukları	9
1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sürdürülebilirlik.....	10
1.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Fonsiyonları.....	11
1.3.1. Yeşil İş Analizi ve İş Tasarımı.....	12
1.3.2. Yeşil İşe Alım ve Seçme	13
1.3.3. Yeşil Eğitim ve Geliştirme.....	14
1.3.4. Yeşil Performans Yönetimi ve Değerlendirme	16
1.3.5. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi	17

BÖLÜM 2: YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNOVASYON

KAVRAMI.....	19
--------------	----

2.1. İnovasyona Genel Bir Bakış	19
2.1.1. İnovasyon Kavramı	19
2.1.2. İnovasyon Süreci.....	22
2.1.3. İnovasyon Yönetimi	24
2.1.4. İnovasyona Karşı Direnç.....	27
2.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovasyonda Başarı Elde Etme.....	29
2.3. Örgütlerde İşgören Motivasyonu ve İnovasyonu İlişkisi	29

BÖLÜM 3: YÖNTEM	39
-----------------------	----

3.1. Araştırmanın Modeli	39
3.2. Evren ve Örneklem	39
3.3. Verilerin Toplanma Araçları.....	40
3.3.1. Ölçeklere Ait Faktör Analizleri.....	41
3.4. Verilerin Analizi.....	46

BÖLÜM 4: BULGULAR.....	47
------------------------	----

4.1. Demografik Özelliklere Ait Sorulara Verilen Cevapların Analizi.....	47
--	----

4.2.	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnovasyon Kavramının Sosyo-demografik Özelliklere Göre Fark Testleri	48
4.2.1.	Cinsiyet	48
4.2.2.	Yaş	50
4.2.3.	Eğitim Durumu	52
4.2.4.	Medeni Durum	54
4.2.5.	Bu Kurumda Toplam Çalışma Süresi	54
4.2.6.	Meslekte Toplam Çalışma Süresi.....	57
4.2.7.	Gelir Durumu	60
4.3.	İlişki Testleri (Korelasyon)	62
4.4.	Regresyon Analizi.....	63
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		66
KAYNAKÇA		70
EKLER.....		82
Ek 1 : Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği.....		83
Ek 2 : Kamu Kurumları İnovasyon Ölçeği.....		84

KISALTMALAR

\$	: Dolar
%	: Yüzde
İK	: İnsan Kaynakları
S	: Sayfa
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
V.B	: Ve Benzeri
V.D	: Ve Diğerleri
V.S	: Vesaire
YİKY	: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi
YİK	: Yeşil İnsan Kaynakları

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Yenilik Türleri	21
Tablo 2 : Örgütsel Değişimde Çalışanların Gösterecekleri Tepkiler	26
Tablo 3 : Geleneksel PYS ve Modern PYS Mukayesesi	31
Tablo 4 : Chiago Üniversitesi'nin Performans Yönetim Sistemi Üzerine Yaptığı Araştırma	31
Tablo 5 : Performans Değerleme ve Performans Yönetimi Mukayesesi	36
Tablo 6 : İSKİ Personel Listesi	40
Tablo 7 : KMO ve Bartlett Değerleri	41
Tablo 8 : Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Faktörlerine İlişkin Analiz Sonuçları	43
Tablo 9 : İnovasyon Ölçeği KMO ve Bartlett Değerleri	44
Tablo 10 : İnovasyon Ölçeğinin Faktörlerine İlişkin Analiz Sonuçları	45
Tablo 11 : Basıklık ve Çarpıklık Değerleri İle Güvenirlik Katsayısı.....	46
Tablo 12 : Demografik Değişkenlere Göre Dağılım.....	47
Tablo 13 : Betimsel İstatistikler	48
Tablo 14 : Ölçek Puanlarının Cinsiyet Bakımından Farklılık Gösterme Analizi	48
Tablo 15 : Ölçek Puanlarının Yaş Bakımından Farklılık Gösterme Analizi.....	50
Tablo 16 : Yaş Değişkeni için Tukey HSD Testi.....	51
Tablo 17 : Ölçek Puanlarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılık Gösterme Analizi.....	52
Tablo 18 : Ölçek Puanlarının Medeni Durum Bakımından Farklılık Gösterme Analizi.....	54
Tablo 19 : Ölçek Puanlarının Bu Kurumda Toplam Çalışma Süresi Bakımından Farklılık Gösterme Analizi.....	55
Tablo 20 : Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni için Tukey HSD Testi.....	56
Tablo 21 : Ölçek Puanlarının Meslekte Toplam Çalışma Süresi Bakımından Farklılık Gösterme Analizi	58
Tablo 22 : Meslekte Çalışma Süresi Değişkeni için Tukey HSD Testi	59
Tablo 23 : Ölçek Puanlarının Aylık Net Gelir Bakımından Farklılık Gösterme Analizi.....	60
Tablo 24 : Gelir Düzeyi Değişkeni için Tukey HSD Testi	61
Tablo 25 : Korelasyon Analizi	62
Tablo 26 : Regresyon Analizi.....	63
Tablo 27 : Regresyon Analizi.....	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yeşil İKY Fonksiyonları	12
Şekil 2: Değişime Olan Direnci Kırabilme Diyagramı (Aktan, 2016: 38).....	27
Şekil 3: Performans Değerlendirme Süreci (Bingöl, 2006: 59).....	32
Şekil 4: İşletmeler Performans Yönetimi Başarısı (Bingöl, 2006: 61).....	33
Şekil 5: Performans Yönetim Sisteminin Nihai Amacı (Kahya, 2002: 44).....	34
Şekil 6: Araştırmanın Modeli	39
Şekil 7: Scree Plot.....	42
Şekil 8: İnovasyon Ölçeği Scree Plot	44

Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İnovasyon Üzerindeki Etkisi: İski Örneği	
Tezin Yazarı: Sema BULUT TEPE	Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN
Kabul Tarihi: 08.08.2022	Sayfa Sayısı: vii (önkısım)+79 (tez)+1 (ek.)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi
Bu çalışma İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi (İSKİ) bünyesinde; Yeşil İKY ile inovasyon arasındaki bağlantıların nasıl etkileşime girdiğini incelemekte ve Yeşil İKY ile inovasyon arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada, ilgili literatürün incelenmesi ve gözden geçirilmesi sonucunda bu konuyla ilgili yapılmış çalışmaların eksikliğinin olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada kapsanan seçilmiş değişkenler arasındaki ve aralarındaki bağlantıya yönelik ampirik kanıtlar sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırmada yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği ile kamu kurumlarında inovasyon ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada, İSKİ'nin çeşitli birimlerden ve bölümlerden seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi 1823 çalışandan veri toplanmış ve nicel araştırma yöntemiyle analiz yapılmıştır. Veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistikleri içeren SPSS 24 sürümü kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak yeşil İKY bağlamında, yeşil işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ödülleri ve tazminatın kuruluşlarda yaratıcılığı desteklemek için potansiyel araçlar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada, araştırma sonuçları ve bulgularına dayanarak, yeşil insan kaynakları yönetimi ve inovasyon için uygulanabilir ve kabul edilebilir önerilerde bulunulmuştur. Bu tür öneriler, işletme üst yönetiminin ve İK yöneticilerinin yeşil İKY politikaları oluşturmaları önerilmektedir.	
Anahtar Kelimeler: Yeşil insan kaynakları yönetimi, kamu kurumlarında inovasyon, işletme yönetimi.	

Nişantaşı University, Graduate Education Institute Abstract of Master's Thesis

The Title of Thesis: The Effect of Green Human Resources Management Practices on Innovation: The Example of İSKİ	
Author: Sema BULUT TEPE	Supervisor: Assist. Prof. Dr. Ali ÖZCAN
Date: 08 / 08 / 2022	Nu. Of Pages: vii (pre-part)+79 (thesis) +1 (attach.)
Derpartment: Business	Subfield: Human Resources Management
This study is within the body of Istanbul Water and Sewerage Administration (İSKİ); It examines how the links between Green HRM and innovation interact and aimed to determine the relationship between Green HRM and innovation. In the research, as a result of the examination and review of the relevant literature, it has been determined that there is a lack of studies on this subject. Therefore, it aims to provide empirical evidence for the linkage between and between selected variables covered in this study. The green human resources management scale and the innovation scale in public institutions were used in the research. In the study, data were collected from 1823 employees using the simple random sampling method, one of the random sampling methods from various units and departments of İSKİ, and the analysis was carried out with the quantitative research method. Data were analyzed using SPSS version 24, which includes descriptive and inferential statistics. In conclusion, in the context of green HRM, green recruitment, performance appraisal, training and development, rewards and compensation have emerged as potential tools to support creativity in organizations. In this research, based on the research results and findings, applicable and acceptable recommendations for green human resource management and innovation are made. Such recommendations are recommended for business senior management and HR managers to create green HRM policies.	
Key words: Green human resources management, innovation in public institutions, business management	

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminde pek çok alan olmasına rağmen performans değerlendirme her zaman ayrı bir öneme sahip olmuştur ve önemi her geçen gün artmaktadır. Küresel dünyada yaşanan değişim ve hızlı gelişim süreçleri, tüm işletmelerin kendilerini gergin ve zorlu bir rekabet ortamında bulmasına neden olmuştur. Bu zorlu rekabet ortamında işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için her zaman maksimum verimlilik ve etkinlikle çalışmak zorunda kalmışlardır. Tüm şirketlerde en üst düzeyde etkin çalışabilmek için insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli bileşenlerinden biridir ve bu algı her geçen gün gelişmekte ve değeri tüm dünyada anlaşılmakta ve birçok araştırmaya konu olmaktadır. Bu hala çok tartışma konusu olsa da herkes bunun çok önemli olduğunu kabul ediyor. Öncelikle bu zor bir soru çünkü insanları objektif ve adil bir şekilde değerlendirmek kolay değil.

İşletmeler çalışanlarını eğitip işe en uygun çalışanı seçse de her çalışan farklı çalışır. Bu durumun en önemli nedeni, her insanın doğuştan gelen özelliklerinin, ilgi alanlarının, becerilerinin ve işe uygunluk derecelerinin farklı olmasıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemeli, ölçmeli ve objektif kriterlere göre değerlendirmelidir.

Bu değerlendirmeler, hangi çalışanların terfi ettirileceğini, hangi çalışanların işten çıkarılacağını, hangi çalışanların başarılı olduğunu ve hangi çalışanların hedeflerine ulaşamadığını belirler. Bu değerlendirmeler, kurumda sağlıklı bir performans değerlendirme sistemi ile gerçekleştirilebilir. İşletmeler performanslarını yükseltmeye çalışması çevresel duyarlılık, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ve konusundaki sorumluluklarını gittikçe arttırmıştır. İK departmanı da sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluk stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yeşil İKY, işlerin ekolojik olarak sürdürülebilir bir şekilde geliştirilmesi söz konusu olduğunda önemli bir uygulamalı araştırma alanı olarak ön plana çıkmaktadır. Yeşil İKY uygulamaları şirket hedeflerinden ödün vermeden şirketlerin ve toplumun hedeflerini uzlaştırmaya çalışmaktadır.

Yeşil İKY, tüm organizasyonda çevresel değişimin ön koşulu olan çalışanların zihniyet ve davranışlarının uzun vadeli değişimine eşlik etme ve destekleme fırsatı sunmaktadır. Yeşil İKY'nin mantığı, kuruluşun her bir çalışanı içinde çevreci, ekolojist, kirletici olmayan ve inovatif olmak üzere dört rolün her birine maksimum bireysel katkı sağlayacak şekilde çevreciliği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmektir. Dolayısıyla Yeşil İKY uygulamaları çalışanların doğal kaynakların işletilmesinden haberdar edilmelerini ve çevre dostu ürünler geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu çalışma ise Yeşil İKY ile inovasyon arasındaki bağlantılarla nasıl etkileşime girdiğini incelemekte ve Yeşil İKY ile İnovasyon arasındaki ilişki incelenmektedir.

Araştırma amacına ulaşmak için bu çalışma aşağıdaki araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

Araştırmanın hipotezi: “H0: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi inovasyonu etkilemektedir.”

H0a: Yeşil işe alım ve seçme, inovasyonu etkiler.

H0b: Yeşil performans yönetimi, inovasyonu etkiler.

H0c: Yeşil ücret ve ödül, inovasyonu etkiler.

H0d: Yeşil katılım ve eğitim, inovasyonu etkiler.

BÖLÜM 1: YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE

STRATEJİK BİR BAKIŞ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Doğal kaynakların aşırı ve yanlış kullanılması, doğal afetler ve çevreye verilen zararlar son yıllarda etkisini gittikçe arttırmaktadır. Bu nedenle spordan mühendisliğe ve işletme bilimine kadar hemen hemen tüm alanlarda bu etkileri azaltmak için yeni faaliyetler, projeler veya politikalar geliştirilmektedir. Fakat bu politikaların sistematik ve bütüncül bir şekilde koordine edilmemesinden dolayı çevreci faaliyetlerin başarıya ulaşması engellenmektedir. Genel anlamıyla değerlendirildiğinde bireysel çevreci davranışta farkındalık mutlaka gereklidir ancak çevresel faaliyetlerin başarılı olabilmesi için işletmelerinde çevresel faaliyetler konusunda örgütlenmesi kaçınılmazdır (Uslu ve Kedikli, 2017: 67-68). Bu durum işletmelerin sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik ve çevresel duyarlılık konusundaki sorumluluklarını gittikçe arttırmıştır. İnsan kaynakları departmanının sosyal sorumluluk, sürdürülebilir ve çevresel duyarlılık konusundaki stratejilerin geliştirilmesi uygulanmasında önemli fonksiyonu bulunmaktadır. Bu nedenle bir organizasyonun, insan kaynakları departmanının, organizasyonunun sürdürülebilirlik kültürünün, tasarımında önemli bir rol oynayacak bir araca sahip olması beklenir (Rani ve Mishra, 2014: 3633).

Herhangi bir organizasyonun yenilik ve stratejik araçta yararlı ve başarılı olması o organizasyonun insan kaynaklarının kalitesine ve kolaylığına bağlıdır. Bir işletmenin hayatta kalması insan kaynaklarından bağımsız düşünülemez. Bu nedenle bir işletmenin çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerindeki başarısı ancak insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesi ile sağlanabilir. Çevre yönetimi ile ilgili konular işletmeleri doğrudan etkilemektedir. Çünkü işletmeler açık bir sistemin unsuru olarak çevreden bağımsız bir unsur değildir ve toplumun önemli bir parçası olarak algılanmaktadır. Öte yandan işletmeler geçmişteki ve bugünkü karbon salınımının önemli bir bölümünün sorumlusudur. Bu sorumluluğun bilincinde olan işletmeler çevreye daha az zararlı olan ürünler geliştirerek çevresel zararı en alt düzeye indirebilmek amacıyla inovatif teknolojiler üzerine çalışmaktadır (Hosain ve Rahman, 2016: 18). Bu doğrultuda işletmeler de günümüzde yalnızca uyumluluğa odaklanan

çevresel düzenlemelere yönelik reaktif bir yaklaşımın artık rekabetçi bir seçenek olmadığını ve çevre yönetimine yönelik proaktif bir yaklaşımın gerekli olduğunu fark etmiştir. Proaktif çevre yönetimi uygulamalarını mümkün kılan üç organizasyonel yetenek; paylaşılan vizyon, paydaş yönetimi ve stratejik proaktif yönetim. Bu süreçlerde insan kaynaklarının etkisi büyüktür Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulaması ise hem proaktif çevre yönetimine hem de şirket performansına önemli ölçüde katkıda bulunur (Oncer, 2019: 200). Yeşil İKY, sürdürülebilir uygulamayı desteklemek için her çalışanın kullanılması ve sürdürülebilirlik sorunlarına ilişkin çalışanların duyarlılığını ve taahhütlerini artırarak organizasyonunun sürdürülebilirlik kültürünün tasarımında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışmanın sıralı başlıklarında Yeşil İKY kavramı ve uygulamaları ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

1.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

Yeşil kavramı günümüzde hemen hemen her disiplinde tüm çevre politika uygulamalarını ifade etmekte kullanılan bir kavramdır. İşletmenin en önemli fonksiyonlarından birisi olan insan kaynakları da çevresel faaliyetlere yönelme, çevre politikalarını belirleme ve buna ilişkin uygulamalarını kamuoyuna anlatabilmek için yeşil ifadesini kullanmaktadır (Uslu ve Kedikli, 2017: 68). İşletmelerin başarıya ulaşması için finansal ve ekonomik faktörlerle birlikte çevresel ve sosyal konulara odaklanmak durumunda kalmaları insan kaynakları sürecinde yeşil işletme stratejilerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Ahmad, 2015: 1).

Herhangi bir kurumsal çevre programını uygulamak için bir organizasyonun İK, Pazarlama, Bilişim Finans gibi birçok birimi birlikte çalışarak olumlu bir ortak çaba ortaya koyar ve bunlar arasında en önemli katkıyı yapan birim ise insan kaynakları yönetimi birimidir. Yeşil, teriminin İKY açısından dört anlamı vardır (Opatha ve Arulrajah, 2014: 102):

- Çevre Koruma
- Doğal kaynakların akılcı kullanımı
- Hava, su vb. kirliliklerin en aza indirilmesi
- Yeşil alanda artış

Yeşil İKY, sürdürülebilir uygulamayı desteklemek için her çalışanın kullanılması ve sürdürülebilirlik sorunlarına ilişkin çalışanların duyarlılığını ve taahhütlerini artırmak anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile sürdürülebilir uygulamaları benimsemek ve çalışanların farkındalık düzeyini yükseltmek için her çalışanın temas noktasını kullanmak olarak tanımlanmaktadır (Rani ve Mishra, 2014: 3633). Marhatta ve Adhikari'ye (2013: 2) göre Yeşil İKY, kuruluşlarda kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek için İKY politikalarının kullanılmasıdır ve daha genel olarak çevresel sürdürülebilirliğin nedenlerini teşvik eder.

Yeşil İKY, yeşil inisiyatifi anlayan, takdir eden ve uygulayan yeşil işgücünün yaratılmasından doğrudan sorumludur ve şirketin insan sermayesini işe alma, eğitim ve geliştirme, tazmin etme ve ilerletme süreci boyunca yeşil hedeflerini sürdürür (Mathapati, 2013: 2). Başka tanımlamaya göre birey, toplum, doğal çevre ve işletme yararına kuruluşun çalışanlarının yeşil politika, uygulama ve sistemlerini ifade eder (Opatha ve Arulrajah, 2014: 104). Yeşil İKY terimi, şu anda iş alanında ön plana çıkan bir kelime haline gelmiş ve Yeşil İKY'nin önemi, zaman geçtikçe katlanarak artmıştır. Böylece bu terim, çevre yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma konusundaki farkındalığın tüm dünyada günden güne artması nedeniyle birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Literatürde yeşil insan kaynakları kavramına yönelik öne çıkan tanımlar şu şekilde sıralanabilir;

- Yeşil İKY, kuruluşlar içinde kaynakların sürdürülebilir kullanımını desteklemek için İKY politikalarının kullanılmasıdır ve genellikle çevresel sürdürülebilirliğe yardımcı olur. “Yeşil İKY” terimi, en düzenli olarak, daha geniş kurumsal çevre programına yönelik insan yönetimi politikaları ve uygulamalarının kaygısını ifade etmek için kullanılır (Rani ve Mishra, 2014: 3633).
- Bir kuruluşta, toplumda, çevrede ve işletmede çalışan insanları kapsayan çevresel uygulamalar ve sistemlerdir (Opatha ve Arulrajah, 2014: 105).
- Çalışanların çevreye karşı doğru ve sorumlu davranmalarına ve hareket etmelerine yardımcı olmaktır (Subramanian vd., 2016: 151).
- İşlevsel ve rekabetçi yönleri açısından personel yönetimi uygulamalarının yeşil seviyesidir (Jabbour, 2011: 98).

- İş tanımı ve analizi, işe alım, seçim, performans değerlendirme, eğitim ve ödüller dahil olmak üzere insan kaynakları yönetimindeki “yeşil” işlevsel yöndür (Jabbour vd., 2010: 1049).
- Kurumsal çevre yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin birleşimidir (Renwick vd., 2008: 5).

Bu tanımlardan hareketle Yeşil İKY sadece çevre konularına yönelik farkındalığı içermekle kalmaz, aynı zamanda daha geniş bir perspektif içinde hem organizasyonun hem de çalışanların sosyal ve ekonomik refahını temsil eder.

1.2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Günümüzde küreselleşmenin ve işletmeler arasındaki rekabetin artmasıyla birlikte insanoğlunun doğaya verdiği zarar da buna paralel olarak artmaktadır. Böylece işletmeler bir taraftan işletme performansını arttırmaya çalışırken diğer taraftan da en alt düzeyde kaynak kullanmaya çaba göstermektedir. Küresel ısınma gibi çevresel sorunlar çevre konularına yönelik duyarlılığı artırmış ve sürdürülebilirlik yalnızca işletmeler açısından değil bunun yanında tüketiciler ve diğer paydaşlar açısından da önemli bir konuma gelmiştir. Sürdürülebilirliğin önem kazanmasıyla beraber işletmeler yeşil değerlere daha fazla önem vermeye başlamış ve bu durumun bir sonucu olarak yeşil çalışan davranışı, yeşil ofis ve yeşil değer zinciri gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Literatürde oldukça yeni bir kavram olan Yeşil İKY de sürdürülebilirliğin bir sonucu olarak işletmelerin doğanın kendi kendisini yenileme döngüsünü bozmadan faaliyetlerine devam etmek için gerçekleştirdikleri çevre dostu uygulamaların insan kaynaklarına yansımalarının bir sonucudur (Çekirdekoğlu, 2019: 4). Yeşil yönetim ve yeşil işletme ve Yeşil İKY gibi kavramlar 1990’lı yıllarla birlikte gündeme gelmiş ve gittikçe daha önemli konuma sahip olmuştur (Lee, 2009: 1103).

Sürdürülebilirliğin kamuoyunda daha görünür olmasını sağlayan en önemli gelişmelerden birisi 1987 yılında yayınlanan Brutland Raporu’dur. Bu raporla birlikte sürdürülebilirlik konusu daha çok gündeme gelmiş ve çevresel yönetim ve sürdürülebilirlik çalışmaları artmıştır (Berry ve Rondinelli, 1998: 38). Bu konudaki ilk araştırmalar Yeşil İKY kavrama atıf yapmamakla birlikte insan kaynakları fonksiyonlarında sürdürülebilirliğe odaklandığı söylenebilir (Dumond, 2015: 12-18).

Araştırmalar örgütsel işleyişin önemli bir hedefi olarak çevresel uygulamaları gündeme getirmiş ve insan kaynakları desteğinin bu hedeflere ulaşılmasındaki rolünü ortaya koymuştur (Ahmad, 2015: 4). 1990'lı yılların sonlarında yeşil örgütlenme çalışmaları yoğunlaşmış ve işletmeler Yeşil İKY uygulamalarını hayata geçirebilmek için eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi bazı desteklere ihtiyaç duymaya başlamıştır 2000'li yılların başlarından sonra çevre yönetimi ve insan kaynakları entegrasyonu Yeşil İKY yönetimi başlığı altında ele alınmaya başlanmış ve bu tarihten sonra sürdürülebilirlik insan kaynakları araştırmalarının gündemine daha sistematik bir şekilde dahil edilmeye başlanmıştır (Özcan, 2021: 12-13).

1.2.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Günümüzde çevre sorunlarına yönelik farkındalık tüm dünyada giderek artmaktadır. Bu farkındalık tüm toplumu olduğu kadar işletmeyi de etkilemektedir. Kirliliğın artması ve olumsuz etkileri insanları kirlilikten kurtulmanın yollarını aramaya yöneltmiş ve bu amaçla şirketler, çevresel faktörlerin yanı sıra ekonomik ve sosyal faktörleri de dikkate alan politikalar geliştirmiştir. Bu doğrultuda işletmeler verimliliğini artırmak, maliyetleri düşürmek ve çalışan bağılılığını artırarak kaliteli çalışanları elde tutmak için çevre dostu girişimler uygulamaya başlamışlardır (Acar, 2022: 27). Yeşil İKY, işte kullanılan mevcut kaynakların sürdürülebilir kullanımını desteklemek için insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve politikalarını kullanır. Yeşil insan kaynakları ve insan yönetimi fonksiyonlarının sürdürülebilirliği, yeşil bilincin arttığı bir dünyada önem kazanmıştır (Krithika vd., 2019: 75). Bir kuruluşun Yeşil İKY uygulamasının için hem çalışanlar hem de kuruluşun kendisi için faydaları vardır. Yeşil İKY uygulamaları, çevreyi korumak için çalışanların moralini, tutumlarını ve davranışlarını iyileştirir (Shaban, 2019: 89). Bunun dışında Yeşil İKY'nin organizasyonlar açısından faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Deshwal, 2015: 179-180):

- Çalışanların moral ve motivasyonunu artırır.
- Çalışanları elde tutmaya yardımcı olur ve çalışan devrini azaltır.
- Kalifiya insan kaynağı için kazançlı fırsatlar sunar.
- Nitelikli insan kaynaklarını çekmek için bir şirket imajı oluşturur.
- Şirketin pazardaki marka imajının geliştirilmesine yardımcı olur.
- İşletmenin pazarlama stratejisinde kullanılır.

- İşletmenin iç ve dış paydaşları ile kurduğu ilişkiyi geliştirir.
- İşletme maliyetlerini düşürür.
- İşletmeye hem pazarda hem sanayide rekabet avantajı sağlar.
- İşletmenin tasarruf yapmasına katkı sağlar, işletme faaliyetlerinin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltır.
- İşletmeyi büyümeye, kaliteli işleştirmeye prosedür ve yöntemlerini buna göre geliştirmeye teşvik eder.
- İşletmenin kaynaklarını daha verimli kullanmasına yardımcı olarak risklerin etkin yönetilmesini sağlar.
- İşletmede yeşil öğrenme ortamını geliştirir.
- Özel ve mesleki yaşamlarında çevre dostu alışkanlıklar geliştirmeleri için çalışanların davranışlarını iyileştirmeye yardımcı olur.

Shaikh (2010), Yeşil İKY'nin çevre ile bağlantılı sorunları kabul ederek desteklemek için organizasyonda ve yönetim bakış açısında, İK politikaları ve uygulamalarında, insanları eğitmede ve çevre koruma ile bağlantılı kuralların uygulanmasında önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Mandip (2012) ayrıca, Yeşil İK'nın sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmek ve çalışanların yanıt verebilirliğini ve sürdürülebilirlik sorunlarına ilişkin taahhütlerini desteklemek için her çalışan arayüzünü kullanmak anlamına geldiğini ve daha fazla verimlilik, daha düşük maliyet ve daha iyi çalışan ile sonuçlanan aktivite ortamı dostu İK programlarına dahil olduğunu belirtmektedir. Yeşil İKY ayrıca çalışanların hem mesleki hem de özel yaşamlarında kullanacakları etkili çevre tekniklerini öğrenmeleri için bir eğitim ortamı geliştirir (Aggarwal ve Sharma, 2015: 67-68).

Özetle Yeşil İKY, çevresel sürdürülebilirlik hedefini takip eden İKY'nin tüm yönlerini ve uygulamalarını içeren yeni bir araştırma alanıdır. Yeşil İKY'de amaç, şirket hedeflerinden ödün vermeden şirketlerin ve toplumun hedeflerini uzlaştırmaktır. Yeşil İKY, işlerin ekolojik olarak sürdürülebilir bir şekilde geliştirilmesi söz konusu olduğunda önemli bir uygulamalı araştırma alanıdır. Yeşil İKY, tüm organizasyonda çevresel değişimin ön koşulu olan çalışanların zihniyet ve davranışlarının uzun vadeli değişimine eşlik etme ve destekleme fırsatı sunar. Ekolojik sürdürülebilirlik, organizasyonel maliyetlerden tasarruf sağladığı, çalışan motivasyonunu artırdığı ve yeni pazarlar açtığı için ekonomik açıdan önemlidir (www.wu.ac.at).

1.2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Zorlukları

Yeşil İKY'nin işletme ve çalışanlar açısından yukarıda belirtilen avantajlarının yanında bazı zorlukları bulunmaktadır. Bu zorlukları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Deshwal, 2015: 178-180):

- Çalışanların davranışlarında kısa süreli değişiklik yapmak zordur.
- Çalışanların hepsi işletmenin Yeşil İKY uygulamalarının tanıtımını desteklemede eşit derecede motivasyona sahip değildir.
- İşletmenin tamamında Yeşil İKY kültürünün geliştirilmesi zahmetli bir süreçtir.
- Yeşil İKY, başlangıçta yüksek düzeyde yatırım gerektirir ve yavaş getiri oranına sahiptir.
- Kalifiye yeşil yaka çalışanların bulunması oldukça zordur.
- Yeşil İKY performans değerlendirme sürecinde çevreci performans göstergelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi zordur.

Fayyazi ve arkadaşları (2015: 106) ise Yeşil İKY'nin zorluklarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Yeşil İKY politika ve uygulamaları için kapsamlı bir plan yapılmaması durumunda uygulama zorlukları ortaya çıkmaktadır.
- Çalışanların çevresel konularla ilgili bilgi ve farkındalıklarının olmaması değişime direnç göstermelerine neden olmaktadır.
- Etkili bir Yeşil İKY tasarımı ve uygulaması için işletmenin operasyonları, tedarik zinciri, dağıtım süreci, tüketici davranışı, yeşil yaşam eğrisi ile ilgili yeşil sonuçları iyi derecede anlaması ve bilmesi gerekmektedir.

Diğer taraftan özellikle büyük ölçekli işletmeler Yeşil İKY uygulamalarını sürdürmede küçük ve orta büyüklükteki işletmelere kıyasla daha avantajlıdır (Çekirdekoğlu, 2019: 9). Azzone ve arkadaşları (1994: 69-81) tarafından yapılan araştırmada bunun finansal eksiklik, işletmenin dışsal uyaranlara adapte olma becerisinin eksikliği ve işletmede doğrudan çevre ile ilgili bir departmanın olmamasından kaynaklandığı belirtilmiştir. Bu nedenle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin Yeşil İKY uygulamalarına adapte olması ve bu uygulamaları hayata

geçirmesi için bu üç temel özelliği sahip olması gerekmektedir. Bu işletmelerin işletme yapısını büyük ölçekli işletmelerde olduğu gibi formalleştirmesi yani standardize hale getirmesi yeşil yönetim faaliyetlerine adapte olmasını gerektirmektedir (Lee, 2009: 15). Ayrıca bu işletmelerin yüksek düzeyde inovasyon kapasitesine sahip olması (Azzone vd., 1994: 72) ve çevresel farkındalığı yüksek yönetim ve teknik açıdan gelişmiş insan kaynaklarına sahip olması gerekir. Böylece işletmenin ve insan kaynaklarının işe alımdan emekliliğe kadar ki süreçte yeşil değerlere daha uygun hareket etmesi sağlanmış olacaktır (Lee, 2009: 15).

1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı son yıllarda doğal kaynakların hızla tükenmesi ve çevre sorunlarının yarattığı endişe nedeniyle her sektörden işletme açısından gittikçe daha önemli hale gelmiştir (Özelmiş, 2020: 42). Sürdürülebilirlik, işletmelerin gelecekte de istihdam ve ekonomik zenginlik yaratmaya devam ederken, sosyoekonomik arka planı artırmaya yardımcı olacak uzun süreli çözümler sunma şansı olarak tanımlanmaktadır. Yeşil İKY uygulamaları da çevre yönetimi, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik üzerinde yoğunlaşan uygulamalar olarak (Rani ve Mishra, 2014: 3633-3634) sürdürülebilirlik kavramı ile yakından ilgilidir.

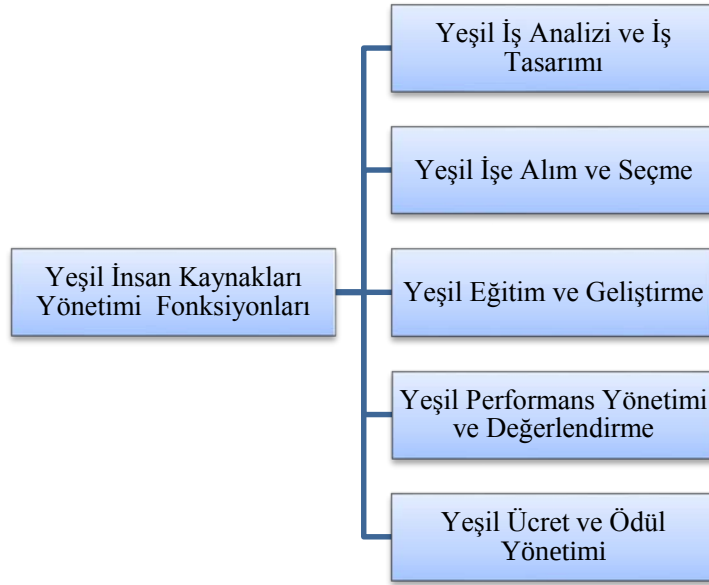
Ehnert ve Harry'e (2012: 223) göre insan kaynaklarının sürdürülebilirlikle olan ilişkisi ve sürdürülebilirliğin İK'da gündeme gelmesi makro ve mikro olmak üzere iki boyutta açıklanmaktadır. Makro boyutta bakıldığında işletmelerin sosyal ve ekonomik çevreyle olan ilişkisi toplumun ve doğal çevrenin sürdürülebilirliğini etkilemektedir. Bu nedenle insan kaynakları alanında sürdürülebilirlik olgusu gündeme gelmektedir. Mikro boyut ise işletmelerin iç çevreleri ile kurduğu ilişkiye odaklanmaktadır. Buna göre artan sağlık sorunları, çalışma hayatının zorlukları ve çevre sorunları ile mücadelede çalışan katılımının sağlanması gibi gerekçelerle işletmelerin en değerli varlığı olan insan kaynaklarının sürdürülebilirliği önem kazanmıştır. İşletmeler makro ve mikro boyutta belirledikleri çevresel hedefler ve uyguladıkları projelerle bir taraftan doğal kaynakların korunmasını sağlarken diğer taraftan da hem çalışanları hem müşterileri açısından daha cazip pozisyona gelmeyi hedeflemektedir.

Mampra (2013) Yeşil İKY'yi, çalışanların moralini ve memnuniyetini daha da artıran, işletmelerde kaynakların sürdürülebilir kullanılmasını ve çevrenin korunmasını teşvik

etmek için İKY politikalarının kullanılması olarak tanımlamaktadır. Yeşil İKY kaynakların sürdürülebilir kullanımasını teşvik etmek ve çevre sorunlarından dolayı kuruluşlara istenmeyen zararları önlemek için insan kaynakları yönetimi politikalarının, felsefelerinin ve uygulamalarının kullanılmasıdır (Ahmad, 2015: 13). Görüldüğü gibi sürdürülebilirliği yalnızca doğal kaynakların kullanılması bakımından değil genel anlamıyla kaynak tüketimi açısından ele almak daha isabetlidir. Sürdürülebilirliğin ele alındığı kaynaklardan biri de insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları yönetimi, insani sürdürülebilirliği doğrudan etkilemekte ve bu nedenle kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir unsuru olarak görülmektedir (Kesen, 2016: 5). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi temelde doğayı ve çevreyi korumak için yapılan çevreci faaliyetlere dayanır. Bu faaliyetler gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağına zarar vermeden işletmenin ve toplumun günlük ihtiyaçlarının etkili bir şekilde karşılanmasını gerektirir (Wagner, 2013: 15). Şirketin İK departmanı, şirkette bir sürdürülebilir kalkınma kültürü yaratmada önemli bir rol oynayabilir (Harmon vd., 2010: 16). Bu nedenle, insan sermayesinin yönetimi, sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesi için araçsaldır.

1.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Fonsiyonları

Yeşil İKY, bir kuruluş içinde yeşil kültürü anlayan ve değer veren yeşil iş gücü oluşturmaya yardımcı olan bir manifestodur. Böyle bir yeşil girişim, işe alma ve eğitim, tazminat, insan sermayesini geliştirme ve teşvik etme gibi insan kaynakları yönetimi süreci boyunca şirketin yeşil hedeflerini destekleyebilir (Dutta, 2012: 143). İşletmeler yeşil yönetimin bir parçası olarak yeşile duyarlı davranarak çevre dostu ve çevreci olabilirler. Bu aşamada insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları da çevreci bir yapıya dönüşmekte ve Yeşil İKY fonksiyonları ortaya çıkmaktadır (Şekil 1)



Şekil 1: Yeşil İKY Fonksiyonları

İşletmenin doğru operastonel yeşil girdileri ve doğru operasyonel yeşil iş performansı aldığından emin olabilmek için, İKY fonksiyonlarının yeşil olacak şekilde düzenlenmesi yada değiştirilmesi zorunludur (Opatha ve Arulrajah, 2014: 107). Nitekim Cherian ve Yakup (2012: 25) yaptıkları çalışmada işe alım, çalışan motivasyonu eğitim ve ücretlendirmenin yeşil yönetim ilkelerine ilişkin çalışan uygulamalarının geliştirilmesine katkıda bulunan önemli insani unsurlar olduğunu belirlemişlerdir.

1.3.1. Yeşil İş Analizi ve İş Tasarımı

Geleneksel İKY’de iş analizi, Taylor tarafından 1900’lerin başında çalışan verimliliğini artırmaya yönelik olarak geliştirilmiştir. İş analizi, her bir işin özelliklerini ve o işin yapıldığı çevresel koşulları gözlemleyerek, inceleyerek ve bunlarla ilgili bilgileri kaydederek belirleme süreci olarak ifade edilebilir. Öte yandan iş tasarımı, "iş içeriğini, işle ilgili ödülleri ve iş özelliklerini, iş ve insan unsurlarını en uygun şekilde birleştirmek için çeşitli şekillerde organize etmek" olarak tanımlanır. İş tasarımı, işi kolaylaştırma, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi teknikleri içerir (Ertürk, 2011: 23-47). Yeşil iş analizi ve tasarımı ise işletmenin her bir pozisyonu için çevre koruma ile ilgili bazı görev ve yükümlülüklerinin dağıtılması, yapılan işin çevresel boyutlarının tespit edilmesi ve çalışanlardan beklentilerin netleştirilmesini amaçlar (Kesen ve Öselmiş, 2021: 1233). Yeşil iş tasarımı ve

analizinde işletmeler sürdürülebilirlik bilinci doğrultusunda işletmeyi çevre koruma açısından yeniden yapılandırmakta, işin her aşaması ve bu aşamayı gerçekleştiren çalışanlara çevrenin korunması için sorumluluk yüklemektedir. Böylece daha çevreci tanımlar oluşturulmakta ve işletme bünyesinde çevre dostu iş süreçleri hayat geçirilmektedir (Çark, 2021: 260).

1.3.2. Yeşil İşe Alım ve Seçme

Artan işsizlik ve büyüyen yetenek savaşları karşısında insan kaynakları çalışanlarının en önemli rollerinden birisi, işe en uygun, en donanımlı, gelecekte iş için verimli ve verimli performans gösterecek çalışanı seçmektir. İnsan kaynakları yönetim bu sayede, örgütlerde işgücü faktörünün etkin ve verimli kullanılmasını amaçlar. İşe alım sürecinde insan kaynakları departmanı, işe alınması planlanan iş için ihtiyaç duyulan insan kaynağının nicelik ve niteliğini belirler ve organizasyonun tüm departmanları için insan kaynaklarını seçer. Bu nedenle personel seçiminde yapılabilecek en ufak bir hata, organizasyonun işleyişinde ciddi aksamalara neden olması açısından hayati önem taşımaktadır (Çetin ve Özcan, 2014: 1-3). Yüksek kaliteli personeli çekmek, “yetenek savaşında” önemli bir İK sorunudur (Renwick vd., 2013: 2).

Holtom ve arkadaşları (2008: 231), çalışanların devri ve elde tutulması üzerine yaptıkları çalışmada, İK ve sürdürülebilirliğin en temel faydalarının işe alma, elde tutuma ve memnuniyet olduğunu savunmaktadır. Öyle ki işletmeler yeşil işverenler olarak itibar elde etmenin yetenekli çalışanları çekmenin etkin bir yöntem olduğu gerçeğini fark etmiştir. Nitekim günümüzde Bayer, SIEMENS ve Rover Group gibi birçok büyük ölçekli önemli firma yüksek kalitede personelleri çekebilmek için çevresel faaliyetlerden ve işletmenin yeşil imajından yararlanmaktadır. (Wehrmeyer, 1996: 30). Çevresel yönleri olan yeşil iş tanımları, çalışanlar için yeşil işe alım süreçlerini gündeme getirmektedir. Yeşil işe alım, bir kuruluştaki çevre yönetim sistemleri tarafından tanımlanan bilgi, davranış, beceri ve yaklaşımlara sahip bireylerin işe alınması sürecidir (Ahmad, 2015: 5). Bu süreç çevre korumanın önemine yüksek düzeyde odaklanmış ve bunu işletmenin temel unsuru haline getiren bir süreçtir (Aranganathan, 2018: 73).

Yeşil işe alım ve seçme, son zamanlarda çok dikkat çeken Yeşil İK uygulamalarından biridir. Yeşil işe alım ve seçme, çevreyi önemseyen ve kendilerini çevresel

performansa adamaya istekli adayları işe alma ve seçme süreci olarak ifade edilebilir (Acar, 2022: 14). Yeşil işe alım ve seçim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi ile sonraki süreçlerde çalışan katılımının sağlanması daha da kolaylaşmaktadır (Pham ve Paillé, 2020: 260). Yeşil işe alım, çevrenin önemine odaklanan ve çevreyi bir organizasyonda önemli bir unsura dönüştüren bir sistemdir. Bunun yanında, işe alınanlar da çevre dostu “yeşil” bir şirket için çalışmak konusunda hevesli ve bir dereceye kadar tutkuludur. Yeşil bilince sahip adayların işe alınması, sürdürülebilir süreçlerin farkında olan ve işleme, koruma ve daha akıllı bir dünya yaratmanın temellerine zaten aşina olan profesyonellerin işe alınmasını kolaylaştırır. (Ahmad, 2015: 6). Grolleau ve arkadaşları (2012) şirketin çevre standartlarının çalışanları işe alma üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalarında, şirketin çevre korumaya olan bağlılığının şirketin profilini etkilediğini bulmuşlardır. Bunun dışında yeşil işe alım ve seçmenin avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çekirdekoğlu, 2019: 13-14):

- İnsan kaynakları departmanının işe alımı doğrudan gerçekleştirmesi nedeniyle aracılık maliyetlerinin düşmesi
- İşveren marka değerinin artması
- İşleme ve kâğıt maliyetlerinin düşmesi
- Aday deneyimlerinin artması
- Aday seçiminde otomasyonun kullanılması nedeniyle daha etkili bir seçimin gerçekleştirilmesi
- Mülakat performanslarının artması

Diğer taraftan yeşil işe alım uygulamaları, yeni katılanların bir kuruluşun çevre kültürüne aşina olmalarını ve çevresel değerlerini koruma yeteneğine sahip olmalarını sağlayarak etkili çevre yönetimini destekleyebilir. Bunun yanında işletmeye adayları cezbetme ve göreve başladıktan sonra elde tutma şanslarını daha da artırma fırsatı sağlayabilir. Bu nedenle işletmelerin yeşil trendi destekleyerek, işe alım süreçlerini çevre dostu konularla uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir (Ahmad, 2015: 6).

1.3.3. Yeşil Eğitim ve Geliştirme

İş hayatında doğru insanı doğru yere yerleştirmek kadar önemli olan bir diğer insan kaynakları faaliyeti de eğitim ve gelişimdir. İşletmelerin faaliyetlerini yürütürken

doğru davranan, eğitimli ve konuya hâkim çalışanlara ihtiyacı vardır. Çalışan eğitiminin temel amacı, işi yapan kişinin eğitim programlarının sağladığı bilgi, beceri ve davranışlara sahip olmasını sağlamak ve rekabet avantajı sağlayarak entelektüel sermayeye katkıda bulunmaktır (Çetin ve Özcan, 2014: 73). Yeşil İKY’de eğitim ve geliştirme, çalışanların beceri, bilgi ve tutumlarını geliştirmeyi ve çevre yönetimi ile ilgili bilgi, beceri ve tutumların bozulmasını önlemeyi amaçlayan bir uygulamadır. Yeşil eğitim ve geliştirme, çalışanları çevre yönetiminin değeri konusunda eğitir, onları enerji tasarrufu sağlayan, atıkları azaltan, çevre bilincini kuruluş içinde yayan ve çalışanları çevresel problem çözme sürecine dahil etme fırsatı sağlayan çalışma yöntemleri konusunda eğitir (Zoogah, 2011: 17).

Yeşil eğitim ve geliştirme çalışmaları, iş görenleri çevre yönetiminin çeşitli yönleri ve değerleri konusunda bilinçlendirir. Atık yönetimi de dahil olmak üzere bir kuruluştaki atık çeşitli koruma yöntemlerinin benimsenmesini destekler. Bunun yanında çalışanların çeşitli çevresel sorunları çözme yeteneğini de keskinleştirir. (Ahmad, 2015: 7). Ramus (2002: 151), en iyi yönetim uygulamaları üzerine yöneticilerle yaptığı bir ankette, çevre eğitimi ve öğretiminin, çalışanlar için çevresel sonuçların bir parçası olduklarını hissettikleri olumlu bir çevre kültürü oluşturma yanı sıra, en önemli İKY süreçleri olduğu sonucuna varmıştır. Dolayısıyla yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri çevresel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırır.

Yeşil eğitim, bir kuruluşun çalışanlarını çevreyi koruma becerilerini öğrenmeye ve çevresel hedeflere ulaşmada kilit rol oynayan çevresel konularda daha dikkatli olmaya güdüleyen bir faaliyetler sistemini ifade eder. Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışanların çevre koruma alanındaki farkındalık, bilgi ve becerileri artırılabilir (Acar, 2022: 19). Yeşil eğitim ve geliştirme uygulamaları yalnızca çevre ile ilgili departmanlarda çalışan kişilere değil bunun yanında örgütteki bütün departmanlarda çalışan kişilere yönelik uygulanmalı ve bütün çalışanların çevre bilincine sahip olmasını sağlayacak şekilde yürütülmelidir (Tang vd., 2018: 35). Yeşil eğitim ve geliştirme uygulamaları kapsamında çalışanların çevre konusunda temel bilgi ve becerilerini geliştirmek için çevre eğitimi verilmesi Yeşil İKY’nin temel fonksiyonlarından birisidir. Bu nedenle birçok işletme çalışanlarının çevre duyarlılığını arttırabilmek için işgücünün çevre eğitimi ihtiyacını önemsemekte ve buna yönelik uygulamalar geliştirmektedir. Bu uygulamalar çevre yönetimi

girişiminin etkili bir şekilde uygulanması açısından oldukça önemlidir (Salih, 2020: 3).

1.3.4. Yeşil Performans Yönetimi ve Değerlendirme

Organizasyonlarda performans değerlendirme, ekiplerin, bireylerin ve bir bütün olarak organizasyonun performansını ölçmeye yönelik sistematik bir süreç olan performans yönetiminin en önemli bileşenidir. Performans değerlendirme, çalışanların belirli organizasyonel kriterler ve performans standartlarına göre ne kadar iyi performans gösterdiğini belirleme ve geri bildirim sağlama sürecidir (Mathis ve Jackson, 2015: 130). Performans değerlendirmenin temel özelliği, hedeflere ulaşmak için yürütülen süreçlerdeki iyileşmenin gözlemlenmesidir (Çekirdekoğlu, 2019: 22).

Performans yönetimi, bir çalışanın performansını sorumluluklarına göre analiz etmek için kullanılan ve zaman içinde dünya çapında çalışanların performansını ve üretkenliğini iyileştirmeyi amaçlayan insan kaynakları yönetiminin bir yönüdür (Acar, 2022: 22). Birçok işletme bireysel performans değerlendirme sisteminde yer alan kriterler arasına çalışanların ödüllendiren ve tazminat veren çevresel hedeflere yer vermektedir. Performans değerlendirme süreci, çalışanların performansını şirketin arzu ettiği çevresel performans düzeyine getirmesi nedeniyle çevre yönetimi çalışanlarının etkinliğini sağlamak için gerekli hale gelmiştir (Jabbour ve Santos, 2008: 54).

Performans yönetimi çalışanların kurumsal amaç ve hedeflere daha iyi bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olan mesleki becerilerini geliştirmeye yönlendirildiği süreçtir. Kurumsal stratejinin tanınması performans yönetimi ile sonuçlanır. Çevre yönetiminin küresel iş stratejisini etkilemesi ile performans yönetimi de yeşil dalgadan olası olumlu bir şekilde etkilenmektedir. Yeşil performans yönetimi, şirketin çevresel kaygıları ve politikaları ile ilgili konulardan oluşur. Aynı zamanda çevresel sorumlulukların kullanımına da odaklanmaktadır (Ahmad, 2015: 6). Yeşil yönetim kapsamında yer alan işletmeler tarafından uygulanan performans yönetimi sistemleri yeşil etiketler barındırmaktadır. Yeşil performans yönetimi işletmenin çevre konusundaki kaygıları ve uygulamalarıyla ilgili konulardan oluşmaktadır. Bunun yanında bu süreç içinde çevresel yükümlülüklerin kullanılması da yer almaktadır (Acar, 2022: 22).

Yeşil performans yönetimi ve değerlendirmesi çevre yönetim sürecinde çalışanların performans faaliyetinin değerlendirilmesi kapsayan Yeşil İKY'nin bir fonksiyonudur. Bu doğrultuda içerisinde çevresel sorumluluklar, çevresel olaylar, karbon ayak izinin azaltılması ve çevresel politika ve kaygıların iletilmesi gibi konuların yer aldığı performans değerlendirme sürecinde bütün çalışanlar açısından bir takım yeşil kriterler ve yeşil performans göstergeleri oluşturulur (Saeed vd., 2019: 426). Böylece işletme çevresel ve sürdürülebilirlik odaklı olarak belirlediği yeşil hedeflere ulaşp ulaşmadığını kontrol etmekte ve bu kontrolün sonucunda yeşil hedeflere ulaşmasını engelleyen durumları tespit ederek bunların ortadan kaldırılması ve yeşil hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran unsurların teşvik edilmesine ilişkin yetkinliklerin korunmasına ve sürdürülmesine odaklanır (Çark, 2021: 262). Nitekim Epstein ve Roy (1997: 21) çalışmalarında, İK yöneticileri çevresel performansı performans yönetimi sistemlerine entegre ettiklerinde, çevre yönetimini herhangi bir hasara karşı korudukları sonucuna varmışlardır. Bu nedenle günümüzde bazı firmalar, kurumsal çapta çevresel performans standartları ve çevresel performans hakkında faydalı veriler elde etmek için Yeşil bilgi sistemleri/denetimleri kurarak performans yönetimi konusuyla ilgilenmektedir (Marcus ve Fremeth, 2009: 17). Performans yönetiminin en önemli yönü performans değerlendirmesidir. Güvenilirlik, geçerlilik ve adalet kriterlerini karşılamanın yanı sıra, etkili performans değerlendirmeleri, çalışanlara faydalı geri bildirim sağlar ve firmanın çevresel sonuçlarında sürekli iyileştirmeleri destekler (Jackson vd., 2011: 7).

1.3.5. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi

Ödüller ve ücretlendirme, çalışanların performansları için ödüllendirildiği başlıca İKY süreçleridir. Bu İK uygulamaları, bireyin çıkarlarıyla kuruluşun çıkarlarını birbirine bağlayan en güçlü yöntemdir. Ayrıca, teşviklerin ve ödüllerin, çalışanların iş yerinde azami dikkat göstermesini etkileyebileceği ve onları kurumsal hedeflere ulaşmak için azami çaba göstermeye motive edebileceği bilinmektedir (Ahmad, 2015: 7). Ücretlendirme ve ücretlendirme sistemi, mali konular ve işletme karlılığı üzerindeki etkisi açısından çok önemli bir bileşendir. Çalışanlar için ücret, güçlü bir motivasyon aracıdır. Ücretler, çalışanların işletmedeki faaliyetleri karşılığında elde ettikleri en temel değer veya nakit olarak tanımlanabilir (Çetin ve Özcan, 2014: 173). İşlemden kaynaklanan her türlü ödeme fabrikalarda ücret yönetimi kapsamına girer. Şirket içi

ödülleri maddi ve manevi ödüller olarak sıralanabilir. Maddi ödüller arasında teşvikler, ücret artışları, hediyeler, ikramiyeler, çalışan ve aile faydaları yer alırken, maddi olmayan ödüller şirket içinde sürdürülebilirlik faaliyetlerinde yer alan çalışanların terfiini, özel ayrıcalıkları ve tanınmayı içerir (Dessler, 2013: 352).

Yeşil İKY bağlamında, ödüller ve tazminat, kuruluşlardaki çevresel faaliyetleri desteklemek için potansiyel araçlar olarak kabul edilebilir. Ödül ve yönetim için stratejik bir yaklaşıma uygun olarak, modern kuruluşlar, çalışanları tarafından başlatılan çevre dostu girişimleri teşvik etmek için ödül sistemleri geliştirmektedir (Ahmad, 2015: 7). Phillips (2007: 9) tarafından yürütülen bir çalışmada Birleşik Krallık firmalarının %8'inin yeşil davranışları çeşitli tazminat ve/veya finansal teşviklerle ödüllendirildiği belirtilmektedir. Bu uygulamalar çalışanları eko-girişimler oluşturmaya motive etmede etkili olabilir. Niekim Forman ve Jorgensen (2001: 71) tarafından yapılan çalışmada çalışanların çevre programlarına katılımının önemine ilişkin olarak, çevresel sorumlulukla ilgili görev almaları için ücret teklif edildiğinde, çalışanların çevre yönetim programlarına bağlılığının arttığı gözlemlenmiştir.

Tazminat ve ödüller, kuruluşlardaki yeşil girişimleri artırsa da, bazı yanlış uygulamalardan asla tamamen kurtulamaz. Etkili parasal teşvikler geliştirmek, çevresel davranışları ve performansı doğru ve adil bir şekilde değerlendirmenin zorluğu nedeniyle zor olabilir. Bu nedenle, şirketlerin enerji verimli ürünler ve süreçler tasarlamaları ve kabullerini hızlandırmak için teşvikler tasarlamaları gerekmektedir (Gupta, 2008: 4). Yeşil ödüller ve ücretlendirme sisteminin İKY süreciyle uyumlu hale getirilmesi durumunda, organizasyonlarda yeşil bir kültürün teşvik edilebileceği söylenebilir. Yeşil yönetimin unsurlarını ücret programına dahil ederek yöneticiler, çalışanlar arasında yeşil davranışları teşvik edebilir. Ayrıca yöneticiler, çalışanlardan gelecek yıl için ulaşılacak hedeflere dahil edilen karşılıklı kararlar yoluyla olabilecek bireysel işleriyle ilgili belirli yeşil fikirler getirmelerini isteyebilir. Bu hedeflere ulaşmak, teşvik almanın temeli olacaktır (Ahmad, 2015: 7).

BÖLÜM 2: YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNOVASYON KAVRAMI

2.1. İnovasyona Genel Bir Bakış

İnovasyon, modern dünyada özellikle son yıllarda hem akademik hem de iş hayatında oldukça sık karşılaştığımız önemli kavramlardan biridir. Bu kavram, çağdaş sanattan işletmeye birçok alanda kilit bir bileşen haline geldi (Elçi, 2008). Bu bağlamda inovasyon kavramı kısa sürede yaygınlaşmış ve işletmelerin sorunlarını çözebilecekleri önemli bir kavram haline gelmiştir. İnovasyon süreçleri, tüm toplumlarda hem sosyal hem de ekonomik açıdan son derece önemli değişikliklere yol açtığı için hükümet stratejileri tarafından teşvik edilmekte ve desteklenmektedir (Altun, 2007: 7). İnovasyon sayesinde iyileştirme ve inovasyon bir arada yaşanır. İnovasyon sürecinin iş dünyasında tam olarak test edilebilmesi için beş kombinasyonun birleştirilmesi gerekir. Bunlar (Schumpeter, 1934: 66):

- Yeni hammadde kaynaklarının temini
- Yeni pazarlara ve pazarlara açılmak
- Yeni ürünlerin üretimi
- Yeni üretim yöntemlerini tanıtın

2.1.1. İnovasyon Kavramı

Bu kavram İkinci Dünya Savaşı sırasında yaygınlaştı ve 1960'larda bilişim teknolojisinin gelişmesi nedeniyle şirketler tarafından benimsenmiştir. Teknolojik gelişme sürecinde sırasıyla; Önce bir buluş olmalı, yenilik sürecini başlatmalı ve sonunda yeniliği yaymalıdır. İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya yeni bir organizasyonel yöntemin dahili iş uygulamalarına, işyeri organizasyonuna veya dış ilişkilere uygulanmasıdır (OECD ve Eurostat, 2006). İnovasyon faaliyetleri şu şekilde detaylandırılabilir (Kale, 2010: 75):

- Ürün yeniliği
- Süreç inovasyonu

- Pazarlama İnovasyonu
- Organizasyonel ve Organizasyonel İnovasyon
- Teknolojik yenilik

İş değiştiren önemli yenilikler şu şekilde sıralanabilir (Terzioğlu, 2008: 32):

- Sanayi Devrimi ile seri üretim ve makinelerin aktif kullanılması,
- Araştırma ve geliştirme harcamalarındaki vergi indirimleri ile şirketlerin araştırma yapmak zorunda kalması,
- Bilgisayarların iş hayatında araç olarak kullanılması ve mesafelerin ortadan kalkması,
- E – ticareti dünya çapında kullanmaya başlayıp, böylece iş dünyasında 7/24 hizmet vermeye başlanması,
- Endüstri 4.0 uygulamaları sayesinde robotların ve yapay zekanın hayata geçirilmesi,
- İHA’ların ortaya çıkmasıyla birlikte maliyetlerde azalma olması,
- Evlerde ve işyerlerinde robotik asistanların kullanımıyla çalışan rollerinin yelpazesini değiştirmesi,
- Kod çözme algoritmalarının gelişmesiyle birlikte niyetleri anlamaya başlaması,
- Üç ve dört boyutlu yazıcıların geliştirilmesi,
- İnternet sayesinde mesafe ve zaman fikrinin kaybolması,
- Veritabanlarının oluşturulması ile bilgiye erişimin kolaylaşması,
- Ticari web siteleri sayesinde müşterileri çekmek ve sadakatlerini artırmanın daha kolay olmasıdır.

İnovasyonlar inovasyonun derecesine göre iki farklı gruba ayrılmaktadır (Coşkun, 2013: 24):

- Artırımsal
- Radikal

Tablo 1’de, yenilik türlerini, yenilik derecelerini ve kısa tanımları ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 1
Yenilik Türleri

İnovasyonun kademeleri	İnovasyon türleri	Kısa tanımı
Alanına göre	Ürün inovasyonu	Yeni bir ürün tasarlanması veya piyasada olan bir ürünün değiştirilmesidir.
	Süreç inovasyonu	İşletme birim maliyetlerini azaltacak biçimde üretim ve teslimat süreçlerinde gerçekleştirilen inovasyondur.
	Organizasyonel inovasyon	Yönetim maliyetini azaltabilmek için işletme çalışma şeklinin inovasyonudur.
	Pazarlama inovasyonu	İşletme tarafından üretilen ürünlerin pazarlanması sürecinin inovasyonudur.
Derecesine göre	Radikal inovasyon	Sektörde yeni bir ürün, süreç veya iş yapma şeklinin ortaya çıkarılmasıdır.
	Artımsal inovasyon	Mevcut bir ürünün geliştirilmesi anlamına gelen inovasyondur.

Kaynak: Yavuz, 2010: 31

İnovasyon faaliyetlerinde ortaya çıkan sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Yavuz, 2010: 33):

- Şiddetli fiyat rekabeti
- Ürün kalitesi için ciddi rekabet
- Talep istenilen düzeyde değil
- Yüksek marka rekabet gücü
- Yeterli sermaye olmaması
- Yeni pazarlara girmenin yüksek maliyetleri
- Hükümet düzenlemeleri eşit değil
- Bazen hukuk kuralları bir engeldir.

Genel olarak inovasyonun faydaları şu şekilde detaylandırılabilir (Akın ve Reyhanoğlu, 2014: 27):

- Zaman tasarrufu
- Hammadde ve kaynaklarda tasarruf
- Maliyet azaltma
- İyileştirilmiş emek kullanımı
- Kalite iyileştirilmesi
- Műřterilerin hizmetlere eriřmesinin kolaylařması
- Kâr oranının artması
- Rekabet avantajı
- Sağlanan patent avantajları

2.1.2. İnovasyon Süreci

İş inovasyon yönetimi, son yıllarda yükselişe geçen, organizasyonlarına ve organizasyon yapılarına hızlı ve köklü değişim ve inovasyon getirmek isteyen işletmelerin kullandığı bir yönetim tarzı haline gelmektedir. Bu yönetim tarzının iki ana hedefi, iş verimliliğini hızlı bir şekilde artırmak ve bu performans iyileştirmesini kalıcı kılmaktır (Yavuz, 2010). İnovasyon faktörlerine bakıldığında, küresel dünya, şiddetli ve artan rekabet hem uluslararası hem de bölgesel entegrasyon, bilgi teknolojisindeki ilerlemeler ve gelişmeler, malzeme teknolojisindeki gelişmeler, yeni teknolojilerin icatları, pazara giriş stratejileri, yeni pazar algısında rekabet birçok kaynağın artan önemi müşteri ihtiyaç ve isteklerindeki değişiklikler, müşteri bilinci ve uluslararası ticaret standardizasyonu (Tunç, 2013: 34). Dünyada çok fazla değişim, yenilik ve ilerleme olduğu için, kuruluşlar bile yeniden düşünme ve harekete geçme ihtiyacına ikna olmuş durumda. Bu adımları kararlı bir şekilde atmak için yapılacak ilk şey, yeniden düşünmek ve fikir üretmektir. Değişiklik daha sonra analiz edilmeli ve tasarım çalışmaları yapılmalıdır. İşletme, organizasyon yapısını incelemeli ve yeni bir organizasyon yapısı oluşturmalı, yani yeniden düzenlemelidir. İkinci süreçte, mevcut organizasyonların yapılarının, süreçlerinin ve sistemlerinin yeniden düzenlenmesine ihtiyaç vardır (Tokat, 2012: 101).

İşletmeler, organizasyonda değişiklik yaparken öncelikle 5N1K soruları sorarak süreci yönetmelidir. Kimin değişiklik yapacağını, ne tür bir organizasyon yapısında, organizasyonda neden değişikliğe ihtiyaç duyulduğunun nedenleri sorulduğunda, ne zaman değişiklik yapmaya başlayacağını, nasıl olacağını sorduğunda yapılması gereken değişikliklerle nereye gidileceği ile ilgili soruları yanıtlayarak süreç başlamaktadır (Kegan vd., 2013: 174). Bu süreci yürütürken göz önünde bulundurulması gereken faktörler, yöneticilerin sonuç odaklı değil süreç odaklı düşünmeleri, köklü değişime hazırlıklı olmaları ve bilgi teknolojilerinden en iyi şekilde yararlanmaları gerektirir. İnovasyonun ana hedefleri, maliyetleri azaltmak, hızı artırmak, kaliteyi iyileştirmek ve hizmeti iyileştirmektir. Mal ve hizmetleri tüm tüketicilere mümkün olan en hızlı ve sorunsuz şekilde sunmak ve aynı zamanda müşterilerin gözünde güvenilir olmaktır. Yaratıcılığı artırmak, değişen tüm koşullar karşısında esnek olmak ve yenilikçi olmak organizasyonun ek amaçlarıdır (Tunç, 2013: 49). Bu yönetim biçimindeki anahtar kelime, süreçtir, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi veya iş süreçlerinin sıfırdan organizasyonu. Ancak süreç karmaşık bir kavramdır; temel süreçler, alt süreçler, ağ süreçleri ve kontrol süreçlerinden oluşur. Ana süreçlerde dış müşterilerle ilgili tüm süreçler yönetilir. Destek süreçleri, iç müşterilerle ilgili tüm süreçleri yönetir. Ağ süreçleri, bir organizasyonun tüm ağını yönetir. Yönetim süreçleri planlama, koordinasyon, üretim, satış ve pazarlama gibi süreçleri yönetir (Karabal, 2018: 18).

Değişim bütünsel, devrimci, evrimsel ve katılımcı olmalıdır. Değişim otokratik bir yapıda değil, bütüncül bir yapıda gerçekleşir. Yani geleneksel yöntemlerde olduğu gibi yapıda yukarıdan aşağıya bir değişiklik yoktur. Tüm çalışanlar bu sürece dahil edilir. Hepsi bu süreçte dinamik ve aktif bir rol oynamaktadır (Tokat, 2012: 97). Örgütsel yenilik ve değişimin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Özkalp, 2013: 66):

- Organizasyondaki monotonluğu azaltmak
- Bir kuruluştaki verimliliği ve üretkenliği artırmak
- Organizasyonda etkili bir çalışma stili benimsemek

Örgütlerde yeniliğe neden olan faktörler şu şekilde sıralanabilir (Özkalp, 2013: 66):

- Toplumdaki değişiklikler
- Ekonomik değişiklikler

- Yasal bir değişim sürecinden geçmek
- Mühendislik ve bilgi teknolojisindeki değişiklikler
- Yönetim tarzlarındaki ve yönetim süreçlerindeki değişiklikler

2.1.3. İnovasyon Yönetimi

Yeniliğe ulaşmak için yeniden düşünmek, yeniden tasarlamak, yeniden düzenlemek ve buna göre yeniden düzenlemek gerekir. Yeniden düşünmek olan ilk adım, ne kadar değişikliğe ihtiyaç olduğunu anlamak ve fikir üretmektir. İkinci aşamada, yeniden tasarım, değişim tüm organizasyonun bakış açısıyla planlanır ve ardından tasarım başlar. Üçüncü aşamada, yeniden yapılanma, organizasyonun tüm yapısı kökten ve hızlı bir şekilde değişir ve sıfırdan yani sıfırdan düzenlenir. Yeniden yapılanmanın son aşamasında, organizasyondaki tüm süreç ve sistemler yeniden yapılandırılır. Kuruluş, vizyonunu, hedeflerini ve stratejisini tanımladıktan sonra ilk önce harekete geçmelidir (Heifetz ve Linsky, 2013: 32). Organizasyonlarda bir değişim kültürü yaratmak çok karmaşık bir süreçtir. Çünkü genel olarak hiçbir çalışan alışkanlıklarından vazgeçerek yeni bir duruma alışmak istemez. Bu herkes için zor bir süreçtir. Özellikle statüsünü kaybetmiş ve kendini güvensiz hisseden kişiler bu duruma doğrudan karşı çıkmaktadır. Başka bir deyişle, bir değişim kültürüne karşı bir direniş kültürünü tercih ediyorlar. Değişim, doğası gereği güvensiz ve herkes için rahatsız edicidir (Aktan, 2016: 29). Çoğu çalışan, fırsatlardan çok değişimin risklerine odaklanır. Bir değişim kültürü yaratmaya çalışan herhangi bir organizasyonda çok az direniş olması muhtemeldir. Bu direnç çok güçlüyse ve örgütte bir direniş kültürü oluşturulmuşsa örgüt değişim çağına ayak uyduramadığı için piyasadan silinmesi gerekecektir (Aktan, 2016: 29).

İnovasyonun önündeki engeller şunlardır (Eren, 2012: 42):

- Organizasyonda amaç eksikliği
- Bir organizasyonda kısa vadeli düşünme
- Kuruluşlarda anında kâr için hedefler belirlemek
- Kuruluşlarda çalışanların performanslarının yıllık sonuçlar olarak değerlendirilmesi
- Kuruluşların görünmeyen ve bilinmeyen numaraları olsa bile sadece görünen sayılara odaklanan bir yönetim anlayışını benimsemek

- Kurumlarda gereksiz sağlık harcamaları
- Kurumlarda avukatlar için gereksiz harcamalar

Bu bileşenlere kuruluşların yedi ölümcül hastalığı denir. Kuruluşlar bu engelleri uygun bir yönetim anlayışıyla yıkmazlarsa, piyasadan silinmeleri gerekecektir. Değışim bir organizasyon için arzu edilir ve kaçınılmaz olsa da çalışanların köklü değışiklikler yapması ve eski süreçleri her şekilde terk etmesi zor olacaktır. Bu nedenle çalışanlar değışime karşı çıkacak ve olumsuz algılayacaktır. Bu direnci azaltmak için kuruluşların kullanması gereken altın kurallar ve yöntemler vardır (Robbins ve Robbins, 2012: 66). Örnek olarak; Çalışanlara güven duyulmalı ve sürece dahil edilmeli, çalışanlara değışiklikle ilgili bilgi ve ayrıntılı talimatlar verilmeli, değışiklik sonucunda herhangi bir zarar veya kayıp olmayacağı ve böyle bir durumda çalışanlara bilgi verilmelidir. Çalışanlara ve yöneticilere resmi süreçlerde yardımcı olunmalı ve hem psikolojik hem de sosyal olarak desteklenmelidir. Yapılacak değışikliklerin nedenlerini herkese açıklayın ve çalışan stresini azaltın. Çünkü değışim herkes için stres yaratır. Bu stres, devamsızlığa, üretkenliğin azalmasına, iş kazalarına ve dirence neden olabilir (Altındış vd., 2011: 82).

Yeniliğe karşı direnci azaltmak için şu yöntemler kullanılmalıdır (Altındış vd., 2011: 82):

- Eğitim
- Organizasyonda iletişim
- Hızlı ilerleme değıl, yavaş ilerleme ve değışim
- Alınan kararlardan sapmadan ilerleme
- Yönetimin karar alma süreçlerine çalışanların katılımını sağlamak
- Çalışanların bu süreçte desteklenmesi ve süreçlerin düzenlenmesi

Direnç de iki kısma ayrılır ve pasif ve aktif dirençlerden oluşur. Öte yandan, genel olarak örgütlerde aktif bir muhalefet var. Aktif olarak direnen çalışanlar, inovasyonu boykot, planların bozulması, kasıtlı sabotaj ve liderlikte ilgisizlik veya değışime tepki gibi davranış ve tutumlar sergilerler. Bu aktif direnci kırmak için üst yönetime büyük sorumluluk düşmektedir. Üst yönetim bu aktif dirence karşı sabırlıysa, güven oluşturursa, değışim için bilgi ve önerilerde bulunursa ve kararlıysa, direnç sonunda pasif direnişe dönüşebilir (Burnes ve Philip, 2011: 143). Öte yandan, pasif direniş

duruma tepki verir ve kayıtsız bir şekilde değişir. Burada aktif bir muhalefet olmamasına rağmen değişim araştırmasını desteklememekte ve nötr kalmayı tercih etmektedirler. Başka bir deyişle, pasif davranış ve tutumlar sergilerler. Üst yönetim bağlı kalır ve çalışanlarına değişimin gerekli olduğunu söylerse, sonunda çalışanlar durumu kabul edecek ve değişikliği onaylayacaktır. Örgütsel değişime inanıyorsanız, çalışanlar tutku ve coşkuyla çalışır ve örgütler bunun üzerinde gelişir. Örgütlerde değişimi tam olarak destekleyen bir kültür oluşturmak gerekir (Safarov, 2014: 94).

Çalışanların örgütsel değişime tepkisi Tablo 2’de sunulmuştur. İyi yönetilen bir organizasyonda bu cevaplar şunlardır;

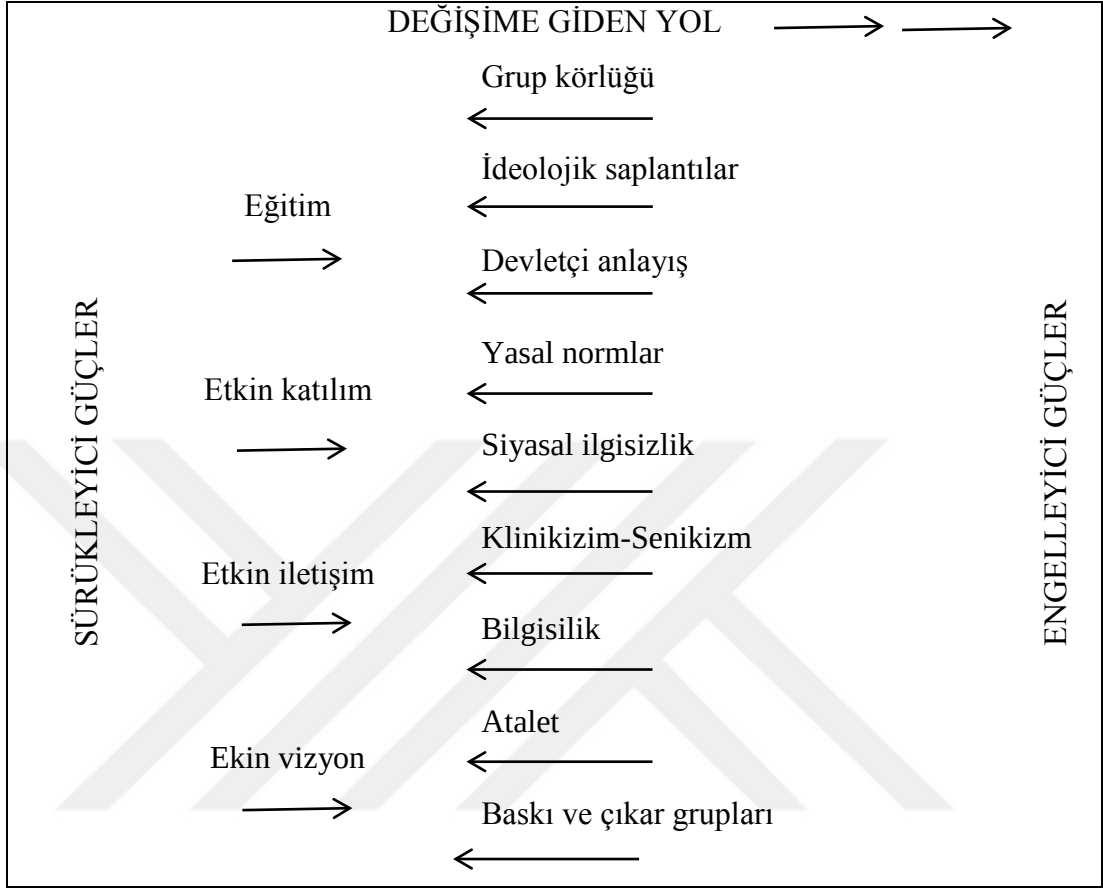
Tablo 2 Örgütsel Değişimde Çalışanların Gösterecekleri Tepkiler	
KABUL	İşe heyecanla sarılma
	İşbirliği
	Yönetim baskısı ile işbirliği sağlama
	Kabul
KAYITSIZLIK	Pasif tavır
	İlgisizlik
	Yalnızca istenilenleri yapma
	Aksi davranış eğilimi
PASİF REAKSİYON	Öğrenme eğiliminde olmama
	Protesto
	Az iş yapma
AKTİF REAKSİYON	İşten kaçma
	Bilinçli hata yapma
	Planı bozma
	Kasti sabotaj

Kaynak: Aktan, 2016: 36

Yeniliğe karşı direnci tamamen kırmak için şunlar gerekmektedir;

- Etkili eğitimin sağlanması

- Herkesin değişime aktif katılımı
- Yönetim ve çalışanlar arasında etkin iletişim
- Etkili vizyon



Şekil 2: Değişime Olan Direnci Kırabilme Diyagramı (Aktan, 2016: 38)

2.1.4. İnovasyona Karşı Direnç

Şirketler bazen değişime o kadar çok odaklanırlar ki çalışanlarına karşı bazı sorumlulukları olduğunu unutma hatasına düşerler. İşte bu hatalara bazı örnekler; Çalışanlara ve yöneticilere değişimin gerekli ve kaçınılmaz olduğunu hissettiremem, yönetim kadrosunun değişimin sorumluluğunu alamama, belirli bir vizyon belirlemeden girişimlerde bulunmama, bir vizyonu oluşturmuş olsa bile tanımlayıp kabul edememe, bunlardan bazıları olabilir. Değişimin gerçekleşmeden önce olacağı inancıyla hareket etmek, kurum olmadan direnişle karşılaşmak gibi birçok örnek verilebilir (Drucker, 2011: 51). Örgütlerde merkezileşme, kısa vadeli fikir üretimi, yaratıcılık yerine kopyalama, motivasyon ve motivasyonun düşük olması veya olmaması, özel ilgi gruplarının istek ve ihtiyaçlarına göre hareket etmesi, mutlak

öncelikler koymaması, güven eksikliği gösterilebilecek diğer örneklerdir. Çatışmalar, ekip çalışması eksikliği ve liderlik eksikliğidir (Robbins, 2013: 71). İnovasyonda başarılı olmak için öncelikle insan sermayesine önem vermek gerekir. O zaman ılımlı ve uyumlu bir organizasyon iklimi yaratmak gerekir. Başarı, ancak çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının ortak bir paydada buluşması durumunda kaçınılmazdır. Tüm çalışan süreçleri ile değişim süreci arasında mükemmel bir denge oluşturmak gerekir. Sadece diğer rakipleri geçme olasılığının elde edilmesi için önemli ve radikal değişiklikler yapılmalıdır (Genç ve Kozak, 2014: 86).

İş dünyası, yeniliği önyargısız bir şekilde benimsemelidir. Hem çalışanların hem de yöneticilerin yenilikçi ve yaratıcı nitelikleri belirlenmeli ve bunlardan yararlanılmalıdır. Bir organizasyonun değişimle ilgili her süreci, vizyonu ve görevi tüm çalışanlara açık ve net bir dille açıklaması önemlidir. Yöneticiler bu süreçlere doğrudan dahil olmalıdır. Çeşitlilik için baştan sona karar vermelisiniz. Yani uzatılabilecek veya tanımsız bırakılabilecek bir aşama yoktur. Uygulanan yönetim yöntemi kurumsal yapıya getirilmelidir. Değişim için bütçe kısa değil, yeterli olmalı ve maliyet odaklı olmamalıdır. Bu süreçte herkes mutlu olmaya çalışmalıdır. Tüm bu adımlar takip edilirse başarı kaçınılmaz olacaktır (Eren, 2012: 47). Değişim bir organizasyon için arzu edilir ve kaçınılmaz olsa da çalışanların köklü değişiklikler yapması ve eski süreçleri her şekilde terk etmesi zor olacaktır. Bu nedenle çalışanlar değişime karşı çıkacak ve olumsuz algılayacaktır. Bu direnci azaltmak için kuruluşların kullanması gereken altın kurallar ve yöntemler vardır (Genç ve Kozak, 2014: 87). Örneğin; Çalışanlara güven duyulmalı ve sürece dahil edilmeli, çalışanlara değişikliklerle ilgili bilgi ve ayrıntılı talimatlar verilmeli, değişiklik sonucunda herhangi bir zarar veya kayıp olmayacağı ve böyle bir durumda çalışanlara bilgi verilmelidir. , çözümler önerilecektir. Çalışanlara ve yöneticilere resmi süreçlerde yardımcı olunmalı ve hem psikolojik hem de sosyal olarak desteklenmelidir. Yapılacak değişikliklerin nedenlerini herkese açıklayın ve çalışan stresini azaltın. Çünkü değişim herkes için stres yaratır. Bu stres, devamsızlığa, üretkenliğin azalmasına, iş kazalarına ve dirence neden olabilir (Göker, 2009: 62).

2.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovasyonda Başarı Elde Etme

Bu stratejilerde gerekli becerilere sahip çalışanlara sahip olan işletmeler ancak bu şekilde değer yaratabilir ve rekabet avantajı elde edebilir (Barney, 1997: 18). Bu bağlamda, sistemlerin ve süreçlerin geliştirilmesi, insan kaynaklarına öncelik verilmesine ve stratejik olarak değer verilmesine yardımcı olabilir. Personel eğitim programları, örgütlerin modern stratejik inisiyatiflerini üstlenmek için insan kaynakları yönetiminin ilk yöntemleri arasında yer almakta olup, ortak amaçları örgüt kültürünü değiştirmektir (Yılmaz, 2020: 31). Örgüt kültürü değiştirilirken iki önemli öğrenme yaklaşımı kullanılmaktadır. Bilinçlendirme ve beceri eğitimi şeklini alırlar. Farkındalık, örgütsel değişimin ilk adımlarından biri olan yaygın bir inançtır. Yeşil bir organizasyon olma yolunda, işgücü güçlendirme faaliyetleri daha fazla çevre çalışanı motive eder

2.3. Örgütlerde İşgören Motivasyonu ve İnovasyonu İlişkisi

Bir kişinin bir amaca ulaşmada gösterdiği verimlilik ve performans düzeyi olarak tanımlayabiliriz (Schuler, 1995). Kurum açısından tanımlamak gerekirse; Belirli bir zamanda üretilen mal ve hizmetlerin miktarıdır. İşletmelerde verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi için performans yönetimi yapılmalı ve hatta bu yönetim geleceğin kurumu için gereklidir (Uysal, 2015: 33-34). Performans yönetiminin amacı; İlk adımda çalışan verimliliğini artırmak, ikinci adımda ekip verimliliğini artırmak ve son adımda organizasyonel verimliliği artırmak. Performans Yönetimi; Çalışanlarının ve çalışanlarının verimliliğini sürekli iyileştirmeye çalışır. Sonuç olarak kurum, iyi performans gösteren çalışanlarını ödüllendirmekte ve düşük performans gösteren kişilerin ihtiyaç duyduğu eğitimleri vermektedir. Kurum daha iyi bir SWOT analizi yapar ve size kendinizi daha iyi tanıma fırsatı verir. Odaklanılan durum ile fiili durum arasındaki farklar belirlenir ve eksiklikler belirlenir (Armstrong, 2006).

Performans kavramının iki farklı türü vardır (Tutar ve Altınöz, 2010: 206):

- Görev Performansı
- Bağlamsal Performans

Genel olarak performans değerlendirme, bir çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, çalışma alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzerliklerini başkalarıyla karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür (Yücel 1999: 119). Daha ileri bir tanımla, çalışanların beceri ve performanslarının bu işin gereklerini karşılama derecesinin bir değerlendirmesidir (Kozak 2001: 32). Bu tanımlara rağmen, etkililiğin değerlendirilmesi bazen kaynağa ve kuruma göre farklılık göstermektedir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışanların işteki başarı durumları belirlenmekte ve hem çalışan hem de kurum adına menfaat sağlanmaktadır. Bu değerlendirmeler ülkemizde ilk kez kamuda yapılmaya başlandı. Daha sonra özel sektör sistemi biraz geliştirerek kamu sektörüne örnek oldu (Uyargil, 2013: 90).

Bu kavramın Türkiye’deki tarihine baktığımızda yaklaşık 80 yıl geriye gittiğini görüyoruz. 80 yıllık geçmişe rağmen modern dünyada özellikle son 10 yılda yaşanan değişim ve olaylar sonucunda bu alanda gelişme ve ilerlemeler görülmektedir. Bazı kaynaklarda bu kavram çalışan değerlendirmenovasyonu, çalışan değerlendirmesi ve performans değerlendirmesi olarak adlandırılmaktadır. Değerlendirme adında bazı değişikliklere rağmen, çalışanların işyerindeki durumu objektif ve sistematik olarak analiz edilmektedir (Okakın, 2009: 40). Performans yönetim sisteminin tarihsel gelişimine bakarsak, ağırlıklı olarak performans değerlendirme açısından geliştiğini ve 80’li yıllardan sonra toplam kalite yönetimi anlayışıyla kuruluşlara hizmet vermeye başladığını görebiliriz. Hukuki anlamda ilk performans değerlendirmesi 1813 yılında ABD Ordusunda askerlere uygulanmıştır (Wiese ve Buckley, 1998: 233-249). Günümüzde başarılı olmak isteyen işletmeler geleneksel performans yönetim sistemini terk etmiş ve modern bir yönetim sistemini kullanmaya başlamıştır. Tablo 3’te, geleneksel performans yönetim sisteminii modern yönetim sistemi ile karşılaştırmaktadır.

Tablo 3
Geleneksel PYS ve Modern PYS Mukayesesi

Geleneksel PYS	Modern PYS
Eşitlik ve deneyim prensiplerine dayanır, benzer işi yapan, benzer deneyime ve özelliklere sahip çalışanlar performanslarına bakılmaksızın aynı ücreti alır	Eşitlikten öte adalet anlayışına dayanır
Çalışanlar terfi konusunda benzer olasılıklara sahiptirler	Çalışanlar verimliklerine ve yaptıklarına göre ödüllendirilir. Benzer işi yapan ve benzeri deneyime sahip çalışanlar ancak eşit çıktı üretmeleri durumunda aynı ücreti alır
Ödül, kıdem ve hizmet yılına dayanmaktadır. Yıllık değerlendirmelerin ciddiye alınmadığı durumlarda ödüllendirmeye bağlantı kurulmamaktadır	Süreçlerin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve yıllık olarak anlamlı değerlendirmelerin yapılması oldukça önemlidir

Kaynak: Uyargil, 2009: 22

Bir performans yönetim sistemi, Chicago Üniversitesi tarafından yürütülen ve Tablo 4'te sunulan araştırmayla kanıtlandığı gibi, doğrudan iş başarısına yol açar.

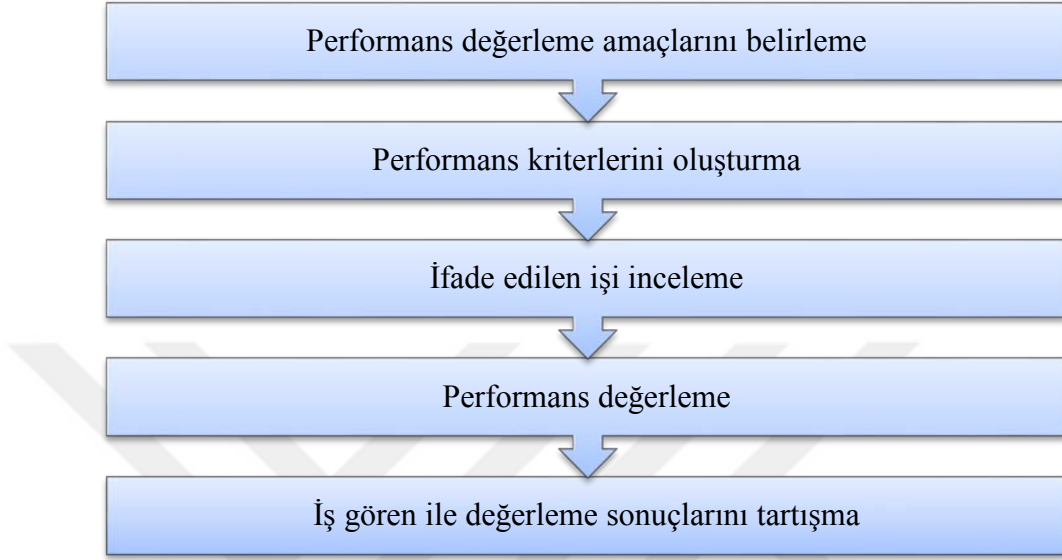
Tablo 4
Chiago Üniversitesi'nin Performans Yönetim Sistemi Üzerine Yaptığı Araştırma

SONUÇLAR	PYS olan işletmeler	PYS olmayan işletmeler
Ortalama Kar artışı	%10.2	%4.4
Çalışan başına ortalama satış	170.000 Dolar	126.000 dolar

Kaynak: Yücel, 1999: 120

Chicago Üniversitesi borsaya kayıtlı 347 şirket üzerinde bir araştırma yaptı ve tablonun gösterdiği gibi, performans yönetim sistemine sahip şirketlerde kar ve satış artışı, bu sisteme sahip olmayan şirketlerden önemli ölçüde daha yüksektir.

Ancak performans değerlendirme s¼reci, performans değerlendirme hedeflerinin belirlenmesinden, performans kriterlerinin belirlenmesinden, yapılan işin g¼zden geçirilmesinden, performansın değerlendirilmesinden ve değerlendirme sonuçlarının çalışanla tartişılmasından oluşur. Bu adımlar aşağıdaki şekilde g¼sterilmiřtir.



şekil 3: Performans Değerlendirme S¼reci (Bing¼l, 2006: 59)

G¼n¼m¼zde başarılı olmak isteyen her işletme bu değerlendirmeyi yapmak zorundadır. Bu değerlendirmeler ile çalışanların işyerindeki durumlarının yanı sıra başarıları da ¼l¼lmektedir ve bu genel bir algıdır. Yapılan değerlendirmeler kısa s¼reli olmamalı, en az bir yıllık analizlerden oluşmalıdır. Daha sağlıklı değerlendirmeler, yılda bir kez yerine daha kısa aralıklarla yapılan değerlendirmelerdir. Fabrika alışanlarının y¼ksek verim elde etmesi ancak doğru insan, doğru iş ve doğru becerilerin bir araya gelmesiyle m¼mk¼nd¼r. Bu durum daha açık bir şekilde aşağıda ifade edilmektedir (şekil 4).



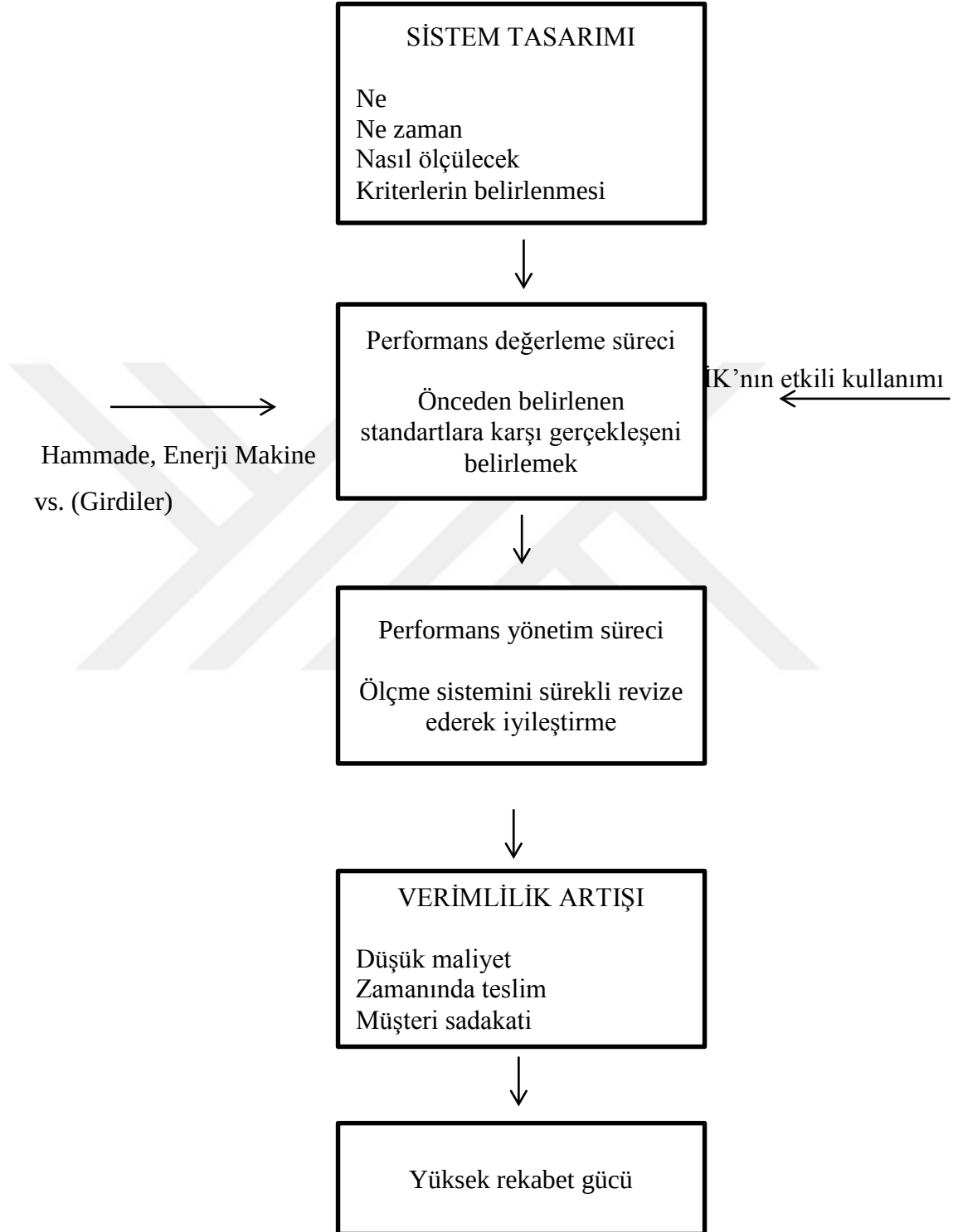
Şekil 4: İşletmeler Performans Yönetimi Başarısı (Bingöl, 2006: 61)

Bir organizasyonda performans sadece 7 performans boyutu ile açıklanır ve bu boyutlar şu şekildedir:

- Etkenlik
- Verim
- Kalite
- Verimlilik
- Çalışma hayatının kalitesi
- Yenilik
- Bütçeye uygunluk

Performans değerlendirmenin iki amacı vardır: performansın tanımlanması ve ölçülen performansa göre hem çalışana hem de kuruma geri bildirim sağlanması. Bu doğrultuda geçmişine değer verilen çalışanlar geleceğine yatırım yapar ve farkındalık oluşturulur. Değerlendirmelerden elde edilen veriler doğrultusunda ikramiye, işten çıkarma, ücret, terfi, eğitim gibi tedbirler ve prosedürler alınmaktadır. Bu düzenlemelerin sağlıklı olması için vergi makamları ile çalışanlar arasındaki iletişimin iş birliği ve karşılıklı yardımlaşma ile iki yönlü olması gerekmektedir (Aşan, 2001: 57). Kişisel başarısı yakalanan bir çalışan, gelecekte başarılı bir organizasyonun temellerini atacaktır. Performans değerlendirme sonunda kurum, çalışanlarını eksikliklerine yardımcı olarak teşvik etmeli ve motive etmelidir. Böylece çalışanların kariyer planlaması yapılmakta ve kariyer yönetimindeki başarıları temsil edilmektedir. Bu değerlendirmelerde önemli olan neyin ölçüleceği, ne zaman ölçüleceği, nasıl

ölçüleceği ve hangi aralıklarla ölçüleceğidir (Benligiray, 2007: 176). Şekil 5, bir performans yönetim sisteminin nihai hedefini göstermektedir (Kahya, 2002: 43):



Şekil 5: Performans Yönetim Sisteminin Nihai Amacı (Kahya, 2002: 44)

Performans değerlendirmenin her iki taraf için de birçok faydası vardır bu faydalar ise şu şekildedir (Kahya, 2002: 47):

- Çalışanlar kendilerine SWOT analizi yapma izni verir.
- Eğitim ihtiyaçları sağlıklı bir şekilde tanımlanır.
- Bu, iyi bir maaş almayı mümkün kılar.
- Çalışanlar hakkında karar verirken objektif ve sistematik kriterler sağlar.
- Kuruluşların karlılığı artıyor.
- Kuruluşların çıktılarında bir artış garanti edilir.
- Sorunları önlemek için gerekli önlemler hemen alınabilir.

Yetkinlik, bir grup veya bireyin işte üstün başarı ve performans düzeylerine ulaşmak için sahip olması gereken beceriler, yetenekler, bilgi ve tutumlar dahil olmak üzere gözlemlenebilir davranışlar dizisidir. Öte yandan, sonuç odaklı bir performans yönetim sistemi, çalışanların misyonlarında başarılı olmalarına ve gelecekte organizasyonda ilerlemelerine yardımcı olmanın bir yoludur. Yetenek tabanlı performans yönetim sisteminin özellikleri şunlardır (Kahya, 2002: 48):

- Performansın nasıl sunulduğuna odaklanır. Neyin sunulduğundan çok nasıl sunulduğu önemlidir.
- Geçmişe değil geleceğe ve ücretlere değil kalkınmaya odaklanır.
- Çalışanların mevcut ve gelecekteki işlerinde sağlık durumları dikkate alınmaz.
- Değerlendirme, iş becerilerine değil davranışa dayalıdır.

Performans lm ve performans yönetimi bazen karıştırılabilir ve aşağıdaki tablo iki kavram arasında bir karışlaştırma yapar (Uysal, 2015: 34)

Tablo 5
Performans Değerleme ve Performans Yönetimi Mukayesesi

Performans değerlendirme	Performans yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Yılda bir defa değerlendirme görüşmesi yapma	Bir veya daha fazla resmi görüşme değerlendirme görüşmesinin yanında devamlı görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Tek parça sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar davranışlara ve değerlere odaklanma
Genellikle ücretlendirme ile bağlantılı	Genellikle ücretlendirme ile doğrudan ilişkili olmama
Karmaşık ve bürokratik dökümantasyon	Daha az dökümantasyon
İK departmanının sorumluluğundadır	Yöneticilerin sorumluluğu belirgindir

Kaynak: Uysal, 2015: 35

Performansı değerlendirirken bazen sorunlar olabilir. Bu sorunlar, değerlendirme sırasında yetkili mercilerin yaptığı hataların yanı sıra çalışanların bu sisteme karşı olumsuz tepki ve tutumlarıyla da ilgilidir. Bu sorunlar aşağıdaki durumlardan kaynaklanır (Akal, 2005: 55):

- Lisans sahipleri, performans değerlendirme süreci çok uzun sürdüğü için bazen bu süreci tamamlamayı reddedebilir.
- İK profesyonelleri bu süreci birincil rolleri olarak görmeyebilir.
- Nitelikli bir uzman bazen bir çalışanın yanlış değerlendirmesini verebilir. Bu hata olumsuz bir değerlendirme şeklinde olabileceği gibi bazen olumlu bir değerlendirme şeklinde de olabilir. Buradaki hatanın nedeni, bir çalışanın bir hattaki başarısının bütüne yayılarak başarılı ve başarısız olarak değerlendirilmesidir. Buna aura ve ışın etkisi denir. Olumlu bir genel puan bir hale etkisine sahipken, olumsuz bir genel puan bir ışın etkisidir.
- Bazen lisanslı kişiler, çalışanların alması gerekenden daha fazla puan verme hatasına düşer. Buna tolerans etkisi denir.
- Hoşgörünün etkisinin aksine, bazen lisanslı kişiler çalışanlarına hak ettiklerinden daha az puan verir. Buna sertlik etkisi denir.

- Yetkili kişiler, çalışanları değerlendirirken herkese ortalama bir puan verebilir. Başka bir deyişle, her çalışanın farklı bir not alması gerekse de ortalama olarak aynı notu alabilirler. Bunun nedenleri, yetkili mercilerin deneyimsizliği, personeli denetleyememesi veya ellerinde çok fazla personel bulunması olabilir.
- Bir değerlendirme uzmanı, çalışanları yalnızca son olaylara göre değerlendirebilir ve genel duruma ve son zamanlara bakamaz. Bu durum, geçmişte meydana gelen olaylardan etkilenmek içindir.
- Değerlendirme sürecinde standartların ve değerlendirme kriterlerinin oluşturulmaması hatalara yol açabilir. Sıralama yöntemi burada kullanılmaz. Net bir değerlendirme kriteri olmadığı için bir hata yapıldı, bu yüzden çalışanlar karşılaştırıldı. Bu duruma kontrast hataları denir.
- Değerleme uzmanına bağlı çalışan sayısı çok fazla olduğunda, yetkili makam durumu göz ardı ederek hızlı ve geçici bir değerlendirme yapmaya karar verebilir.
- Çalışanlara değerlendirme süreci hakkında bilgi verilmemesi ve değerlendirme kriterlerinin çalışanlara verilmemesi çalışanlardan olumsuz tepkilere yol açabilmektedir.

Kurumlarda performans değerlendirme süreçlerinin etkili olabilmesi için şu koşullardan bazılarının yerine getirilmesi gerekir;

- Sistemin amaç ve hedefleri açık ve net bir şekilde formüle edilmelidir. Kişisel ve kurumsal hedeflerin yazılı olarak ve net çizgilerle formüle edilmesi zorunludur.
- Bu süreç değerlendirme uzmanı ve değer verilen çalışan tarafından kabul edilmelidir.
- İşlem yeterli bir süre içerisinde tamamlanmalıdır.
- Sistemde adalet ve objektif bir yaklaşım olmalıdır.
- Sistem hem güvenilir hem de her yerde uygulanabilir olmalıdır.
- Sisteme çift yönlü katılım sağlanmalıdır.

Günümüz dünyasında işletmelerin başarılarını artırmak için atmaları gereken en önemli adımlardan biri en etkin insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları

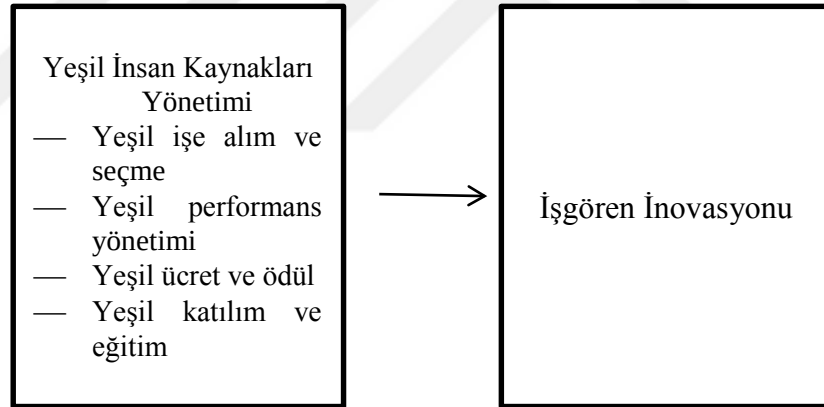
yönetiminde performans değerlendirme sisteminin hem kuruma hem de çalışana fayda sağlayacak şekilde etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Geçmişte, dünyada ve ülkemizde performans değerlendirmesine yeterince dikkat edilmemesi nedeniyle, rekabetin yoğun olduğu bir ortamda işletmeler geri planda kalmışlardır. Performans değerlendirme artık isteğe bağlı olmaktan çıkmış, başarılı olmak ve organizasyonunu sürdürmek isteyen herkes için zorunlu hale gelmiştir (Alayoğlu, 2010: 79). Bir kuruluş, performansı değerlendirirken kendisi için önemli olan performans ölçüm standartlarını oluşturmalı ve bu değerlendirme kriterleri çok açık ve çalışanlar tarafından bilinmelidir. İşverenler de bu süreci yönetirken, çalışanları ile iletişimi sağlamalı, uyum içinde olmalı, iş birliğini sürdürmeli ve her zaman çalışanlarını motive edecek şekilde hareket etmelidir. Performans sonrası eğitim ihtiyacının belirlenmesinin yanı sıra, performansı adil ve objektif bir ölçekte değerlendirmek için performansı değerlendiren lisanslı kuruluşlara yönelik eğitimler de tasarlanmalıdır. Diğer bir deyişle, değerli bir çalışanın yanı sıra değerlendirme yapan, her kuruluşun performans kriterlerini belirleyen ve objektif bir değerlendirme yapan yetkili kuruluşlara talimat vermek gerekir (Uysal, 2015: 38-39).

Değerlendirme süreci baştan sona çalışana açık olmalı ve herkes sürece dahil edilmelidir. Yılda bir kez değil, daha kısa bir zaman diliminde değerlendirme yapan kurumlardan hem kurum hem de personel faydalanacaktır. Böylece sözleşmeler, bordro yönetimi, işgücü planlaması, ücretlendirme, rotasyon, çizelgeleme, kariyer yönetimi ve eğitim planlaması gerektiğinde güncellenebilir. Öte yandan ülkemizde performans değerlendirme yönetiminin optimal düzeye gelebilmesi için yeni yasal normların getirilmesi gerekmektedir.

BÖLÜM 3: YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Yeşil İKY uygulamaları ile İnovasyon arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, bir durumu veya olayı tanımlamanın ötesine geçen bir sonuca varmak için iki değişken arasındaki bağlantıları ve ilişkileri inceleyen bir araştırma modelidir. İlişkisel tarama modeli kapsamında yürütülen araştırmalar ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, miktarı ve derecesi belirlenmektedir (Büyüköztürk vd., 2013). Bu araştırmada da Yeşil İKY uygulamaları ile İnovasyon arasındaki ilişkinin incelenecek olması araştırmayı ilişkisel tarama modeline yönlendirmektedir. Çalışmanın modeli şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6: Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2022 yılı itibarıyla İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi (İSKİ) 'nde çalışan 9.972'si işçi ve 2.661'i beyaz yaka çalışan olmak üzere 12.633 çalışan oluşturmaktadır (Tablo 6). Evrenin tamamına ulaşılmasının zaman ve maliyet açısından mümkün olmaması nedeniyle örneklem alma yöntemi kullanılmış ve araştırmanın örneklemi seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

Tablo 6
İSKİ Personel Listesi

Personel Türü	Altişveren Türü	Firma Adı	Personel		Personel Toplam
			E	K	
1- Memur			1.813	848	2.661
2- İşçi			2.654	374	3.028
3- Alt İşveren	1- İştirak	Boğaziçi	388	134	522
		İsfalt	220		220
		İsper	1.541	288	1.829
		İstgüven	1.429	48	1.477
	2- Firma	Hizmet	53	51	104
		Yapım	2.650	142	2.792
Genel Toplam			10.748	1.885	12.633

Kaynak: İSKİ, 2022

Bu örnekleme yöntemi her katılımcının birbirinden bağımsız şekilde seçilme şansının olduğu ve seçilenin örnekleme dahil edildiği bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk, 2013). Örneklemin belirlenmesinde %5 hata payı da %95 güven aralığı ölçüt olarak belirlenmiştir ve bu ölçütlere göre örneklem büyüklüğü 1823 kişi olarak hesaplanmıştır. Ancak erkek ve kadın sayılarında yaklaşık 1/5 oranında fark bulunmaktadır. Bundan dolayı toplanacak verilerde evreni yansıtacak şekilde bu fark yansıtılacaktır. Gönüllülük esasına dayalı olan ankette her ne kadar oran olarak düşük bir oranda kadın çalışanın ankete katıldığı görülse de bu; iskide erkek yoğunluğu daha fazla olan birimlerde anket yapıldığından kaynaklanmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanma Araçları

Araştırmanın verileri demografik bilgi formu, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Kamu Kurumlarında İnovasyon Ölçeği ile elde edilmiştir. Demografik bilgi formu katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu gibi bilgileri belirlemeye yönelik olarak araştırmacı tarafından hazırlanmış 8 sorudan oluşmaktadır. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Tang ve arkadaşları (2018) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Turan ve Sundu (2021) tarafından uyarlanmıştır (Ek-1). Yeşil işe alım ve seçme, yeşil performans yönetimi, yeşil ücret ve ödül ve yeşil katılım ve eğitim olmak üzere 4 alt boyuttan oluşan ölçeğin soruları “Kesinlikle katılmıyorum”dan “Kesinlikle katılıyorum”a uzanan beşli likert tipi şeklindedir. Ölçekte toplam 15 madde bulunmaktadır. Ölçeğin yapılan güvenirlik analizleri sonucunda $\alpha=0.881$ cronbach

alfa değerine ve madde toplam korelasyonları açısından 0.783 ile 0.609 aralığında değerlere ulaşılmıştır. Kamu Kurumlarında İnovasyon Ölçeği ise Yapar (2015) tarafından geliştirilmiş ve kamu kurumlarında Tekin ve arkadaşları (2018) tarafından uygulaması yapılmıştır (Ek-2). Tekin ve arkadaşlarının (2018) uyguladığı hali kullanılmıştır. Toplam 15 maddeden oluşan 5’li likert tipindedir. Ölçeğin cronbach alpha değeri 0,940’dır. Hem Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği hem de Kamu Kurumlarında İnovasyon Ölçeği’nin cronbach alpha değerleri literatürde kabul edilen güvenilirlik koşullarının yerine getirdiğini ve ölçeklerin bağımsız olarak iç tutarlılığının yüksek olduğu görülmektedir.

3.3.1. Ölçeklere Ait Faktör Analizleri

Yeşil insan kaynakları yönetimi ve inovasyon ölçeklerine ait faktör analizi sonuçları aşağıda incelenmiştir.

3.3.1.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

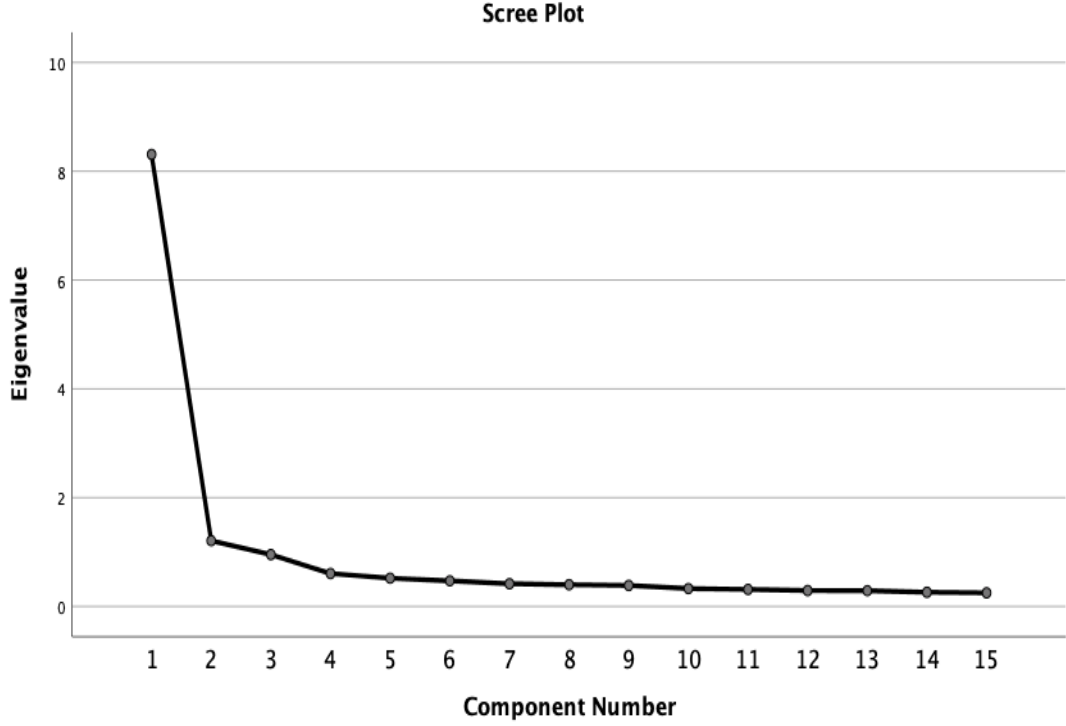
Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeğinin faktör analizi sonuçları için KMO ve Bartlett testi sonuçları aşağıdadır.

Tablo 7
KMO ve Bartlett Değerleri

KMO		0,952
Bartlett Testi	X^2	17939,568
	sd	105
	p	0,000

Ölçek için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,952 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur ($KMO > 0,500$). Bartlett testi kapsamında X^2 değeri 17939,568 olarak hesaplanmış ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre normal dağılım koşulu sağlanmıştır. KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla özdeğerlerin saçılımını gösteren Scree Plot grafiği incelenmiştir.



Şekil 7: Scree Plot

Ölçeğin 4 faktörlü yapı gösterdiğine karar verilmiştir. Dört faktörlü yapıda soruların faktörlere dağılımının belirlenmesi için analiz işlemi yapılmış ve soruların dağılımı ve faktör yükleri tabloda verilmiştir.

Ölçeğin 11, 12, 13, 14 ve 15. sorularının oluşturduğu yeşil katılım ve eğitim alt boyutu, faktör yükleri 0,778 ile 0,571 arasında değişen 5 sorudan oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %55,400 ve Cronbach's Alfa katsayısı 0,882 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin 1, 2 ve 3. sorularının oluşturduğu yeşil işe alım ve seçme alt boyutu, faktör yükleri 0,811 ile 0,671 arasında değişen 3 sorudan oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %8,049 ve Cronbach's Alfa katsayısı 0,868 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin 8, 9 ve 10. sorularının oluşturduğu yeşil ücret ve ödül alt boyutu, faktör yükleri 0,825 ile 0,589 arasında değişen 3 sorudan oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %6,354 ve Cronbach's Alfa katsayısı 0,824 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 8
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinin Faktörlerine İlişkin Analiz
Sonuçları

	Yeşil Katılım ve Eğitim	Yeşil İşe Alım ve Seçme	Yeşil Ücret ve Ödül	Yeşil Performans Yönetimi	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
14. Kurumumuz, çevre koruma kültürü üzerinde durmaktadır.	0,778					
15. Çalışanların çevresel farkındalığını, becerilerini ve bilgisini arttırmak için çevre yönetiminde eğitim programları geliştiririz.	0,759					
13. Kurumumuzda, çalışanlar yeşil konular üzerine kalite iyileştirme ve problem çözmeye dâhil edilir.	0,681				55,400	0,882
12. Kurumumuzda, yeşil davranış ve farkındalık için çalışanlar arasında karşılıklı öğrenme iklimi mevcuttur.	0,638					
11. Kurumumuz, çevre yönetiminde çalışanların eylemlerine rehberlik edecek açık bir gelişim vizyonuna sahiptir.	0,571					
2. Yeşil çalışanları çekmek için yeşil işveren markasını kullanırız.		0,811				
1. Başvuracağı kurumu seçerken yeşil kriter kullanan, yeşil iş adaylarını çekeriz.		0,800			8,049	0,868
3. Kurumumuz, yeşil farkındalığına sahip çalışanları işe alır.		0,671				
9. Kurumumuzda, çevreyi korumaya yönelik kişisel uygulamalara (bisiklet kredisi, daha az kirlüten arabaların kullanımı gibi) parasal teşvikler bulunmaktadır.			0,825			
10. Kurumumuzda, çevre yönetiminde, personel için takdir ödülleri vardır (toplumsal tanınırlık, ödüller, ücretli izinler, mesai dışı saatler, hediye kuponları)			0,805		6,354	0,824
8. Yeşil ürünler satın alınması için peşin ödenmiş kartlar dağıtmak yerine, (ulaşım seyahat gibi) yeşil sosyal yardımlar sunarız.			0,589			
6. Kurumumuzda yöneticiler, değerlendirmelere dahil edilmiş olan yeşil çıktılara ulaşma amacı koyarlar.				0,734		
5. Kurumumuz; yöneticiler ve çalışanlar için yeşil hedef, amaç ve sorumluluklar koyar.				0,721		
7. Kurumumuzda, performans yönetim sisteminde, çevre yönetimi amaçlarının karşılanmaması veya amaçlara uyulmamasına yönelik yaptırımlar vardır.				0,710	4,032	0,867
4. Performans yönetim sistemi ve değerlendirmelerimizde yeşil performans göstergeleri kullanırız.				0,544		

Ölçeğin 4, 5, 6 ve 7. sorularının oluşturduğu yeşil performans yönetimi alt boyutu, faktör yükleri 0,734 ile 0,544 arasında değişen 4 sorudan oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %4,032 ve Cronbach's Alfa katsayısı 0,867 olarak hesaplanmıştır.

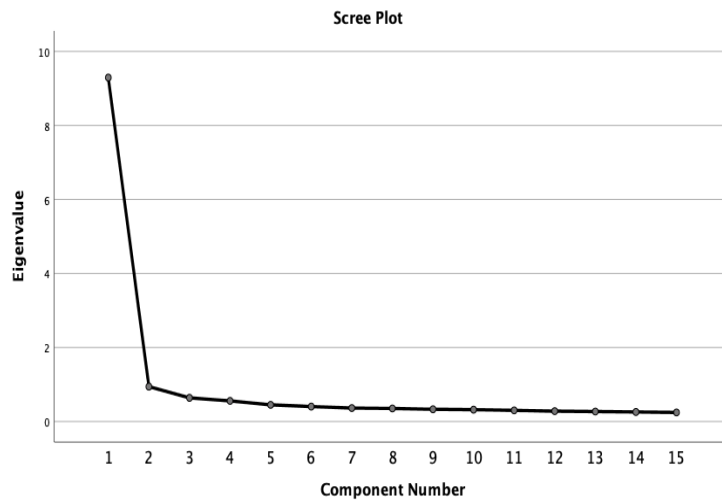
3.3.1.2. İnovasyon Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

İnovasyon ölçeğinin faktör analizi sonuçları için KMO ve Bartlett testi sonuçları aşağıdadır.

Tablo 9
İnovasyon Ölçeği KMO ve Bartlett Değerleri

KMO		0,969
Bartlett Testi	X^2	20763,830
	sd	105
	p	0,000

Ölçek için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,969 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur ($KMO > 0,500$). Bartlett testi kapsamında X^2 değeri 20763,830 olarak hesaplanmış ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre normal dağılım koşulu sağlanmıştır. KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 8: İnovasyon Ölçeği Scree Plot

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla özdeğerlerin saçılımını gösteren Scree Plot grafiği incelenmiştir.

Ölçeğin 1 faktörlü yapı gösterdiğine karar verilmiştir. Tek faktörlü yapıda soruların faktörlere dağılımının belirlenmesi için analiz işlemi yapılmış ve soruların dağılımı ve faktör yükleri tabloda verilmiştir.

Tablo 10
İnovasyon Ölçeğinin Faktörlerine İlişkin Analiz Sonuçları

	İnovasyon	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
11. Kurumunuz inovasyon (yenilik) için belirgin hedef/hedeflere sahiptir.	0,847		
10. Kurumunuz çalışma bölgesinde sürekli yenilikçi faaliyetlerde bulunmaktadır.	0,822		
8. Kurumunuzun personelinin kendisini yenileyen bireyler olmasına özen gösterilir.	0,808		
6. Kurumunuz kurumsal iletişimle birlikte inovasyon yeteneğinizi ortaya çıkarır.	0,804		
3. Kurumunuz yenilikçi bir kültüre (yeniliğe açık olmak gibi) sahiptir.	0,803		
5. Kurumunuz politikası çözüm üretici bireyler yetiştirmeye yöneliktir.	0,801		
7. Kurumunuzda son 5 yıl içerisinde hizmet ve verimlilik bakımında sürekli artış olmaktadır.	0,797		
4. Kurumunuz iletişim becerilerinizi geliştirmenize olanak sağlar.	0,791	61,951	0,956
9. Kurumunuz tüm çalışmaların özenle yerine getirilmesine dikkat eder.	0,789		
13. Kurumunuzda inovasyon (yenilik) yönetiminden sorumlu çalışanımız vardır.	0,786		
14. Kurumunuzun olduğu teknolojik bilgi ve yetenekler, ortaya çıkan problemlerin çözülmesi konusunda yeterlidir.	0,786		
12. Kurumunuzda son 5 yıldan itibaren tüm süreçlerde yeni yöntemler kullanılmaktadır.	0,785		
15. Kurumunuzda yeniliklerden sadece araştırma ve geliştirme bölümü değil, bütün bölümler ortak sorumludur.	0,761		
2. Kurum çalışanları için eğitim ve geliştirme çalışmaları yapılmaktadır.	0,721		
1. Kurumunuzda çalışma alanına ilişkin tüm veriler barındırılmaktadır.	0,693		

Ölçek alt boyutları olmayan; tüm maddelerin toplamıyla elde edilen bir ölçektir. Faktör yükleri 0,847 ile 0,693 arasında değişen 15 sorudan oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %61,951 ve Cronbach's Alfa katsayısı 0,956 olarak hesaplanmıştır. Burada $0,80 < 0,956 < 1,00$ olması nedeniyle ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 24.0 ile yapılmıştır. Çalışmada ölçek puanları hesaplanmış ve puanların normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir (Tablo 11). Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997).

Tablo 11
Basıklık ve Çarpıklık Değerleri İle Güvenirlik Katsayısı

	n	Çarpıklık	Basıklık	KMO	Barlett	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alfa
Yeşil İşe Alım ve Seçme	1823	-0,414	-0,010			%8,04	0,86
Yeşil Performans Yönetimi	1823	-0,541	0,258			%4,03	0,86
Yeşil Ücret ve Ödül	1823	-0,154	-0,604			%6,35	0,82
Yeşil Katılım ve Eğitim	1823	-0,614	0,454			%55,40	0,88
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	1823	-0,387	0,226	0,952	17939,568	%73,82	0,87
İnovasyon	1823	-0,744	0,923	0,969	20763,830	%61,95	0,95

Değerler incelendiğinde her bir puanın basıklık ve çarpıklık katsayılarının -3 ile +3 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre puanların normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Puanların normal dağılım göstermesi nedeni ile çalışmada parametrik test teknikleri kullanılmıştır. Ölçek puanının demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi için t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. T testi, 2 gruplu demografik değişkenlerin analizinde kullanılırken ANOVA testi k ($k > 2$) gruplu değişkenlerin analizinde kullanılmıştır.

BÖLÜM 4: BULGULAR

4.1. Demografik Özelliklere Ait Sorulara Verilen Cevapların Analizi

Araştırmanın demografik değişkenlerine ait bulgular aşağıda birlikte verilmiştir.

Tablo 12
Demografik Değişkenlere Göre Dağılım

		n	%
Cinsiyet	Kadın	122	6,7
	Erkek	1.701	93,3
Yaş	30 yaş ve altı	83	4,6
	31-40 yaş arası	823	45,1
	41-50 yaş arası	754	41,4
	51 yaş ve üstü	163	8,9
Eğitim durumu	Lise ve altı	1.233	67,6
	Önlisans - Lisans	546	30,0
	Yüksek Lisans	44	2,4
Medeni durumu	Bekâr	315	17,3
	Evli	1.508	82,7
Bu kurumda toplam çalışma süresi	1 yıldan az	38	2,1
	1-5 yıl arası	297	16,3
	6-10 yıl arası	363	19,9
	11-15 yıl arası	844	46,3
	16 yıldan fazla	281	15,4
Meslekte toplam çalışma süresi	1 yıldan az	9	0,5
	1-5 yıl arası	155	8,5
	6-10 yıl arası	277	15,2
	11-15 yıl arası	796	43,7
	16 yıldan fazla	586	32,1
Aylık net gelir	6000 TL veya daha az	60	3,3
	6001-7000 TL arasında	292	16,0
	7001-8000 TL arasında	1.226	67,3
	8000 TL veya daha fazla	245	13,4

Analiz sonuçlarına göre bireylerin demografik özelliklerine yönelik dağılımı incelendiğinde %93,3'ü erkeklerden oluştuğu, %45,1'i 31-40 yaş arasında olduğu, %67,6'sı lise ve altında eğitim düzeyine sahip olduğu, %82,7'si evli olduğu, %46,3'ü bu kurumda toplam çalışma süresinin 11-15 yıl arasında olduğu, %43,7'si meslekte

toplam çalışma süresinin 11-15 yıl arasında olduğu ve %67,3'ü 7001-8000 TL arasında aylık net geliri olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 13
Betimsel İstatistikler

	n	Minimum	Maximum	Ort.	ss
Yeşil İşe Alım ve Seçme	1823	1,00	5,00	3,37	0,89
Yeşil Performans Yönetimi	1823	1,00	5,00	3,47	0,83
Yeşil Ücret ve Ödül	1823	1,00	5,00	3,03	0,99
Yeşil Katılım ve Eğitim	1823	1,00	5,00	3,54	0,80
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	1823	1,00	5,00	3,39	0,75
İnovasyon	1823	1,00	5,00	3,82	0,73

Analiz sonuçlarına göre yeşil işe alım ve seçme puan ortalaması 3,37; yeşil performans yönetimi puan ortalaması 3,47; yeşil ücret ve ödül puan ortalaması 3,03; yeşil katılım ve eğitim puan ortalaması 3,54; yeşil insan kaynakları yönetimi puan ortalaması 3,39 ve inovasyon puan ortalaması 3,82 olarak elde edilmiştir.

4.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnovasyon Kavramının Sosyo-demografik Özelliklere Göre Fark Testleri

4.2.1. Cinsiyet

Tablo 14
Ölçek Puanlarının Cinsiyet Bakımından Farklılık Gösterme Analizi

		N	Ort.	ss	t	p
Yeşil İşe Alım ve Seçme	Kadın	122	2,98	0,97	-5,092	0,000*
	Erkek	1701	3,40	0,88		
Yeşil Performans Yönetimi	Kadın	122	3,12	0,94	-4,249	0,000*
	Erkek	1701	3,49	0,82		
Yeşil Ücret ve Ödül	Kadın	122	2,72	1,07	-3,615	0,000*
	Erkek	1701	3,06	0,98		
Yeşil Katılım ve Eğitim	Kadın	122	3,36	0,85	-2,624	0,009*
	Erkek	1701	3,55	0,80		
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	Kadın	122	3,09	0,83	-4,492	0,000*
	Erkek	1701	3,41	0,74		
İnovasyon	Kadın	122	3,65	0,76	-2,620	0,009*
	Erkek	1701	3,83	0,73		

***p<0,05**

Yeşil insan kaynakları yönetimi ve inovasyon ölçeği ve alt boyutları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi puanı ve alt boyutları ile inovasyon puanının cinsiyet bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil işe alım ve seçme puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlara göre erkeklerin kadınlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil performans yönetimi puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlara göre erkeklerin kadınlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil ücret ve ödül puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlara göre erkeklerin kadınlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil katılım ve eğitim puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlara göre erkeklerin kadınlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil insan kaynakları yönetimi puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlara göre erkeklerin kadınlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre inovasyon puanı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlara göre erkeklerin kadınlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

4.2.2. Yaş

Yeşil insan kaynakları yönetimi ve inovasyon ölçeği ve alt boyutları ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 15
Ölçek Puanlarının Yaş Bakımından Farklılık Gösterme Analizi

		n	Ort.	ss	F	p	Tukey Testi
Yeşil İşe Alım ve Seçme	30 yaş ve altı ¹	83	3,30	0,93	3,573	0,014*	2-3
	31-40 yaş arası ²	823	3,31	0,91			
	41-50 yaş arası ³	754	3,45	0,86			
	51 yaş ve üstü ⁴	163	3,35	0,87			
Yeşil Performans Yönetimi	30 yaş ve altı ¹	83	3,37	0,84	4,297	0,005*	2-3
	31-40 yaş arası ²	823	3,41	0,86			
	41-50 yaş arası ³	754	3,55	0,78			
	51 yaş ve üstü ⁴	163	3,40	0,86			
Yeşil Ücret ve Ödül	30 yaş ve altı ¹	83	2,90	0,97	1,769	0,151	
	31-40 yaş arası ²	823	2,99	1,00			
	41-50 yaş arası ³	754	3,09	0,96			
	51 yaş ve üstü ⁴	163	3,05	1,06			
Yeşil Katılım ve Eğitim	30 yaş ve altı ¹	83	3,41	0,80	3,616	0,013*	2-3
	31-40 yaş arası ²	823	3,49	0,85			
	41-50 yaş arası ³	754	3,60	0,75			
	51 yaş ve üstü ⁴	163	3,60	0,76			
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	30 yaş ve altı ¹	83	3,28	0,78	4,033	0,007*	2-3
	31-40 yaş arası ²	823	3,33	0,79			
	41-50 yaş arası ³	754	3,45	0,71			
	51 yaş ve üstü ⁴	163	3,39	0,77			
İnovasyon	30 yaş ve altı ¹	83	3,75	0,75	2,977	0,031*	2-3
	31-40 yaş arası ²	823	3,77	0,76			
	41-50 yaş arası ³	754	3,87	0,71			
	51 yaş ve üstü ⁴	163	3,85	0,68			

***p<0,05**

Yeşil insan kaynakları yönetimi puanı ve alt boyutları ile inovasyon puanının yaş bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ölçek genel ve alt gruplarla yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığı tespit etmek ve hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için post hoc

analizlerinden Tukey testi uygulanır. Çoklu karşılaştırma testleri olarak bilinen testlerden Tukey, Scheffe ve Dunnet testleri, deneme hatasının korunması için en ileri tedbirleri esas alan testlerdir.

Tablo 16
Yaş Değişkeni için Tukey HSD Testi

Dependent Variable	(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference		
			(I-J)	Std. Error	Sig.
Yeşil İşe Alım ve Seçme	41-50 yaş arası	30 yaş ve altı	,15374	,10260	,439
		31-40 yaş arası	,14149*	,04473	,009
		51 yaş ve üstü	,09715	,07664	,584
Yeşil Performans Yönetimi	41-50 yaş arası	30 yaş ve altı	,17525	,09576	,260
		31-40 yaş arası	,13592*	,04174	,006
		51 yaş ve üstü	,14537	,07153	,176
Yeşil Katılım ve Eğitim	41-50 yaş arası	30 yaş ve altı	,18581	,09263	,186
		31-40 yaş arası	,11448*	,04038	,024
		51 yaş ve üstü	,00517	,06919	1,000
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	41-50 yaş arası	30 yaş ve altı	,17700	,08705	,176
		31-40 yaş arası	,12183*	,03795	,007
		51 yaş ve üstü	,06679	,06502	,733
Kamu Kurumlarında İnovasyon	41-50 yaş arası	30 yaş ve altı	,12478	,08463	,453
		31-40 yaş arası	,10359*	,03689	,026
		51 yaş ve üstü	,02428	,06321	,981

Yukarıdaki tabloya göre;

Analiz sonuçlarına göre yeşil işe alım ve seçme puanı yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. ve 3. gruplardan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 41-50 yaş arasında olanların, 31-40 yaş arasında olanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil performans yönetimi puanı yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. ve 3. gruplardan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 41-50 yaş arasında olanların, 31-40 yaş arasında olanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil katılım ve eğitim puanı yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. ve 3. gruplardan

meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 41-50 yaş arasında olanların, 31-40 yaş arasında olanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil insan kaynakları yönetimi puanı yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. ve 3. gruplardan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 41-50 yaş arasında olanların, 31-40 yaş arasında olanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre inovasyon puanı yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. ve 3. gruplardan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 41-50 yaş arasında olanların, 31-40 yaş arasında olanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil ücret ve ödül puanı yaş bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

4.2.3. Eğitim Durumu

Yeşil insan kaynakları yönetimi ve inovasyon ölçeği ve alt boyutları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 17
Ölçek Puanlarının Eğitim Durumu Bakımından Farklılık Gösterme Analizi

		n	Ort.	ss	t	p
Yeşil İşe Alım ve Seçme	Lise ve altı	1233	3,45	0,86	5,472	0,000*
	Önlisans/Lisans/Yüksek Lisans	590	3,20	0,93		
Yeşil Performans Yönetimi	Lise ve altı	1233	3,54	0,80	5,499	0,000*
	Önlisans/Lisans/Yüksek Lisans	590	3,31	0,88		
Yeşil Ücret ve Ödül	Lise ve altı	1233	3,14	0,96	6,890	0,000*
	Önlisans/Lisans/Yüksek Lisans	590	2,81	1,00		
Yeşil Katılım ve Eğitim	Lise ve altı	1233	3,61	0,78	5,105	0,000*
	Önlisans/Lisans/Yüksek Lisans	590	3,40	0,84		
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	Lise ve altı	1233	3,47	0,72	6,483	0,000*
	Önlisans/Lisans/Yüksek Lisans	590	3,22	0,79		
İnovasyon	Lise ve altı	1233	3,86	0,72	3,201	0,001*
	Önlisans/Lisans/Yüksek Lisans	590	3,74	0,75		

*** $p<0,05$**

Yeşil insan kaynakları yönetimi puanı ve alt boyutları ile inovasyon puanının eğitim durumu bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil işe alım ve seçme puanı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlara göre lise ve altı eğitim düzeyine sahip olanların önlisans/lisans veya üniversite düzeyinde eğitime sahip olanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil performans yönetimi puanı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlara göre lise ve altı eğitim düzeyine sahip olanların önlisans/lisans veya üniversite düzeyinde eğitime sahip olanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil ücret ve ödül puanı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlara göre lise ve altı eğitim düzeyine sahip olanların önlisans/lisans veya üniversite düzeyinde eğitime sahip olanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil katılım ve eğitim puanı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlara göre lise ve altı eğitim düzeyine sahip olanların önlisans/lisans veya üniversite düzeyinde eğitime sahip olanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil insan kaynakları yönetimi puanı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlara göre lise ve altı eğitim düzeyine sahip olanların önlisans/lisans veya üniversite düzeyinde eğitime sahip olanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir. Analiz sonuçlarına göre inovasyon puanı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Ortalama puanlara göre lise ve altı eğitim düzeyine sahip olanların önlisans/lisans veya üniversite düzeyinde eğitime sahip olanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

4.2.4. Medeni Durum

Yeşil insan kaynakları yönetimi ve inovasyon ölçeği ve alt boyutları ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 18
Ölçek Puanlarının Medeni Durum Bakımından Farklılık Gösterme Analizi

		n	Ort.	ss	t	p
Yeşil İşe Alım ve Seçme	Bekâr	315	3,38	0,90	0,117	0,906
	Evli	1508	3,37	0,89		
Yeşil Performans Yönetimi	Bekâr	315	3,45	0,87	-0,460	0,646
	Evli	1508	3,47	0,82		
Yeşil Ücret ve Ödül	Bekâr	315	3,08	0,99	0,942	0,346
	Evli	1508	3,02	0,99		
Yeşil Katılım ve Eğitim	Bekâr	315	3,58	0,81	0,958	0,338
	Evli	1508	3,53	0,80		
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	Bekâr	315	3,40	0,78	0,479	0,632
	Evli	1508	3,38	0,75		
İnovasyon	Bekâr	315	3,83	0,71	0,285	0,776
	Evli	1508	3,82	0,74		

Yeşil insan kaynakları yönetimi puanı ve alt boyutları ile inovasyon puanının medeni durum bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yeşil insan kaynakları yönetimi puanı ve alt boyutları ile inovasyon puanının medeni durum bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

4.2.5. Bu Kurumda Toplam Çalışma Süresi

Yeşil insan kaynakları yönetimi ve inovasyon ölçeği ve alt boyutları ile toplam çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 19
Ölçek Puanlarının Bu Kurumda Toplam Çalışma Süresi Bakımından Farklılık Gösterme Analizi

		n	Ort.	ss	F	p	Tukey Testi
Yeşil İşe Alım ve Seçme	5 yıldan az ¹	335	3,39	0,91	5,509	0,001*	1-2
	6-10 yıl arası ²	363	3,21	0,91			2-3
	11-15 yıl arası ³	844	3,43	0,88			
	16 yıldan fazla ⁴	281	3,36	0,83			
Yeşil Performans Yönetimi	5 yıldan az ¹	335	3,47	0,87	4,799	0,002*	2-3
	6-10 yıl arası ²	363	3,36	0,83			
	11-15 yıl arası ³	844	3,54	0,81			
	16 yıldan fazla ⁴	281	3,40	0,83			
Yeşil Ücret ve Ödül	5 yıldan az ¹	335	3,05	0,96	2,368	0,069	
	6-10 yıl arası ²	363	2,91	1,03			
	11-15 yıl arası ³	844	3,07	0,97			
	16 yıldan fazla ⁴	281	3,06	1,01			
Yeşil Katılım ve Eğitim	5 yıldan az ¹	335	3,55	0,80	3,567	0,014*	2-3
	6-10 yıl arası ²	363	3,42	0,85			
	11-15 yıl arası ³	844	3,58	0,79			
	16 yıldan fazla ⁴	281	3,56	0,76			
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	5 yıldan az ¹	335	3,40	0,77	4,786	0,003*	2-3
	6-10 yıl arası ²	363	3,26	0,78			
	11-15 yıl arası ³	844	3,44	0,74			
	16 yıldan fazla ⁴	281	3,38	0,73			
İnovasyon	5 yıldan az ¹	335	3,81	0,82	3,702	0,011*	2-3
	6-10 yıl arası ²	363	3,71	0,75			
	11-15 yıl arası ³	844	3,87	0,70			
	16 yıldan fazla ⁴	281	3,83	0,67			

***p<0,05**

Yeşil insan kaynakları yönetimi puanı ve alt boyutları ile inovasyon puanının bu kurumda toplam çalışma süresi bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ölçek genel ve alt gruplarla kurumda çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığı tespit etmek ve hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için post hoc analizlerinden Tukey testi uygulanır. Çoklu karşılaştırma testleri olarak bilinen testlerden Tukey, Scheffe ve Dunnet testleri, deneme hatasının korunması için en ileri tedbirleri esas alan testlerdir.

Tablo 20
Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni için Tukey HSD Testi

Dependent Variable	(I) Bu kurumda toplam çalışma süresi	(J) Bu kurumda toplam çalışma süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Yeşil İşe Alım ve Seçme	5 yıldan az	6-10 yıl arası	,18375*	,06711	,032
		11-15 yıl arası	-,04041	,05720	,895
		16 yıldan fazla	,03104	,07166	,973
	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,04041	,05720	,895
		6-10 yıl arası	,22415*	,05560	,000
		16 yıldan fazla	,07145	,06101	,645
Yeşil Performans Yönetimi	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,06286	,05345	,642
		6-10 yıl arası	,17919*	,05195	,003
		16 yıldan fazla	,14023	,05701	,067
Yeşil Katılım ve Eğitim	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,02643	,05172	,956
		6-10 yıl arası	,16049*	,05028	,008
		16 yıldan fazla	,01426	,05517	,994
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,03761	,04858	,866
		6-10 yıl arası	,17801*	,04722	,001
		16 yıldan fazla	,05824	,05181	,675
Kamu Kurumlarında İnovasyon	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,05322	,04722	,673
		6-10 yıl arası	,15264*	,04590	,005
		16 yıldan fazla	,04033	,05037	,854

Yukarıdaki tabloya göre;

Analiz sonuçlarına göre yeşil işe alım ve seçme puanı bu kurumda toplam çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. gruptan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 6-10 yıldır bu kurumda çalışanların, diğerlerine göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil performans yönetimi puanı bu kurumda toplam çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. ve 3. gruplardan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 11-15 yıldır bu kurumda çalışanların, 6-10 yıldır çalışanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil katılım ve eğitim puanı bu kurumda toplam çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. ve 3. gruplardan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 11-15 yıldır bu kurumda çalışanların, 6-10 yıldır çalışanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil insan kaynakları yönetimi puanı bu kurumda toplam çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. ve 3. gruplardan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 11-15 yıldır bu kurumda çalışanların, 6-10 yıldır çalışanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre inovasyon puanı bu kurumda toplam çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. ve 3. gruplardan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 11-15 yıldır bu kurumda çalışanların, 6-10 yıldır çalışanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil ücret ve ödül puanının bu kurumda toplam çalışma süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

4.2.6. Meslekte Toplam Çalışma Süresi

Yeşil insan kaynakları yönetimi ve inovasyon ölçeği ve alt boyutları ile meslekte toplam çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi puanı ve alt boyutları ile inovasyon puanının meslekte toplam çalışma süresi bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ölçek genel ve alt gruplarla meslekte çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığı tespit etmek ve hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için post hoc analizlerinden Tukey testi uygulanır. Çoklu karşılaştırma testleri olarak bilinen testlerden Tukey, Scheffe ve Dunnet testleri, deneme hatasının korunması için en ileri tedbirleri esas alan testlerdir.

Tablo 21
Ölçek Puanlarının Meslekte Toplam Çalışma Süresi Bakımından Farklılık Gösterme Analizi

		n	Ort.	Ss	F	p	Tukey Testi
Yeşil İşe Alım ve Seçme	5 yıldan az ¹	164	3,36	0,85	2,788	0,039*	2-3
	6-10 yıl arası ²	277	3,26	0,94			
	11-15 yıl arası ³	796	3,43	0,91			
	16 yıldan fazla ⁴	586	3,34	0,84			
Yeşil Performans Yönetimi	5 yıldan az ¹	164	3,45	0,80	3,249	0,021*	3-4
	6-10 yıl arası ²	277	3,39	0,84			
	11-15 yıl arası ³	796	3,53	0,85			
	16 yıldan fazla ⁴	586	3,41	0,79			
Yeşil Ücret ve Ödül	5 yıldan az ¹	164	2,95	0,97	2,579	0,052	
	6-10 yıl arası ²	277	2,94	1,01			
	11-15 yıl arası ³	796	3,10	0,99			
	16 yıldan fazla ⁴	586	3,01	0,97			
Yeşil Katılım ve Eğitim	5 yıldan az ¹	164	3,50	0,78	4,059	0,007*	2-3
	6-10 yıl arası ²	277	3,42	0,87			
	11-15 yıl arası ³	796	3,60	0,80			
	16 yıldan fazla ⁴	586	3,53	0,76			
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	5 yıldan az ¹	164	3,35	0,73	4,016	0,007*	2-3
	6-10 yıl arası ²	277	3,28	0,80			
	11-15 yıl arası ³	796	3,45	0,77			
	16 yıldan fazla ⁴	586	3,36	0,71			
İnovasyon	5 yıldan az ¹	164	3,79	0,78	2,838	0,037*	2-3
	6-10 yıl arası ²	277	3,74	0,81			
	11-15 yıl arası ³	796	3,87	0,72			
	16 yıldan fazla ⁴	586	3,80	0,70			

***p<0,05**

Aşağıdaki Tabloya göre;

Analiz sonuçlarına göre yeşil işe alım ve seçme puanı meslekte toplam çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. ve 3. gruptan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 11-15 yıldır bu kurumda çalışanların, 6-10 yıldır çalışanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil performans yönetimi puanı meslekte toplam çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu

farklılığın 3. ve 4. gruplardan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 11-15 yıldır bu kurumda çalışanların, 16 yıldan fazla süredir çalışanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 22
Meslekte Çalışma Süresi Değişkeni için Tukey HSD Testi

Dependent Variable	(I) Meslekte toplam çalışma süresi	(J) Meslekte toplam çalışma süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Yeşil İşe Alım ve Seçme	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,07157	,07613	,783
		6-10 yıl arası	,16899*	,06193	,033
		16 yıldan fazla	,08661	,04832	,277
Yeşil Performans Yönetimi	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,08055	,07107	,669
		6-10 yıl arası	,14069	,05782	,071
		16 yıldan fazla	,11904*	,04511	,042
Yeşil Katılım ve Eğitim	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,10567	,06866	,414
		6-10 yıl arası	,18685*	,05585	,005
		16 yıldan fazla	,07607	,04358	,300
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,10167	,06455	,393
		6-10 yıl arası	,16628*	,05251	,009
		16 yıldan fazla	,09126	,04097	,116
Kamu Kurumlarında İnovasyon	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,08470	,06276	,531
		6-10 yıl arası	,13571*	,05105	,040
		16 yıldan fazla	,07431	,03983	,243

Analiz sonuçlarına göre yeşil katılım ve eğitim puanı meslekte toplam çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. ve 3. gruplardan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 11-15 yıldır bu kurumda çalışanların, 6-10 yıldır çalışanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil insan kaynakları yönetimi puanı meslekte toplam çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. ve 3. gruplardan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 11-15 yıldır bu kurumda çalışanların, 6-10 yıldır çalışanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre inovasyon puanı meslekte toplam çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. ve 3. gruplardan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 11-15 yıldır bu kurumda

Çalışanların, 6-10 yıldır çalışanlara gre daha yksek puana sahip olduğu gzlemlenmektedir.

Analiz sonularına gre yeşil ücret ve ödül puanının meslekte toplam çalışma süresini bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

4.2.7. Gelir Durumu

Yeşil insan kaynakları yönetimi ve inovasyon lği ve alt boyutları ile gelir durumu grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 23
Ölçek Puanlarının Aylık Net Gelir Bakımından Farklılık Gösterme Analizi

		n	Ort.	ss	F	p	Tukey Testi
Yeşil İşe Alım ve Seçme	7000TL veya daha az ¹	352	3,28	0,94	7,208	0,001*	1-2
	7001-8000TL arasında ²	1226	3,43	0,86			2-3
	8000TL veya daha fazla ³	245	3,23	0,94			
Yeşil Performans Yönetimi	7000TL veya daha az ¹	352	3,42	0,85	5,009	0,007*	2-3
	7001-8000TL arasında ²	1226	3,51	0,81			
	8000TL veya daha fazla ³	245	3,34	0,88			
Yeşil cret ve dl	7000TL veya daha az ¹	352	2,94	0,96	3,759	0,023*	1-2
	7001-8000TL arasında ²	1226	3,08	0,97			2-3
	8000TL veya daha fazla ³	245	2,94	1,11			
Yeşil Katılım ve Eğitim	7000TL veya daha az ¹	352	3,47	0,78	2,668	0,070	
	7001-8000TL arasında ²	1226	3,57	0,80			
	8000TL veya daha fazla ³	245	3,49	0,85			
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	7000TL veya daha az ¹	352	3,31	0,74	5,431	0,004*	1-2
	7001-8000TL arasında ²	1226	3,43	0,74			2-3
	8000TL veya daha fazla ³	245	3,29	0,83			
İnovasyon	7000TL veya daha az ¹	352	3,78	0,70	0,800	0,450	
	7001-8000TL arasında ²	1226	3,83	0,75			
	8000TL veya daha fazla ³	245	3,82	0,68			

*** $p<0,05$**

Yeşil insan kaynakları yönetimi puanı ve alt boyutları ile inovasyon puanının aylık net gelir bakımından farklılık gösterme durumunun analiz edilmesi amacıyla yapılan ANOVA sonuları tabloda verilmiştir. Analiz sonularına göre ölçek genel ve alt

gruplarla gelir düzeyi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığı tespit etmek ve hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için post hoc analizlerinden Tukey testi uygulanır. Çoklu karşılaştırma testleri olarak bilinen testlerden Tukey, Scheffe ve Dunnet testleri, deneme hatasının korunması için en ileri tedbirleri esas alan testlerdir.

Tablo 24
Gelir Düzeyi Değişkeni için Tukey HSD Testi

Dependent Variable	(I) Aylık net gelir	(J) Aylık net gelir	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Yeşil İşe Alım ve Seçme	7001-8000TL arasında	7000TL veya daha az	,14520*	,05358	,019
		8000TL veya daha fazla	,19421*	,06201	,005
Yeşil Performans Yönetimi	7001-8000TL arasında	7000TL veya daha az	,09104	,05010	,164
		8000TL veya daha fazla	,16775*	,05798	,011
Yeşil Ücret ve Ödül	7001-8000TL arasında	7000TL veya daha az	,13376	,05967	,065
		8000TL veya daha fazla	,13681	,06906	,117
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	7001-8000TL arasında	7000TL veya daha az	,11403*	,04552	,033
		8000TL veya daha fazla	,13614*	,05268	,027

Yukarıdaki tabloya göre;

Analiz sonuçlarına göre yeşil işe alım ve seçme puanı aylık net gelire göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. gruptan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 7001-8000TL arasında gelire sahip olanların, diğerlerine göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil performans yönetimi puanı aylık net gelire göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. ve 3. gruplardan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 7001-8000TL arasında gelire sahip olanların, 8001TL'den fazla gelire sahip olanlara göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil ücret ve ödül puanı aylık net gelire göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. gruptan meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 7001-8000TL arasında gelire sahip olanların, diğerlerine göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil insan kaynakları yönetimi puanı aylık net gelire göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Bu farklılığın 2. gruptan

meydana geldiği yani ortalama puanlara göre 7001-8000TL arasında gelire sahip olanların, diğerlerine göre daha yüksek puana sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yeşil katılım ve eğitim puanı ve inovasyon puanının aylık net gelir bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

4.3. İlişki Testleri (Korelasyon)

Aşağıdaki tabloda yeşil insan kaynakları yönetimi ve inovasyon ölçeği ve alt boyutlarının parametrik analizlerden Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular bulunmaktadır.

Tablo 25
Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6
1. Yeşil İşe Alım ve Seçme	1					
2. Yeşil Performans Yönetimi	.777**	1				
3. Yeşil Ücret ve Ödül	.611**	.623**	1			
4. Yeşil Katılım ve Eğitim	.644**	.721**	.688**	1		
5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	.752**	.795**	.733**	.798**	1	
6. İnovasyon	.566**	.645**	.523**	.735**	.720**	1

**** $p<0,01$**

Yeşil işe alım ve seçme puanı ile yeşil ücret ve ödül puanı ($r=0,611$), yeşil katılım ve eğitim puanı ($r=0,644$), inovasyon puan ortalaması puanı ($r=0,566$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu; yeşil performans yönetimi puanı ($r=0,777$), yeşil insan kaynakları yönetimi puanı ($r=0,852$) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yeşil performans yönetimi puanı ile yeşil ücret ve ödül puanı ($r=0,623$), inovasyon puan ortalaması puanı ($r=0,645$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu; yeşil katılım ve eğitim puanı ($r=0,721$), yeşil insan kaynakları yönetimi puanı ($r=0,895$) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yeşil ücret ve ödül puanı ile yeşil katılım ve eğitim puanı ($r=0,688$), inovasyon puan ortalaması puanı ($r=0,523$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu; yeşil insan kaynakları yönetimi puanı ($r=0,833$) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yeşil katılım ve eğitim puanı ile yeşil insan kaynakları yönetimi puanı ($r=0,898$), inovasyon puan ortalaması puanı ($r=0,735$) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi puanı ile inovasyon puan ortalaması puanı ($r=0,720$) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.4. Regresyon Analizi

Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi algılarının inovasyon algıları üzerine ne gibi etkilerinin olduğunu incelemek için lineer regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre model aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 26
Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	p	R ²
		B	Standart Hata	Beta				
İnovasyon	Sabit	1,451	0,055			26,502	0,000	0,519
	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	0,700	0,016	0,720		44,329	0,000	

Model:
F=1965,077
p=0,000

Yeşil insan kaynakları yönetiminin inovasyon üzerindeki etkisini incelemek için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=1965,077$, $p<0,05$)

Analiz sonucuna göre yeşil insan kaynakları yönetiminin inovasyonu pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0,720$) belirlenmiştir.

İnovasyon değişiminin %52'si yeşil insan kaynakları yönetimi tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre *araştırmanın “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi inovasyonu etkilemektedir.”* hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi alt boyutları algılarının inovasyon algıları üzerine ne gibi etkilerinin olduğunu incelemek için lineer regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre model aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 27
Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	R ²
		B	Standart Hata	Beta			
İnovasyon	Sabit	1,250	0,054		23,148	0,000	0,570
	Yeşil İşe Alım ve Seçme	0,044	0,021	0,053	2,104	0,035	
	Yeşil Performans Yönetimi	0,189	0,024	0,214	7,758	0,000	
	Yeşil Ücret ve Ödül	-0,027	0,017	-0,036	-1,600	0,110	
	Yeşil Katılım ve Eğitim	0,521	0,023	0,571	23,017	0,000	
Model: F=601,836 p=0,000							

Yeşil insan kaynakları yönetimi alt boyutlarının (yeşil işe alım ve seçme, yeşil performans yönetimi, yeşil ücret ve ödül, yeşil katılım ve eğitim) inovasyon üzerindeki etkisini incelemek için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=1965,077 , p<0,05)

Analiz sonucuna göre yeşil işe alım ve seçmenin inovasyonu pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0,053$), yeşil performans yönetiminin inovasyonu pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0,214$), yeşil katılım ve eğitimin inovasyonu pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0,571$) belirlenmiştir. Katsayılar incelendiğinde yeşil katılım ve eğitimin İnovasyon üzerindeki etkisi yeşil işe alım ve seçmeye göre daha yüksektir.

İnovasyon değişiminin %57'si yeşil işe alım ve seçme, yeşil performans yönetimi, yeşil ücret ve ödül ve yeşil katılım ve eğitim tarafından açıklanmaktadır.

Bu sonuçlara göre araştırmanın:

“H0a: Yeşil işe alım ve seçme, inovasyonu etkiler.” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

“H0b: Yeşil performans yönetimi, inovasyonu etkiler.” hipotezi **KABUL** edilmiştir.

“H0c: Yeşil ücret ve ödül, inovasyonu etkiler.” hipotezi **RET** edilmiştir.

“H0d: Yeşil katılım ve eğitim, inovasyonu etkiler.” hipotezi **KABUL** edilmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

İklim değişikliğiyle mücadele için yapılan özel anlaşmalar nedeniyle küresel olarak çevreciliğe yönelik ilgi son zamanlarda artmıştır. Böylece toksik kimyasallar da dahil olmak üzere endüstriyel kirliliğin ve atık maddelerin zararlı sonuçları nedeniyle, dünyanın dört bir yanındaki hükümetler ve STK'lar, doğal kaynakların tahribatını ve bunun insanlık üzerindeki olumsuz etkisini yavaşlatan ve hatta bir dereceye kadar tersine çeviren düzenlemeler ve politikalar geliştirmiştir. Bu durum politika, kamu veya iş dünyasında çevresel kaygılara yönelik ilginin artmasını sağlamıştır. Bunun bir sonucu olarak son yıllarda özellikle iş çevrelerinde çevreci olmanın ve çeşitli çevre yönetimi tekniklerinin benimsenmesinin önemi konusunda farkındalık artmış ve Yeşil İKY, İnsan Kaynakları Departmanlarının işletmede yeşile geçişte aktif rol oynadığı önemli kuruluşlar için kilit bir iş strateji haline gelmiştir. Bu çalışma ise Yeşil İKY yönetimi uygulamalarının iş gören inovasyonu üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgular bu kapsamda yapılmış diğer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmakta ve elde edilen sonuçlardan hareketle politika yapıcılara ve sonraki araştırmacılara yönelik öneriler sunulmaktadır.

Çalışmada Yeşil İKY puanı ile inovasyon puan ortalaması arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlardan hareketle Yeşil İKY uygulamalarının çalışanların yaratıcılığını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bu sonuç literatür bulgularıyla da desteklenmektedir. Yeşil İKY uygulamalarının iş görenlerin yaratıcılığı üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında Al-Ghazali ve Afsar (2020) Yeşil İKY uygulamalarının çalışanların yaratıcılığını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu sonuçlarla örtüşen başka bir çalışmada da Ali ve arkadaşları (2020) Yeşil İKY uygulamaları ile çalışanların yaratıcılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yakın tarihli başka bir araştırmada Farooq ve arkadaşları (2022) Yeşil İKY ve öz yeterliliğin iş gören yaratıcılığını kolaylaştırdığını bildirmektedir. Araştırma bulguları genel olarak Yeşil İKY uygulamalarının çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisini doğrulamaktadır.

Çalışmada yeşil işe alım ve seçme, yeşil performans yönetimi ile yeşil ücret ve ödülün inovasyonu pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Yeşil işe alım, bir organizasyon içindeki çevre yönetim sistemleri ile özdeşleşen bilgi, beceri, yaklaşım ve davranışlara

sahip bireylerin işe alınması sürecidir (Ahmad, 2015). Başka bir ifade ile yeşil işe alım ve seçme, çevreyi önemseyen ve kendilerini çevresel performansa adamaya istekli adayları işe alma ve seçme süreci olarak ifade edilebilir (Acar, 2022: 14). Dolayısıyla yeşil işe alım ile işe alınanlar çevre dostu “yeşil” bir şirket için çalışmak konusunda hevesli ve bir dereceye kadar tutkuludur (Ahmad, 2015). Yeşil düşünceye sahip ve bu konuda tutkulu adayların yeşil yaratıcılık konusunda daha aktif olmaları beklenmektedir. Diğer taraftan yeşil performans yönetimi ve değerlendirmesi çevre yönetim sürecinde çalışanların performans faaliyetinin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Saeed vd., 2019). Böylece işletme, çevre ve sürdürülebilirlik odaklı olarak belirlediği çevresel hedeflere ulaşip ulaşmadığını kontrol etmekte ve bu kontrol sonucunda hedeflere ulaşılmasına engel olan durumların ortadan kaldırılmasına ilişkin yetkinliklerin korunmasına ve sürdürülmesine odaklanmaktadır (Çark, 2021). Çevre ve sürdürülebilirlik odaklı olarak hedeflere ulaşılmasına engel olan durumların ortadan kaldırılmasının çalışanların inovatif kapasitesini artırması beklenmektedir. Ödüller ve ücretlendirme de çalışanların performansları için ödüllendirildiği başlıca Yeşil İKY süreçleridir. Ücretlendirme ve ödüller çalışanlar için güçlü bir motivasyon aracıdır (Çetin ve Özcan, 2014). Modern kuruluşlar, çalışanları tarafından başlatılan çevre dostu girişimleri teşvik etmek için ödül sistemleri geliştirmektedir (Ahmad, 2015). Yeşil İKY bağlamında, ödüller ve tazminat, kuruluşlarda yaratıcılığı desteklemek için potansiyel araçlar olarak görülebilir.

Çalışmada yeşil katılım ve eğitimin inovasyon üzerindeki etkisinin yeşil işe alım ve seçmeye göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yeşil eğitim ve geliştirme, çalışanları çevre yönetiminin değeri konusunda eğitir, onları enerji tasarrufu sağlayan, atıkları azaltan, çevre bilincini kuruluş içinde yayan ve çalışanları çevresel problem çözme sürecine dahil etme fırsatı sağlayan çalışma yöntemleri konusunda eğitir (Zoogah, 2011). Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanları çevre yönetiminin farklı yönleri ve değeri konusunda bilinçlendirir. Bir kuruluş içinde atık yönetimi de dahil olmak üzere farklı koruma yöntemlerini benimsemelerine yardımcı olur. Ayrıca, bir çalışanın farklı çevresel sorunlarla başa çıkma becerisini keskinleştirir (Ahmad, 2015). Çalışanların çevre bilincinin artmasının ve çevresel sorunlarla başa çıkma becerisinin gelişmesinin çevresel yaratıcılıklarını artırması beklenmektedir.

Çalışmada Yeşil İKY puanının cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, çalışma süresine, meslekte toplam çalışma süresine ve aylık net gelire göre anlamlı şekilde farklılaştığı; ancak medeni duruma göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yeşil İKY ile ilgili önceki çalışmalar, temel olarak teorik veya nitel düzeyde konumlanmıştır. Bu nedenle yerli ve yabancı literatürde Yeşil İKY ile ilgili görgül ve ampirik araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Sınırlı sayıdaki bu araştırmalardan birisinde Öselmiş (2020) yeşil İKY puanının toplam iş tecrübesine göre farklılık gösterdiğini; ancak cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, kurumda çalışma süresi ve medeni duruma göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Bu sonuçlar araştırmamız sonuçlarının literatür bulgularıyla örtüşmediği söylenebilir. Literatürdeki bu farklılığın katılımcı grubun demografik dağılımındaki farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle bu farklılığın daha heterojen gruplarla yeniden sınanmasında fayda vardır.

Çalışmada inovasyonun cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, çalışma süresine, meslekte toplam çalışma süresine anlamlı şekilde farklılaştığı ancak aylık net gelire göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yaratıcılığın bireysel boyutu ile katılımcıların demografik özellikleri arasındaki karşılaştırma sonucunda birbirinden farklı bulgular elde edilmiştir. Kendir (2019) sektörde toplam çalışma süresi ile yaratıcılık arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ancak; yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve işletmede çalışma süresi ile yaratıcılık arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Başka bir araştırmada ise Balay (2010) yaratıcılık algısının cinsiyet ve çalışma süresine göre farklılık gösterdiğini bulgulamıştır.

Araştırmanın hipotezi: “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi inovasyonu etkilemektedir.” Ana hipotez **KABUL** edilmiştir. Hipoteze ait dört alt hipotez incelenmiştir.

H0a: “Yeşil işe alım ve seçme, inovasyonu etkiler.” Hipotezi **KABUL** edilmiştir.

H0b: “Yeşil performans yönetimi, inovasyonu etkiler.” Hipotezi **KABUL** edilmiştir.

H0c: “Yeşil ücret ve ödül, inovasyonu etkiler.” Hipotezi **RET** edilmiştir.

H0d: “Yeşil katılım ve eğitim, inovasyonu etkiler.” Hipotezi **KABUL** edilmiştir.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde yeşil İKY bağlamında, yeşil işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ödüller ve tazminatın kuruluşlarda yaratıcılığı desteklemek için potansiyel araçlar olduğu bu nedenle işletme üst yönetiminin ve İK yöneticilerinin yeşil İKY politikaları oluşturmaları önerilmektedir. Diğer taraftan araştırma sonuçlarının genellenebilmesi ve karşılaştırılabilmesi açısından daha geniş örneklem gruplarıyla yeni ampirik araştırmalar yapılması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Acar, S. (2022). *Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi*. Ankara: Iksad Publications.
- Aggarwal, S. & B. Sharma (2015). Greem HRM: Need Of The Hour. *Research Paper*, 8(1), 63-70.
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies And Practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi* (6 b.). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akın, Ö. ve M. Reyhanoğlu. (2014). İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 23 - 51.
- Aktan, C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, 22(4), 4-21
- Aktan, C. (2016). Organizasyonel Değişimde İki Farklı Kültür: Değişim Kültürü ve Değişime Direnç Kültürü. *Organzasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 8(2)
- Akyüz, Ö. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 68-97.
- Al-Ghazali, B. M. & B, Afsar. (2021). Retracted: Green Human Resource Management And Employees' Green Creativity: The Roles Of Green Behavioral Intention And Individual Green Values. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 536-536.
- Ali, M. C., K. A. Islam, S. J. Chung, N. M. Zayed & M. Afrin. (2020). A Study of Green Human Resources Management (GHRM) and Green Creativity for Human Resources Professionals. *International Journal of Business and Management Future*, 4(2), 57-67.

- Ali, M. & M. Amir. (2016). Pro-Environmental Products: Marketing Influence On Consumer Purchase Decision. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 5(6).
- Altındış, M., Altındış ve H. Saylı. (2011). Sağlık Profesyonellerinin Değişim Sürecindeki Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 75 - 93.
- Altun, Ş. (2007). *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler*, İstanbul: Media Cat.
- Aracıoğlu, B. ve R. Tatlıdil. (2009). Tüketicilerin Satın Alma Davranışında Çevre Bilincinin Etkileri. *Ege Academic Review*, 9(2), 435-461.
- Aranganathan, P. (2018). Green Recruitment: A New-Fangled Approach To Attract And Retain Talent. *International Journal of Business Management & Research*, 8(2), 69-76.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Azzone, G. & U. Bertelè. (1994). Exploiting Green Strategies For Competitive Advantage. *Long Range Planning*, 27(6), 69-81
- Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), 41-78.
- Barney, J. (1991). Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Benligiray, A (2007). *Performans Değerlemesi, İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Berry, M. A. & D. A. Rondinelli. (1998). Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution. *Academy of Management Perspectives*, 12(2), 38-50.

Bryson, J.M. (1995). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations (A Guide To Strengthening And Sustaining Organizational Achievement)*, San Francisco: Jossey Publishers.

Burnes, B. & J. Philip. (2011). Success and Failure In Organizational Change: An Exploration of The Role of Values. *Journal of Change Management*, 1(1), 133 - 162.

Büyüköztürk, Ş., E.K. Çakmak, Ö. E. Akgün, Ş. Karadeniz ve F. Demirel. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamur Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Cherian, J. & J. Jacob. (2012). A Study Of Green HR Practices And Its Effective Implementation In The Organization: A Review. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 25–33.

Coşkun, A. (2013). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri - Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi.

Çark, Ö. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: Alan Yazın İncelemesi. ASC2021/FALL II. *International Academician Studies Congress* 22-24 Ekim 2021.

Çark, Ö. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: Alan Yazın İncelemesi. II. *International Academician Studies Congress* (s. 253-278). Çanakkale: Holistence Publications.

Çekirdekoğlu, Y. (2019). *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.

Çetin, C. ve E. D. Özcan (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım Yayınları.

De Carlo, L.T. (1997), On the Meaning and Use of Kurtosis, *Psychological Methods*, 2(1), 292-307.

- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An Organizational Strategy Of Greening People. *International Journal of Applied Research*, 1(13), 176-181.
- Dessler, G. (2013). *Human Resources Management*, USA: Pearson Education Ltd.
- Drucker, P. (2011). *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*. İstanbul: Optimist.
- Dumond, J. L. (2015). *Green Human Resource Management And Employee Workplace Outcomes*. Doctoral Dissertation, Australia :University of South Australia.
- Dutta, D. (2012). Greening People: A Strategic Dimension. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(2). 143–148.
- Ehnert, I. & W. Harry. (2012). Recent Developments And Future Prospects On Sustainable Human Resource Management: Introduction To The Special Issue. *Management Revue*, 221-238.
- Elçi, Ş. (2008). İnovasyon: Nedir? Ne Değildir? , <http://focusinnovation.net/Innovation.aspx>, (Erişim Tarihi:11.05.2022).
- Epstein, M. J. & M. J. Roy (1997). Using ISO 14000 For Improved Organizational Learning And Environmental Management. *Environmental Quality Management*, 7(1), 21-30.
- Erbaşı, A. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Türkçe ‘Ye Uyarlaması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 247-262.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Farooq, R., Z. Zhang, S. Talwar. & A. Dhir (2022). Do Green Human Resource Management And Self-Efficacy Facilitate Green Creativity? A Study Of Luxury Hotels And Resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(4), 824-845.
- Fayyazi, M., S. Shahbazmoradi, Z. Afshar & M. Shahbazmoradi (2015). Investigating The Barriers Of The Green Human Resource Management Implementation In Oil Industry. *Management Science Letters*, 5(1), 101-108.

Forman, M. & S. Jorgensen (2001). The Social Shaping Of Participation Of Employees In Environmental Work Within Enterprises—Experiences From A Danish Context. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(1), 71–90.

Genç, V. ve M. Kozak (2014). Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Derenci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 81 - 92.

Göker, Ş. (2009). *Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi Ve Türkiye'nin İnvasyon Kapasitesinin Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.

Groeneveld, R.A. & G. Meeden (1984). Measuring Skewness and Kurtosis, *The Statistician*, 33(1), 391-399.

Grolleau, G., N. Mzoughi & S. Pekovic (2012). Green Not (Only) For Profit: An Empirical Examination Of The Effect Of Environmental-Related Standards On Employees Recruitment. *Resource and Energy Economics*, 34(1), 74–92.

Gupta, A. (2008). Earth On Fire: Implications For Corporate Responsibility. *American Journal of Business*, 23(1), 3–4.

Harmon, J., K. D. Fairfield & J. Wirtenberg (2010). Missing An Opportunity: HR Leadership And Sustainability. *People & Strategy*, 33(1), 16–21

Heifetz, R. & M. Linsky (2013). *Liderler için Hayatta Kalma Rehberi*. İstanbul: Optimist.

Holtom, B. C., T. R. Mitchell, T. W. Lee & M. B. Eberly (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.

Hopkins, K.D. & D.L. Weeks (1990). Tests For Normality And Measures Of Skewness And Kurtosis: Their Place In Research Reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50(1), 717-729.

Hosain, S. & M. D. Rahman (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical Overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* Volume, 18.

<https://sozluk.gov.tr/yeşil> (Erişim Tarihi: 30.04.2022).

[https://www.wu.ac.at/en/persm/green-hrm/green-hrm#:~:text=Green%20Human%20Resource%20Management%20\(Green,society%20without%20compro,mising%20company%20goals](https://www.wu.ac.at/en/persm/green-hrm/green-hrm#:~:text=Green%20Human%20Resource%20Management%20(Green,society%20without%20compro,mising%20company%20goals) (Erişim Tarihi: 08.06.2022).

Islam, M.S., M.L. Tseng, N. Karia & C.H. Lee (2018). Assessing Green Supply Chain Practices In Bangladesh Using Fuzzy Importance And Performance Approach. *Resources, Conservation & Recycling*, 131(1), 134–145.

İSKİ, (2022). *Personel Dokümantasyonu*. İstanbul: İSKİ Genel Müdürlüğü

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., F. C. A. Santos & M. S. Nagano (2010). Contributions Of HRM Throughout The Stages Of Environmental Management: Methodological Triangulation Applied To Companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.

Jabbour, C. J. & F. C. Santos (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., D. Renwick, C. J. C. Jabbour & M. Muller-Camen (2011). State-Of-The-Art And Future Directions For Green Human Resource Management. *Zeitschrift für Personalforschung: German Journal of Research in Human Resource Management*, 25, 99–116.

Kahya, E. (2002). *Performans Değerlemesi*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Yayını.

Kale, E. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performasına Etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi.

Karabal, C. (2018). Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve Vazgeçme Arasındaki İlişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 6 - 24.

- Kaynak, T. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Kedikli, E. (2018). *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara; Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kegan, R. & L. Kahey (2013). İnsanların Değişmemesinin Gerçek Nedeni. *Değişim İçinde* (s. 159 - 183). içinde İstanbul: Optimist.
- Kendir, H. (2019). Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algıları: Afyonkarahisar İli Örneği. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 149-167.
- Kesen, M. (2016). İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 5(3), 554-573.
- Kesen, M. ve M. Öselmiş. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği (YİKYÖ): Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(4), 1231-1256.
- Kıngır, S. ve E. Taşkiran (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 195-216.
- Krithika, J., N. DivyaPriyadharshini & J. GokulaPriya (2019). Green HRM Practices In Organisations. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 21(3), 74-77.
- Lee, K. H. (2009). Why And How To Adopt Green Management Into Business Organizations? The Case Study Of Korean Smes In Manufacturing Industry. *Management Decision*. 47(7), 1101-1121.
- Leigh, D. (2009). SWOT Analysis. *Handbook Of Improving Performance In The Workplace: Volumes 1*(3), 115-140.
- Machiavelli, N. (2013). *Hükümdar*. İstanbul: Şule Yayınları.

Mampra, M. (2013). Green HRM: Does It Help To Build A Competitive Service Sector? A Study. In *Proceedings Of Tenth AIMS International Conference On Management*. 3(8),1273-1281.

Mandip, G (2012). Green HRM–People Management Commitment To Environmental Sustainability. In *Proceedings Of 10th International Conference On Digital Strategies For Organizational Success*.

Marcus, A. & A. Fremeth (2009). Green Management Matters Regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 17–26.

Marhatta, S. & S. Adhikari (2013). Green HRM And Sustainability. *International eJournal Of Ongoing Research in Management & IT*, 2(1).

Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: A Strategic Facet. *Tactful Management Research Journal*, 2(2), 1-6.

Mathis, R. L. ve J. H. Jackson (2015). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Newyork: Cengage Learning.

Moors, J. J. A. (1986). The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined. *The American Statistician*, 40(1), 283-284.

OECD & Eurostat. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İçin İlkeler*. Ankara: Tübitak.

Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Oncer, A. Z. (2019). Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Teorik Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 199-208.

Opatha, H. H. P. & A. A. Arulrajah (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8), 105-106

Öselmiş, M. (2020). *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları; Literatür Taraması ve Bir Ölçek Uyarlama Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.

Özalp, E. (2013). *Sosyolojiye Giriş*. Bursa: Ekin Basın Yayın.

Özcan, Ü. (2021). *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi.

Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayınları.

Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*, 154(1), 171-188.

Pham, D. D. & P. Paillé (2020). Green Recruitment And Selection: An Insight Into Green Patterns. *International Journal Of Manpower*, 41(3), 258-272.

Phillips, L. (2007). Go Green To Gain The Edge Over Rivals. *People Management*, 13(1), 9-12.

Ramus, C. A. (2002). Encouraging Innovative Environmental Actions: What Companies And Managers Must Do. *Journal Of World Business*, 37(2), 151-164.

Rani, S. & K. Mishra (2014). Green HRM: Practices And Strategic Implementation In The Organizations. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(11), 3633-3639.

Renwick, D. W., T. Redman & S. Maguire (2013). Green Human Resource Management: A Review And Research Agenda. *International Journal Of Management Reviews*, 15(1), 1-14.

Renwick, D., T. Redman & S. Maguire (2008). Green HRM: A Review, Process Model, And Research Agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1(1), 1-46.

Robbins, P. & A. Timothy (2012). *Örgütsel Davranış Organizational Behavior*. İstanbul: Nobel Kitap.

Saeed, B. B., B. Afsar, S. Hafeez, I. Khan, M. Tahir & M. A. Afridi (2019). Promoting Employee's Proenvironmental Behavior Through Green Human Resource Management Practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.

Safarov, F. (2014). Kriz Durumunda Değişim Mühendisliğinden Yararlanma Üzerine Bir Uygulama. *Avrasya Etütleri*, 2(1), 83 - 108.

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

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

Schumpeter, J. (1934). *Ekonomik Gelişme Teorisi*. Oxford :Oxford University Press.

Shaban, S. (2019). Reviewing The Concept Of Green HRM (GHRM) And Its Application Practices (Green Staffing) With Suggested Research Agenda: A Review From Literature Background And Testing Construction Perspective. *International Business Research*, 12(5), 86-94.

Subramanian, N., M. D. Abdulrahman, L. Wu & P. Nath (2016). Green Competence Framework: Evidence From China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 151-172.

Tang, G., Y. J. Chen, P. Paille & J. Jia (2018). Green Human Resource Management Practices: Scale Development And Validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.

Tariq, S., F. A. Jan & M. S. Ahmad (2016). Green Employee Empowerment: A Systematic Literature Review On State-Of-Art In Green Human Resource Management. *Quality & Quantity*, 50(1), 237-269.

Terzioğlu, M. (2008). *İşletmelerde İnovasyon Yeteneği: Denizli Tekstil Sektörü Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi.

Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tunç, E. (2013). Yüksek Öğretimde Değişim Mühendisliği. *Yüksek Öğretim Dergisi*. 3(1), 48-52.

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

- Tutar, H. ve M. Altınöz (2010). Örgütsel İklimin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi. *OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 1-12.
- Uslu, Y. D. ve E. Kedikli (2017). Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*. 52(3), 66-81.
- Uyargil, C. (2009). *Performans Değerlendirme*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: Beta Basım.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2), 32-39.
- Wagner, C. (2013). Adult Learning Meets The Green Economy: Lessons From A Green Jobs Education Project. *Adult Learning*, 24(1), 14-21.
- Wiese, D. S. & M. R. Buckley (1998). The Evolution Of The Performance Appraisal Process. *Journal of Management History*. 4(3), 233-249.
- Yapar, İ. (2015). *KOBİ'lerde İnovasyon ve İnovasyonun Önemi: Kayseri İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*, 0(150), 122 - 132.
- Yılmaz, O. (2020). *İnovasyon Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yücel, R. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(9), 110-128

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.



EKLER

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İNOVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSKİ ÖRNEĞİ

Anketi Yanıtlayan Kişinin:	
Cinsiyet:	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaş:	
Eğitim Durum:	☐ Lise ve altı ☐ Lisans - Önlisans ☐ Yüksek Lisans
Medeni Durum:	☐ Bekar ☐ Evli
Bu kurumda toplam çalışma süresi:	☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası ☐ 16 yıldan fazla
Meslekte toplam çalışma süresi:	☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası ☐ 16 yıldan fazla
Aylık net gelir:	☐ 3000 TL veya daha az ☐ 3001- 4000 TL arasında ☐ 4001-5000 TL arasında ☐ 5001-6000 TL arasında ☐ 6001 TL veya daha fazla

Lütfen her bir maddeyi dikkatlice okuyarak, duygu ve düşüncelerinizi en iyi ifade eden şıklardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.

Kesinlikle katılmıyorum (1)

Katılmıyorum (2)

Kararsızım (3)

Katılıyorum (4)

Kesinlikle katılıyorum (5)

Ek 1 : Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

1. Başvuracağı kurumu seçerken yeşil kriter kullanan, yeşil iş adaylarını çekeriz.	1	2	3	4	5
2. Yeşil çalışanları çekmek için yeşil işveren markasını kullanırız.	1	2	3	4	5
3. Kurumumuz, yeşil farkındalığına sahip çalışanları işe alır.	1	2	3	4	5
4. Performans yönetim sistemi ve değerlendirmelerimizde yeşil performans göstergeleri kullanırız.	1	2	3	4	5
5. Kurumumuz; yöneticiler ve çalışanlar için yeşil hedef, amaç ve sorumluluklar koyar.	1	2	3	4	5
6. Kurumumuzda yöneticiler, değerlendirmelere dahil edilmiş olan yeşil çıktılara ulaşma amacı koyarlar.	1	2	3	4	5
7. Kurumumuzda, performans yönetim sisteminde, çevre yönetimi amaçlarının karşılanmaması veya amaçlara uyulmamasına yönelik yaptırımlar vardır.	1	2	3	4	5
8. Yeşil ürünler satın alınması için peşin ödenmiş kartlar dağıtmak yerine, (ulaşım seyahat gibi) yeşil sosyal yardımlar sunarız.	1	2	3	4	5
9. Kurumumuzda, çevreyi korumaya yönelik kişisel uygulamalara (bisiklet kredisi, daha az kirleten arabaların kullanımı gibi) parasal teşvikler bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Kurumumuzda, çevre yönetiminde, personel için takdir ödülleri vardır (toplumsal tanınırlık, ödülleri, ücretli izinler, mesai dışı saatler, hediye kuponları)	1	2	3	4	5
11. Kurumumuz, çevre yönetiminde çalışanların eylemlerine rehberlik edecek açık bir gelişim vizyonuna sahiptir.	1	2	3	4	5

12. Kurumumuzda, yeşil davranış ve farkındalık için çalışanlar arasında karşılıklı öğrenme iklimi mevcuttur.	1	2	3	4	5
13. Kurumumuzda, çalışanlar yeşil konular üzerine kalite iyileştirme ve problem çözmeye dâhil edilir.	1	2	3	4	5
14. Kurumumuz, çevre koruma kültürü üzerinde durmaktadır.	1	2	3	4	5
15. Çalışanların çevresel farkındalığını, becerilerini ve bilgisini arttırmak için çevre yönetiminde eğitim programları geliştiririz.	1	2	3	4	5

Ek 2 : Kamu Kurumları İnovasyon Ölçeği

1. Kurumunuzda çalışma alanına ilişkin tüm veriler barındırılmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Kurum çalışanları için eğitim ve geliştirme çalışmaları yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Kurumunuz yenilikçi bir kültüre (yeniliğe açık olmak gibi) sahiptir.	1	2	3	4	5
4. Kurumunuz iletişim becerilerinizi geliştirmenize olanak sağlar.	1	2	3	4	5
5. Kurumunuz politikası çözüm üretici bireyler yetiştirmeye yöneliktir.	1	2	3	4	5
6. Kurumunuz kurumsal iletişimle birlikte inovasyon yeteneğinizi ortaya çıkarır.	1	2	3	4	5
7. Kurumunuzda son 5 yıl içerisinde hizmet ve verimlilik bakımında sürekli artış olmaktadır.	1	2	3	4	5
8. Kurumunuzun personelinin kendisini yenileyen bireyler olmasına özen gösterilir.	1	2	3	4	5
9. Kurumunuz tüm çalışmaların özenle yerine getirilmesine dikkat eder.	1	2	3	4	5
10. Kurumunuz çalışma bölgesinde sürekli yenilikçi faaliyetlerde bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
11. Kurumunuz inovasyon (yenilik) için belirgin hedef/hedeflere sahiptir.	1	2	3	4	5
12. Kurumunuzda son 5 yıldan itibaren tüm süreçlerde yeni yöntemler kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
13. Kurumunuzda inovasyon (yenilik) yönetiminden sorumlu çalışanımız vardır.	1	2	3	4	5
14. Kurumunuzun olduğu teknolojik bilgi ve yetenekler, ortaya çıkan problemlerin çözülmesi konusunda yeterlidir.	1	2	3	4	5
15. Kurumunuzda yeniliklerden sadece araştırma ve geliştirme bölümü değil, bütün bölümler ortak sorumludur.	1	2	3	4	5

Ek 3 : Çoklu Karşılaştırma Analizleri (Geniş Tablo)

Yaş Çoklu Karşılaştırma Analizi (Tukey HSD)

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable (I) Yaş (J) Yaş			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Yeşil İşe Alım ve Seçme	30 yaş ve altı	31-40 yaş arası	-,01225	,10218	,999	-,2750	,2505
		41-50 yaş arası	-,15374	,10260	,439	-,4176	,1101
		51 yaş ve üstü	-,05659	,11964	,965	-,3642	,2510
	31-40 yaş arası	30 yaş ve altı	,01225	,10218	,999	-,2505	,2750
		41-50 yaş arası	-,14149*	,04473	,009	-,2565	-,0265
		51 yaş ve üstü	-,04435	,07606	,937	-,2399	,1512
	41-50 yaş arası	30 yaş ve altı	,15374	,10260	,439	-,1101	,4176
		31-40 yaş arası	,14149*	,04473	,009	,0265	,2565
		51 yaş ve üstü	,09715	,07664	,584	-,0999	,2942
	51 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	,05659	,11964	,965	-,2510	,3642
		31-40 yaş arası	,04435	,07606	,937	-,1512	,2399
		41-50 yaş arası	-,09715	,07664	,584	-,2942	,0999
Yeşil Performans Yönetimi	30 yaş ve altı	31-40 yaş arası	-,03932	,09537	,976	-,2845	,2059
		41-50 yaş arası	-,17525	,09576	,260	-,4215	,0710
		51 yaş ve üstü	-,02988	,11166	,993	-,3170	,2572
	31-40 yaş arası	30 yaş ve altı	,03932	,09537	,976	-,2059	,2845
		41-50 yaş arası	-,13592*	,04174	,006	-,2433	-,0286
		51 yaş ve üstü	,00944	,07099	,999	-,1731	,1920
	41-50 yaş arası	30 yaş ve altı	,17525	,09576	,260	-,0710	,4215
		31-40 yaş arası	,13592*	,04174	,006	,0286	,2433
		51 yaş ve üstü	,14537	,07153	,176	-,0386	,3293
	51 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	,02988	,11166	,993	-,2572	,3170
		31-40 yaş arası	-,00944	,07099	,999	-,1920	,1731
		41-50 yaş arası	-,14537	,07153	,176	-,3293	,0386
Yeşil Katılım ve Eğitim	30 yaş ve altı	31-40 yaş arası	-,07133	,09224	,867	-,3085	,1659
		41-50 yaş arası	-,18581	,09263	,186	-,4240	,0524
		51 yaş ve üstü	-,18063	,10801	,339	-,4584	,0971
	31-40 yaş arası	30 yaş ve altı	,07133	,09224	,867	-,1659	,3085
		41-50 yaş arası	-,11448*	,04038	,024	-,2183	-,0107
		51 yaş ve üstü	-,10931	,06867	,384	-,2859	,0673
	41-50 yaş arası	30 yaş ve altı	,18581	,09263	,186	-,0524	,4240
		31-40 yaş arası	,11448*	,04038	,024	,0107	,2183
		51 yaş ve üstü	,00517	,06919	1,000	-,1727	,1831
	51 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	,18063	,10801	,339	-,0971	,4584
		31-40 yaş arası	,10931	,06867	,384	-,0673	,2859
		41-50 yaş arası	-,00517	,06919	1,000	-,1831	,1727
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	30 yaş ve altı	31-40 yaş arası	-,05517	,08669	,920	-,2781	,1677
		41-50 yaş arası	-,17700	,08705	,176	-,4008	,0468
		51 yaş ve üstü	-,11021	,10150	,698	-,3712	,1508
	31-40 yaş arası	30 yaş ve altı	,05517	,08669	,920	-,1677	,2781
		41-50 yaş arası	-,12183*	,03795	,007	-,2194	-,0243
		51 yaş ve üstü	-,05504	,06453	,829	-,2210	,1109
	41-50 yaş arası	30 yaş ve altı	,17700	,08705	,176	-,0468	,4008
		31-40 yaş arası	,12183*	,03795	,007	,0243	,2194
		51 yaş ve üstü	,06679	,06502	,733	-,1004	,2340
	51 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	,11021	,10150	,698	-,1508	,3712
		31-40 yaş arası	,05504	,06453	,829	-,1109	,2210
		41-50 yaş arası	-,06679	,06502	,733	-,2340	,1004
Kamu Kurumlarında İnovasyon	30 yaş ve altı	31-40 yaş arası	-,02120	,08427	,994	-,2379	,1955
		41-50 yaş arası	-,12478	,08463	,453	-,3424	,0928
		51 yaş ve üstü	-,10050	,09867	,739	-,3542	,1532
	31-40 yaş arası	30 yaş ve altı	,02120	,08427	,994	-,1955	,2379
		41-50 yaş arası	-,10359*	,03689	,026	-,1984	-,0087
		51 yaş ve üstü	-,07930	,06273	,586	-,2406	,0820
	30 yaş ve altı	,12478	,08463	,453	-,0928	,3424	

41-50 yaş arası	31-40 yaş arası	,10359*	,03689	,026	,0087	,1984
	51 yaş ve üstü	,02428	,06321	,981	-,1382	,1868
51 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	,10050	,09867	,739	-,1532	,3542
	31-40 yaş arası	,07930	,06273	,586	-,0820	,2406
	41-50 yaş arası	-,02428	,06321	,981	-,1868	,1382

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Kurumda Çalışma Süresi Çoklu Karşılaştırma Analizi (Tukey HSD)

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Bu kurumda toplam çalışma süresi	(J) Bu kurumda toplam çalışma süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Yeşil İşe Alım ve Seçme	5 yıldan az	6-10 yıl arası	,18375*	,06711	,032	,0112	,3563
		11-15 yıl arası	-,04041	,05720	,895	-,1875	,1067
		16 yıldan fazla	,03104	,07166	,973	-,1532	,2153
	6-10 yıl arası	5 yıldan az	-,18375*	,06711	,032	-,3563	-,0112
		11-15 yıl arası	-,22415*	,05560	,000	-,3671	-,0812
		16 yıldan fazla	-,15270	,07038	,132	-,3337	,0283
	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,04041	,05720	,895	-,1067	,1875
		6-10 yıl arası	,22415*	,05560	,000	,0812	,3671
		16 yıldan fazla	,07145	,06101	,645	-,0854	,2283
	16 yıldan fazla	5 yıldan az	-,03104	,07166	,973	-,2153	,1532
		6-10 yıl arası	,15270	,07038	,132	-,0283	,3337
		11-15 yıl arası	-,07145	,06101	,645	-,2283	,0854
Yeşil Performans Yönetimi	5 yıldan az	6-10 yıl arası	,11633	,06271	,248	-,0449	,2776
		11-15 yıl arası	-,06286	,05345	,642	-,2003	,0746
		16 yıldan fazla	,07737	,06696	,655	-,0948	,2495
	6-10 yıl arası	5 yıldan az	-,11633	,06271	,248	-,2776	,0449
		11-15 yıl arası	-,17919*	,05195	,003	-,3128	-,0456
		16 yıldan fazla	-,03896	,06577	,934	-,2081	,1302
	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,06286	,05345	,642	-,0746	,2003
		6-10 yıl arası	,17919*	,05195	,003	,0456	,3128
		16 yıldan fazla	,14023	,05701	,067	-,0064	,2868
	16 yıldan fazla	5 yıldan az	-,07737	,06696	,655	-,2495	,0948
		6-10 yıl arası	,03896	,06577	,934	-,1302	,2081
		11-15 yıl arası	-,14023	,05701	,067	-,2868	,0064
Yeşil Ücret ve Ödül	5 yıldan az	6-10 yıl arası	,13974	,07479	,242	-,0526	,3321
		11-15 yıl arası	-,01976	,06375	,990	-,1837	,1442
		16 yıldan fazla	-,01075	,07985	,999	-,2161	,1946
	6-10 yıl arası	5 yıldan az	-,13974	,07479	,242	-,3321	,0526
		11-15 yıl arası	-,15950*	,06196	,050	-,3188	-,0002
		16 yıldan fazla	-,15049	,07844	,221	-,3522	,0512
	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,01976	,06375	,990	-,1442	,1837
		6-10 yıl arası	,15950*	,06196	,050	,0002	,3188
		16 yıldan fazla	,00901	,06799	,999	-,1658	,1838
	16 yıldan fazla	5 yıldan az	,01075	,07985	,999	-,1946	,2161
		6-10 yıl arası	,15049	,07844	,221	-,0512	,3522
		11-15 yıl arası	-,00901	,06799	,999	-,1838	,1658
Yeşil Katılım ve Eğitim	5 yıldan az	6-10 yıl arası	,13406	,06069	,121	-,0220	,2901
		11-15 yıl arası	-,02643	,05172	,956	-,1594	,1066
		16 yıldan fazla	-,01217	,06480	,998	-,1788	,1544
	6-10 yıl arası	5 yıldan az	-,13406	,06069	,121	-,2901	,0220
		11-15 yıl arası	-,16049*	,05028	,008	-,2898	-,0312
		16 yıldan fazla	-,14623	,06365	,099	-,3099	,0174
	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,02643	,05172	,956	-,1066	,1594
		6-10 yıl arası	,16049*	,05028	,008	,0312	,2898
		16 yıldan fazla	,01426	,05517	,994	-,1276	,1561
	16 yıldan fazla	5 yıldan az	,01217	,06480	,998	-,1544	,1788
		6-10 yıl arası	,14623	,06365	,099	-,0174	,3099
		11-15 yıl arası	-,01426	,05517	,994	-,1561	,1276
	5 yıldan az	6-10 yıl arası	,14040	,05699	,066	-,0061	,2870
		11-15 yıl arası	-,03761	,04858	,866	-,1625	,0873

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	16 yıldan fazla		,02063	,06085	,987	-,1358	,1771
	6-10 yıl arası	5 yıldan az	-,14040	,05699	,066	-,2870	,0061
		11-15 yıl arası	-,17801*	,04722	,001	-,2994	-,0566
		16 yıldan fazla	-,11977	,05977	,187	-,2735	,0339
	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,03761	,04858	,866	-,0873	,1625
		6-10 yıl arası	,17801*	,04722	,001	,0566	,2994
		16 yıldan fazla	,05824	,05181	,675	-,0750	,1915
	16 yıldan fazla	5 yıldan az	-,02063	,06085	,987	-,1771	,1358
		6-10 yıl arası	,11977	,05977	,187	-,0339	,2735
		11-15 yıl arası	-,05824	,05181	,675	-,1915	,0750
Kamu Kurumlarında İnovasyon	5 yıldan az	6-10 yıl arası	,09942	,05541	,276	-,0431	,2419
		11-15 yıl arası	-,05322	,04722	,673	-,1747	,0682
		16 yıldan fazla	-,01289	,05916	,996	-,1650	,1392
	6-10 yıl arası	5 yıldan az	-,09942	,05541	,276	-,2419	,0431
		11-15 yıl arası	-,15264*	,04590	,005	-,2707	-,0346
		16 yıldan fazla	-,11231	,05811	,215	-,2617	,0371
	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,05322	,04722	,673	-,0682	,1747
		6-10 yıl arası	,15264*	,04590	,005	,0346	,2707
		16 yıldan fazla	,04033	,05037	,854	-,0892	,1699
	16 yıldan fazla	5 yıldan az	,01289	,05916	,996	-,1392	,1650
		6-10 yıl arası	,11231	,05811	,215	-,0371	,2617
		11-15 yıl arası	-,04033	,05037	,854	-,1699	,0892

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Meslekte Çalışma Süresi Çoklu Karşılaştırma Analizi (Tukey HSD)

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Meslekte toplam çalışma süresi	(J) Meslekte toplam çalışma süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Yeşil İşe Alım ve Seçme	5 yıldan az	6-10 yıl arası	,09742	,08747	,681	-,1275	,3223
		11-15 yıl arası	-,07157	,07613	,783	-,2673	,1242
		16 yıldan fazla	,01505	,07843	,997	-,1866	,2167
	6-10 yıl arası	5 yıldan az	-,09742	,08747	,681	-,3223	,1275
		11-15 yıl arası	-,16899*	,06193	,033	-,3282	-,0097
		16 yıldan fazla	-,08238	,06473	,581	-,2488	,0841
	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,07157	,07613	,783	-,1242	,2673
		6-10 yıl arası	,16899*	,06193	,033	,0097	,3282
		16 yıldan fazla	,08661	,04832	,277	-,0376	,2109
	16 yıldan fazla	5 yıldan az	-,01505	,07843	,997	-,2167	,1866
		6-10 yıl arası	,08238	,06473	,581	-,0841	,2488
		11-15 yıl arası	-,08661	,04832	,277	-,2109	,0376
Yeşil Performans Yönetimi	5 yıldan az	6-10 yıl arası	,06014	,08166	,882	-,1498	,2701
		11-15 yıl arası	-,08055	,07107	,669	-,2633	,1022
		16 yıldan fazla	,03849	,07322	,953	-,1498	,2268
	6-10 yıl arası	5 yıldan az	-,06014	,08166	,882	-,2701	,1498
		11-15 yıl arası	-,14069	,05782	,071	-,2894	,0080
		16 yıldan fazla	-,02165	,06043	,984	-,1770	,1337
	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,08055	,07107	,669	-,1022	,2633
		6-10 yıl arası	,14069	,05782	,071	-,0080	,2894
		16 yıldan fazla	,11904*	,04511	,042	,0030	,2350
	16 yıldan fazla	5 yıldan az	-,03849	,07322	,953	-,2268	,1498
		6-10 yıl arası	,02165	,06043	,984	-,1337	,1770
		11-15 yıl arası	-,11904*	,04511	,042	-,2350	-,0030
Yeşil Ücret ve Ödül	5 yıldan az	6-10 yıl arası	,01010	,09725	1,000	-,2400	,2602
		11-15 yıl arası	-,15329	,08464	,268	-,3709	,0644
		16 yıldan fazla	-,06910	,08719	,858	-,2933	,1551
	6-10 yıl arası	5 yıldan az	-,01010	,09725	1,000	-,2602	,2400
		11-15 yıl arası	-,16339	,06885	,083	-,3404	,0137
		16 yıldan fazla	-,07920	,07197	,689	-,2643	,1059
	11-15 yıl arası	5 yıldan az	,15329	,08464	,268	-,0644	,3709
		6-10 yıl arası	,16339	,06885	,083	-,0137	,3404

		16 yıldan fazla		,08419	,05372	,398	-,0540	,2223
	16 yıldan fazla	5 yıldan az		,06910	,08719	,858	-,1551	,2933
		6-10 yıl arası		,07920	,07197	,689	-,1059	,2643
		11-15 yıl arası		-,08419	,05372	,398	-,2223	,0540
Yeşil Katılım ve Eğitim	5 yıldan az	6-10 yıl arası		,08118	,07889	,732	-,1217	,2840
		11-15 yıl arası		-,10567	,06866	,414	-,2822	,0709
		16 yıldan fazla		-,02960	,07073	,975	-,2115	,1523
	6-10 yıl arası	5 yıldan az		-,08118	,07889	,732	-,2840	,1217
		11-15 yıl arası		-,18685*	,05585	,005	-,3305	-,0432
		16 yıldan fazla		-,11078	,05838	,229	-,2609	,0393
	11-15 yıl arası	5 yıldan az		,10567	,06866	,414	-,0709	,2822
		6-10 yıl arası		,18685*	,05585	,005	,0432	,3305
		16 yıldan fazla		,07607	,04358	,300	-,0360	,1881
	16 yıldan fazla	5 yıldan az		,02960	,07073	,975	-,1523	,2115
		6-10 yıl arası		,11078	,05838	,229	-,0393	,2609
		11-15 yıl arası		-,07607	,04358	,300	-,1881	,0360
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	5 yıldan az	6-10 yıl arası		,06460	,07417	,820	-,1261	,2553
		11-15 yıl arası		-,10167	,06455	,393	-,2677	,0643
		16 yıldan fazla		-,01041	,06650	,999	-,1814	,1606
	6-10 yıl arası	5 yıldan az		-,06460	,07417	,820	-,2553	,1261
		11-15 yıl arası		-,16628*	,05251	,009	-,3013	-,0312
		16 yıldan fazla		-,07501	,05489	,520	-,2161	,0661
	11-15 yıl arası	5 yıldan az		,10167	,06455	,393	-,0643	,2677
		6-10 yıl arası		,16628*	,05251	,009	,0312	,3013
		16 yıldan fazla		,09126	,04097	,116	-,0141	,1966
	16 yıldan fazla	5 yıldan az		,01041	,06650	,999	-,1606	,1814
		6-10 yıl arası		,07501	,05489	,520	-,0661	,2161
		11-15 yıl arası		-,09126	,04097	,116	-,1966	,0141
Kamu Kurumlarında İnovasyon	5 yıldan az	6-10 yıl arası		,05101	,07211	,894	-,1344	,2364
		11-15 yıl arası		-,08470	,06276	,531	-,2461	,0767
		16 yıldan fazla		-,01039	,06465	,999	-,1766	,1559
	6-10 yıl arası	5 yıldan az		-,05101	,07211	,894	-,2364	,1344
		11-15 yıl arası		-,13571*	,05105	,040	-,2670	-,0044
		16 yıldan fazla		-,06140	,05336	,658	-,1986	,0758
	11-15 yıl arası	5 yıldan az		,08470	,06276	,531	-,0767	,2461
		6-10 yıl arası		,13571*	,05105	,040	,0044	,2670
		16 yıldan fazla		,07431	,03983	,243	-,0281	,1767
	16 yıldan fazla	5 yıldan az		,01039	,06465	,999	-,1559	,1766
		6-10 yıl arası		,06140	,05336	,658	-,0758	,1986
		11-15 yıl arası		-,07431	,03983	,243	-,1767	,0281

*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

Gelir Düzeyi Çoklu Karşılaştırma Analizi (Tukey HSD)

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Aylık net gelir	(J) Aylık net gelir	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Yeşil İşe Alım ve Seçme	7000TL veya daha az	7001-8000TL arasında	-,14520*	,05358	,019	-,2709	-,0195
		8000TL veya daha fazla	,04901	,07372	,784	-,1239	,2219
	7001-8000TL arasında	7000TL veya daha az	,14520*	,05358	,019	,0195	,2709
		8000TL veya daha fazla	,19421*	,06201	,005	,0488	,3397
Yeşil Performans Yönetimi	7000TL veya daha az	7001-8000TL arasında	-,09104	,05010	,164	-,2086	,0265
		8000TL veya daha fazla	,07671	,06893	,506	-,0850	,2384
	7001-8000TL arasında	7000TL veya daha az	,09104	,05010	,164	-,0265	,2086
		8000TL veya daha fazla	,16775*	,05798	,011	,0318	,3037
Yeşil Ücret ve Ödül	7000TL veya daha az	7001-8000TL arasında	-,13376	,05967	,065	-,2737	,0062
		8000TL veya daha fazla	,00305	,08210	,999	-,1895	,1956
	7001-8000TL arasında	7000TL veya daha az	,13376	,05967	,065	-,0062	,2737
		8000TL veya daha fazla	,13681	,06906	,117	-,0252	,2988
		7000TL veya daha az	-,00305	,08210	,999	-,1956	,1895

	8000TL veya daha fazla	7001-8000TL arasında	-,13681	,06906	,117	-,2988	,0252
Yeşil Katılım ve Eğitim	7000TL veya daha az	7001-8000TL arasında	-,10188	,04849	,090	-,2156	,0119
		8000TL veya daha fazla	-,02626	,06672	,918	-,1828	,1302
	7001-8000TL arasında	7000TL veya daha az	,10188	,04849	,090	-,0119	,2156
		8000TL veya daha fazla	,07562	,05612	,369	-,0560	,2073
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	8000TL veya daha fazla	7000TL veya daha az	,02626	,06672	,918	-,1302	,1828
		7001-8000TL arasında	-,07562	,05612	,369	-,2073	,0560
	7000TL veya daha az	7001-8000TL arasında	-,11403*	,04552	,033	-,2208	-,0073
		8000TL veya daha fazla	,02211	,06263	,934	-,1248	,1690
Kamu Kurumlarında İnovasyon	7001-8000TL arasında	7000TL veya daha az	,11403*	,04552	,033	,0073	,2208
		8000TL veya daha fazla	,13614*	,05268	,027	,0126	,2597
	8000TL veya daha fazla	7000TL veya daha az	-,02211	,06263	,934	-,1690	,1248
		7001-8000TL arasında	-,13614*	,05268	,027	-,2597	-,0126
Kamu Kurumlarında İnovasyon	7000TL veya daha az	7001-8000TL arasında	-,05606	,04433	,415	-,1600	,0479
		8000TL veya daha fazla	-,04264	,06099	,764	-,1857	,1004
	7001-8000TL arasında	7000TL veya daha az	,05606	,04433	,415	-,0479	,1600
		8000TL veya daha fazla	,01342	,05130	,963	-,1069	,1337
Kamu Kurumlarında İnovasyon	8000TL veya daha fazla	7000TL veya daha az	,04264	,06099	,764	-,1004	,1857
		7001-8000TL arasında	-,01342	,05130	,963	-,1337	,1069

*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ek 4 : Etik Kurul Kararı

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURULU KARAR SURETİ**

Toplantı Tarihi : 25.03.2022
Toplantının Yeri: Nişantaşı Üniversitesi Toplantı Odası
Toplantı Sayısı : 2022/13

Toplantıya Katılanlar:

Prof. Dr. Uğur YOZGAT	Başkan
Doç. Dr. Umut BAŞOĞLU	Başkan Yardımcısı
Prof. Dr. Yılmaz GÖBENEZ	Üye
Prof. Dr. Ömer Cüneyt BİNATLI	Üye
Prof. Dr. Ahmet İrfan YÜKLER	Üye
Prof. Dr. Serkan KESKİN	Üye
Öğr. Gör. Erkul BULUT	Üye
Demet ÖVELEK	Raportör

Gündem:

Gündem1. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Sema Bulut Tepe'nin "Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş gören İnovasyonu Üzerindeki Etkisi: İSKİ Örneği" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Gündem2. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi İlkay Osanmaz'ın "Sağlıklı Bireylerin Covid-19 Sürecinde Kişilik Üzerine Göre Kaygı ile Psikosomatik Yakınma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışmasının incelenmesi.

Gündem3. Üniversitemiz Psikoloji İngilizce Bölümü Öğretim elemanı Dr. Öğretim Üyesi Metin Çınaroğlu'nun "Depresyon hastalarına CBT ve CBT + Hipnoz Karşılaştırması" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Gündem4. Üniversitemiz Psikoloji İngilizce Bölümü Öğretim elemanı Dr. Öğretim Üyesi Metin Çınaroğlu'nun "Learning Losses During the Pandemic Period The Case of İstanbul Ataşehir Çağrıbey Primary School" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Gündem5. Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyelerinden Dr. Öğr. Üyesi Turgay Düğen'in yürütücülüğünü yaptığı ve Arş. Gör. Kübra Öztürk ile Arş. Gör. Melih Nadi Tutan'ın araştırmacı olarak yer aldıkları, "2021 YKS Yerleştirmelerinde Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümüne Yerleşen Öğrenci Sayısındaki Düşüşün Nedenler" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Gündem6. Dokuz Eylül Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü Üyeleri Prof. Dr. Ali Topal, Doç. Dr. Mustafa Özuysal, Doç. Dr. Süheyla Pelin Çalışkanelli ile Arş. Gör. Yağmur Özinal Avşar ve Arş. Gör. Zeynep Baran Yıldırım'ın "Elektrikli Scooter Kullanımına Yönelik Kullanıcı Profillerinin İncelenmesi ve Risk Faktörlerinin Belirlenmesi" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Gündem7. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Ece Suna Gökgöz'ün "Gastronomi Lisans Öğrencilerinde Beslenme Bilgisinin, Gıda ve Beslenme Okuryazarlığı Tutum ve Davranışa ve Yemek Hazırlama Becerisine Etkisi" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Gündem8. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Halil İbrahim Sarıoğlu'nun "LGBTQ'larda Odaklanmış Kabul ve Kararlılık Terapisi (FACT) Uygulamasının İyilik Haline Etkisi" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Gündem9. Üniversitemiz Arş. Gör. Orçun Muhammet Şimşek'in "Lise Öğrencilerinin Rekreasyonel Aktivitelerinin İyi Oluş ve Dijital Bağımlılık Durumlarına Etkileri" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Gündem10. Üniversitemiz Arş. Gör. Orçun Muhammet Şimşek'in "Aile Uyum ve Sosyal Destek ile Akıllı Telefon Bağımlılığı Arasındaki İlişkide Hayatı Anlamlandırmanın Aracı Rolü" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Kararlar:

Karar1. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Sema Bulut Tepe'nin "Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş gören İnovasyonu Üzerindeki Etkisi: İSKİ Örneği" adlı çalışmasının görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.

Karar2. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi İlkey Osanmaz'ın "Sağlıklı Bireylerin Covid-19 Sürecinde Kişilik Üzerine Göre Kaygı ile Psikosomatik Yakınma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.

Karar3. Üniversitemiz Psikoloji İngilizce Bölümü Öğretim elemanı Dr. Öğretim Üyesi Metin Çınaroğlu'nun "Depresyon hastalarına CBT ve CBT + Hipnoz Karşılaştırması" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.

Karar4. Üniversitemiz Psikoloji İngilizce Bölümü Öğretim elemanı Dr. Öğretim Üyesi Metin Çınaroğlu'nun "Learning Losses During the Pandemic Period The Case of İstanbul Ataşehir Çağrıbey Primary School" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.

Karar5. Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyelerinden Dr. Öğr. Üyesi Turgay Düğen'in yürütücülüğünü yaptığı ve Arş. Gör. Kübra Öztürk ile Arş. Gör. Melih Nadi Tutan'ın araştırmacı olarak yer aldıkları, "2021 YKS Yerleştirmelerinde Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümüne Yerleşen Öğrenci Sayısındaki Düşüşün Nedenler" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın mülakat yapılan öğrencilere hangi soruların sorulacağı belli olmadığından **uygun olmadığına** oy birliği ile karar verildi.

Karar6. Dokuz Eylül Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü Üyeleri Prof. Dr. Ali Topal, Doç. Dr. Mustafa Özuysal, Doç. Dr. Süheyla Pelin Çalışkanelli ile Arş. Gör. Yağmur Özinal Avşar ve Arş. Gör. Zeynep Baran Yıldırım'ın "Elektrikli Scooter Kullanımına Yönelik Kullanıcı Profillerinin İncelenmesi ve Risk Faktörlerinin Belirlenmesi" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın linkinde giriş yapıldığında sorun olması nedeniyle **uygun olmadığına** oy birliği ile karar verildi.

Karar7. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Ece Suna Gökgöz'ün "Gastronomi Lisans Öğrencilerinde Beslenme Bilgisinin, Gıda ve Beslenme Okuryazarlığı Tutum ve Davranışa ve Yemek Hazırlama Becerisine Etkisi" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın linkinde giriş yapıldığında sorun olması nedeniyle **uygun olmadığına** oy birliği ile karar verildi.

Karar8. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Halil İbrahim Sarioğlu'nun "LGBTQ'larda Odaklanmış Kabul ve Kararlılık Terapisi (FACT) Uygulamasının İyilik Haline Etkisi" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın sorulan sorularda kişiler üzerinde olumsuz etki ve kanılar bırakacağı nedeniyle **uygun olmadığına** oy birliği ile karar verildi.

Karar9. Üniversitemiz Arş. Gör. Orçun Muhammet Şimşek'in "Lise Öğrencilerinin Rekreatif Aktivitelerinin İyi Oluş ve Dijital Bağımlılık Durumlarına Etkileri" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.

Karar10. Üniversitemiz Arş. Gör. Orçun Muhammet Şimşek'in "Aile Uyumu ve Sosyal Destek ile Akıllı Telefon Bağımlılığı Arasındaki İlişkide Hayatı Anlamlandırmanın Aracı Rolü" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.