

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE
ETKİSİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN
ARACILIK ROLÜ

HAZIRLAYAN
Awoke Tesfu AYALEW
ÖĞRENCİ NUMARASI: 2501191640

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

İSTANBUL – 2023

ÖZ

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ARACILIK ROLÜ

AWOKE TESFU AYALEW

Tezin amacı, Aralık 2020 - Ekim 2021 döneminde BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerde çalışanlar üzerinde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkide kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolünü araştırmaktır. Bu amaçla bu şirketlerde görev yapmakta olan 384 çalışanına anket uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS 20 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada, bağımsız değişkenler olarak yeşil iş tasarımı ve analizi, yeşil işe alım ve seçim, yeşil eğitim ve gelişim, yeşil performans yönetimi, yeşil ücret yönetimi ve yeşil iş sağlığı ve güvenliği de dahil olmak üzere altı önemli yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları kullanılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk aracı değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Regresyon analizi sonuçları, tüm yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırmanın bulguları, tüm yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde olumlu ve anlamlı etkilere sahip olduğunu vurgulamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermiştir. Aracılık etkisi bakımından ise, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tüm boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkide, kurumsal sosyal sorumluluğun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: BİST Sürdürülebilirlik Endeks, İş Tatmini, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Kurumsal Sosyal Sorumluluk.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE IMPACT OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON JOB SATISFACTION.

AWOKE TESFU AYALEW

The aim of this study was to investigate the mediating role of corporate social responsibility in the relationship between green human resource management practices and job satisfaction among employees of companies included in the BIST Sustainability Index between December 2020 and October 2021. For this purpose, a questionnaire was applied to 384 employees working in these companies. The collected data was analyzed using the SPSS 20 software package. In the study, six important green human resource management practices were used as independent variables, including green job design and analysis, green recruitment and selection, green training and development, green performance management, green wage management, and green occupational health and safety. The corporate social responsibility variable was considered as a mediating variable, while job satisfaction was taken as the dependent variable. The results of the regression analysis showed that all green human resource management practices have positive and significant effects on job satisfaction. Furthermore finding of the research also highlights that, all green human resource management practices have positive and significant effects on corporate social responsibility. Corporate social responsibility, in turn, has a positive and statistically significant effect on job satisfaction. In terms of mediating effect, it has been found that corporate social responsibility has a partial mediating effect on the relationship between all dimensions of green human resource management practices and job satisfaction.

Keywords: BIST Sustainability Index, Corporate Social Responsibility, Green Human Resource Management Practices, Job Satisfaction.

ÖNSÖZ

"Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık etkisi" başlıklı çalışmada bahsedilen kavramlar üzerinde tek başına veya aralarındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, literatürde bu üç kavramı bir arada ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden, bu kavramların bir arada inceleniyor olmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Tez çalışmamın her aşamasında ilgisini ve bilgisini esirgemeyen, olumlu tavrıyla beni cesaretlendiren, beraber çalışmaktan ve her zaman öğrencisi olmaktan gurur duyduğum tez danışman hocam, Prof.Dr.Gönen İlkar DÜNDAR'a en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca derslerine katılmaktan mutluluk duyduğum, örnek edindiğim, bilgilerini ve tecrübelerini aktarırken hoşgörü ve sabırlarını esirgemeyen İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı'ndaki tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, sadece tez çalışmam süresince değil hayatımın her alanında desteğini koşulsuz olarak gördüğüm aileme sonsuz teşekkür ederim.

Awoke Tesfu AYALEW

İSTANBUL, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ	iv
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı	3
1.2. Yeşil Kavramı	5
1.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı	6
1.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	8
1.4.1. Yeşil İş Tasarımı ve Analizi	8
1.4.2. Yeşil İşe Alım ve Seçim	10
1.4.3. Yeşil Eğitim ve Geliştirme	12
1.4.4. Yeşil Performans Yönetimi	14
1.4.5. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi	17
1.4.6. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği	19
1.5. Örgütlerin Yönetiminde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Önemi.	20
1.6. Organizasyon Yönetiminde Modern Yaklaşımlar	22
1.6.1. Bilgi İşleme Yaklaşımı	22
1.6.2. Öğrenen Örgüt Yaklaşımı	22
1.6.3. Durumsallık Yaklaşımı	23
1.6.4. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı	23
1.6.5. Kurumsallaşma Yaklaşımı	24
1.6.6. Sistem Yaklaşımı	24
1.7. Modern Yönetim Yaklaşımlarının Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri	25

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı	26
2.2. İş Tatmininin Önemi.....	27
2.2.1. İş Tatmininin Örgütler Açısından Önemi	27
2.2.2. İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Önemi	27
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	28
2.3.1. Bireysel Faktörler	28
2.3.1.1. Cinsiyet	28
2.3.1.2. Eğitim seviyesi.....	29
2.3.1.3. Yaş	29
2.3.1.4. Medeni Durum	30
2.3.1.5. Çalışma Süresi	30
2.3.2. Örgütsel Faktörler	31
2.3.2.1. Ücret.....	31
2.3.2.2. Çalışma Koşulları.....	31
2.3.2.3. Yönetimi Biçimi.....	32
2.3.2.4. Yükselme Olanakları	32
2.3.2.5. İşin kendisi	32
2.3.2.6. Çalışma Arkadaşları.....	33
2.4. İş Tatminini Açıklayan Motivasyon Kuramları.....	33
2.4.1. Kapsam Kuramları.....	33
2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	34
2.4.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı	36
2.4.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	36
2.4.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı.....	37
2.4.2. Süreç Kuramları	38
2.4.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı	38
2.4.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	39
2.4.2.3. Locke'un Hedef Belirleme Kuramı	40
2.4.2.4. İş Özellikleri Kuramı	40

2.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi.....	42
2.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	44
2.6.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı	44
2.6.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları	45
2.6.2.1.Ekonomik Sorumluluklar.....	46
2.6.2.2.Yasal Sorumluluklar	47
2.6.2.3. Etik Sorumluluklar.....	47
2.6.2.4. Gönüllü Sorumluluklar	48
2.6.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi.....	48
2.6.4.Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Etkisi.....	49
2.6.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İş Tatminine Etkisi	50
2.6.6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aracılık Rolü	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı	52
3.2. Araştırmanın Önemi	52
3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler	52
3.4. Evren ve Örneklem	54
3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	55
3.6. Veri Toplama Araçları ve Ölçekler	56
3.7. Verilerin Analizi	56
3.10. Bulgular.....	57
3.10.1.Demografik Bilgiler.....	57
3.10.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	58
3.10.3. Normallik Testi.....	62
3.10.4. Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri	63
3.10.5. Korelasyon Analizi	64
3.10.6. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	65
3.10.7. Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirilmesi	77

SONUÇ	81
KAYNAKÇA.....	85
EKLER	101



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1: Yeşil İş Tasarımı ve Analizi Alanında Mevcut ve Bazı Yeni İKY Uygulamaları.	9
Tablo 1. 2: Yeşil İşe Alım ve Seçim Kapsamında Mevcut İKY Uygulamaları.	11
Tablo 1. 3: Yeşil Eğitim ve Geliştirme Alanında Mevcut ve Bazı Yeni İKY Uygulamaları.	13
Tablo 1. 4: Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi Altındaki İKY Uygulamaları.	19
Tablo 1. 5: Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi Altındaki İKY Uygulamaları.	20
Tablo 3. 1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.	57
Tablo 3. 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.	58
Tablo 3.3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.	59
Tablo 3.4: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.	60
Tablo 3.5: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.	61
Tablo 3. 6: Normallik Testi.	62
Tablo 3. 7: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri.	63
Tablo 3. 8: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.	64
Tablo 3. 9: Yeşil İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.	65
Tablo 3. 10: Yeşil İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamaları boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.	66
Tablo 3. 11: Yeşil İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.	68
Tablo 3. 12: Yeşil İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamaları boyutlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.	69
Tablo 3. 13: Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Katsayıları.	71
Tablo 3.14: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Yeşil İnsan kaynakları Yönetimi uygulamaları -Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İş Tatmini).	72
Tablo 3.15: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Yeşil İş Tasarımı ve Analizi- Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İş Tatmini).	73
Tablo 3.16: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Yeşil İşe Alım ve Seçim- Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İş Tatmini).	73
Tablo 3. 17: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Yeşil Eğitim ve Gelişim- Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İş Tatmini).	74
Tablo 3.18: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Yeşil Performans Yönetimi- Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İş Tatmini).	74
Tablo 3. 19: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Yeşil Ücret Yönetimi- Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İş Tatmini).	75
Tablo 3.20: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği- Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İş Tatmini).	75
Tablo 3. 21: Hipotez Özet Tablosu.	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Renwick vd., 2008).	7
Şekil 2. 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1943).	34
Şekil 2. 2: Vroom'un Bekleyiş Teorisi Modeli (Koçel, 2020).	39
Şekil 2. 3: İş Özellikleri Kuramı Modeli (Hackman & Oldham, 1980).	41
Şekil 3. 1: Araştırmanın Modeli	53



KISALTMALAR LİSTESİ

BIST	:Borsa İstanbul
CIPD	:The Chartered Institute of Personnel and Development
IKY	:İnsan kaynakları Yönetim
KMO	:Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı
KSS	:Kurumsal Sosyal Sorumluluk
LLCI	:Lower Level Confidence Interval
ULCI	:Upper Level Confidence Interval
V. D.	:Ve Diğerleri

GİRİŞ

Küresel ölçekte yayılan dünyamızda teknolojiadaki hızlı ilerlemelerle birlikte, işletmeler arasındaki rekabet her geçen gün daha da kızışmaktadır. Bu durum, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini zorlaştırmakta ve güçlü bir mücadeleye girmelerini kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu zorlayıcı dönemde, işletmelerin karşılaştığı rekabet ortamıyla birlikte dış çevre faktörleri etkili olmaktadır. Bu durumda, işletmelerin başarılı olabilmeleri için kurumsal sosyal sorumluluk ve çalışanların iş tatmini gibi faktörler büyük önem taşımaktadır. Artık, işletmelerin ekonomik faaliyetler dışında çevresel sorumluluk faaliyetleri de gerçekleştirmeleri hem rekabet avantajı sağlamada hem de potansiyel müşterileri ve çalışanları çekmede kaçınılmaz bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan, insan değerli bir kaynaktır ve işletmeler ancak bu değerın kıymetini anlayıp değerlendirdiklerinde güçlenebilirler. Nitelikli bir çalışan, işletmeler için önemli bir güçtür. Ancak bu gücün rakipler tarafından ele geçirilmesi halinde büyük bir tehlike oluşacaktır. İşletmelerin bu güçten yararlanabilmesi, çalışanların işten tatmin olmalarına bağlıdır. Bu nedenle örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmeleri ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için yukarıda belirtilen (kurumsal sosyal sorumluluk ve iş tatmini) faktörleri doğru ve etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Bu çerçevede, şirketler çevresel yönetim ilkelerine uygun olarak çeşitli sürdürülebilirlik faaliyetleri yürütmekte ve çevreye duyarlı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle farkındalığı artırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Çalışanların iş tatmini yönetimi doğrultusunda ise ücret artışı, iyi bir çalışma ortamı yaratılması gibi faaliyetler yürütülmektedir. Bu etkinlikleri insan kaynakları uygulamalarıyla desteklemekte ve bu bağlamda, çevre yönetiminde insan kaynakları uygulamalarının sağladığı avantajları içeren yeşil İKY çalışmaları da ön plana çıkmıştır. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları; işletmelere, hem kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirmeleri hem de çalışanların iş tatminini yükseltmeleri açısından önem arz etmektedir.

Yapılan literatür araştırmasında; yeşil İKY uygulamalarıyla kurumsal sosyal sorumluluk (Syed, Li ve Junaid, 2020), yeşil İKY ile iş tatmini (Kafıl, Akram ve Khan, 2016), kurumsal sosyal sorumluluk ile iş tatmini (Barakat vd., 2016) arasında ilişki olduğu gözlenmiş ve bu ilişkilerden yola çıkılarak kurumsal sosyal sorumluluğun yeşil İKY ile iş tatmini arasındaki etkileşimde aracılık etkisi olabileceği öngörülmüştür.

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar hem yurt içinde hem de uluslararası düzeyde sınırlı sayıdadır. Bu doğrultuda bu çalışmada; BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerde yeşil İKY uygulamalarının, çalışanların iş tatminine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü incelenmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde insan kaynakları yönetimi kavramı ve tanımı, yeşil insan kaynakları yönetimi kavramı ve tanımı, yeşil İKY uygulamaları, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemi ve organizasyon yönetiminde modern yaklaşımlar ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmiştir. İkinci bölümde iş tatmini ve KSS üzerinde durulmuştur. İş tatmini kavramı, önemi, kuramları, iş tatminini etkileyen faktörler ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları, kurumsal sosyal sorumluluğun önemi, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluğa etkisi ve kurumsal sosyal sorumluluğun iş tatminine etkisi incelenmiştir. üçüncü bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, evreni, örnekleme, varsayımları ve sınırlılıkları, veri toplama araçları ve ölçek, analiz ve bulgular yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, 1980'lerde insanların nasıl yönetilmesi gerektiği felsefesi ve geleneksel personel yönetimi biçimlerine bir alternatif olarak ortaya çıktı (Armstrong & Taylor, 2020). İtika (2011)'a göre insan kaynakları yönetimi kavramının evrimi ve gelişimi dört aşamadan oluşmaktadır;

Sanayi çağında refah aşaması: Tarihsel olarak 1900'ler, yaratıcılık ve yenilikler yoluyla genel ve bilimsel bilgide sürekli ilerlemeden kaynaklanan teknolojik ve ekonomik atılımların arttığı bir dönemdi. Gerçekten de, gelişmelerin ekonomik büyüme ve Avrupa'da ve özellikle I. Dünya Savaşı hazırlıkları için Almanya'da mal ve hizmet talebi üzerinde ciddi etkisi olmuştur (Roethlisberg & Dickson, 1939). Üretim miktarını artırmak için daha fazla işgücüne ihtiyaç vardı ve ortaya çıkan karmaşık endüstriyel üretim sistemlerinde artan işgücünü yönetmek her zamankinden daha zordu. Çalışanların nasıl örgütleneceği ve refahının nasıl sağlanacağını içeren çözüm arayışları, örgütlerde çalışanların refah hizmetlerinin ve refah görevlileri ünvanının doğmasına yol açmıştır.

Personel idaresi aşaması: 1920'ler ve 30'ların ortalarında personel idaresinden sözedilmeye başlandı. Büyüyen organizasyonla ve üretkenliği artırma baskıları, işe alma, seçme, kayıt tutma, eğitim, değerlendirme, motive etme, kontrol etme ve üretimini nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi zorunluluk haline geldi. Daha önce refah konularındaki deneyimleri nedeniyle refah görevlileri tarafından yapılan işler personel görevler tarafından yapılmaya başlamıştır. Konuyu ilişkin görevlerin nitelik ve kapsam olarak değişmesi nedeniyle; yeni bilgi, beceri ve nitelikler sahip çalışanlar gerektirmekteydi. İşin yapısındaki değişiklikler refah memurundan personel memuruna geçisi zorunlu kılmıştır (İtika, 2011).

Personel yönetimi aşaması: 1940'larda ve 50'lerde, çalışanları ve örgütsel verimliliği etkileyen çeşitli sorunlar, yeni bir kavramın doğmasına neden olmuştur. Çalışan yönetimindeki bu yeni boyutlar, akademik alandaki gelişmeler, akademisyenleri ve profesyonel yöneticileri iş

performansında etkili olan davranışsal faktörleri incelemeye yönelmiştir. Bu nedenle, "idare" ve "yönetim" arasında bir fark ortaya çıkmış ve personel idaresinden personel yönetimine bir geçiş söz konusu olmuştur (İtika, 2011).

İnsan kaynakları yönetimi aşaması: 1970'lerin sonlarında ve 1980'lerin başlarında, 1960'lara göre ekonomik, politik, teknolojik ve akademik oalanlarda birçok gelişme ve değişim söz konusu olmuştur. Bu değişimlerin organizasyonlardaki insan yönetimi üzerinde önemli etkileri olmuştur. Personel yöneticilerinin rolü hızla değişmeye başlamıştır. İşgücünün yapısal değişimi yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetiminin doğuşu, iş tasarımı, işe alım, yerleştirme ve çalışma ortamındaki fiziksel ve psikolojik zorlukların azaltılmasına yönelik tekniklerle desteklenen sistematik ve akılcı düzenlemelerin uygulanmasıyla gerçekleşmiştir. Bu geçiş, etkisiz personel yönetimi uygulamalarından uzaklaşmayı ve insan kaynaklarının daha etkin ve stratejik bir şekilde yönetilmesini sağlamıştır (İslam, 2015). Bu bilgiler ışığında insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi şu şekilde sıralanabilir; işletmede çalışan personele yönelik refah memuru kadrosunun kurulması, personel idaresi, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, ve yeşil insan kaynakları yönetimi.

İKY çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, işletme için rekabet avantajı elde etmek amacıyla bir şirket veya kuruluştaki kişilerin etkin ve verimli yönetimine yönelik stratejik bir yaklaşımdır (Wright, Patrick ve Gary, 2011). Bir şirketin stratejik hedeflerini desteklemek için personel performansını en üst düzeye çıkarmak amaçlanmıştır (Johnason, 2009). İnsan kaynakları yönetimi, bir şirket içindeki, büyük ölçüde şirket içindeki insanların yönetimiyle ilgilenen, politikalara ve sistemlere odaklanan bir departmandır. İnsan kaynakları departmanları, çalışanlara sağlanan faydalar tasarımı, çalışan alımı, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücret ve çalışan-yarar sistemleri gibi ödül yönetimini denetlemekten sorumludur (Collings & Wood, 2009). Armstrong (2001), insan kaynakları yönetimine ilişkin pek çok bakış açısını "bir organizasyonun en değerli varlıklarının, yani orada çalışan, amacına ulaşmasına bireysel ve toplu olarak katkıda bulunan insanların yönetimine yönelik amaçlı ve tutarlı bir yaklaşım" olarak özetlemektedir.

“Bu tanımlardan yola çıkarak insan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanları:- insan kaynakları planlaması, iş analizlerinin yapılması, personel bulunması, seçilmesi, ve işe yerleştirilmesi, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, kariyerin planlanması ve geliştirilmesi, insan kaynaklarının eğitilmesi ve geliştirilmesi, motive edilmesi, ödüllendirilmesi, ücretlendirilmesi, ek olanaklar sağlanması, insan kaynaklarının sağlık ve güvenliğinin sağlanmasına ilişkin tüm önlemlerin alınması, endüstriyel ilişkiler kurulması ve sürdürülmesi, örgütsel disiplinin sağlanması olarak sıralanabilir.” (Tosun, 2014).

1.2.Yeşil Kavramı

Bir sıfat olarak kullanıldığında The New Oxford Thesaurus of English (2000), yeşil terimi; yemyeşil, çevre dostu, olgunlaşmamış, mevsimsiz, ham, deneyimsiz, saf, parlak ve güçlü dahil olmak üzere birçok şekilde tanımlar. Ayrıca yeşili; çevreci, korumacı, doğasever veya eko-aktivist olarak tanımlar. Bu nedenle yeşil terimi farklı anlamlara gelir, ancak genellikle doğa veya doğal çevreyle ilişkili bir kavramı ifade etmek için kullanılır.

Yeşil veya yeşilleştirme iş yerindeki insanları yönetme/insan kaynakları yönetimi bağlamında en az dört anlama sahiptir (Günaydın, 2022; Opatha, 2013).

Doğal çevrenin korunması: Dünyadaki insanlar tarafından kontrol edilemeyen ve toprak, orman, bitki, hayvan ve diğer doğal olayları içeren her şeye doğal çevre denir. Bu nedenle yeşilleştirme, bu doğal ortamı orijinal biçiminde tutmak ve onu zarardan, kayıptan veya olumsuz değişimden korumak anlamına gelir.

Doğal çevrenin kontrolü: Mümkün olduğu kadar uzun ömürlü olmasını sağlamak için son derece dikkatli olmak, gelecek nesillerin faydalanabilmesi için minimum düzeyde kullanmak.

Çevre kirliliğinin önlenmesi veya en aza indirilmesi: Zehirli maddeler ve atıklar yoluyla suyu, havayı, atmosferi vb. kirletmeyi durdurmak. Canlıların yaşadığı gezegeni/dünyayı nihai olarak tehlikeye atacak sonuçlara karşı korumak.

Bahçelerin ve doğal görünümlü alanların oluşturulması: Bitkiler, ağaçlar ve çimenlerin olduğu parklar ve yerler yaratmak. Dolayısıyla insan kaynakları bağlamında bir çalışanın yeşil çalışan olabilmesi için dört rolü üstlenmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Korumacı, çevreci, çevreyi kirletmeyen ve yapıcı.

1.3.Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Günümüz işletmeleri için çevresel sürdürülebilirlik kritik bir öneme sahiptir. Ortak değerler oluşturmak ve şirketin sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemek için kapsamlı ve bütünsel insan kaynakları yönetimi gereklidir (Dilchert ve Ones, 2012). Yeşil İKY alanındaki araştırmalar disiplinler arasıdır ve stratejik yönetimi, organizasyonel performans, bireysel performans yönetimi, örgüt kültürü, çalışanların katılımı, personel geliştirme ve eğitim alanlarındaki örgütsel temalardan yararlanmaktadır.

Bu nedenle işletmelerde çevresel sürdürülebilirliği geliştirmek için yeşillendirme planının konumlandırılması ve kurumsal stratejiye ve organizasyonel performansa uyarlanması kritik öneme sahiptir (Millar, Sanyal & Camen, 2016). Çünkü Shaikh (2010) tarafından belirtildiği gibi yeşil insan kaynakları yönetimi, endüstride çevre ile ilgili konuları benimseyerek teşvik etmede ve yönetim felsefesinde, insan kaynakları politikaları ve uygulamalarında, insanları eğitmede ve çevre koruma ile ilgili yasaların uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

1990'lı yıllarda örgütlerde yeşillendirme çalışmaları yoğunlaşmıştır. Çevre yönetim sistemlerinin yaygınlaşması ve dünyada en yaygın olarak kullanılan çevre yönetim sistemi olan ISO14001'in tanıtılması bu yoğunlaşmanın temel nedenleridir (Chan, 2011). Örgütsel yeşillendirme üzerine yapılan çalışmaların sayısı arttıkça, örgütlerin yeşillendirmeyi uygulamak için eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının desteğine ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır (Govindarajulu & Daily, 2004).

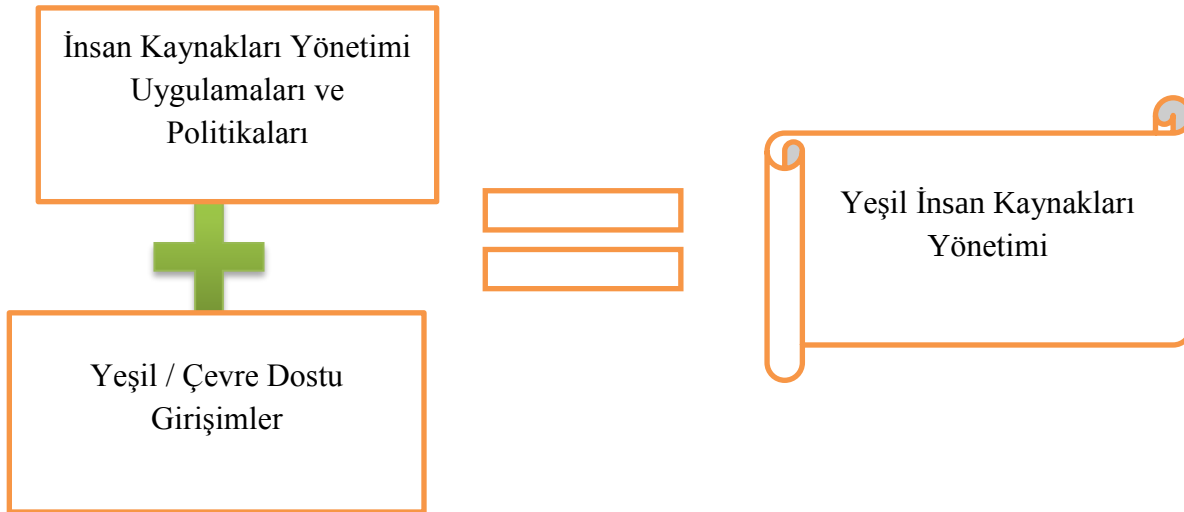
1990'lı yıllardan itibaren konu ile ilgili birçok çalışma ortaya çıkmıştır. Ancak 2008 yılına kadar insan kaynakları ve çevre yönetiminin entegrasyonu isimsiz kalmıştır (Arulrajah ve Opatha, 2016). İKY ile çevre yönetimi arasındaki bu ilişki ilk kez Renwick, Redman ve Maguire, (2008) tarafından yapılan çalışmada “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak tanımlanarak literatürde yerini almıştır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi kavramına ilişkin literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Ancak yeşil İK yönetiminin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel çevre yönetimi amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi yoluyla oluşturulduğu konusunda bir fikir birliği vardır (Jackson ve Seo, 2010). Kavrama ilişkin ilk tanımlardan biri olan Renwick,

Redman ve Maguire'nin (2008) tanımına'a göre yeşil İKY, bir çevre yönetim programının bir organizasyonun insan kaynakları yönetimi sistemine entegrasyonu olarak tanımlamaktadır. Mandip (2012)'e göre yeşil İKY, işletmelerde kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek amacıyla insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulanmasını içermekte olup genel olarak çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmeyi hedeflemektedir.

Al Mamun (2019)'a göre yeşil insan kaynakları yönetimi, toplumun, işletmelerin, bireyin ve ekolojinin bundan yararlanabilmesi için çevre dostu insan kaynakları yönetimi uygulamaları, politikaları benimseyerek çalışanları yeşil (Korumacı, çevreci, çevreyi kirletmeyen ve yapıcı) yapmakla ilgilidir. Daha önceki tanımların aksine, Ahmad (2015) yeşil insan kaynakları yönetimi konusunun çevre bilincinin yanı sıra organizasyonun ve çalışanların sosyal ve ekonomik refahını da içerdiğini belirtmektedir. Bu tanımları benzersiz kılan, yeşil insan kaynakları yönetiminin çoğu tanımının esas olarak çevresel yönüne odaklanmasıdır.

Çoğu akademisyene uygun olarak, Masri ve Jaaron (2017) yalnızca ekolojik boyuta odaklanmakta ve yeşil İKY “çevresel sürdürülebilir uygulamaları güçlendirmek ve çalışanların çevresel sürdürülebilirlik konularında bağlılığını artırmak için insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanmak” olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla yeşil insan kaynakları yönetiminin çevre yönetiminin değerlerini ve kaygılarını dikkate aldığını belirtmektedirler.



Şekil 1. 1: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Renwick vd., 2008).

Verilen tanımlamaları dikkate alarak, yeşil İK yönetiminin, bir kurumun çalışanlarını çevre dostu hale getirmeyi hedefleyen bir sistemin geliştirilmesi, uygulanması ve sürdürülmesi için gerçekleştirilen tüm faaliyetleri içerdiği söylenebilir. Bu bağlamda yeşil insan kaynakları yönetimi, her bir çalışanın çevresel davranış ve programlara yönelik farkındalık ve duyarlılığını artırmanın yanı sıra bu alanda eğitim almalarını, çevresel ve yeşil faaliyetlere katılmalarını sağlamayı ifade etmektedir (Uslu ve Kedikli, 2017).

Dolayısıyla yeşil İKY, insanları yeşil çalışanlara (korumacı, çevreci, çevreyi kirletmeyen ve yapıcı) dönüştürmekle ilgilenirken, bu aşamadaki birincil amacı, sürdürülebilirliğe önemli ölçüde katkıda bulunarak kuruluşun çevresel hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi bağlamında konuyu biraz daha detaylandırırız; İnsan kaynakları yönetiminin iş tanımı ve analizi, personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, çalışan ilişkileri ve ödüller gibi fonksiyonel boyutlarının “yeşilleştirilmesi” yeşil insan kaynakları yönetimi olarak ifade edilmektedir (Jabbour vd., 2016).

1.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

1.4.1. Yeşil İş Tasarımı ve Analizi

İş analizi, işlerin özellikleriyle ilgili doğru ve güvenilir bilgilerin sistematik bir şekilde toplanması ve analiz edilmesidir (Acar, 2013). İş analizi, bir şirket veya kuruluş içindeki çalışanların görevlerini, kullandıkları yöntemleri ve teknikleri, kullandıkları araç ve makineleri, ürettikleri ürün ve hizmetleri, işlerinde gereken bilgi, beceri ve nitelikleri hakkında veri toplama sürecidir (Yüksel, 2000:83). İş tasarımı, bir organizasyon içindeki görevler, sorumluluklar, ihtiyaç duyulan kaynaklar, insan kaynakları gereksinimleri ve çalışma ilişkileri ile ilgili olarak işlerin nasıl oluşturulacağına önceden karar verilir (Mwita, 2019). İş analizi ve tasarımının sonunda iş tanımı ve iş gerekleri olmak üzere iki belge hazırlanacaktır.

İş tanımı, iş analizi sonuçlarına dayanarak bir işin içeriğini, sorumluluklarını, görevlerini ve çalışma koşullarını yazılı olarak açıklamaktır. Bu tanım, çalışanların neyi, nasıl ve neden yaptıklarını açıklayan bir ifadedir (Barbouletos, 2011). Bu nedenle, iş tanımı ve gerekleri bakış açısından kuruluşlar, çalışanların işlerini çevre dostu bir şekilde gerçekleştirmeleri için resmi olarak yetkilendirilmelerini sağlamak için bir iş analizi ve tasarım süreci kullanabilirler, aynı

zamanda işi verimli ve etkili bir şekilde yapmak için gereksinimlerinden biri olarak çevresel konular hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayabilirler.

Arulrajah, Opatha ve Nawaratne (2015) tarafından belirtildiği gibi, bazı şirketler, çevre odaklı görev ve sorumlulukları iş süreçlerine entegre ederek mevcut işlerini daha çevre dostu bir şekilde tasarlamaya başlamışlardır. Bu bağlamda, şirketlerin yeşil uygulamaları yönetmesi ve çalışanların yeşil uygulamalardan sorumlu hale gelmesi kolaylaşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi perspektifinden yeşil iş analizi ve tasarımı, belirli bir iş için görev ve sorumlulukları çevreye duyarlı bir şekilde yerine getirebilecek çalışanların seçilmesine yol açacak bir iş tanımı ve iş gerekliliklerinin hazırlanması amacıyla bilgi toplama süreci olarak tanımlanmaktadır (Mwita, 2019).

Tablo 1. 1: Yeşil İş Tasarımı ve Analizi Alanında Mevcut ve Bazı Yeni İKY Uygulamaları.

Yeşil uygulamalar	Kaynak
• Her işte çevre koruma ile ilgili belirli görevler, sorumluluklar ve işlemler tanımlayarak bunları uygulamaya koymak. • Kuruluşların çevresel, sosyal, kişisel ve teknik gereksinimlerini mümkün olduğunca iş tanımlarına ve kişi (iş) gereklerine dahil etmek ve yürürlüğe koymak. • Çevresel sorunları etkin bir şekilde yönetmek amacıyla şirket içinde ekip çalışması ve farklı fonksiyonlardan oluşan ekipleri iş tasarım yöntemleri olarak kullanmak. • İş tanımlarına görev olarak çevresel boyutu dahil etmek • Yeşil yetkinlikleri iş şartnamesine özel bir bileşen olarak dahil etmek. • Kuruluşların çevresel yönetim yönlerine odaklanmak için özel olarak tasarlanan yeni pozisyon ve rollerin oluşturulması ve uygulanması.	Renwick vd. 2013 Crosbie ve Knight, 1995; Revill, 2000 Beard and Rees, 2000; Griffiths ve Petrick, 2013; Opatha, 2013

1.4.2. Yeşil İşe Alım ve Seçim

Nitelikli çalışanları çekmek, insan kaynakları alanında büyük bir sorun olan "yetenek savaşı"nın önemli bir parçasıdır. Yeşil İK yönetiminin uygulanmasında insan kaynakları yönetiminin rolünün ilk önemli kısmı işe alma ve seçmedir. Yeşil işe alım ve seçim uygulamaları, kurumsal çevre hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşılmasına yol açan kurumsal yeşil stratejinin yürütülmesine yardımcı olabilecek çevreye duyarlı işgücünü çekmeyi ve işe almayı amaçlar (Renweck vd., 2013).

Yeşil işe alım ve seçim, çevrenin önemine odaklanılan ve onu organizasyon içinde önemli bir unsur haline getiren bir sistemdir. Buna ek olarak, işe alınan kişiler çevre dostu "yeşil" bir şirket için çalışmaya istekli ve bir dereceye kadar tutkulu olurlar. Bu nedenle, çevre bilincine sahip adayları işe almak, şirketlerin sürdürülebilir süreçlere dikkat eden ve geri dönüşüm, koruma ve daha iyi bir dünya oluşturma gibi temel konulara zaten aşina olan uzmanları bünyelerine katmayı kolaylaştırır(Ahmad, 2015).

İşe alım ve seçim sürecinde şirketin uzun vadeli yetkinlik gereksinimleri göz önünde bulundurulmalıdır. Çevre yönetimi girişimlerine katılmaya istekli personeli işe almak, işletmeler için bir öncelik olmalıdır. Çalışanlar, şirketin çevre kültürünün farkında oldukları takdirde, kuruluşun sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunabileceklerdir (Pham ve Paillé, 2020). Seçkin bir yeşil işveren olarak, kuruluşun aktif olarak yeşil bir şirket olarak itibarı, yüksek kaliteli personeli işe alma olasılığını artırır (Renwick vd., 2013). Bu nedenle, organizasyonun çevre kültürü işe alım ve seçim sürecine dahil edilmelidir. Yeşil işe alım ve seçim başvuruları, e-posta, çevrimiçi başvuru formları veya küresel yetenek havuzları gibi çevrimiçi ortamlar aracılığıyla davet edilmelidir. Mümkünse, seyahatle ilgili çevresel etkileri en aza indirmek için telefon veya video tabanlı görüşmeler tercih edilmelidir (Saini ve Shukla, 2016).

Şirketlerin çevre odaklı işgücü yaratmada iki seçeneği vardır: Birincisi yeşil işe alıma odaklanmak. İkincisi, mevcut işgücüne çevre koruma ile ilgili gerekli farkındalık, eğitim, öğretim ve gelişimi sağlamaktır. İlk seçenek, ikinci seçeneğe göre daha proaktif ve uygun maliyetlidir. Bu nedenle, en iyi yeşil işe alım uygulamalarını araştırmak kuruluşlar için önemlidir.

İşe alım bağlamında, bazı şirketler kurumsal çevre politikalarını ve stratejilerini işe alım politikalarıyla entegre etmektedirler. Son dönemde konuyla ilgili yapılan birçok araştırma, başarılı mezunların iş başvurusu yaparken işletmenin çevresel performansını ve itibarını bir kriter olarak değerlendirdiğini ortaya koymaktadır (Zibarras & Coan, 2015). Örneğin, Birleşik Krallık'ta çevre sorunlarının kuruluşların işe alım çabaları üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. British Carbon Trust tarafından yapılan bir ankete göre, bir şirkette çalışmayı düşünen çalışanların çoğunluğu (%75'ten fazlası), karbon emisyonlarını azaltmaya yönelik etkin bir çevre politikasının önemli olduğunu düşünmektedir (Clarke, 2006). Baş ve diğerleri (2011), Türkiye'deki üniversite öğrencilerinin işveren seçim kriterlerini incelemek amacıyla bir araştırma yürütmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğrencilerin işveren tercihlerinde kariyer fırsatları, çalışma koşulları, görsel kimlik, örgüt kültürü ve rekabetçi konum gibi faktörleri dikkate aldıkları tespit edilmiştir.

Yeşil seçim bağlamında, bazı şirketler, açık pozisyonlar için seçim yaparken, adayların çevresel kaygılarını ve ilgilerini seçim kriteri olarak dikkate almaktadır. Adaylarla mülakat yaparken veya seçim için onları değerlendirirken, bu şirketler tarafından çevre ile ilgili sorular sorulur (Revill, 2000).

Tablo 1. 2: Yeşil İşe Alım ve Seçim Kapsamında Mevcut İKY Uygulamaları.

Yazar	Yeşil uygulamaları
Clarke, 2006; Wehrmeyer, 1996 Renwick vd. 2013; Opatha, 2013 Revill, 2000	• Kuruluşun çevresel performansını (geçmiş ve mevcut) vurgulayarak veya açık bir şekilde ifade ederek işe alım mesajlarını iletmek. • Yeşil işveren olarak tanınmak veya çevreye duyarlı bir işveren olmak. • İşe alım politikasında kuruluşun çevre politikası ve stratejilerine yer vermek. • Şirketin iş ilanlarında çevresel değerleri vurgulamak. Örneğin, iş ilanlarında sosyal ve çevresel açıdan sorumlu bir işveren olduğumuzu belirtmek.

	• İşe alım mesajında, kuruluşun kurumsal çevre yönetimi girişimlerine katılım becerisi ve tutumları olan adayları tercih ettiği ifade edilmesi. • Adayın çevresel farkındalığı ve katılımını seçim sürecinde bir faktör olarak dikkate almak. • Adaylarla mülakat veya değerlendirme sürecinde çevre konularına ilişkin sorular sormak. • Açık iş pozisyonlarını doldurmak için yeşillendirmenin yeterince farkında olan adayların seçilmesi.
--	--

1.4.3. Yeşil Eğitim ve Geliştirme

İşletmeler için, mevcut personelin ilke ve amaçlara uygun olarak eğitilmesi ve geliştirilmesi, iş gücü seçimi ve temini kadar önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında ayakta kalmak ve başarılı olmak, işletmelerin değişen koşullara ve gereksinimlere uyum sağlamasını gerektirir. Bu dönüşüm sürecinde, üst düzey yöneticilerin liderliği ve çalışanların eğitim ve geliştirme programlarıyla yönlendirilmesi büyük bir öneme sahiptir. Sürdürülebilirlik ilkesini benimseyen işletmeler, mevcut çalışanlarına doğru eğitimleri vererek sürdürülebilirlik kültürünü kurum içinde yaygınlaştırabilir ve işletme hedeflerine daha hızlı ulaşabilirler (Öselmiş, 2020).

Eğitim ve gelişim terimleri bazen birbirinin yerine kullanılsa da insan kaynakları yönetiminde birbirlerinden farklıdır. Eğitim, çalışanların iş gereksinimlerine göre beceri, yetkinlik ve bilgi geliştirme fırsatı buldukları bir öğrenme sürecidir. Gelişim ise çalışanların genel büyümesi ile ilgili bir eğitim sürecidir (Öselmiş, 2020).

Yeşil eğitim ve geliştirme; “Kuruluşun çevre yönetimi hedeflerine ulaşmak için çevre konularında sürekli bir eğitim süreci olarak tanımlanabilir.” (Yavuz, 2020). Ayrıca eğitim ve geliştirme programlarında çevre dostu yöntem ve teknolojilerin kullanımını içerir. Yeşil eğitim ve geliştirme, çalışanları çevre yönetiminin önemine dair bilgilendirir ve onları enerji tasarrufu, atık azaltma ve çevre bilincini kuruluş içinde yayma konularında eğitir. Ayrıca, çalışanları çevresel sorunları çözme sürecine dahil etme imkanı sunan çalışma yöntemleri konusunda da

eğitim verir (Zoogah, 2011). Ayrıca, yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların çevre yönetimiyle ilgili farklı yönleri ve değerleri anlamalarını sağlar ve çevre koruma yöntemlerini benimsemelerine yardımcı olur. Bunun yanı sıra, çalışanların çeşitli çevresel sorunlarla başa çıkma becerilerini geliştirir (Ahmad, 2015).

Yeşil eğitim ve geliştirme, yalnızca çevresel sürdürülebilirlik konularında çalışanlara ve yönetime bilgi ve beceriler kazandırmayı değil, aynı zamanda çevre dostu olmak için bir sürecin kendisini de gerektirir. Örneğin eğitim denetçileri, kağıt kullanımını azaltmak için basılı broşürler ve kitaplar yerine çevrimiçi kurs materyalleri ve vaka incelemelerini daha fazla kullanmalıdır. Bu, e-öğrenme platformlarına eğitim ve geliştirme programlarında şans tanıma fırsatı verir. Dijital platformun kullanımı, kağıt tüketimini azaltmaya ve nihayetinde mevcut ve gelecek nesiller için ağaçları korumaya yardımcı olabilir (Hosain, 2016).

Çevre eğitiminin iki temel amacı bulunmaktadır. İlk olarak, personelin şirketin çevre politikası hakkında doğru bir şekilde bilgilendirilmesini sağlamaktır. İkinci olarak ise, çalışanların eylemlerini geliştirmek için eğitim aracılığıyla çalışanlar ve çevre arasında daha amaçlı ve istikrarlı bir bağlantı kurmayı hedeflemektedir (Mwita, 2019).

Günümüzde bazı şirketler, çalışanların çevreyle ilgili yetkinliklerini artırmak için çevresel eğitim ihtiyaçlarını analiz edip belirlemektedir. Ayrıca, çalışanlarını hem yeşil eğitime aktif olarak dahil etmekte hem de yeşil katılımı teşvik etmektedir, böylece çalışanların yeşil davranışlarını değiştiren bir ortam oluşturmaktadır (Guerci, Longoni ve Luzzini, 2016). İşgücünün çevresel eğitim ihtiyaç analizi temelinde, bu şirketler çalışanlara ciddi ve sistemli eğitim, öğretim ve gelişim programları sunarak, çevre yönetimi için gerekli bilgi, beceri ve tutumları sağlamayı amaçlamaktadır.

Tablo 1. 3: Yeşil Eğitim ve Geliştirme Alanında Mevcut ve Bazı Yeni İKY Uygulamaları.

Yeşil Uygulamalar	Kaynak
• Çalışanların çevresel eğitim gereksinimlerini tespit etmek için eğitim ihtiyaç analizi yapmak. • Gerekli beceri ve bilgileri geliştirmek için organizasyon üyelerine	Cook ve Seith, 1992

(alışanlar ve yneticiler) evre eğitimi vermek. • İřęc arasında “evre bilinci” oluşturmak için evre bilinci eğitimleri vermek. • alışma alanının yeşil analizini üretmek için personele eğitim verilmesi. • Geleceğin evreci yöneticilerini yetiştirmek için iş rotasyonunun uygulanması. • Yeşillendirme hakkında doğru bilgi ve becerilerin kazandırılması (her çalışana yeşillendirme için özel olarak tasarlanmış bir eğitim programı aracılığıyla). • alışanlara evre yönetimi için gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak amacıyla her bir çalışanı kapsayan kapsamlı ve düzenli bir eğitim programı düzenlemek. • evre yönetimi konularında eğitim imkanları sunmak ve herkesin bu konuda eğitim alma fırsatına sahip olmasını sağlamak. • İşletme içinde gerçekleştirilen tüm eğitimler kağıt kullanımını azaltmak için basılı materyaller yerine online ortamda hazırlanan içerikler aracılığıyla sürdürülmelidir	Renwick vd. 2008 Renwick vd. 2013 Jackson vd. 2011 North, 1997 Renwick vd. 2008 Renwick vd. 2008; Renwick vd. 2013 Opatha, 2013 Nayak&Mohanty, 2017
---	---

1.4.4. Yeşil Performans Yönetimi

Performans yönetimi, kurumsal performansı artırmak için bireylerin ve ekiplerin performansını sistematik olarak geliştiren bir süreçtir. Bu süreç, belirlenen hedefler, standartlar ve yetkinlik gereksinimleri doğrultusunda performansı anlama ve yönetme yoluyla, daha iyi sonuçlar elde etmek için organizasyon, ekipler ve bireyler üzerinde etkili olmayı hedefler. Performans yönetim sistemi, çalışanın mevcut üretkenliğini analiz etmeye, eksiklikleri belirlemeye ve gelecekteki hedefleri belirlemeye yardımcı olur (Armstrong, 2006).

Ahmad (2015)’a göre, yeşil performans yönetimi, bir şirketin bireysel çalışanlara ve ekiplere ulaşılabilir yeşil hedefler belirlediği, bu hedeflere nasıl ulaşıldığını periyodik olarak değerlendirdiği ve çalışanların bu hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olmak için çeşitli yönetim stratejilerini kullandığı sistematik bir süreçtir. Yeşil performans

yönetimi, performans değerlendirmesinin iş tanımında belirtilen yeşil hedefler ve görevlerle ilişkilendirilmesini içerir (Mehta ve Chugan, 2015). Ana hedefi, çalışanlara şirketin çevresel hedeflerini destekleyen performans davranışları sergilemeleri için ilham vermektir.

Kuruluşlar, bireysel çalışanlar ve ekipler için yeşil hedefler belirleyerek ve bu hedeflere etkin bir şekilde ulaşılmasını sağlayarak yeşil performans yönetimi uygulama fırsatına sahiptir. Bununla ilgili olarak yeşil iş analizi ve tasarımı, çalışanların yeşil iş tanımlarına sahip olmasını sağlayarak yeşil performans yönetimini kolaylaştırmaya yardımcı olabilir (Mwita, 2019). Kısacası, performans değerlendirmelerini belirli yeşil hedefler ve sorumluluklar içeren iş tanımlarıyla ilişkilendirmek, bir şirkette personel yönetim sistemlerini başarılı bir şekilde uygulamak için bir yöntemdir. Verimli bir performans değerlendirme sistemi, çalışanlara değerli bilgiler sunarak şirketin çevresel performansında sürekli gelişimi destekler (Jackson vd., 2011).

Tang vd. (2018) çalışmalarında, farklı işletmelerin farklı yapısal özelliklere sahip olduğunu belirterek, tek bir standart yeşil performans yönetiminin etkili olmayacağını göstermiş ve ortak bir yeşil performans sisteminin dört aşamayı içermesi gerektiğini önermiştir. Bu aşamalar şunlardır:

- ✓ **Birinci aşama tüm çalışanlar için yeşil hedefler belirlemektir:** Tüm üyeler için yeşil hedefler belirlemek, çevresel hedeflerin tüm personel için eylem planlarına dönüştürülmesini vurgular.
- ✓ **İkinci aşama yeşil performans göstergeleri oluşturmaktır:** Yeşil performans ölçütleri oluşturmak, performans değerlendirmelerinde çevresel etkinlikler, çevresel sorumluluklar, karbon emisyonlarının azaltılması ve çevresel politikaların iletilmesi gibi konuları kapsayan bir dizi yeşil kriter belirlemek anlamına gelir.
- ✓ **Üçüncü aşama çalışanların yeşil çıktılarını değerlendirmektir:** Ahmand (2015)'a göre yeşil performans yönetiminin hem yöneticiler hem de çalışanlar için en önemli kısmı performans değerlendirmedir. Çünkü müteakip ödüllerin ve tazminatın sürecini ve etkinliğini etkileyecektir. Yöneticilerin ve çalışanların yeşil çıktılarının değerlendirilmesi, onların çevre yönetimi performansından daha sorumlu olmalarına yol açabilecek olan çevre yönetimindeki rollerini vurgular.

- ✓ **Dördüncü aşama yararsızlıktır:** Yararsızlık, çevresel yönetim göstergelerini karşılamayan veya yeşil hedeflerle uyumlu olmayan üyelerin yeşil performans sonuçlarıyla başa çıkmak için olumsuz bir ölçüdür (Renwick, Redman ve Maguire 2013).

Renwick vd. (2013)'e göre çevresel konulara ilişkin motivasyonu artırmak açısından işletmelerde performans yönetimi büyük bir rol oynamaktadır. Etkili bir yeşil performans yönetimi oluşturmak için gereken adımları aşağıda sıralanmıştır:

- ✓ Şirketin kurumsal performans yönetimi ve değerlendirme süreçlerine entegre edilmiş performans göstergeleri oluşturmak.
- ✓ İşletme genelinde yeşil faaliyetler ve şirketin çevresel hedeflerinin organizasyon genelinde tüm çalışanlara açık bir şekilde iletildiğinden emin olmak.
- ✓ Yeşil çıktılarla alakalı olan beklentilerin açık bir şekilde çalışanlara aktarıldığından emin olmak.
- ✓ işletmenin ana performans belirteçlerinin açıklık kazanması ve bu belirteçlerin yöneticilerin performans değerlendirme ölçütleriyle uyumlu olduğunun sağlanması.
- ✓ Çalışanlara, bireysel düzeyde çevresel hedefler ve sorumluluklar hakkında bilgi sağlanmasını temin etmek.
- ✓ Çalışanların yetenekleri ve çevresel becerileriyle atanan görevler ve performans kriterleri arasında uyum sağlanmasını sağlamak ve
- ✓ Çevresel performansta başarılı olan çalışanların eşit şekilde ödüllendirildiğinden emin olmaktır.

Günümüzde birçok kuruluş, iyi bir çevresel performansı sürdürmek için çevre yönetim bilgi sistemleri (Wells ve diğerleri, 1993) ve çevre denetimleri (Carpenter, 1994) kurmuştur. Burada önemli nokta, çevre yönetimi bilgi sistemleri oluşturulduğunda, sadece raporlama amacıyla kullanılmamalı, aynı zamanda yönetici ve çalışan performans değerlendirmeleriyle de bağlantılı olmalıdır (Milliman ve Clair, 1996). Bu nedenle kuruluşların çevre yönetimi amaç ve hedeflerini performans değerlendirme sistemlerine dahil ettiklerini söyleyebiliriz. Bu nedenle kuruluşlar, performans değerlendirme sistemlerine çevre yönetimi amaç ve hedeflerini dahil etmelidir. Çevresel konuların tamamı, şirketin performans değerlendirme sistemi içinde yer

almalıdır, bunlar çevresel olaylar, çevresel sorumluluklar ve çevresel endişelerin iletilmesi gibi faktörleri içermektedir (Wehrmeyer, 1996).

Yeşil performans değerlendirme bağlamında kurumsal çevresel performans standartlarının kurulması da bir zorunluluktur. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'ndeki “Amoco” gibi şirketler çevresel performansı ölçmek ve yeşil bilgi sistemleri ve denetimler geliştirmek için kurumsal çapta çevresel performans standartları oluşturmuştur. “Union Carbide Corporation” ayrıca çalışanlarına şirketlerinin geçmiş ve gelecekteki çevresel performansı hakkında bilgi ve geri bildirim sağlamak için yeşil bir denetim programı oluşturmuştur (Milliman and Clair, 1996).

1.4.5. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi

“Ödül yönetimi, insanların değerinin ve organizasyonel, departman ve ekip hedeflerine ulaşmada yaptıkları katkının tanınmasını ve ödüllendirilmesini sağlamak için gerekli stratejiler, politikalar ve süreçlerle ilgilidir. Dahası hem organizasyonun hem de paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan ödül sistemlerinin (birbiriyle ilişkili ödül süreçleri, uygulamaları ve prosedürleri) tasarımı, uygulanması ve sürdürülmesi ile ilgilidir.” (Armstrong, 2010).

Ödül sisteminin temel amacı, örgütsel hedeflere gerçekleştirilmesine yol açan yeni bilgi ve becerilerin gelişimini teşvik etmek için en iyi çalışanları çekmek, elde tutmak ve motive etmektir. İyi tasarlanmış bir ödül sistemi, çalışanları çevresel performans da dahil olmak üzere tatmin edici performans seviyelerine ulaşmaları için motive etmeye yardımcı olabilir (Mwita, 2019).

Yeşil ödül yönetimi, bireylerin çıkarlarını kuruluşun çıkarlarıyla bağlantılandıran yeşil İKY uygulamalarının önemli bir bileşenidir. Yeşil ödül yönetimi, işyerinde çevre yönetimi çabalarına başarılı bir şekilde katkıda bulunan çalışanları ve ekipleri ödüllendirmek için stratejiler ve politikalar geliştirmeye ve uygulamaya yönelik sistematik bir süreçtir (Mandago, 2018). Bu sebeple işletmenin uzun dönem çevresel performansı, önemli ölçüde yeşil ödül yönetimi uygulamalarının etkisiyle ilişkilidir. Kuruluşlar yeşil ödül yönetimini finansal (maddi olan) ve finansal olmayan veya maddi olmayan ödül olmak üzere iki şekilde uygular. Finansal ödüller, ikramiye, nakit ödüller, primler gibi şekillerde ifade edilebilir. Finansal olmayan ödüller

ise izin, özel tanıma, hediye verme, takdir etme, kariyer geliştirme fırsatları gibi şekillerde ifade edilebilir(Arulrajah vd., 2015).

Çalışanlar, ödül aldıklarında çevreye karşı sorumlu olmaya ve eko-girişimlere katılma konusunda daha kararlı ve motive olurlar (Renwick vd., 2013). Bu sebeple, çalışanların değişen davranışlarını teşvik etmek amacıyla bir ödül sistemi uygulanmalı ve sürdürülebilir girişimler ödül programına dahil edilmelidir. Bu ödüller, ekoperformansa bağlı olarak ücret paketine eklenerek sağlanabilir (Supriya, 2017). Çevre projelerinin sonuçlarına dayalı olarak çalışanların yeterli değerlendirme ve ödüllendirme alması, işletmelerin çevresel açıdan daha proaktif olmaları için kritik öneme sahiptir (Jabbour ve de Sousa Jabbour, 2016).

Bugünün çağdaş kuruluşları, çalışanların çevre dostu girişimlerini teşvik etmek amacıyla ödül sistemleri oluşturmaktadır. Bu, İngiltere firmalarının %8'inin yeşil davranışları çeşitli ödüller veya finansal teşviklerle ödüllendirdiğini tahmin eden CIPD tarafından Birleşik Krallık'ta yürütülen bir anket tarafından desteklenmektedir (Phillips, 2007).

Xerox Holdings,160'tan fazla ülkede basılı ve dijital belge ürünleri ve hizmetleri satan bir Amerikan şirkettir. Bu şirket ayrıca atık azaltma, yeniden kullanım ve geri dönüşüm yeniliklerindeki başarıları takdir eden bir "Dünya Ödülü" geliştirmiştir (Bhushan ve Mackenzie, 1992). Bundan dolayı Xerox, çevreye duyarlı ambalaj geliştirme, malzemelerin yeniden kullanımı ve Xerox fotokopi makineleri için geri dönüştürülmüş kağıt pazarlaması nedeniyle şirket çapında bir dizi çevre ekipleri mükemmellik ödülüne layık görülmüştür (Bhushan ve Mackenzie, 1992).

Ayrıca, çok uluslu bir Amerikan holdingi olan 3M şirketi, endüstri, işçi güvenliği, ABD sağlık hizmetleri ve tüketim malları sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Bu şirket, çalışanlarına yönelik bir program geliştirerek iyi çevresel performansı ödüllendirmektedir. Bunlar şirkete özel yeşil ödül yönetimi uygulamaları için bazı iyi örneklerdir (Arulrajah vd., 2015). Doğal olarak bu şirketlerde çalışanlar da, işletmelerin yeşil uygulamalarından tatmin olmaktadır.

Tablo 1. 4: Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi Altındaki İKY Uygulamaları.

Yeşil uygulamalar	Kaynak
• Çalışanın çevresel performansını ödüllendirmek (iyi/mükemmel ve olağanüstü). • Çalışanın iyi çevresel performansı için finansal olarak ödüllendirici. • Çalışanların çevresel performanslarının başarısı için maddi olmayan ödüllendirme. • Daha iyi çevresel performans için ekip mükemmelliği ödülleri. • Yenilikçi çevresel girişim/performans için ödülleri sunmak. • Çalışanların çevresel başarılarını paylaşmak. • Çevre dostu faaliyetleri ve davranışları teşvik etmek için teşvikler sağlamak (ör. geri dönüşüm ve atık yönetimi). • Yeşil becerilerin kazanılması için ödüllendirme.	Renwick vd. 2008 ve 2013. Opatha, 2013 Bhushan,veMackenzie, 1992 Berry ve Randinelli, 1998; Jackson vd. 2011

1.4.6. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği

Geleneksel iş sağlığı ve güvenliği, çalışanların bedensel, zihinsel ve sosyal refahını desteklemeyi ve sürdürmeyi, iş ortamından kaynaklanan sağlık sorunlarını önlemeyi, çalışanları zararlı risklerden korumayı ve iş ortamının çalışanların fiziksel ve psikolojik yeteneklerine uyum sağlama gibi geniş bir alanı kapsar(Reese, 2003). Ancak yeşil sağlık ve güvenlik yönetimi, geleneksel sağlık ve güvenlik yönetimi işlevinin sınırlarını aşar. Bu yaklaşım, sadece çalışanların sağlığını ve güvenliğini korumayı değil, aynı zamanda bir organizasyonun çevre yönetimiyle ilgili yönlerini de içerir. Bu nedenle günümüzde birçok kuruluş “sağlık ve güvenlik yöneticisi” görevini “sağlık, güvenlik ve çevre yöneticisi” olarak yeniden tasarlamaktadır. Bu, bir kuruluştaki geleneksel sağlık ve güvenlik yöneticisi pozisyonuyla karşılaştırıldığında daha geniş bir iş kapsamını içerir. Örneğin, yerel çevre ve insanları içeren biyolojik çeşitliliğin korunması ve topluluk destek girişimleri vb (Hosain & Rahman, 2016).

Yeşil iş sağlığı ve güvenliği yönetiminin ana amacı, herkes için çevreci, verimli kaynak kullanımı ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden bir çalışma ortamı oluşturmaktır. Yeşil çalışma ortamları, çalışan stresini azaltmak ve tehlikeli iş ortamının neden olduğu mesleki hastalıkları önlemek için sürekli olarak çevresel girişimlerde bulunma çabası gösterirler (SHRM, 2009). Böylece, çalışanlar, çevre dostu bir işyerinde çalışmanın, çevresel değerlere uygun bir şekilde hareket etmenin ve sürdürülebilir uygulamalara katkıda bulunmanın bir parçası olmaktan memnuniyet duyabilirler.

Bazı şirketler, çalışanların sağlığını ve güvenliğini artırmak, olası sağlık sorunlarını önlemek ve uygun bir çalışma ortamı sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirmiştir (Zhang ve Mohandes, 2020). Yeşil bina veya yeşil fabrika, bu stratejilere örnek olarak gösterilebilir. Yeşil bina, kaynakların verimli kullanılmasını (enerji, arazi, su ve malzeme), çevreyi koruyan, kirliliği azaltan ve insanlar için sağlıklı ve konforlu iç mekanlar sunan yapıların planlanması, tasarımı, inşası ve işletilmesidir (Çiner ve Doğan, 2019). Bu özellikler, kuruluşların yeşil sağlık ve güvenlik yönetimi uygulamalarına örnek olarak gösterilebilir.

Tablo 1. 5: Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi Altındaki İKY Uygulamaları.

Uygulamalar	Kaynak
• Tüm bireyler için çevre dostu bir çalışma ortamı sağlamak. • Tehlikeli iş ortamının neden olduğu çalışan stresini ve mesleki hastalıkları azaltmak için çevresel konularla ilgili farklı inisiyatifler geliştirmek. • Çeşitli sağlık sorunlarını önlemek için/çalışanların sağlık ve güvenliğini iyileştirmek ve elverişli bir ortamı sürdürmek için stratejiler (ör. yeşil fabrika/yeşil bölge) oluşturmak ve uygulamak.	Ditz vd. 1995; SHRM, 2009

1.5. Örgütlerin Yönetiminde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Önemi.

Yeşil İKY uygulamalarının örgüt yönetimi süreci açısından şu noktalarda önem taşır:

***Kurumsal Sürdürülebilirlik Hedeflerine Ulaşmaya Yardımcı Olur**

Son on yılda sürdürülebilirlik, herhangi bir endüstride iş yapmanın giderek daha ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Mehta ve Chugan, 2015). Sürdürülebilirlik, çevresel, sosyal ve finansal kaygıları dengelemeyi ve aynı anda optimize etmeyi amaçlar. Şirketlerin finansal, sosyal ve çevresel risklerini, yükümlülüklerini ve fırsatlarını dengelemeleri için sürdürülebilirliğin bir eklenti olmaktan çıkıp işlerin yapılma şekline geçmesi gerekmektedir (Boone, 2012).

Örgüt kültürünün sürdürülebilirliğe geçişte temel bir rol oynadığı kabul edilmektedir (Bertels, Papania ve Papania, 2010). Örgüt kültürü, şirketlerdeki çevre yönetim programlarının başarısı veya başarısızlığı açısından önemli bir rol oynamaktadır (Mehta ve Chugan, 2015). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve politikaları ile örgütsel kültür arasındaki kritik ilişkinin yaygın olarak tanındığı ve kabul edildiği görülmektedir. Bu ilişki, örgütsel kültürün şekillenmesi, güçlendirilmesi ve nihayetinde dönüştürülmesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Harris ve Crane, 2002). Bu bağlamda, yeşil İKY uygulamaları, kuruluşlarda yeşil değerlerin ve ilkelerin teşvik edilmesine yardımcı olur ve böylece çevresel performanslarını artırır.

***Daha Yetenekli Çalışanları Çekmeye Yardımcı Olur**

Son dönemlerde, çevre yönetimi uygulamalarının öncelikli odak noktası, kuruluşlarda yeşil İK yönetiminin önemini vurgulamıştır. Nitelikli çalışanları çekmek, 'yetenek savaşı' olarak bilinen önemli bir insan kaynakları zorluğudur (Renwick, Redman & Maguire, 2013). Günümüzde yeşil örgütler en çok arzu edilen işverenlerdir ve herhangi bir potansiyel aday, öğrenmek ve profillerine değer katmak için böyle bir işverenle ilişkilendirilmek istemektedir. Dolayısıyla yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yetkin çalışanların kazanılmasında rekabet avantajı elde etmek için kritik öneme sahiptir. Daha geniş bir iş adayı havuzu, işverenlerin daha çok arzu edilen çalışanlar elde etme şansını artırır (Pandey, Viswanathan ve Kamboj, 2016).

***Çalışanları Elde Tutmaya Yardımcı Olur**

Yeşil İK yönetimi, daha fazla etkinlik, daha düşük maliyet ve daha iyi çalışan katılımı ve elde tutma ile sonuçlanan çevre dostu insan kaynakları girişimlerinin üstlenilmesini içermektedir. Günümüzde pek çok yeşil şirket, sürdürülebilir olmayan emsallerine kıyasla düşük devir oranlarıyla övünmektedir (Mehta ve Chugan, 2015). Ayrıca, Sing ve Pandey (2020) tarafından

yapılan bir araştırma, yeşil İKY uygulamalarının çalışan bağlılığını artırdığını ortaya koymuştur. Dahası, yeşil kavramı bilmeyen veya yeşil uygulamalardan habersiz olan kuruluşlar, çevre dostu bir şirket olarak imajlarını oluşturan ve yeşil uygulamaları benimseyen veya sosyal sorumluluk teşvikleri sunan şirketlere yetenekli ve yenilikçi çalışanlarını kaptırabilir (Bangwal ve Tiwari, 2015). Bu nedenle yeşil İKY uygulamalarının çalışan tatmini ve elde tutmada önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

*** Kamu İmajını İyileştirmeye Yardımcı Olur**

Günümüzde tüketiciler çevre konusunda giderek daha fazla endişe duydukça, çevreye zarar veren kuruluşlara kıyasla yeşil yönetim uygulamalarını benimseyen organizasyonları daha iyi algılamaktadırlar (Bangwal ve Tiwari, 2015). Dolayısıyla işyerinde yeşil yönetim uygulamalarının uygulanmasının önemlerinden biri, kuruluşların kamu imajını geliştirmelerine yardımcı olmasıdır.

1.6. Organizasyon Yönetiminde Modern Yaklaşımlar

Modern yaklaşımlar, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaların destekler niteliktedirler. Bu yaklaşımlar yönetim çalışmalarının gelişiminde önemli rol oynamışlardır. Organizasyon yönetime yönelik bazı yeni yaklaşımlar aşağıda ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

1.6.1. Bilgi İşleme Yaklaşımı

Bu perspektif, March ve Simon'ın organizasyonlardaki bilgi işleme ve karar verme konularındaki görüşlerine dayanmaktadır. Bilgi işleme yaklaşımı, organizasyonları en alt düzeyden en üst düzeye kadar bilgi işleyen ve karar veren birimler olarak ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre, organizasyonların çevreleriyle uyum içinde olmaları, çevresel bilgilerin toplanması, işlenmesi ve karara dönüştürülmesi süreciyle sağlanmaktadır. Bu nedenle, bilgi toplamada başarısız olan, bilgi üretmeyen, bu bilgileri işleyip belirli kararlara dönüştüremeyen veya bu süreci hızlı bir şekilde gerçekleştiremeyen işletmelerin, çevreleriyle olan bağlantıları zayıflar ve çevreleriyle uyumlarını kaybederler (Koçel, 2020).

1.6.2.Öğrenen Örgüt Yaklaşımı

Sanayi devriminin bir sonucu olarak, dünyada hızlanan değişim nedeniyle örgütler birçok koşulla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum ya örgütleri ya da çalışanları sürekli olarak

kendilerini geliştirmeye ve öğrenmeye zorlamıştır. Bu hızlı süreçte kurum ve kuruluşlar sektörlerinde rekabet edebilmek, hayatta kalabilmek ve daha güçlü olabilmek için sayısız yöntem geliştirmekte ve uygulamaktadır. Bu yöntemlerden biri de sürekli öğrenmeyi teşvik etmek ve bunu sağlayan sistemler kurmaktır. Sürekli öğrenmeye önem veren şirketler literatürde “Öğrenen Örgütler” olarak adlandırılmaktadır. Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuçlar çıkarması, değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için kullanılması, çalışanlarını geliştiren bir sistem oluşturması ve bu sayede değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir organizasyon haline gelmesi anlamına gelmektedir (Koçel, 2020). Öğrenen organizasyon kavramı, bireylerin istenen sonuçları elde etmek için sürekli olarak yeteneklerini geliştirdikleri, yenilikçi ve kapsayıcı düşünce kalıplarının teşvik edildiği ve insanların bütünsel bir anlayışı birlikte geliştirdiği bir yaklaşımı ifade eder (Senge, 1990).

1.6.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımının ortaya çıkışı, 1970'lerden itibaren karşılaşılan pratik zorluklar ve somut güçler ve baskılar tarafından tetiklenmiştir. Bu yaklaşımda, klasik yönetim teorilerinin katı kuralları ve varsayımları veya sistem yaklaşımının genel ve soyut ilkeleriyle sınırlı kalmadan, örgütsel sorunlara çözüm arayışında benzersiz koşulları ve bağlamsal faktörleri dikkate alma gerekliliği vurgulanmıştır. Durumsallık yaklaşımı, işletmeler ile çevreleri arasındaki ilişkiye yeni bir boyut kazandırmaktadır. Bu yaklaşım genel geçerlilikten ziyade belirli işletme koşullarına odaklanmayı vurgulamaktadır. Ayrıca, bu yaklaşıma göre her örgüt kendi iç yapısı, mevcut koşulları ve çevresel faktörlerine en uygun yönetim stratejilerini benimsemelidir. Dolayısıyla, her durumda geçerli olan tek bir en iyi organizasyon yapısı bulunmamakta ve en uygun yaklaşım duruma bağlı olarak değişebilmektedir (Eren, 2012).

1.6.4. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı

Kalite yönetimi kavramı, sürekli iyileştirmeyi ifade etmektedir. Kalite yönetimindeki kilit aşamalar, denetim yaklaşımı, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite yönetimi olarak belirlenmiştir. TKY, kuruluşların kaynaklarını daha iyi kullanmak için mal ve hizmetlerin kalitesini iyileştirme ihtiyacını vurgulayan bir yönetim felsefesidir. Bu yaklaşım, her bireye katılma, katkıda bulunma ve bir sahiplik duygusu geliştirme fırsatı sunar.

Son birkaç yılda, TKY yaklaşımı, ürün ve hizmetler de dahil olmak üzere kuruluşun genel iş sürecinin iyileştirilmesine yönelik kanıtlanmış sistematik bir yaklaşımdır. Özetle, toplam kalite yönetimi yaklaşımı, kuruluşun müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılan insan, iş, ürün ve/veya hizmetlerin kalite gereksinimlerini, tüm çalışanların katkılarıyla karşılamasına yardımcı olan bir yaklaşımdır. Bir başka deyişle toplam kalite yönetimi, müşteri beklentilerini karşılayacak veya aşacak kalite ve performansı iyileştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Tiwari, 2018).

1.6.5. Kurumsallaşma Yaklaşımı

Kurumsallaşma yaklaşımı, kuruluşların sosyal yönlerine odaklanan bir sosyolojik perspektiftir. Sosyoloji açısından, bir kurum, belirli bir sosyal düzeni ve topluluğu şekillendiren yerleşik prosedürler ve sosyal ilişkiler sistemini ifade eder. Kurumsallaşma nispi bir özellik taşımaktadır. Kurumsallaşma yaklaşımına göre örgütlerin yapı ve davranışları sadece piyasa koşullarından değil aynı zamanda kurumsal baskılardan, beklentilerden ve inançlardan da etkilenmektedir. Bu nedenle, kurumsallaşma yaklaşımı, belirli bir bağlamda faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyişinin, çevrenin özellikleriyle benzerlik gösterdiğini ve uyum sağladığını öngörür. Sonuç olarak aynı daldaki kuruluşlar benzer çevresel baskılara maruz kalacak ve çevrenin beklenti ve baskılarına uygun yapı ve işlevler geliştireceklerdir. Sonuç olarak, kurumsal izomorfizmin ortaya çıkması beklenmektedir (Koçel, 2020).

1.6.6. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, başlangıçta biyolog Ludwig Von Bertalanffy tarafından 1920'lerde tanıtılmıştır. Bertalanffy'nin "Genel Sistemler Teorisi" olarak bilinen çalışması, sistem yaklaşımının temelini oluşturan bir dönüm noktasıdır. Sistem yaklaşımı, bir organizasyonun bir sistem olduğu kavramına dayanmaktadır. Sistem ise, belirli bir amaç için bir bütün olarak işlev gören etkileşimli veya birbiriyle ilişkili parçalardan oluşan bir gruptur. Bir sistem, kapalı ya da açık olabilen bir yapıya sahip olabilir; fakat bu yaklaşım, organizasyonu bir açık sistem olarak ele almaktadır. Açık bir sistem, enerji, bilgi ve malzeme gibi girdileri çevresinden veya diğer sistemlerden alır, bunları işler, dönüştürür ve sonunda mal ve hizmetler gibi farklı biçimlerde diğer sistemlere veya çevreye sunar. Kısacası, sistem yaklaşımı, bir organizasyonu, ayrı varlıklar yerine birbiriyle ilişkili alt sistemlerden veya parçalardan oluşan, birbirine bağımlı, birleşik bir sistem olarak görmektedir. Ayrıca, bu yaklaşıma göre, bir örgütün hayatta kalabilmesi için

çevreyle etkileşim içinde olması ve kapalı bir sistem yerine açık bir sistem içinde faaliyet göstermesi gerekmektedir (Chikere ve Nwoka, 2015).

1.7. Modern Yönetim Yaklaşımlarının Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri

Modern yönetim yaklaşımlarının yeşil insan kaynakları yönetimi üzerinde çeşitli etkileri vardır. Bu yaklaşımlar, çevresel sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda insan kaynakları uygulamalarının şekillendirilmesine ve çevre dostu bir iş kültürünün oluşturulmasına katkıda bulunur (Subramanian ve Suresh, 2022). Örneğin sistem yaklaşımı, organizasyonu bir bütün olarak ele alır ve çevresel hedeflerin diğer iş süreçleriyle entegrasyonunu sağlar. Bu yaklaşım, yeşil insan kaynakları yönetiminde çevresel değerlerin ve politikaların tüm iş süreçlerine yayılmasını destekler (O'Higgins, 2015).

Öğrenen örgüt yaklaşımı, sürekli öğrenmeyi, bilgi paylaşımını ve yenilikçiliği teşvik eder (koçel, 2020). Yeşil insan kaynakları yönetimi bağlamında, bu yaklaşım çevresel bilincin artırılmasını, yeşil uygulamaların benimsenmesini ve sürdürülebilirlik kültürünün geliştirilmesini destekler (Subramanian ve Suresh, 2022). Kurumsallaşma yaklaşımı, çevre yönetim sistemlerinin kurumsal yapıya entegre edilmesini ve çevresel sorumluluğun organizasyonun tüm düzeylerine yayılmasını hedefler. Bu yaklaşım, yeşil insan kaynakları yönetimi açısından çevresel politikaların ve süreçlerin oluşturulmasını ve uygulanmasını destekler (Lewis, Cardy ve Huang, 2019). Toplam kalite yaklaşımı ise sürekli iyileştirmeyi, müşteri odaklılığı ve katılımcı yönetimi ön plana çıkarır (Tiwari, 2018). Yeşil insan kaynakları yönetimi alanında, bu yaklaşım çevresel performansın sürekli olarak izlenmesini, değerlendirilmesini ve geliştirilmesini sağlar (Khalil ve Muneenam, 2021).

Birinci bölümde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bu uygulamaların örgütlerin yönetimine olan etkileri tartışılmıştır. Çalışmamızın ikinci bölümünde çalışanların motivasyonunda önemli bir rol oynayan iş tatmini üzerinde durulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

Çağdaş işletmecilik anlayışında insan faktörü önemli rol oynamaktadır. İnsan girdisinden en iyi şekilde yararlanmak isteyen işverenler, çalışanlarının işlerini yapmaktan keyif almaları için çaba harcamaktadırlar. İşini seven bir çalışan aynı zamanda daha kaliteli çıktıların alınmasını sağlamaktadırlar (Kim, 2002). İş tatmininin sağlanması artık işletmeler için zorunlu bir alandır. Dolayısıyla günümüzde değişen yeni organizasyon ve işletme anlayışı ile önem kazanan iş tatmini kavramı, üretimde performansı artırmak için hem örgütler hem de işverenler için önemli bir konudur (Robbins ve Judge, 2013).

İş tatmini, çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlansa da, genellikle çalışanların işleriyle ilgili duygusal durumlarını ifade ettiği konusunda ortak bir görüş vardır. Hoppok ve Spielgler (1938)'a göre iş tatmini, çalışanları işlerinden memnuniyet veya mutluluk duygularını ifade etmeye teşvik eden bütünsel psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullardır. Locke (1976) ise “bir çalışanın yaptığı iş veya iş yaşamıyla ilgili, kendisini memnun edecek veya kendisinde pozitif bir his oluşturacak bir durum olarak taktir etmesi” olarak iş tatminini tanımlamaktadır.

İş tatmini, bireylerin çalışma hayatlarına yönelik tutum ve duygularını ifade eden bir terimdir. İşe yönelik olumlu ve elverişli tutumlar iş tatmininin göstergesidir. İşe yönelik olumsuz ve elverişsiz tutumlar iş tatminsizliğine işaret etmektedir (Armstrong, 2006). Başka bir tanıma göre, iş tatmini, işin niteliklerine dayalı olarak yapılan bir değerlendirme ve ölçüm sonucunda ortaya çıkan pozitif bir duygusal durumu ifade eder. İşine olumlu duygular besleyen bireyler genellikle daha yüksek düzeyde iş tatmini sergilerken, işleriyle ilgili olumsuz duygular yaşayan bireyler düşük düzeyde iş tatminine sahip olma eğilimindedir (Robbins ve Judge, 2013). Kutanis (2018)'e göre iş tatmini, bireylerin mesleklerinin gerektirdiği şekilde çalıştıkları kuruma karşı geliştirdikleri tutum ve davranışları ifade eder. Bu ifadelerden hareketle iş tatminini açıklamak mümkündür. İş tatmini, kişilerin çalıştıkları kurumda geçirdikleri süre boyunca yaptıkları işin maddi ve manevi yönlerinden memnun olma veya olmama durumudur.

2.2. İş Tatmininin Önemi

Örgüt içerisinde çalışanların iş tatmininin temin edilmesi, işletme ve çalışanlar arasındaki uyum ve başarı için önemli bir faktördür. İş tatmininin iş dünyasındaki önemi aşağıda sıralandığı gibi iki başlık altında açıklanabilir:-İş tatmininin örgütler açısından önemi ve iş tatmininin çalışanlar açısından önemi.

2.2.1. İş Tatmininin Örgütler Açısından Önemi

Çalışanlar, organizasyonların en değerli varlığıdır. Bir işletmenin başarısını en üst düzeye çıkarmak, çalışanların performanslarına ve etkinliklerine bağlıdır (Çalışkan, 2005). Ayrıca her organizasyonun beklentileri yüksek performans, düşük devir ve düşük devamsızlıktır. Bu, sadece işine duyduğu sevgi ve işinden memnuniyet duyan, yani işinden yeterince tatmin olan çalışanlarla mümkün olabilir (Omah ve Obiekwe, 2019).

Kim (2002) tarafından yapılan bir araştırmaya göre yüksek düzeyde bir iş tatmininin çalışanların özgüvenini, performansını ve üretkenliğini artırırken stres, gerginlik, kaygı ve devamsızlığı azalttığını göstermiştir. Ayrıca, Omah ve Obiekwe (2019) tarafından yapılan bir araştırma, memnuniyeti sağlanmış çalışanların kuruluşa sadık ve bağlı olduğunu ve kuruluş performansına olumlu katkılarda bulunduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlarının iş tatminine önem vermeyen kuruluşlar, çalışanlarının iş tatminine önem veren kuruluşlarla rekabet etmekte zorlanmaktadırlar. Bu nedenle örgütler, acımasız rekabet koşullarında başarıya ulaşabilmek için iş tatmininin öneminin farkında olmalı, çalışanlarının iş tatmini düzeylerini belirlemeli ve onları etkileyen olumlu ve olumsuz faktörleri belirlemelidir.

2.2.2. İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Önemi

İşe başladıklarında her bireyin farklı beklentileri vardır. Ancak, bu beklentilerin örgüt tarafından karşılanmaması, çalışan memnuniyetsizliğine katkıda bulunabilir. İşyerindeki iş tatmininin azalmasıyla birlikte çalışanların memnuniyeti de zarar görür. İşlerinden memnun olmayan çalışanlar daha düşük bir üretim oranına sahip olabilirler. Bu nedenle, çalışan iş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerin yöneticiler tarafından düzenlenmesi, çalışanların başarısı açısından son derece önemlidir (Bayender ve Güney, 2019).

İşletme içinde çalışanların manevi açıdan memnun bir şekilde çalışmalarını sürdürebilmeleri ve güzel bir çalışma ortamında bulunmaları oldukça önemlidir. Yüksek düzeyde iş tatmini, çalışan performansını etkileyen önemli bir faktördür. İşinden memnun olan çalışanlar daha motive olurlar (Sönmez, 2014:7). Çalışanların iş mutlulukları yükseldikçe kendilerini psikolojik ve fiziksel olarak daha iyi hissedeceklerdir (Baysal ve Tekarslan, 1996:281). Çalışanların iş tatmini arttıkça, üretkenlikleri de doğrudan etkilenir. İş mutluluğunun insanlar üzerinde maddi ve manevi bir etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Akademik alanda, çalışan iş tatmininin belirlenmesine yönelik çeşitli perspektifler geliştirilmiş ve çalışan iş tatminini etkileyen faktörler üzerine birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, iş tatmininin bağlantılı ve etkileyen unsurlarına ilişkin önemli arka plan bilgisi toplanmıştır. İş tatminini sağlayan faktörler genel olarak bireysel ve örgütsel olmak üzere iki kategoride değerlendirilir. Bireysel etkenler, çalışanın demografik ve kişisel özelliklerini içerir. Örgütsel etkenler ise iş ve iş ortamıyla ilgilidir. Bu etkenler arasında işin özellikleri, çalışanlara yönelik tutumlar, iş ortamındaki ilişkiler, çalışma koşulları, ücret ve sosyal haklar yer alır (Sabuncuoğlu, 2009).

2.3.1. Bireysel Faktörler

Bireyin yaşamı boyunca yaşadığı deneyimler ve çeşitli doğal nitelikler gibi bireysel unsurlar iş doyumunun oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Cinsiyet, eğitim, yaş, kişilik, medeni durum ve çalışma süresi belirtilebilir (Sabuncuoğlu, 2009). Bu faktörler, bireyin mevcut durumu algılamasını etkileyebilir.

2.3.1.1. Cinsiyet

Çalışanların cinsiyeti, işe yönelik tutumlarını ve işyerini değerlendirmelerini etkileyebilir. Bazı araştırmalar, kadınların erkeklere göre daha memnun olduğunu öne sürerken, diğer araştırmalar tam tersini öne sürmektedir. Örneğin, Ghafoor (2012) yaptığı bir çalışmada cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve erkeklerin iş tatmininin kadınlara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Öte yandan, Centers ve Bugental (1966), kadınların erkeklere göre işlerinden daha fazla memnun olduklarını bulmuşlardır.

Sonuç olarak, akademisyenler cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiye ilişkin farklı yaklaşımlar sunmaktadır (Islam ve Akter, 2019). Bazı uzmanlara göre cinsiyet, işe karşı tutumları etkileyebilir. Örneğin, çalışma koşulları ve sosyal ilişkiler kadınlar için daha önemliyken, erkekler için ücret ve terfi şansı daha önemlidir (Mello, 2014).

2.3.1.2. Eğitim seviyesi

Literatürdeki araştırmaların çoğu, kişinin eğitim derecesi yükseldikçe iş tatmininin azaldığını göstermektedir (Islam ve Akter, 2019). Daha az akademik geçmişi olan çalışanlar, yüksek eğitilmiş çalışanlara kıyasla işlerinden daha fazla memnuniyet duymaktadır (Karkın, 2004). Bu durumun sebebi, daha düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlar, beklentilerinin daha düşük olması ve bu nedenle şirket politikaları, çalışma koşulları ve iş gereksinimleri konusunda daha kolay tatmin olmalarıdır. Kısaca eğitim düzeyi yükseldikçe beklenti de artmakta, kurum ve koşullar bu beklentiye karşılamada yetersiz kalmakta, eğitilmiş insanlar iş tatmini açısından yetersiz kalmaktadır. Carrell ve Elbert (1974) tarafından yapılan çalışmada, iş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş ve eğitimin iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri olduğu belirtilmiştir. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip işçilerin çoğu işte gerekli olan rutin görevleri yerine getirmekten memnun olmayabilecekleri sonucuna varmışlardır.

Quinn ve Baldi de Mandilovitch (1980) tarafından yapılan bir araştırma, çalışanlar arasında eğitim düzeyi ile genel iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ancak, araştırma aynı zamanda, aldığı eğitime uygun olmayan bir işte çalışmanın veya eğitim seviyesine uygun olmayan çalışma koşullarının iş tatmini düzeyini olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, eğitimi değişken olarak içeren iş tatmini araştırmalarına bakıldığında, eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin olumlu ya da olumsuz olabileceği görülmektedir.

2.3.1.3. Yaş

Yaş, iş doyumunun belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Literatürde yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyle ilgili karışık kanıtlar bulunmaktadır (Islam ve Akter, 2019). Ama araştırmalar, genel olarak gençlerin, beklentilerini karşılayan işler bulamadıkları için daha genç yaşta iş doyumuna ulaşma olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermiştir (Mello, 2014). Genç

yaşta deneyimsizlik, uzmanlık eksikliği, aşırı beklentiler vb. nedenle doyumsuz olma oranı yüksektir (Karkın, 2004). Özaydın ve Özdemir (2014) iş tatmini ve yaş ile ilgili yaptıkları çalışmada personelin yaş düzeyi arttıkça iç, dış ve genel doyum açısından iş doyumlarının arttığını bildirmişlerdir. Bu çalışmanın bulgularına göre, genç çalışanların yaşlı çalışanlara kıyasla daha düşük iş tatmini düzeyine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Öte yandan Herzberg vd. (1957), iş tatmini literatürünün kapsamlı bir incelemesinden sonra, ilişkinin en iyi U-şekilli bir fonksiyonla tanımlandığı sonucuna varmıştır. Başlangıçta memnuniyet yüksektir, sonra azalır ve sonunda düşük bir noktaya geldikten sonra yaşla birlikte tekrar artar. Benzer kanıtlar Keser'in Türkiye'de yaptığı bir çalışmada da bulunmuştur. 15-25 yaş arası çalışanlar işlerinden daha çok memnundur, 26-35 yaş arası çalışanların iş doyumları daha düşüktür ve 35 yaşından sonra tekrar yükselmeye başlar (Keser, 2006). Ancak bazı araştırmacılar bu U-çizgisinin her zaman doğru olmadığını tartışmışlar, örneğin bir yöneticinin iş doyumunun 60'lı yaşlarına kadar arttığını ve emekliliğe yaklaştıkça azaldığını belirtmişlerdir. Genel olarak, araştırma bulgularının çoğu, genç çalışanların yaşlılara göre daha düşük iş doyumuna sahip olduğunu ortaya koymuştur.

2.3.1.4. Medeni Durum

Başdoğan (2015:64) tarafından yapılan araştırmaya göre, iş tatmini ile medeni durum arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Evli çalışanların, bekar çalışanlara kıyasla daha yüksek bir memnuniyet düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Evli bireylerin iş doyumlarının yüksek olmasının nedenleri, aile hayatındaki doyumun iş yaşamına doğru genişlemesi ya da evliliğin getirdiği sorumluluklar nedeniyle iş ile ilgili beklentilerin değişmesi olabilir. Aynı zamanda evli çalışanların devamsızlık ve işten çıkma olasılıkları daha düşükken, bekarlara göre daha memnun oldukları da görülmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014:225).

2.3.1.5. Çalışma Süresi

İşlerinden memnun olanlar, memnun olmayanlara göre işlerinde daha uzun süre kalma eğilimindedir. Daha fazla iş tecrübesine sahip olan kişiler, daha az tecrübeye sahip olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Venkatachalam ve Reddy, 1996; Malni, 2001). İslam

ve Akter (2019) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, çalışanların çalışma süresi ile genel iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların iş tatminini belirlemekte önemli bir rol oynar çünkü çalışanlar zamanlarının büyük bir bölümünü örgütte geçirirler. Bu nedenle, çalışanların iş tatminini etkileyen belirli örgütsel faktörler bulunmaktadır. Örgütsel faktörlerin organize edilmesi ve yönetilmesi ile örgütlerde iş tatmini artırılabilir. İş tatmininin organizasyon belirleyicileri aşağıdaki gibidir (Robbins ve Judge, 2013).

2.3.2.1. Ücret

Ücret, çalışanın işten beklediği ödül miktarıdır (Acar vd., 2013). Dolayısıyla bireyler için "ücret" en temel çalışma hedeflerinden biri olarak kabul edilir (Keser, 2009:102). Herkes orantılı bir ödül almayı bekler. Ücret adil, makul ve hakkaniyetli olmalıdır. Adil ve hakkaniyetli bir ödül duygusu iş tatmini üretir. Ücretle ilgili memnuniyet, mutlak miktarın ötesinde diğer çalışanlarla nispi bir karşılaştırmaya ve adalet algılarına bağlıdır. Eğer çalışanlar ücret sisteminin adil olduğuna inanır ve teşviklerin performans ve kıdeme göre adil bir şekilde dağıtıldığını görürse, memnuniyet duyacaklardır (Robbins, 2005).

2.3.2.2. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, işyerindeki fiziksel ve sosyal koşullardan oluşur. İnsanlar rahat, güvenli, temiz, modern ve yeterli donanıma sahip bir ortamda çalışmak isterler. Aydınlatma, sıcaklık ve gürültü seviyesi, insanları rahatsız olmaktan ve dolayısıyla memnuniyetsizlik yaşamaktan alıkoyan birkaç unsurdur. Çalışma ortamında uygun olan unsurlar, işgörenlerin moral seviyesini yükseltmekte ve dolayısıyla iş tatmininin yüksek olmasını etkilemektedir. Bu unsurlar arasında uygun aydınlatma, optimal ses seviyeleri, etkili havalandırma, uygun sıcaklık, optimal nem düzeyi, temizlik, esnek çalışma saatleri, güçlü iş güvenliği önlemleri, çekici sosyal haklar ve kolay işyeri erişimi bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

2.3.2.3. Yönetimi Biçimi

Çalışanların bir şirketten ayrılmayı düşünmelerinin en önemli nedenlerinden biri, yöneticilerinin onları umursamamasıdır. Denetçinin katılımcı bir ortamı teşvik etme yeteneğinin, çalışanların memnuniyeti üzerinde daha önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Luthans, 2005). Etkili yöneticiler, çalışanlarının çabaları ve başarıları için takdir ve övgüye ihtiyaç duyduklarını bilirler. Ayrıca çalışanlar işlerini yapma yeteneklerini etkileyen endişelerini tartışmak için amirlerinin kapısının her zaman açık olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Böylece çalışan işine, çalışma arkadaşlarına ve yönetimine karşı olumlu tutumlar geliştirecektir (Erdil vd., 2004). Sonuç olarak, çalışanları karar alma sürecine dahil etmeyi teşvik eden bir yönetim yaklaşımı, çalışanların bağlılık düzeyini, memnuniyetini ve motivasyonunu artırır.

2.3.2.4. Yükselme Olanakları

Parvin ve Kabir (2011)'e göre terfi, "etkili işler yaparak işyerinde yüksek statü elde etmek, genellikle çalışanın kuruluştaki statüsünü, konumunu ve ücretini artırmak" olarak tanımlanabilir. Eğer bir kuruluş çalışanlarına terfi imkanı sunmuyorsa, çalışanların memnuniyetsizlik yaşaması ve işten ayrılma oranlarının yüksek olması muhtemeldir. Ancak, çalışanların örgüt içinde terfi edilmeleri, motivasyonlarını artırır ve iş tatminini sağlar (Keser, 2009:104).

2.3.2.5. İşin kendisi

İşin doğası ve özellikleri, iş tatmini düzeyini etkileyen önemli bir örgütsel faktördür (Özaydın ve Özdemir, 2014:256). İşin çeşitli boyutları iş doyumu ile ilişkilidir. Bunlar beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirimi içerir (Keser,2009:104). İşin bu yönlerinin iş tatmini, devamsızlık, motivasyon vb. üzerinde etkisi vardır (Kumari vd., 2014:1-19). Bu sebeple, ücret, statü ve diğer çalışma koşulları çalışan için yeterli olsa dahi işin genel niteliği veya içeriği, çalışanın kişiliği ve beklentileriyle uyumlu olmadığında tatminsizlik yaşanabilir.

2.3.2.6. Çalışma Arkadaşları

Günümüzde işyerindeki sosyal etkileşim önemli bir rol oynamaktadır. Kaba ve sevimsiz iş arkadaşlarının bulunduğu düşmanca bir ortam, işyerine karşı olumsuz tutum geliştiren en önemli faktörlerden biridir. Öte yandan arkadaş canlısı iş arkadaşlarına sahip bir çalışma ortamının, çatışmalar ve işyeri şikayetleri için daha az fırsat olduğu için daha memnun çalışanlara sahip olduğu bilinmektedir (Başdoğan, 2015: 68-69).

2.4. İş Tatminini Açıklayan Motivasyon Kuramları

İş tatmini ve motivasyon birbiriyle bağlantılıdır. Motivasyon, "çalışanın çalışma kabiliyetini artırmak için yapılan her türlü somut ve soyut değerler" olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013). Motivasyon, bir çalışanın mevcut çalışma ritmini etkilerken, iş tatmini, bireyin çalıştığı işten elde ettiği mutluluğu ifade eder. Psikolojik bir aşama olan motivasyon, çalışanların uzun vadeli iş tatmini elde etmelerini sağlar. Bir çalışanın motive olduğunu hissetmesi için her fırsatın sağlanması, kişinin işinden memnun kalmasıyla sonuçlanır (Kian, Yusoff ve Rajah, 2014:97).

Yukarıda belirtildiği gibi, iş tatmini motivasyonun yerini tutamaz ancak bunlar ilgili kavramlardır. İş tatmini ile ilgili teorilerin bir kısmı motivasyon teorilerine dayanmakta, bir kısmı ise iş tatmini teorileri olarak algılanabilmektedir. Bu sebeple, iş tatmini ve motivasyon teorileri arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Literatürde iş tatminini açıklamaya çalışan çeşitli teoriler bulunmaktadır; Bu teorilerin en dikkate değer olanları iki kategoride gruplandırılmıştır: Kapsam kuramları ve süreç kuramları.

2.4.1. Kapsam Kuramları

Kapsam teorileri, iş tatminine veya tatminsizliğe yol açan faktörleri tanımlar ve çalışanların büyüme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları işleriyle karşılandığında iş tatmininin gerçekleştiğini öne sürer. Kapsam teorileri, öncelikle belirli ihtiyaçların yerine getirilme düzeylerini ve önceliklerini belirlemekle ilgilenmektedir. Bu teoriler hala iş yerinde insanların neyin onları motive ettiğini bulmada yararlıdır (Luthans, 2005). Kapsam kuramları, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi kuramı, Aldefer-ERG, Herzberg'in iki faktör kuramı ve McClelland'ın ihtiyaç kuramı içermektedir.

2.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ilk olarak 1943'te "A Theory of Human Motivation" adlı çalışmasında tanıtılmıştır ve 1954'te yayınlanan motivasyon ve kişilik adlı daha sonraki kitabında tamamen geliştirilmiştir. Bu kuram, kapsam teorilerinin en etkililerinden biri olarak kabul edilmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, genellikle daha temel ihtiyaçların en altta ve daha yüksek düzeydeki ihtiyaçların en üstte olduğu bir piramit şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra, bu teoriye göre insan ihtiyaçları beş ayrı kategori altında sınıflandırılmıştır. Bu kategoriler, fizyolojik veya temel ihtiyaçla, güvenlik veya emniyet ihtiyaçları, aidiyet veya sevgi ihtiyaçları, saygı veya ego ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olmak üzere tüm insan faaliyetlerini içermektedir (Luthans, 2005).

Maslow'a göre, insanlar ihtiyaçlarını belli bir sıralamaya göre karşılamaya yöneliktir. Her aşamada, çalışanların karşılanmasını istedikleri gereksinimler bulunmaktadır. Örneğin, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandığında, sevgi ve ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi daha yüksek ihtiyaçlar önem kazanır. Bu yaklaşıma göre, daha yüksek bir düzeydeki ihtiyaçları karşılamak için, önceki düzeydeki ihtiyaçların belirli bir düzeyde tatmin edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Yani, daha üst düzeydeki bir ihtiyacın gerçekleştirilme isteği, daha alt düzeydeki ihtiyaçların karşılanmasıyla ortaya çıkar. Bir organizasyonun her çalışanı alt düzeydeki ihtiyaçları karşıladıktan sonra bir sonraki aşamaya geçmeyi tercih eder. Ondan sonra eski ihtiyaç karşılandığı için önemini kaybeder (Sypniewska, 2013).



Şekil 2. 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1943).

Maslow'un hiyerarşisindeki beş temel insan ihtiyacı kategorisi ayrıntılı olarak aşağıdaki gibidir:

Fizyolojik İhtiyaçlar: Bu, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelindeki ilk ihtiyaç seviyesidir. fizyolojik ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, giyecek, barınak vb. hayatta kalmak için fiziksel ihtiyaçları ifade eder. Bu temel ihtiyaçlar olmadan insan vücudu düzgün çalışamaz veya en temel korumaya sahip değildir.

Güvenlik İhtiyaçları: Bunlar kişisel ve finansal güvenlik, sağlık ve esenlik vb. içeren hiyerarşinin ikinci seviyesindeki ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar karşılandığında bireyin davranışına hakim olur.

Sevgi ve Ait Olma İhtiyaçları: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçların giderilmesi sonucunda sevgi ve ait olma ihtiyacı doğar. Bu ihtiyaç düzeyi, kişilerarası ilişkilere, ait olma ve sevgi duygusuna atıfta bulunur. Birey bu aşamada arkadaş, sevgili, eş, çocuk yokluğunu hisseder.

Saygı Görme İhtiyacı: Dördüncü ihtiyaç düzeyi, benlik saygısı, başarı, ustalık, bağımsızlık, statü, hakimiyet, prestij ve yönetsel sorumluluk, sahiplik, yetki ve diğer çalışanlar tarafından saygı görmeden oluşur. Bu tür ihtiyaçlar iş ve sosyal hayatta karşılaşılabılır.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: bu ihtiyaçlar Maslow'un hiyerarşisindeki en üst düzeydir ve bir kişinin potansiyelinin farkına varmasına, kendini gerçekleştirmesine, kişisel gelişim arayışına ve doruk deneyimlerine atıfta bulunur. Maslow (1943), “bu seviyeyi, kişinin yapabileceği her şeyi başarma, olabileceğinin en fazlası olma arzusu” olarak tanımlar. Piramidin tepesinde yer alan bu ihtiyaç, piramidin içindeki diğer ihtiyaçların karşılanması sonucunda ortaya çıkar.

Özetle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, nispeten tam istihdam bağlamında toplum hakkında öngörüler sunduğu için oldukça takdir edilmektedir. İşler kıt olduğunda, çalışanlar temel ihtiyaçlarla motive edilebilir, ancak işler daha fazla olduğunda piramitte daha yüksek ihtiyaç seviyeleri daha önemli hale gelir.

Böylece, çalışanlar işverenlerinden daha fazlasını isteyecek ve kuruluşların çalışanlarını tatmin etmek için daha fazla fırsat sunması gerekecektir.

2.4.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisini ampirik araştırmayla daha yakından uyumlu hale getirmek için yeniden çalışmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç ihtiyaç grubuna ayırdı: varoluş, ilişki ve gelişme (Kian, Yusoff ve Rajah, 2014:99).

Varoluş Gereksinimi: İnsanların hayatta kalabilmeleri, kendilerini koruyabilmeleri için, ihtiyaç duydukları maddi ve fizyolojik ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un fizyoloji ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

İlişki Kurma Gereksinimi: İlişki ihtiyaçları, bireyin önemseydiği kişilerle ilişki kurmaya çalıştığı sosyal ihtiyaçları ifade etmektedir. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un sevgi ve ait olma ihtiyaçlarını ve diğer insanlarla ilişkilerden kaynaklanan saygınlık ihtiyaçlarının bir kısmını kapsamaktadır.

Gelişme Gereksinimi: Gelişme ihtiyaçları, bir bireyin mevcut çevredeki maksimum potansiyelini keşfetmesini etkileyen ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

Özetle Maslow'den farklı olarak bu teori, daha yüksek düzeydeki bir ihtiyacın motive edici hale gelmesi için daha düşük düzeydeki bir ihtiyacın karşılanması gerektiğine ve yoksunluğun bir ihtiyacı harekete geçirmenin tek yöntemi olduğuna inanmamaktadır (Luthans, 2005).

2.4.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg (1959), Maslow'un insan ihtiyaçları hiyerarşisi teorisi ile yakın bağlantılı olan çift faktörlü motivasyon teorisini geliştirmiştir. Birçok kişi tarafından motivasyon konusunda öncü olarak kabul edilen Frederick Herzberg, bir grup çalışanla, onları işte neyin tatmin edip etmediğini öğrenmek için görüşme yapmıştır. Çalışanlara esasen iki grup soru sormuştur: İlki, işlerinden özellikle gurur duydukları bir zamanı hatırlamak ve nedenini

açıklamaktı. İkincisi, işlerinden son derece mutsuz oldukları bir dönemi ve neden mutsuz olduklarını hatırlamaktı. Bu görüşmelerden Herzberg, iş tatmininin iki boyutu olduğu teorisini geliştirmeye devam etmiştir: motivasyon ve hijyen.

Hijyen Faktörleri: Bu faktörler, çalışanların görevlerini yerine getirdikleri iş ortamı ve bağlamı ile ilgilidir. Hijyen faktörlerine örnek olarak maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları, şirket politikaları ve kişilerarası ilişkiler verilebilir. Bu faktörler yetersiz olduğunda, çalışanlar için memnuniyetsizlik yaratabilir. Ancak, sadece bu faktörleri iyileştirmek, motivasyon ve memnuniyet düzeylerini otomatik olarak yükseltmez.

Motivasyon Faktörleri: Bu faktörler, işin kendisi ve onunla ilişkili içsel ödüllerle ilgilidir. Motivasyon faktörlerine örnek olarak zorlu görevler, tanınma, büyüme ve ilerleme fırsatları, sorumluluk ve başarı gösterilebilir. Bu faktörler mevcut ve tatmin edici olduğunda, çalışanların motivasyon ve iş tatmini düzeylerini yükseltmelerine katkıda bulunabilir.

Herzberg'in teorisi, hijyen faktörlerinin iş yerinde memnuniyetsizliği önlemek için gerekliliğini vurgularken, uzun vadeli motivasyon ve memnuniyete doğrudan yol açmadığını gösterir. Öte yandan, motivasyon faktörleri çalışanların bağlılık, memnuniyet ve motivasyon düzeylerini etkileyen temel unsurlardır. (Kian,Yusoff ve Rajah, 2014:97). Özetle, Herzberg, olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak ve çalışan memnuniyeti ile motivasyonunu artırmak için motivasyon faktörlerine odaklanmanın önemini vurgulamıştır(Ghafoor, 2012).

Herzberg'in iki faktör teorisi dünyaya çok şey katmış olsa da birçok araştırmacı tarafından eleştirilmiştir. Bunlardan bazıları mavi yakalı çalışanları görmezden gelmesi, memnuniyeti ölçerken her şeyi kapsayan ölçümün olmaması, durumsal değişkenlerin göz ardı edilmesi ve verimliliği göz ardı ederek memnuniyete çok önem vermesidir.

2.4.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

İhtiyaç kuramı olarak da bilinen başarı ihtiyacı kuramı, motivasyon araştırmaları için otuz yıl harcayan Harvard profesörü David McClelland'ın en iyi bilinen teorisidir. İnsan doğasını anlamaya ve insanların nasıl seçim yaptığını ölçmek için araçlar geliştirmeye çalışmıştır. Bu teoriye göre; insanlar üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedir (Koçel, 2015):

Başarma ihtiyacı: Adından da anlaşılacağı gibi başarma ihtiyacı, yaptığınız işte bir şeyler başarma dürtüsüdür. Dahası bir insanı çalışmaya ve hatta ulaşmak istediği amaç için mücadele etmeye iten ihtiyaçtır. Örneğin Avukatsan davaları kazanıp tanınma ihtiyacı, ressamın ünlü bir tabloyu boyama ihtiyacıdır.

Güç kazanma ihtiyacı: Güç ihtiyacı, bir kişinin başka bir kişi üzerinde kontrol ve otorite sahibi olma ve kararlarını kendi ihtiyaç veya arzularına göre etkileme ve değiştirme arzusudur.

İlişki kurma ihtiyacı: Üyelik ihtiyacı, bir kişinin başkalarıyla veya belirli bir grup insanla kişilerarası ve sosyal ilişkilere sahip olma dürtüsüdür. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan bir birey, sosyalleşmek ve ilişkileri sürdürmek için zaman harcamaktan hoşlanır ve sevilme ve kabul edilme konusunda güçlü bir arzuya sahiptir. Özet olarak, bu kuram birçok ampirik ve deneysel araştırma için bir köşe taşı olmuştur. Teorinin temel noktası, bir kişide bu ihtiyaçlardan birinin güçlü olduğunda, tatmine yol açan davranışları motive etme potansiyeline sahip olmasıdır (Kian, Yusoff ve Rajah, 2014:97).

2.4.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, iş tatmini için değişkenler arasındaki etkileşimi tanımlamaya ve işin kişinin beklentilerini ve değerlerini ne kadar iyi karşıladığına bakarak iş tatminini açıklamaya çalışır. Süreç kuramları, Adams'ın eşitlik, Vroom'un beklenti, Locke'un hedef belirleme, ve iş karakteristik kuramını içermektedir (Luthans, 2005).

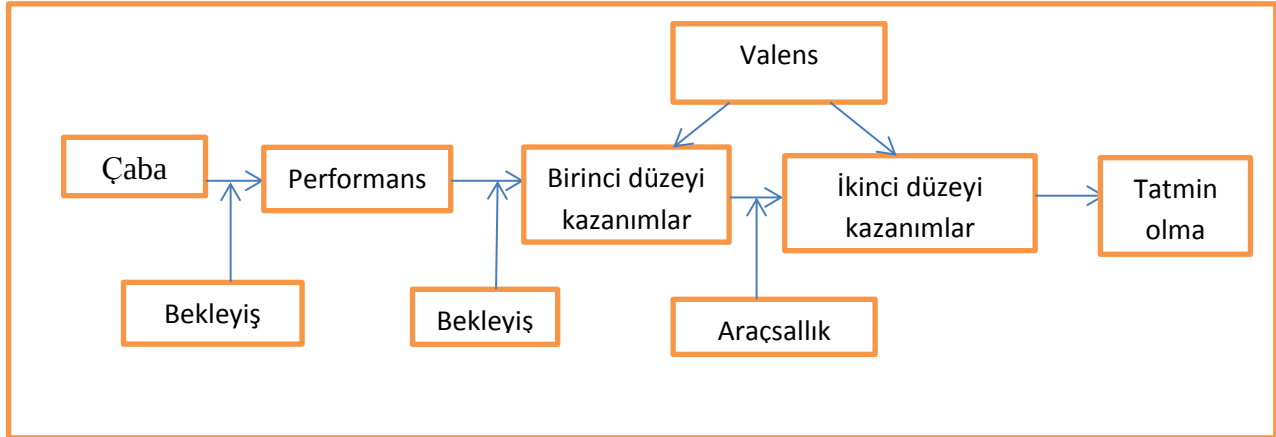
2.4.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı bir motivasyon teorisidir ancak içinde memnuniyet ve memnuniyetsizlikle ilgili önemli noktalar vardır. Bu kuram, çalışanların diğerlerinin ne düzeyde çaba sarf ettiğini ve ne tür ödüller aldıklarını görmek için etrafa baktığı ve daha sonra kendi ödülleriyle karşılaştırdığı bilişsel süreci önermektedir. Dahası insanlar, iş arkadaşlarının kendileri için aynı girdi (çaba, beceri, nitelik, kıdem vb.) ve çıktı (ücret, terfi, yan haklar) oranlarını deneyimlediklerini gözlemlediklerinde, tatminle sonuçlanan eşitlik hissedeceklerdir. Ancak, insanlar çaba ve ödül arasındaki oranın adil olmadığını ve kendilerine veya başkalarına daha iyi davranıldığını hissettiklerinde, eşitsizlik meydana gelir ve bu da tatminsizliğe yol açacaktır (Robbins, 2005).

2.4.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, Victor Harold Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir. Bu kuram, insan davranışının beklentiler tarafından motive edildiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, beklenti teorisi, bir çalışanın, iyileştirilmiş performansının olumlu bir performans değerlendirmesiyle sonuçlanacağına ve bunun bir ödül şeklinde kişisel bir hedefe ulaşılmasına yol açacağına inanırsa, daha iyi performans göstermek için motive edilebileceğini belirtmektedir. Vroom'un kuramı üç ana değişkenle karakterize edilmektedir: beklenti, araçsallık ve valens (Luthans, 2005).

Beklenti: Beklenti, bireyin çabanın amaçlanan performans hedeflerine yol açacağına dair inancıdır. Beklenti, kişinin “Bunu yapabilirim” inancını tanımlar. **Araçsallık:** performans beklentisi karşılanırsa, bir kişinin istenen bir sonucu alacağı inancıdır. Araçsallık, kişinin “Bunu başarırsam şunu elde edeceğim” inancını yansıtır. Arzu edilen sonuç, ücret artışı, terfi, tanınma veya başarı duygusu şeklinde gelebilir. **Valens:** beklenen sonuçların ne ölçüde çekici veya çekici olmadığıdır.



Şekil 2. 2: Vroom'un Bekleyiş Teorisi Modeli (Koçel, 2020).

Şekil 2.2'ye göre, bir kişi belirli bir çaba sarf ederse buna belirli bir performansın eşlik edeceğine inanıyorsa (beklenti) ve bu performansın belirli bir birinci düzey ödülle karşılanacağına inanıyorsa (araçsallık) ve aynı zamanda bu birinci düzey ödülün bazı ikinci derece kazanımlar için gerekli olduğunu düşünüyorsa (araçsallık) ve hem birinci derece hem de ikinci derece ödülleri arzuluyorsa (değerlilik), o kişi tatmin olacaktır.

Özetle bu teorinin anlamı, eğer işçiler daha fazla çaba harcarsalarsa ve işte daha iyi performans gösterirlerse, o zaman tazmin edilirler. Beklenen sonuç ile fiili sonuç arasında tutarsızlıklar oluşursa, bu durum çalışanları memnuniyetsizliğe sevk eder. Başka bir deyişle, çalışanlar beklediklerinden veya hissettiklerinden daha azını alırlarsa ve haksız bir şekilde tehdit ettiklerine inanırlarsa, tatminsizlik ortaya çıkabilir (Worrell. 2004). Sonuç olarak, yöneticiler çalışanlarında yüksek miktarda çaba göstermenin daha yüksek ödülü sağlayacağı inancını geliştirmelidir.

2.4.2.3. Locke'un Hedef Belirleme Kuramı

1960'ların sonlarında Edwin Locke, hedefler biçimindeki niyetlerin işyerinde birincil motivasyon ve memnuniyet kaynağı olarak hizmet edebileceği fikrini ortaya atmıştır. Belirli zorlu hedefler belirlemek hem iş performansını hem de iş memnuniyetini artırmak için önemlidir. İş tatmini, kişinin hedeflerine karşı performansını değerlendirmesinin sonucudur. Hedef belirleme kuramı, çalışan motivasyonunu ve memnuniyetini artırmanın en geçerli ve pratik yollarını belirten bir çerçeve sağlamaktadır. Bu kurama göre, bazı insanların diğerlerine göre daha üstün bir performans sergilemelerinin en temel motivasyonel açıklaması, farklı performans hedeflerine sahip olmalarıdır. Hedef hem zorlayıcı hem de spesifik olmalıdır. Bunun nedeni, insanların normalde çaba düzeylerini hedefin zorluğuna göre ayarlamalarıdır (Latham, 2009). Özetle hedef belirleme kuramı, insanlara belirsiz görevler vermek yerine, zorlu ve spesifik hedeflerin motivasyon ve memnuniyet elde etmede yardımcı olduğunu söylemektedir.

2.4.2.4. İş Özellikleri Kuramı

İş karakteristik kuramı, Hackman and Oldham tarafından 1975 yılında geliştirilmiştir. Bu teori, işin özellikleri ile işe verilen bireysel tepkiler arasındaki ilişkiyi tanımlar. İş tatmini, görev özellikleri, çalışanların özellikleri ve örgütsel özelliklerin etkileşiminden etkilendiğinden, iş özelliklerinin iş tatmininin en iyi yordayıcıları olduğunu belirtmektedir (Green, 2000). Bu kuram, bireylerin psikolojik durumlarına ve işle ilgili sonuçlara fayda sağlayacağı tahmin edilen beş iş özelliğini belirtmektedir (Hackman & Oldham, 1980).

Beceri Çeşitliği: Bir işin çeşitli beceri ve yeteneklerin kullanılmasını gerektirmesi. Tekrarlayan görevleri olan monoton bir iş, çalışanın çeşitli yetenekler geliştirmesine yardımcı

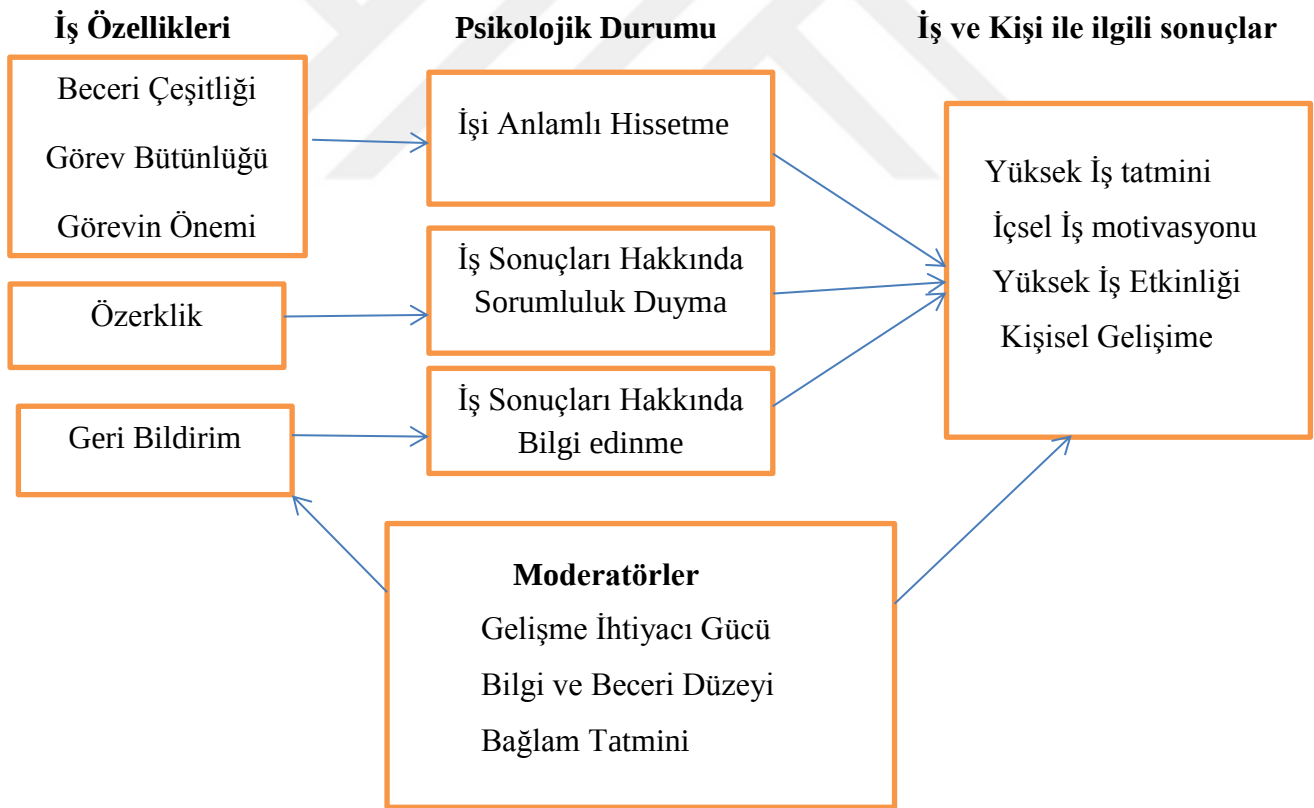
olmaz. Alternatif iş yapan bir işçi, işinden muhtemelen her gün aynı işi rutin olarak üreten bir kişiden daha memnundur.

Görev Bütünlüğü: Bir işin çalışanın bir bütün olarak tanımlanabilir ve belirlenebilir bir parçasını tamamlamasına olanak sağlamasıdır. Çalışanlar genellikle eksiksiz bir sürecin yürütülmesine değer vermektedir.

Görevin Önemi: Bir işin diğer işlere ve genel olarak organizasyona olan etkisi ve önemidir.

Özerklik: Bir çalışanın işini gerçekleştirirken sahip olduğu bağımsızlık ve karar verme yetkisi seviyesidir.

Geri Bildirim: Çalışanların iş performansları hakkında açık ve doğrudan bilgi almalarının derecesidir.



Şekil 2.3: İş Özellikleri Kuramı Modeli (Hackman & Oldham, 1980).

Şekil 2.3'te gösterildiği gibi, teori, işin kendisinin beş temel özelliğinin, çalışanların üç psikolojik durumu üzerindeki etkileri yoluyla çeşitli kişisel ve iş sonuçlarını etkilediğini varsaymaktadır. Başka bir deyişle bu kuram, beş temel iş özelliklerinin (beceri çeşitliliği, görev

bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim) iş motivasyonunu, iş performansını ve iş tatminini artırmayla sonuçlanan üç kritik psikolojik durumu etkilediğini öne sürmektedir. Ayrıca teori, bu temel özelliklerin en güçlü etkilerinin, çalışanlar üç bireysel koşulda (gelişme ihtiyacı gücü, bağlam tatmini ve bilgi ve beceri düzeyi) yüksek puan aldığında ortaya çıktığını iddia etmektedir (Demirkol & Nalla, 2018).

2.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların yüksek iş memnuniyeti ve daha fazla bağlılık yaşadığı bir platform sunarak, bunun sonucunda yüksek verimlilik elde edilebilecek bir ortam oluşturmaktadır (Singh ve Pandey, 2020:1-16). Yeşil İKY politikaları, işletmeler içinde kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik ederek çevrecilik amacını destekler ve bu süreçte çalışanların moral ve memnuniyetini artırır (Sheopuri, 2015:25). Çalışma ortamının iyileştirilmesi ve çevre bilinciyle ilgili yirmi birinci yüzyılın iş gereksinimlerinin ve taleplerinin karşılanması hem kuruluşlara hem de çalışanlara fayda sağlamaktadır (Crotty ve Rodgers, 2012).

Yeşil İKY yalnızca kuruluşların çevresel performansını artırmak için temel bir stratejik plan değil, aynı zamanda çalışanların iş tatmini gibi çıktıları geliştirmede hayati bir rol oynamaktadır (Chan ve Hawkins, 2010). Yapılan araştırmalar, çalışanların iş özelliklerine ilişkin değerlendirmelerinin çalışma davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Yusoff vd., 2020). Özellikle katılım, tanınma, kendini gerçekleştirme, ilerleme, adalet, çalışma koşulları ve işin kendisi gibi çeşitli iş özellikleri, çalışanların işlerini nasıl algıladıklarını etkileyebilir ve sonuç olarak iş tatminine yol açabilir (Arnett vd., 2002). Beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimin tümü, insanların çeşitli türlerde duygusal tepkiler hissetmelerine neden olabilecek temel iş özellikleri olarak iş özellikleri teorisine dahil edilmiştir. Dolayısıyla bir çalışanın içsel motivasyonunu, artan iş tatmini ve performansına yol açan farklı iş bileşenlerini kucaklayarak artırmak mümkündür (Hackman ve Oldham, 1980).

Araçsal bir strateji olarak yeşil İKY, yeşil bir çevre kültürü ve çevre sorunlarıyla ilgilenen yeşil çalışanlar yaratarak, kuruluşların çevresel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Kim vd., 2019). Çevreyi korumak, kuruluşlar için değerli bir hedeftir ve çalışanların iş yükünü artırmasına rağmen, yine de kuruluşların çevreye odaklanması gerektiğine inanırlar. Bu, çevre üzerindeki

olumsuz etkileri azaltan ve olumlu etkileri artıran faaliyetlere odaklanarak çevre korumaya değer veren yeşil insan kaynakları yönetimi hedefleriyle uyumludur.

Chan ve Hawkins (2010) tarafından yapılan araştırma, çalışanların gezegeni korumak için çevre bilincine sahip olduklarında ve daha sağlıklı, daha iyi ve daha güvenli bir çevreye katkıda bulunduklarında, çevreye olumlu bir katkıda bulunduklarını hissettiklerini ortaya koymuştur. Yeşil insan kaynakları yönetimi, ortak çevresel amaç ve değerleri vurgulayarak, çalışanların ve işverenlerin anlamlı bir şey yaptıklarını hissettikleri bir ortamı teşvik eder. Bu, sonuçta iş tatmini ile sonuçlanabilecek iş yoluyla bir anlamlılık duygusu geliştirmeye yol açacaktır. Kafil vd., (2016), Pakistan'ın Karachi kentindeki tekstil endüstrisinde mevcut yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada birincil veriler kullanılmış ve halihazırda geliştirilmiş anketler kullanılarak orantılı örnekleme tekniği ile 150 çalışandan oluşan bir örneklem seçilmiştir. Sonuç, yeşil İKY uygulamaları ile çalışan iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca regresyon analizi, yeşil eğitim ve geliştirme ile yeşil ücretin çalışan iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca Singh ve Pandey (2020), Delhi'deki otomobil kümelerine atıfta bulunarak yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Nicel kesitsel çalışma tasarımı yaklaşımı benimsenmiş ve veriler 300 çalışandan oluşturulmuştur. Bulgular, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (yeşil işe alım ve seçim, yeşil çalışan ilişkileri, yeşil eğitim ve gelişim) çalışan bağlılığı ve memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Clair vd. (1996)'e göre, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının uygulanmasında dört adım bulunmaktadır. Bunlar şunlardır: rehber olarak bir çevresel vizyona sahip olmak, çalışanlara çevresel amaç ve vizyonlarını paylaşmaları için eğitim vermek, çalışanların çevresel performansını değerlendirmek ve çalışanların çevresel faaliyetlerini tanımak ve ödüllendirmek. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulama süreçleri, iş özellikleri modeli tarafından tanımlanan işin temel özellikleri ile uyumludur. Yeşil insan kaynakları yönetimi, paylaşılan çevresel vizyon ve hedefler sağlayarak ve çalışanların çevre bilincini artırmak için eğitimler sunarak beceri çeşitliliğini, görev kimliğini ve görev önemini teşvik eder. Ayrıca, çalışanları yetkilendirerek ve onları çevresel hedeflerini paylaşmaya teşvik ederek, çevresel faaliyetleri yürütmede özerkliğe sahip olduklarını hissederler. Bu nedenle, yeşil insan kaynakları yönetimi, çalışanlara temel iş

özellikleri sağlayarak iş davranışlarını geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Özetle, daha önce yapılan teorik ve ampirik araştırmalara dayanarak, yeşil İKY uygulamalarının çalışanların iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.

2.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

2.6.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

Kurumsal sosyal sorumluluk, 1950'lerdeki ilk başlangıcından itibaren gelişmiştir. Bir kavram olarak kurumsal sosyal sorumluluk, Amerika Birleşik Devletleri'nden ziyade Avrupa'da popülerlik kazanmıştır. Birleşmiş Milletler, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının yaygın olarak tanınmasında etkili olmuştur. Kurumsal sorumluluk konusu; stratejik hayırseverlik, kurumsal vicdan, kurumsal vatandaşlık, sosyal performans, sürdürülebilir sorumlu iş gibi kavramlarla açıklanmıştır (Nadaf, 2014).

1950'lerden günümüze kadar olan dönem, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının önemli ölçüde kabul gördüğü ve anlam genişlediği modern dönem olarak kabul edilmektedir. Bu süre zarfında konu, toplumsal ve ahlaki kaygıların genel bir farkındalığından biraz daha ötesinde, ürün güvenliği, reklamcılıkta dürüstlük, çalışan hakları, olumlu eylem, çevresel sürdürülebilirlik, etik davranış ve küresel kurumsal sosyal sorumluluk olarak vurgulanmıştır (Grigore vd., 2017). Başka bir deyişle günümüz iş dünyasında işletmeler kar ettikleri sürece ayakta kalabilmektedir. Ancak işletmeler ekonomik hedeflerini gerçekleştirirken çalışanları, hissedarları ve toplum gibi sosyal paydaşlarının çıkarlarını da gözetmek zorundadır. Bu bağlamda, sosyal sorumluluk kavramı ön plana çıkmaktadır.

Literatürde, kurumsal sosyal sorumluluk farklı şekillerde açıklanmakta ve tanımlanmaktadır. 1953 yılında Howard Bowen “İş adamının sosyal sorumluluğu” kitabını yazmıştır ve böylece sosyal sorumluluk kavramının ilk kez bir eserde kullanıldığını görülmüştür. Bowen'a göre, kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun hedefleri ve değerleri doğrultusunda istenen politikaları izlemek, kararlar almak veya ilgili faaliyetleri yürütmek için örgütlerin üstlenmesi gereken yükümlülükleri ifade eder (Crane vd., 2008). Davis ve Blomstrom (1966)'a göre kurumsal sosyal sorumluluk, organizasyonların çevresel ve sosyal kaygıları tüm ticari faaliyetlere entegre etmede ve dahil etmede kullandıkları yaklaşımı açıklayan bir yönetim kavramıdır. Aynı şekilde Wood ve Winston (2007), kurumsal sosyal sorumluluğun arkasındaki

önemli noktasının, kuruluşların kârı maksimize etme amacını aşan diğer sosyal ve çevre yanlısı hedefleri takip etmesi gerektiği gerçeğine dayandığını belirtmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk temel olarak kuruluşların sadece müşterilerine değil çevreye de geri verebilecekleri yollar geliştirmekle ilgilidir. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk, işletmeleri daha toplum-dostu, çalışan-dostu ve çevre-dostu hale getirme yaklaşımını benimsemektedir (Waddock, 2004).

Avrupa Toplulukları Komisyonu'na göre kurumsal sosyal sorumluluk şu şekilde tanımlanmaktadır: “Şirketlerin sosyal ve çevresel kaygıları ticari faaliyetlerinde ve paydaşlarıyla etkileşimlerinde gönüllülük esasına göre entegre ettikleri bir kavram”dır (Commission of the European Communities, 2002). Archie Carroll (1991) kurumsal sosyal sorumluluğu, en kapsamlı ve sıkça alıntılanan tanımlardan biri olan "İşletmenin sosyal sorumluluğu, toplumun belirli bir zamanda kuruluşlardan sahip olduğu ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı beklentileri kapsar" olarak tanımlamıştır.

Özetle, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, modern firmaların sahiplerinin veya yatırımcılarının ötesine geçen bir sosyal yükümlülüğe sahip olduklarına dair yaygın inancı ifade etmektedir. İşletmeler genellikle sahiplerine karşı sorumluluklarını düşünürler. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk kavramı bu yükümlülüğü tüketiciler, çalışanlar, genel olarak toplum, hükümet ve çevre gibi diğer toplumsal paydaşları da kapsayacak şekilde genişletmektedir.

2.6.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları

Birçok teorisyen, kurumsal sosyal sorumluluk ilgili çalışmalar yapmış ve çalışmalar sonucunda teoriler geliştirmiştir (Demir & Türkmen, 2014:49). Bu teoriler genellikle kurumsal sosyal sorumluluğun ilgili olduğu paydaşlara veya önem verdiği sosyal ve ahlaki değerlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bunlardan biri olan Freidman'ın sosyal sorumluluk teorisi, öncelikle "İşletme ne için vardır" sorusunu sormuştur. Ardından, işletmelerin hissedarların çıkarlarını korumak için var olduklarını vurgulamıştır (Crane vd., 2008). Bunun nedeni ise işletmelerin kar elde etmesi gerektiğidir. Kar elde etmeyen işletmeler, devamlılığını sağlayamaz, çalışanlarına ücret ödeyemez, istihdamı artıramaz, yatırımlarını artıramaz ve kültürel-sanatsal faaliyetlere destek veremezler. Dolayısıyla Freidman, kurumsal sosyal sorumluluğu işletmenin kârlılığını artırmak için sadece bir araç (veya araçlardan biri) olarak görmektedir (Demir & Türkmen, 2014:49). Sethi, 1975 yılında geliştirdiği modelde kurumsal sosyal sorumluluk

kavramını üç boyutta incelemiştir: Sosyal yükümlülük, sosyal sorumluluk ve sosyal duyarlılık. Sethi'ye göre sosyal yükümlülük, işletmenin özellikle yasalar gereği yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülüklerdir. Örneğin çalışana onun ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde bir asgari ücret verilmesinin belirlenmesi bir sosyal yükümlülüktür. Sosyal sorumluluk, yapılmasında herhangi bir zorunluluk olmayan, yasada olmayan ancak çevreden gelen birtakım talepler doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetleri ifade etmektedir. Sosyal duyarlılık ise herhangi bir zorunlu durum, yani bir yasal yükümlülük olmamasına ve herhangi bir şekilde çevreden talep gelmesine karşılık işletmelerin yerine getirdiği bir takım faaliyetler de sosyal duyarlılık faaliyetleri kapsamında düşünülebilir (Sethi, 1975).

Ayrıca Elkington kurumsal sosyal sorumluluğu üç boyutta incelemiştir: Çevre bilimi, sosyal değer ve ekonomik değer. Çevre bilimi boyutu, çevrenin korunması, çevre kirliliğinin azaltılması, karbon salınımının azaltılması, yeşile önem vermek, tüm uygulamalarda yeşili ve havayı korumak, su kaynaklarını korumak gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Sosyal değer boyutu, sosyal kapsayıcılığın gelişmesi, cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılması, kadınların işgücüne katılımının artırılması, özellikle okuması engellenen kız çocuklarının okula gönderilmesi ve kazandırılması, toplumsal farklılıkların önlenmesi, gelir dağılımındaki adaletsizliklerin engellenmesi bir takım dezavantajlı gruplar varsa o kişilerin geri kalmalarının engellenmesi gibi faaliyetleri içermektedir. Ekonomik değer boyutu ise özellikle istihdam bakımından sağlıklı bir ekonomik büyümenin oluşması, katma değer üretilmesi, kaliteli ürün üretilmesi, ihraç edilebilmesi, buradan ciddi bir gelir artışı gibi faaliyetleri içermektedir (Paetzold, 2010).

Archie Carroll ise Sethi'nin modelini geliştirerek kurumsal sosyal sorumluluğu ekonomik, yasal, ahlâki ve gönüllü sorumluluklar başlıkları altında dört boyutta incelemiştir. Archie Carroll'un KSS modeli, bu alanda en çok kabul gören, en çok araştırma yapılan ve bu çalışmada da kullanılan kurumsal sosyal sorumluluk teorisidir. Aşağıda detaylı olarak incelenmiştir (Carroll, 1991).

2.6.2.1.Ekonomik Sorumluluklar

Temel bir varoluş koşulu veya gerekliliği olarak, işletmelerin, yaratılmalarına ve sürdürülmesine izin veren topluma karşı ekonomik bir sorumluluğu vardır. İlk başta, ekonomik bir beklentiyi sosyal bir sorumluluk olarak düşünmek alışılmadık görünebilir, ancak bunun nedeni budur çünkü toplum ticari kuruluşların kendilerini sürdürebilmelerini bekler ve bunun mümkün olmasının tek yolu, kârlı olmak ve sahipleri veya hissedarları yatırım yapmaya ve

faaliyete devam etmek için yeterli kaynağa sahip olmaya teşvik edebilmektir. Başka bir ifadeyle, Ekonomik sorumluluklar, tüketicilerin gereksinim duydukları ve arzu ettikleri ürünleri üretmek ve bu ürünleri karlı bir şekilde satmaktır (Carroll, 1991). Yani Carroll'un tanımlardan yola çıkarak bir şirketin ekonomik sorumlulukları nelerdir denildiğinde bir şirketin ekonomik sorumlulukları; Şirketin kar elde etmesidir, şirket hissedarlarını mutlu ediyor mu, şirket katma değer üreten topluma fayda ve hizmet sağlayacak ürün üretiyor mu, şirket ülkenin ekonomisinin gidişatını düzelmesine ve ekonominin iyileşmesine katkı sağlıyor mu tüm bunlar bir işletmenin ekonomik sorumluluklarıdır.

2.6.2.2.Yasal Sorumluluklar

Toplum, işletmeleri yalnızca ekonomik varlıklar olarak onaylamakla kalmamış, aynı zamanda işletmelerin faaliyet göstermesi ve işlemesi beklenen asgari temel kuralları da oluşturmuştur. Bu temel kurallar, yasaları ve düzenlemeleri içerir ve kanun koyucular tarafından federal, eyalet ve yerel düzeylerde oluşturulan adil iş uygulamalarının temel kavramlarını ifade ettikleri için aslında toplumun “kodlanmış etik” görüşünü yansıtır (Carroll, 1991). Başka bir deyişle yasal sorumluluk, işletmelerin faaliyetlerini kanunlar kapsamında yürütmeleri olarak ifade edilmektedir. Örneğin çalışanların fazla mesai ücretleri ödeniyor mu yıllık izinlerde, haftalık izinlerde, ücretin hesaplanmasında, işten çıkarılmada, tazminatların ödenmesinde veya çalışan açısından bakmayacak olursak; Ürünlerin üretilmesinde, hammaddenin yeterli miktarda konulmasında, müşterilere doğru bilginin verilmesinde müşterilere gerekli hizmetin sağlanmasında muhasebe kayıtlarının tutulmasında gibi pek çok konuda yasal yükümlülükler vardır. Özetle, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmek için rekabeti düzenleyen, tüketicileri koruyan, çevreyi koruyan, eşitlik ve güvenliği sağlayan yasalara uymaları gerekmektedir. Ayrıca, hissedarlarla ilgili yasal düzenlemelere de riayet etmeleri beklenir ve bu yasalara uymak zorunludur (Özgener, 2004).

2.6.2.3. Etik Sorumluluklar

Çoğu toplumun normatif beklentileri, yasaların gerekli olduğunu, ancak yeterli olmadığını kabul eder. Toplum, yasa ve yönetmeliklerin gerektirdiğine ek olarak, işletmelerin etik bir şekilde çalışmalarını ve işlerini yürütmelerini beklemektedir. Etik beklentinin bir kısmı, işletmelerin sadece kanunun lafzına değil, kanunun “ruhuna” da duyarlı olmalarıdır. Etik beklentinin bir başka yönü de, kanunların yol göstermediği veya hareket tarzını dikte etmediği

durumlarda bile işletmelerin işlerini adil ve objektif bir şekilde yürütmeleridir. Bu nedenle, etik sorumluluklar, yasalarla düzenlenmemiş olsalar bile toplum tarafından beklenen veya yasaklanan faaliyetleri, standartları, politikaları ve uygulamaları kapsamaktadır (Carroll, 1991).

2.6.2.4. Gönüllü Sorumluluklar

Şirketin birtakım toplumsal, çevresel, kültürel faaliyetlerde bulunup bulunmaması gönüllü sorumlulukları ifade etmektedir. Yukarıda Sethi'nin teorisinde sosyal duyarlılık için ne söylediysek aynısı buradaki gönüllü sorumluluklar için geçerlidir. Yasal bir zorunluluk olmadığı halde, çevreden de bir talep gelmediği halde şirketin, firmanın kültürel, sanatsal, eğitsel vs bir takım faaliyetlerde elini taşın altına koymasıştır. Örneğin Anadolu'nun belirli yerlerinde gösterilecek bir tiyatro oyunu var ve şirket sponsor oluyor vs. Gönüllü sorumluluklar işletmeler için bir zorunluluk değildir. Ne yasal ne de etik olarak bu sorumlulukları üstlenmeye gerek yoktur. Ancak çoğu şirket, işletmelerin içinde bulundukları toplumda iyi kurum olarak algılanmaları için gönüllü sorumluluklara özel bir önem vermektedir (Carroll, 1991).

2.6.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi

Artan sayıda akademisyen işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğu, faaliyetlerinin önemli bir parçası olarak görmeleri gerektiği fikrini desteklese de, buna karşı çıkan bazı bilim adamları da bulunmaktadır (Sabokro, Masud ve Kayedian, 2021). Önceki bölümde belirtildiği gibi, Friedman gibi akademisyenler, bir işletmenin birincil sorumluluğunun kâr elde etmek olduğunu ve yönetsel kararlar alırken önemli olan tek menfaatin hissedarların menfaatleri olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca bu görüşün savunucuları genellikle etik ve isteğe bağlı hususların alakasız olduğunu ve bu faktörleri içeren kararların bir firmanın finansal performansına zarar verebileceğini iddia eder. Öte yandan, işletmelerde KSS uygulamalarından yana olanlar, temel olarak karşıt bir görüşe sahiptir ve sosyal konuların uzun vadeli başarıyı belirlemede piyasa faktörleri kadar önemli olabileceğini ve dolayısıyla aynı ilgiyi hak ettiğini savunmaktadır (Lin vd., 2009).

Lin vd., (2009), KSS'nin tüketici davranışında bir rol oynadığını ve yeni ürünlerin değerlendirilmesi gibi tüketici yargıları üzerinde bir yayılma veya "halo etkisi" olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca iş politikalarını KSS ile bütünleştiren şirketler için açık, somut, pazar odaklı faydalar ve rekabet avantajı olduğunu açıklamaktadırlar. Örnek olarak; kaliteli konut, okul ve

alışveriş imkanlarına sahip güçlü yerel toplulukların, yetkin işçileri cezbedtiğini ve elinde tuttuğunu ileri sürmektedirler. Bir şirketin bu alanlardaki çabaları, vasıflı personeli işe alma ve elde tutma konusunda işe yarayabilir. Benzer şekilde, işçiler de “iyi bir şirket” için çalışmak isteme eğilimindedir. Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin marka değerlerini ve piyasa değerlerini artırmaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmakta, nitelikli ve yetkin personelin işletmeye çekilmesini sağlamaktadır. Demir ve Türkmen (2014) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ile örgüte olan bağlılıkları arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

2.6.4.Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Etkisi

Doğanın korunması ve sürdürülebilirlik adına yürütölen faaliyetler, kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerinde öncelikli olarak yer verdikleri alanlardan biridir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, işyerindeki tüm faaliyetler boyunca hem çevreyi hem de kurumsal çıkarları korumayı amaçlamaktadır (Mandip, 2012:1-9). Bu durumda yeşil insan kaynakları ve KSS'nin tek çatı altında birleştiğini söylemek mümkündür. Bu iki kavramın sadece doğal kaynaklar açısından değil, aynı zamanda firmaların çalışanlarına karşı sosyal sorumlulukları açısından da insan kaynakları ile ortak bir alana sahip oldukları görölmektedir.

Yeşil programlar, kuruluşun çalışanlar arasında İK sosyal sorumluluğunu teşvik etmesine yardımcı olmaktadır (Mehta & Chugan, 2015). Kuruluşun çevresel performansını iyileştirmek için insan faktörü en önemli faktörlerden biridir (Arulrajah ve diğerleri, 2015). Dolasıyla yeşil insan kaynakları yönetimi, kuruluşun ekonomik ve sosyal amaçlarının koordinasyonunun ve performansının geliştirilmesine katkı sağladı için, kurumsal sosyal sorumluluğun teşvik edilmesinde ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Buciuniene ve Kazlauskaite, 2012). Bazı çalışmaların sonuçları, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kurumsal sosyal sorumluluk ve organizasyonun sürdürülebilir performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir (Syed vd., 2020). Örneğin Sabokro vd., (2021), yeşil insan kaynakları yönetiminin kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil psikolojik iklim ve çalışanların yeşil davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmanın sonucu, yeşil İK yönetiminin KSS üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Ayrıca Hmeedat ve Albdareen (2022), yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sosyal sorumluluğa bağlılık ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişki üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuç, yeşil İKY uygulamalarının uygulanmasının, sosyal sorumluluğun sürdürülebilir performans üzerindeki etkisini iyileştirmede olumlu bir rolü olduğunu göstermiştir. Bunun nedeni, bu tür uygulamaların, kayıpların azaltılması, üretkenliğin artırılması, kaliteli hizmetler sunulması dahil olmak üzere kuruluşun sosyal sorumluluğunu temsil eden performans sonuçlarına ulaşılmasına katkıda bulundukları için, kuruluşların topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olduğu gerçeğine bağlanmaktadır. Özetle, daha önceki teorik ve ampirik araştırmalara dayanarak, yeşil İKY uygulamalarının KSS üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

2.6.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İş Tatminine Etkisi

Locke'a göre, iş tatmini çalışanların işlerinden aldıkları sonuçlarla ve işleriyle ilgili beklentilerinin karşılanmasıyla ilgili olarak duydukları memnuniyet durumudur. Duygular bu tür değerlendirmelerle ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır ve bu nedenle iş tatmini hem duyguyu hem de kişinin işinin değerlendirilmesine yönelik tutumunu içermektedir (Saari ve Judge, 2004). İş tatmini, KSS ile ilgili olanlar da dahil olmak üzere bir şirketin eylemlerinden etkilenebilir. Paydaşların yararına şirket eylemleri, çalışanlar arasında gurur, coşku, memnuniyet ve tatmin gibi olumlu duygulara yol açabilir. Öte yandan, paydaşlar üzerinde olumsuz etkisi olan eylemler, çalışanlar arasında utanç, öfke ve korku gibi olumsuz duygulara yol açabilir (Onkila, 2015).

KSS ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının birçoğu, KSS'in çalışan iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Örneğin Barakat vd., (2016), kurumsal sosyal sorumluluğun çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucu, KSS'nin iş tatmini üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu, daha yüksek bir KSS olduğunda, o şirkette çalışmaktan duyulan memnuniyetin arttığı anlamına gelmektedir. Backhaus vd., (2002), yapmış olduğu çalışmada, iş arayanların çalışmak istedikleri şirketleri seçerken çevresel kaygı, toplumla ilişkiler ve çeşitlilik gibi faktörleri göz önünde bulundurdıkları sonucuna varmıştır. Bu da, şirketin KSS konularına bağlılığı, şirketin sorumlu olduğunu gösterebilir ve bir şirketin iyi bir işveren olarak görülme olasılığı daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Başka bir araştırmanın sonucu da, sosyal sorumluluk faaliyetlerine bağlı şirketlerdeki çalışanların işlerinden daha fazla memnun olduklarını, KSS'ye yatırım yapmayan şirketlerdeki çalışanların ise işlerinin birçok yönünden daha az memnun olduklarını ortaya koymuştur (Tamm vd., 2010). Bu nedenle KSS'nin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

2.6.6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aracılık Rolü

Yeşil İKY uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık etkisi başlıklı çalışmada bahsedilen kavramlar üzerinde tek başına veya aralarındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, literatürde bu üç kavramı bir arada ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan literatür araştırmasında, yeşil İKY uygulamaları ile kurumsal sosyal sorumluluk (Syed, Li ve Junaid, 2020), YİKY ile iş tatmini (Kafil, Akram ve Khan, 2016), kurumsal sosyal sorumluluk ile iş tatmini (Barakat vd., 2016) arasında ilişki olduğu gözlenmiştir. Sabokro vd., (2021) tarafından yapılan çalışmada ise, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeşil davranışlar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü olduğu bulunmuştur. Bu bağlantılardan hareketle, yeşil insan kaynakları yönetimi ile iş tatmini arasında kurumsal sosyal sorumluluğun aracı bir rol oynayabileceği öngörülmektedir.

Çalışmamızın bundan sonraki bölümünde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaların iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun rolü araştırılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; Aralık 2020 - Ekim 2021 döneminde BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 58 şirketlerde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolünü incelemektir.

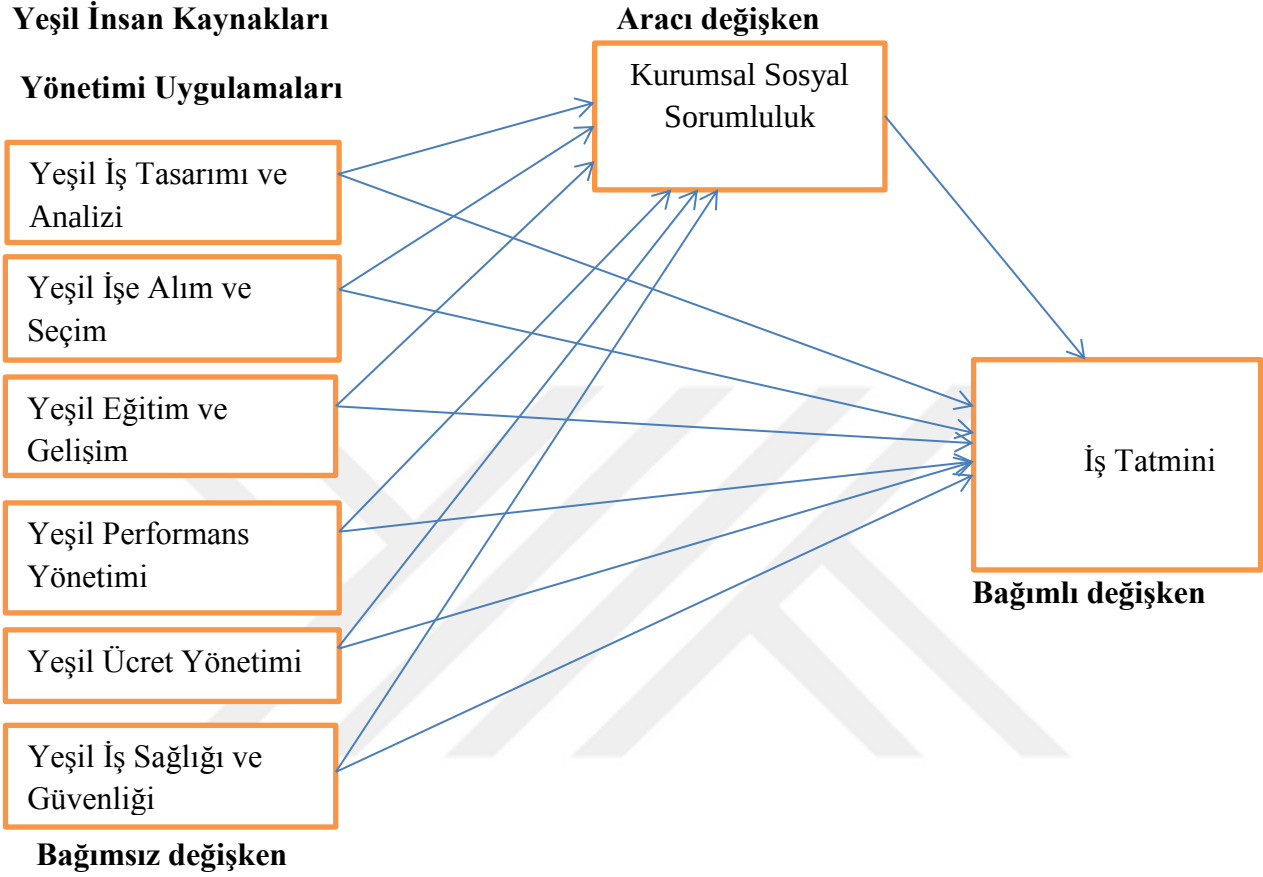
3.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın temel gerekçesi; yeşil İKY uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde, kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolünü incelemektir. Bu nedenle bu çalışma; esas olarak ülkeye, şirketlere ve diğer araştırmacılara katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır. Günümüzde şirketlerin temel amaçları kar elde etmek ve sektörde rekabet edebilmektir. Bu, çalışanlarının zihinsel ve fiziksel yetenekleri aracılığıyla yapılmaktadır. Bu nedenle şirketlerin ayakta kalabilmeleri için insan faktörü ve yönetim düzeyinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Yukarıdaki gerçekler doğrultusunda; öncelikle bu çalışmanın sonucunun, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi konusunda kuruluşlara yeterli bilgi sağlaması umulmaktadır. İkinci olarak, literatürde Türkiye'deki işletmelerde yeşil İKY uygulamalarına ilişkin bazı çalışmalar olmasına rağmen, özellikle yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracı rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya henüz rastlanmamıştır. Bu nedenle mevcut çalışmanın, konuyla ilgili deneysel bulgular sağlayacağı ve Türkiye'deki literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağımsız değişken, iş tatmini bağımlı değişken ve kurumsal sosyal sorumluluk aracı değişken olarak yer alacaktır.

Bu doğrultuda ilgili teorik çerçeve ve yapılan literatür taraması temelinde araştırma modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 3. 1: Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen ve test edilecek hipotezler şunlardır:

H1: Yeşil insan kaynaklar yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerinde etkisi vardır

H1a: Yeşil iş tasarımı ve analizinin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H1b: Yeşil işe alım ve seçimin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H1c: Yeşil eğitim ve gelişimin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H1d: Yeşil performance yönetiminin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H1e: Yeşil ücret yönetiminin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H1f: Yeşil iş sağlığı ve güvenliğinin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H2: Yeşil insan kaynaklar yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır.

H2a: Yeşil iş tasarımı ve analizinin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır.

H2b: Yeşil işe alım ve seçimin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır.

H2c: Yeşil eğitim ve gelişimin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır.

H2d: Yeşil performance yönetiminin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır

H2e: Yeşil ücret yönetiminin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır

H2f: Yeşil iş sağlığı ve güvenliğinin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır

H3: Kurumsal sosyal sorumluluğun iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H4: Yeşil insan kaynaklar yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.

H4a: Yeşil iş tasarımı ve analizinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.

H4b: Yeşil işe alım ve seçimin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.

H4c: Yeşil eğitim ve gelişimin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.

H4d: Yeşil performance yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.

H4e: Yeşil ücret yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.

H4f: Yeşil iş sağlığı ve güvenliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Aralık 2020 - Ekim 2021 döneminde BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 58 firmada çeşitli kademelerde görev alan 787,585 çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmada evrenin büyüklüğü bilindiğinde yapılan hesaplamada evreni temsil edecek minimum örneklem sayısının 384 olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada, evrenden örneklem seçmek ve gerekli bilgileri toplamak için kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Minimum örneklem büyüklüğüne ulaşmak için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Cochran, 1977).

$$n=n_0/[1+(n_0-1)/N]$$

$$n_0=(t^2 \cdot x \cdot p \cdot q)/d^2$$

N=Evrenin büyüklüğü

n=Örneklem büyüklüğü

t=güven büyüklüğüne karşı gelen z tablo değeri p=belli bir özelliğe sahip olma oranını yansıtır
q= belli bir özelliğe sahip olmama oranını yansıtır d=kabul edilen sapma toleransı

Evren için P tahmini yoksa P=Q=0,5 alınabilmektedir. Evren tahmini için kabul edilen sapma toleransı d=.05, güven düzeyi %95 alınmıştır. Güven düzeyine karşılık gelen t değeri 1,96'dır.

Verilen formüllerde değerleri yerine koyduğumuzda;

$$n_0 = (1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5) / 0,05^2 = 0,9604 / 0,0025 = 384,16$$

$$n = 384,16 / [1 + (384,16 - 1) / 787,585] = 384,16 / 1,0004864998698 = 383,97 = \mathbf{384}$$

3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Aşağıdakiler, araştırmacı tarafından belirlenen araştırmanın varsayımlarıdır:-

- ☞ Araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin kullanıldığı,
- ☞ Bu araştırma için kullanılan bağımsız değişkenler dışında iş tatminini etkileyen değişkenler var olduklarını ve sabit olduklarını,
- ☞ Örneklemen evreni temsil etme kabiliyetine sahip olduğu,
- ☞ Çalışmada katılanlar soruları doğru anladıklarını,
- ☞ kullanılan ölçeklerin ile uygulanan araştırma yönteminin bu çalışmanın amacına ve araştırma sorununun çözümüne uygun olduğu varsayımlarına dayanılmaktadır.

Aşağıdakiler, araştırmacı tarafından belirlenen araştırmanın sınırlılıklarıdır:

- ☞ Bu araştırma kapsamında elde edilen veriler, Aralık 2020 - Ekim 2021 döneminde BIST endeksinde yer alan 58 şirketin farklı birimlerinde görev yapan personelle sınırlıdır. Bu nedenle, elde edilen sonuçların tüm Türkiye'deki şirketler için genelleştirilebilmesi mümkün değildir.
- ☞ Elde edilen bulgular, araştırmaya katılanların yanıtlarıyla sınırlıdır.

3.6. Veri Toplama Araçları ve Ölçekler

Bu araştırmada, veri toplama amacıyla anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorular; ikinci bölümünde yeşil insan kaynaklar yönetimi uygulamaları ile ilgili sorular; üçüncü bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili sorular; son bölümünde ise iş tatmini ile ilgili sorular yer almaktadır.

Araştırmada yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için kullanılan ölçek Muzammel Shah (2019) tarafından geliştirilmiştir ve Murat Öselmiş (2020) tarafından kullanılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluğu değerlendirmek için Maignan ve Ferrell (2000) ile Türker (2006) tarafından da kullanılan ölçekler esas alınarak Özdemir (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Çalışanların iş tatminini değerlendirmek amacıyla kullanılan ölçek Demir (2012) tarafından geliştirilmiştir.

Demografik bilgiler dışındaki tüm maddeler 5'li Likert ölçeğinde ölçülmektedir. Bu ölçeğine göre kesinlikle katılmıyorum(1), katılmıyorum(2), kararsızım(3), katılıyorum(4), kesinlikle katılıyorum(5) şeklinde yapılmıştır.

3.7. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS (20.0) programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Analiz kapsamında katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans analizi, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği için faktör analizleri ve cronbach alpha analizi yapılmıştır. Uygulama verisine yönelik gerçekleştirilen analizler, normallik testi, keşfedici faktör analizi, betimleyici istatistikler, korelasyon analizi, basit regresyon analizi ve aracılık analizleri için ise Hayes process makro model 4 kullanılmıştır.

Normallik testinde basıklık ve çarpıklık değerleri kontrol edilmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadelerin kaç faktör altında toplandığını belirleyerek yapı geçerliğini incelemek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek için basit regresyon analizi kullanılmıştır. Aracı değişkeni test etmek için ise Hayes process macro model 4'ten faydalanılmıştır.

3.10. Bulgular

3.10.1.Demografik Bilgiler

Aralık 2020 - Ekim 2021 döneminde BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 58 firmada çeşitli kademelerde görev alan ve katılmak isteyen 412 çalışanlara anket dağıtılmıştır. Bunlardan 398 tanesi tamamlanıp geri gönderilmiştir. Toplanan 398 adet anketten 14'ü eksik ya da geliş güzel doldurulduğundan kapsam dışı bırakılmış, geriye kalan 384 anket istatistiksel analizlere dahil edilmiştir.

Demografik özellikler şunlardır: cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumda çalışma süre ve eğitim düzeyidir. Analizin bu yönü, kendilerine verilen anketlerin yanıtlayıcılarına ilişkin kişisel verilerle ilgilidir.

Tablo 3. 1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

		N	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	154	40,1
	Erkek	230	59,9
Yaş	18-29	93	24,2
	30-39	109	28,4
	40-49	128	33,3
	50 ve üst	54	14,1
Medeni durum	Evli	231	60,2
	Bekar	153	39,8
Eğitim durumu	Lise ve öncesi	116	30,2
	Lisans ve üstü	268	69,8
Çalışma süresi	0-1 Yıl	44	11,5
	1-5 Yıl	105	27,3
	6-10 Yıl	134	34,9
	11-15 Yıl	84	21,9
	16 Yıl ve üst	17	4,4

Yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi, katılımcıların 154'ü (%40,1) kadın ve 230'u (%59,9) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, 18-29 yaş aralığında olanlar 93 kişi (%24,2), 30-39 yaş arasında olanlar 109 kişi (%28,4), 40-49 yaş aralığında olanlar 128 kişi (%33,3), 33-37 yaş aralığında olanlar 94 kişi (%24) ve 50 ve üstü yaş grubu ise 54 kişiden (%14,1) oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durum kompozisyonuna bakıldığında, 231 kişi (%60,2) evli, 153 kişi (%39,8) ise bekarlardan oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, 116 kişi (%30,2) lise ve öncesi mezunu iken, 268 kişi (%69,8) lisans ve üstü mezunudur. Son olarak, katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde, 0-1 yıl süreyle çalışanlar 44 kişi (%11,5), 1-5 yıl süreyle çalışanlar 105 kişi (%27,3), 6-10 yıl arasında çalışanlar 134 kişi (%34,9), 11-15 yıl arasında çalışma süresi olanlar 84 kişi (%21,9) ve 16 yıl ve üstü çalışma süresine sahip olanlar ise 17 kişiden (%4,4) oluşmaktadır.

3.10.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada güvenirliliğin anlaşılabilmesi açısından da iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde sayısı	Cronbach alpha
Yeşil iş tasarımı ve analizi	4	0,832
Yeşil işe alım ve seçim	3	0,829
Yeşil eğitim ve gelişim	4	0,688
Yeşil performans yönetimi	4	0,863
Yeşil ücret yönetimi	5	0,882
Yeşil iş sağlığı ve güvenliği	3	0,800
Kurumsal sosyal sorumluluk	19	0,941
İş Tatmini	23	0,923

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin güvenilir olduğu ve Cronbach Alpha değerlerinin 0,700'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin cronbach alfa değeri açısından 0,700 ile 0,90 arasında bir değere sahip olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Can, 2017).

Geçerlilik:Çalışmada geçerliğin saptanması amacıyla keşfedici faktör analizi da uygulanmıştır. Analizinde faktör çıkarım tekniği olarak temel bileşenler analizi ve Varimax döndürmesi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testi kullanılarak incelenebilmektedir. Faktörleştirilebilirlik için KMO değerinin 0,60'tan yüksek çıkması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2018).

Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirlemek ve faktör yapısını ortaya koymak için faktör analizi yapılmıştır. Öncelikle KMO değeri 0.904 olarak belirlemiş ve örneklem büyüklüğün KFA için yeterli olduğunu göstermiştir.

Tablo 3.3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	1	2	3	4
KSS1			.756	
KSS2			.699	
KSS3			.523	.639
KSS4		.432	.523	.543
KSS5			.692	
KSS7		.662		
KSS9		.768		
KSS10	.406	.616		
KSS11	.487			
KSS12		.669		.439
KSS13	.582	.455		
KSS14	.744			
KSS16	.595	.430		
KSS17				.692
KSS18	.576	.589		
KSS19		.677		
KSS20	.799			
KSS21	.715			
KSS22	.744			

Faktör analizi sonucunda, KSS ölçeğinin 4 alt boyutlu bir yapıdan oluşturduğu ve bu 4 faktörlü toplam varyansın %68,50'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Farklı kaynaklarda KSS'nin dört boyutunun ayrı ayrı değil bir bütün olarak ele alınması gerektiğini ve faktörlerin bir araya

getirilmesi halinde daha açıklayıcı güce sahip olacağını vurgulamışlardır (Sabokro vd., 2021). Yapılan faktör analizinde, faktör yükleri 0.40'un altında olan ve binişik ifadeler analizden çıkarılmıştır. Ancak yük farkı 0.10'dan fazla olan, binişik ifadeler olsa bile analizde tutulmuştur. Bu doğrultuda 6 ve 8. Sorular analize dahil edilmemiştir.

Tablo 3.4: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	1	2	3	4	5	6
IT1				.881		
IT2				.913		
IT3				.905		
IT4	.660			.415		
IT5	.641					
IT6	.666					
IT7	.778					
IT8	.785					
IT9	.667					
IT10					.787	
IT11					.786	
IT12					.556	
IT13		.847				
IT14		.821				
IT15		.793				
IT16			.458			.558
IT17		.741				
IT18			.770			
IT19			.667			
IT21			.744			
IT24			.622			
IT22			.649			
IT23		.567				-.402

İş tatmini ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin 6 alt boyutlu bir yapıdan oluştuğu ve açıklanan toplam varyans %74,25 olarak elde edilmiştir. İş tatmini boyutları ayrı ayrı değil, bir bütün olarak ele alındığında daha açıklayıcı bir güce sahip olacaktır (Kırkpınar ve İşcan, 2018). İlgili ölçeğe ilişkin KMO değeri 0,854 olarak tespit edilmiştir. Faktör

yükleri 0.40'un altında olan ve binişik ifadeler analizden çıkarılmıştır. Bu doğrultuda 20 ve 25. Sorular analize dahil edilmemiştir.

Tablo 3.5: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

	1	2	3	4	5	6
YPY1	.760					
YPY2	.776					
YPY3	.554				.436	
YPY4	.780					
YUY1			.550			
YUY2			.421	.739		
YUY3		.439	.751			
YUY4			.664	.437		
YUY5			.698			
YSG1			.787			
YSG2			.400		.454	
YEG1	.817					
YEG3	.714					
YEG4		.550		.454		
YTA1		.744				
YTA2		.795				
YTA3		.627				
YEG2					.738	
YTA4		.407		.688		
YSG3						.763
YAS1		.613				
YAS2	.434	.695				
YAS3		.589				.419

Son olarak yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğine ilişkin faktör analizi yapılmıştır. KMO değeri 0,913 olarak tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyansın 74,93 olduğu tespit edilmiştir. Ölçek ifadeleri orijinal halindeki gibi 6 boyut altında toplanmıştır.

3.10.3. Normallik Testi

Parametrik testler yapmak için verilerin normal dağılıma uygun olması ve ölçümünü en azından aralıklı ölçümle yapılmış olması gerekmektedir. Bu yüzden verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını tespit etmek için normallik testi yapılmıştır.

Tablo 3. 6: Normallik Testi

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Yeşil iş tasarımı ve analizi	-0,665	-0,336
Yeşil işe alım ve seçim	-0,883	0,357
Yeşil eğitim ve gelişim	-0,692	0,114
Yeşil performans yönetimi	-0,849	0,285
Yeşil ücret yönetimi	-0,962	0,932
Yeşil iş sağlığı ve güvenliği	-0,907	0,613
Kurumsal sosyal sorumluluk	-1,510	1,500
İş Tatmini	-0,784	0,513

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını değerlendirmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları incelenmiştir. Tablodaki değerler dikkate alındığında, yeşil iş tasarımı ve analizi ölçeği için çarpıklık değeri -0,665 ve basıklık değeri -0,336 olarak hesaplanmıştır. Yeşil işe alım ve seçim ölçeği için çarpıklık değeri -0,883 ve basıklık değeri 0,357 olarak tespit edilmiştir. Benzer şekilde, yeşil eğitim ve gelişim ölçeği için çarpıklık değeri -0,692 ve basıklık değeri 0,114 olarak bulunmuştur. Yeşil performans yönetimi ölçeği için çarpıklık değeri -0,849 ve basıklık değeri 0,285 olarak gözlemlenmiştir. Yeşil ücret yönetimi ölçeği için çarpıklık değeri -0,962 ve basıklık değeri 0,932 olarak hesaplanmıştır. yeşil iş sağlığı ve güvenliği ölçeği için çarpıklık değeri -0,907 ve basıklık değeri 0,613 olarak belirlenmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk ölçeğine ilişkin çarpıklık değeri -1,510 ve basıklık değeri 1,500 olarak görülmektedir. Son olarak, iş tatmini ölçeğine ilişkin olarak çarpıklık değeri -0,784 ve basıklık değeri 0,513 olarak görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri, negatif sonsuzdan pozitif sonsuza kadar değişebilir ve 0, normal bir dağılımı gösterir. Ancak genel bir kural olarak, bir dağılımın çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.50 aralığında olması yeterli kabul edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi değerler olması

gereken değerler olan -1,50 ile +1,50 değerleri arasında yer almaktadır. Dolayısıyla verilerin her üç ölçek için normal dağılım varsayımını karşıladığı söylenebilir.

3.10.4. Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri

Anketlerde yer alan bağımlı, bağımsız ve aracı değişkeni için tanımlayıcı istatistiklerin hesaplanan özeti bu bölümde belirtilmiştir. Katılımcılardan toplanan tüm değişkenlerin ortalama ve standart sapması tartışılmıştır.

Tablo 3. 7: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri

Değişkenler	Minimum	Maksimum	Ortalama	SS
İş Tatmini	1,83	4,57	3,47	,631
Kurumsal sosyal sorumluluk	1,42	4,58	3,64	,647
Yeşil iş tasarımı ve analizi	1,00	5,00	3,51	,791
Yeşil işe alım ve seçim	1,00	5,00	3,58	,823
Yeşil eğitim ve gelişim	1,75	4,75	3,56	,687
Yeşil performans yönetimi	1,00	5,00	3,50	,808
Yeşil ücret yönetimi	1,00	5,00	3,49	,818
Yeşil iş sağlığı ve güvenliği	1,00	5,00	3,42	,834

Yukarıdaki tablo, değişkenlerin genel aritmetik ortalamasını ve standart sapmasını göstermektedir. Bu çalışmanın bulgusu, kurumsal sosyal sorumluluğu için ortalama değerinin 3,64 olduğunu ve standart sapmasının 0,647 olduğunu göstermektedir. Yeşil işe alım ve seçim için kümülatif ortalama değeri 3,58 ve standart sapma değeri ise 0,823'dir. Yeşil eğitim ve gelişim için ortalama değer 3,56 ve standart sapma 0,687 olarak bulunmuştur. Yeşil iş tasarımı ve analizi için ortalama değer 3,51 ve standart sapma 0,791 olarak belirlenmiştir. Yeşil performans yönetimi için ise ortalama değer 3,50 ve standart sapma 0,808'dir. Bulgular, çalışanların çoğunun bu alanlara yeterince katıldığını göstermektedir. Bu durum, BIST endeksinde yer alan şirketlerin yetkin ve memnun çalışanlara sahip olabilmesi için bu konularında gücünü koruması gerektiğini göstermektedir.

Öte yandan çalışanların, ortalama değeri 3,49 ve 0,818 standart sapma ile yeşil ücret yönetimine, ortalama değeri 3,47 ve 0,631 standart sapma ile iş tatminine ve ortalama değeri 3,42 ve 0,834 standart sapma ile yeşil iş sağlığı ve güvenliğine katıldığını göstermektedir. Bu durum, şirketlerin çalışanlarının memnuniyetini ve iyi oluşunu sağlamak için bu değişkenlere gerekli özeni göstermeleri gerektiğini işaret etmektedir.

3.10.5. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız bir değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini ölçer. Korelasyon katsayısının değeri -1 ile 1 arasında değişmektedir. Korelasyon katsayısının 1 olması iki değişken arasında mükemmel pozitif ilişkiyi, -1 ise negatif mükemmel ilişkiyi gösterir. Öte yandan, korelasyon katsayısının sıfır olması, değişkenler arasında ilişki olmadığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Korelasyon katsayısının 0,7'nin üzerinde olması iki değişken arasında güçlü bir ilişkiyi, 0,4 ile 0,7 arasında olması orta düzeyde bir ilişkiyi ve 0,4'ün altında olması ise zayıf veya düşük bir ilişkiyi gösterir.

Tablo 3. 8: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Yeşil iş tasarımı ve analizi	-							
2 Yeşil işe alım ve seçim	,798**	-						
3 Yeşil eğitim ve gelişim	,708**	,709**	-					
4 Yeşil performans yönetimi	,578**	,649**	,811**	-				
5 Yeşil ücret yönetimi	,721**	,641**	,633**	,621**	-			
6 Yeşil iş sağlığı ve güvenliği	,615**	,603**	,682**	,642**	,773**	-		
7 Kurumsal sosyal sorumluluk	,682**	,613**	,731**	,613**	,650**	,673**	-	
8 İş tatmini	,526**	,530**	,647**	,634**	,643**	,668**	,663**	-

N; 384 ** p < 0.001

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş tatmini ile yeşil iş tasarımı ve analizi ($r = 0,526$, $p < 0,01$), yeşil işe alım ve seçim ($r = 0,530$, $p < 0,01$), yeşil eğitim ve gelişim ($r = 0,647$, $p < 0,01$), yeşil performans yönetimi ($r = 0,634$, $p < 0,01$), yeşil ücret yönetimi ($r = 0,643$, $p < 0,01$) ve yeşil iş sağlığı ve güvenliği ($r = 0,668$, $p < 0,01$) arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan kurumsal sosyal sorumluluk ile yeşil iş tasarımı ve analizi ($r = ,682$, $p < 0,01$), yeşil işe alım seçim ($r = 0,613$, $p < 0,01$), yeşil performans yönetimi ($r = 0,613$, $p < 0,01$), yeşil ücret yönetimi ($r = 0,650$, $p < 0,01$) ve yeşil iş sağlığı ve güvenliği ($r = 0,673$, $p < 0,01$) arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilirken, yeşil eğitim ve gelişim ($r = 0,731$, $p < 0,01$) ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında güçlü, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, iş tatmini ($r = ,663$, $p < 0,01$) ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

3.10.6. Araştırmanın Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu bölümde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasında basit regresyon analizi yapılmış ve anlamlı bir etkisinin olup olmadığı belirlenmiştir. İkinci olarak yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında regresyon analizi yapılmıştır. Ardından kurumsal sosyal sorumluluğun iş tatmini üzerinde bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş tatmini etkileşiminde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü oynayıp oynamadığı Hayes macro process model 4 ile incelenmiştir.

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi.

Tablo 3. 9: Yeşil İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize olmayan katsayılar		Standardize olan katsayılar	T	P	R	R ²	Düze.R ²
	B	Std. Hata	B					
(Sabit)	1.143	.120		9.555	.000	.712	.507	.506
Yeşil İKY uygulamaları	.663	.033	.712	19.824	.000**			

Bağımlı değişken: İş tatmini
F= 392.996 P=,000<0,01 ANOVA

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir bütün olarak iş tatmini üzerine etkisini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.9’da gösterildiği gibi, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları iş tatminini olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = .663$; $p:0.000<0.01$). Dolayısıyla yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki 1 birimlik değişim iş tatmininde .663’lük bir artışa neden olmaktadır.

Yapılan regresyon sonucunda R karenin değeri 0.507’ çıkmıştır. Dolayısıyla yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, iş tatmini üzerinde 0.507’luk bir değişimi açıklamaktadır ($R^2 = 0.507$). Bu açıklamalarla birlikte H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Yeşil insan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları boyutlarının İş Tatminine Etkileri.

Tablo 3. 10: Yeşil İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamaları boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış iş Katsayılar	T	P	R	R^2	Düze. R^2	F	Modelin anlamlık derecesi
	B	Std.H	B							
Sabit	1.997	0.125		15.958	.000					
Yeşil tasarımı ve analizi	0.419	0.035	0.526	12.083	.000**	0.526	0.277	0.275	145.992	0.000
Yeşil işe alım ve seçim	2.014	0.122		16.450	.000					
	0.406	0.033	0.530	12.218	.000**	0.530	0.281	0.279	149.289	0.000
Yeşil eğitim ve gelişim	1.354	0.130		10.407	.000					
	0.594	0.036	0.647	16.586	.000**	0.647	0.419	0.417	275.091	0.000

	1.738	0.111		15.644	.000					
Yeşil performans yönetimi	0.495	0.031	0.634	16.021	.000**	0.634	0.402	0.400	275.091	0.000
	1.741	0.108		16.078	.000					
Yeşil ücret yönetimi	0.496	0.030	0.643	16.419	.000**	0.643	0.414	0.412	269.580	0.000
	1.744	0.101		17.200	.000					
Yeşil iş sağlığı ve güvenliği	0.505	0.029	0.668	17.544	.000**	0.668	0.446	0.445	307.790	0.000

Bağımlı değişken: İş Tatmini

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerine etkisini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.10’da gösterildiği gibi, yeşil iş tasarımı ve analizi iş tatminini olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta=0.419$; $p:0.000<0.01$). Buna göre, yeşil iş tasarımı ve analizi boyutundaki 1 birimlik değişim iş tatmininde 0.419’luk bir artışa neden olmaktadır. R karenin değeri 0.277 çıkmıştır. R-kare (R-squared) değeri, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklanabildiğini gösterir. Dolayısıyla yeşil iş tasarımı ve analizi, iş tatmini üzerinde 0.277’luk bir değişimi açıklamaktadır ($R^2= 0.277$). Böylece yeşil iş tasarımı ve analizinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüş ve araştırmanın hipotezlerinden **H_{1a}** kabul edilmiştir.

Yeşil işe alım ve seçim iş tatminini olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta=0.406$; $p:0.000<0.01$). Ayrıca yeşil işe alım ve seçim, iş tatmini üzerinde 0.281’lik bir değişimi açıklamaktadır ($R^2= 0.281$). Yeşil işe alım ve seçimdeki 1 birimlik artış, iş tatmini üzerinde 0.406’lık bir artış meydana getirecektir. Bu açıklamalarla birlikte **H_{1b}** hipotezi kabul edilmiştir. Regresyon sonucu aynı zamanda yeşil eğitim ve gelişimin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta=0.594$; $p:0.000<0.01$). Buna göre yeşil eğitim ve gelişimdeki 1 birimlik artış, iş tatmini üzerinde 0.594’lük bir artış meydana getirecektir. Ayrıca yeşil eğitim ve gelişim, iş tatmini üzerinde 0.419’luk bir değişimi açıklamaktadır ($R^2= 0.419$). Bu açıklamalarla birlikte **H_{1c}** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.10’da gösterildiği gibi, yeşil performans yönetimi iş tatminini olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta=0.495$; $p:0.000<0.01$). Buna göre, yeşil performans

yönetimi boyutundaki 1 birimlik değişim iş tatmininde 0.419'luk bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca yeşil performans yönetimi, iş tatmini üzerinde 0.402'lik bir değişimi açıklamaktadır ($R^2=0.402$). Bu bulgulara dayanarak **H_{1a}** hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon sonucuna göre, yeşil İKY'nin alt boyutlarından biri olan yeşil ücret yönetiminin iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta=0.496$; $p:0.000<0.01$). Buna göre, yeşil ücret yönetimi boyutundaki 1 birimlik değişim iş tatmininde 0.496'lık bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca yeşil ücret yönetimi, iş tatmini üzerinde 0.414'lük bir değişimi açıklamaktadır ($R^2=0.414$). Bu açıklamalarla birlikte **H_{1e}** hipotezi kabul edilmiştir.

Tekli regresyon analizi sonucunda, iş tatminindeki değişimin %44,6'sını açıklayan modelde ($R^2=0,446$), yeşil iş sağlığı ve güvenliği boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0.505$; $p:0.000<0.01$). Buna göre, yeşil iş sağlığı ve güvenliği boyutundaki 1 birimlik değişim iş tatmininde 0.505'lik bir artışa neden olmaktadır. Bu bulgulara dayanarak **H_{1f}** hipotezi kabul edilmiştir.

Yeşil İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamaların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki etkisi.

Tablo 3. 11: Yeşil İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize olmayan katsayılar		Standardize olan katsayılar	T	P	R	R^2	Düze. R^2
	B	Std. Hata	B					
(Sabit)	1.060	.112		9.501	.000	.770	.593	.592
Yeşil İKY uygulamaları	.736	.031	.770	23.600	.000**			

Bağımlı değişken: Kurumsal sosyal sorumluluk
F= 556.955 P=.000<0,01 ANOVA

Yeşil İKY uygulamalarının bir bütün olarak kurumsal sosyal sorumluluk üzerine etkisini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.11'de gösterildiği gibi, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları kurumsal sosyal sorumluluğu olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta=.736$; $p:0.000<0.01$). Buna göre, yeşil insan kaynakları

yönetimi uygulamalarındaki 1 birimlik değişim kurumsal sosyal sorumlulukta 736’lık bir artışa neden olmaktadır. Ayrıca regresyon sonucu yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde .593’lük bir değişimi açıkladığını göstermektedir ($R^2=0.593$). Bu bulgulara dayanarak **H₂** hipotezi kabul edilmiştir.

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları boyutlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki etkileri.

Tablo 3. 12: Yeşil İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamaları boyutlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P	R	R^2	Düze. R^2	F	Modelin anlamlılık derecesi
	B	Std.H	B							
Sabit	1.681	0.110		15.226	.000					
Yeşil tasarımı ve analizi	0.558	0.031	0.682	18.233	.000**	.682	.465	.464	332.452	0.000
Yeşil işe alım ve seçim	1.914	.117		16.350	.000					
	.483	.032	.613	15.176	.000**	.613	.376	.375	230.324	0.000
Yeşil eğitim ve gelişim	1.187	.119		9.945	.000					
	.689	.033	.731	20.961	.000**	.731	.535	.534	439.375	0.000
Yeşil performans yönetimi	1.924	.116		16.519	.000					
	.491	.032	.613	15.160	.000**	.613	.376	.374	229.823	0.000
	1.849	.110		16.767	.000					

Yeşil ücret yönetimi	.515	.031	.650	16.737	.000**	.650	.423	.422	280.141	0.000
Yeşil iş güvenliği ve sağlığı	1.859	.103		17.966	.000					
	.522	.029	.673	17.773	.000**	.673	.453	.451	315.896	0.000

Bağımlı değişken: Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Tablo 3.12’de gösterildiği gibi, yeşil iş tasarımı ve analizi kurumsal sosyal sorumluluğu olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta=0.558$; $p\leq 0,01$). Regresyon sonuçları, yeşil tasarım ve analizin kurumsal sosyal sorumlulukta 0.465’lik bir değişikliği açıkladığını göstermektedir ($R^2=.465$). Bu bulgulara dayanarak **H_{2a}** hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca regresyon sonucu yeşil işe alım ve seçimin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir ($\beta=.483$; $p\leq 0,01$). Yeşil işe alım ve seçim, kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde 0.376’lık bir değişimi açıklamaktadır ($R^2= 0.376$). Bu bulgulara dayanarak **H_{2b}** hipotezi kabul edilmiştir. Regresyon sonucu aynı zamanda yeşil eğitim ve gelişimin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir ($\beta=.689$; $p\leq 0,01$). Yeşil eğitim ve gelişim, kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde 0.535’lik bir değişimi açıklamaktadır ($R^2= 0.535$). Bu bulgulara dayanarak **H_{2c}** hipotezi kabul edilmiştir.

Yeşil performans yönetimi kurumsal sosyal sorumluluğu olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta=.491$; $p\leq 0,01$). Yeşil performans yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde 0.376’lık bir değişimi açıklamaktadır ($R^2= 0.376$). Bu bulgulara dayanarak **H_{2d}** hipotezi kabul edilmiştir. Yeşil ücret yönetimi kurumsal sosyal sorumluluğu olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta=.515$; $p\leq 0,01$). Ayrıca yeşil ücret yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde 0.423’lük bir değişimi açıklamaktadır ($R^2= 0.423$). Bu bulgulara dayanarak **H_{2e}** hipotezi kabul edilmiştir. Basit regresyon sonucu yeşil iş sağlığı ve güvenliğinin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir ($\beta=.522$; $p\leq 0,01$). Yeşil iş sağlığı ve güvenliği kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde 0.453’lük bir değişimi açıklamaktadır ($R^2= 0.453$). Bu bulgulara dayanarak **H_{2f}** hipotezi kabul edilmiştir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Tablo 3. 13: Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Katsayıları

Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize olan katsayılar	T	P
	B	Std. Hata	B		
(Sabit)	1,119	,138		8,096	,000
Kurumsal sosyal sorumluluk	,646	,037	,663	17,286	,000**
Bağımlı değişken: İş tatmini F=298,815 P=,000<0,01 ANOVA					

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata
	.663 ^a	.439	.437	.47339

Tablo 3.13'teki basit regresyon sonuçları, kurumsal sosyal sorumluluğun iş tatmini üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, 0.646 beta değeri ve 0.01'den küçük olan 0.000 p değeri ile göstermiştir. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk, iş tatmini üzerinde 0.439'luk bir değişimi açıklamaktadır ($R^2 = 0.439$). Bu durumda H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aracılık Rolü.

Bu bölümde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş tatmini etkileşiminde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü oynayıp oynamadığı Hayes macro process model 4 ile incelenmiştir. Hayes (2018)'e göre doğrudan etki, bir aracı varlığında bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi ifade eder. Dolaylı etki, bağımsız değişkenden aracıya ve ardından bağımlı değişkene aktarılan ilişkiyi ifade eder. Toplam etki ise, iki yapı arasındaki doğrudan etki ile aracı üzerinden aktarılan dolaylı etkinin birleşik etkisini ifade eder. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolünü belirlemek için dolaylı etki sonuçları

incelenmiştir. Aracı etkinin tam olup olmadığını belirlemek için ise doğrudan etki sonuçlarına bakılmıştır.

Tablo 3.14: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Yeşil İnsan kaynakları Yönetimi uygulamaları -Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İş Tatmini)

Toplam etki					
B	Std.hata	T	P	LLCI	ULCI
.6627	.0334	19.8241	,0000	.5970	.7285
Direkt etki					
B	Std.hata	T	P	LLCI	ULCI
.4618	.0508	9.0991	,0000	.3620	.5616
Dolaylı etki					
B	Std.hata	LLCI	ULCI		
.2010	.0527	.0933	.3028		

Aracılık etkisini belirlemek için bu çalışmada kolay ve güvenilir olan Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen process makrosu kullanılmıştır (Yıldırım vd., 2021). Bu makroda bootstrap güven aralığı ile anlamlılık değeri için güven derecesinin üst (ULCI) ve alt (LLCI) değerleri ve yeniden örnekleme metodubelirlenmekte ve tercih edilmektedir. Güven aralığının anlamlı olması için her ikisinin de sıfırdan büyük veya sıfırdan küçük olması gerekmektedir. Yani dolaylı etkiye karşılık gelen alt ve üst güven aralıkları sıfırın dışında olmalıdır (Yıldırım vd., 2021). Bu analizde aracılık etkisi %95 güven aralığında Model 4 kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Burada yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir bütün olarak iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü oynayıp oynamadığını belirlemek için dolaylı etki sonuçları incelenmiştir. Tablo 3.14'te belirtildi gibi, bootstrap yöntemiyle elde edilen güven aralıklarına göre, üst ve alt değerlerin sıfırdan farklı olduğu kuralına uyduğundan kurumsal sosyal sorumluluğun yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir ($\beta=.2010$, %95, LLCI=.0933, ULCI=.3028). Bu gerçekleşen aracılık etkisinin tam olup olmadığını belirlemeye çalışılmıştır. Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının KSS ile regresyona dahil edildiğinde bulunan doğrudan etki değeri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta_c=.4618$; $p<.01$). P değerinin anlamlılığı burada kısmi aracılık etkisinin varlığını göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak **H4** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.15: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Yeşil İş Tasarımı ve Analizi- Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İş Tatmini)

Toplam etki					
B	Std.hata	T	P	LLCI	ULCI
,4194	,0347	12,0827	,0000	,3512	,4877
Direkt etki					
B	Std.hata	T	P	LLCI	ULCI
,1103	,0415	2,6584	,0082	,0287	,1918
Dolaylı etki					
B	Std.hata	LLCI	ULCI		
,3092	,0364	,2386	,3811		

Tablo 3.15'te belirtildi gibi, bootstrap yöntemiyle elde edilen güven aralıklarına göre, üst ve alt değerlerin sıfırdan farklı olduğu kuralına uyduğundan kurumsal sosyal sorumluluğun yeşil iş tasarımı ve analizi alt boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir ($\beta=,3092$, %95, LLCI=,2386, ULCI=,3811). Bu gerçekleşen aracılık etkisinin tam olup olmadığını belirlemeye çalışılmıştır. Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi, yeşil tasarım ve analizinin KSS ile regresyona dahil edildiğinde bulunan doğrudan etki değeri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta_c=,1103$; $p<,01$). P değerinin anlamlılığı burada kısmi aracılık etkisinin varlığını göstermektedir. Bu açıklamalarla birlikte **H_{4a}** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.16: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Yeşil İşe Alım ve Seçim- Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İş Tatmini)

Toplam etki					
B	Std.hata	T	P	LLCI	ULCI
,4065	,0333	12,2184	,0000	,3411	,4719
Direkt etki					
B	Std.hata	T	P	LLCI	ULCI
,1521	,0364	4,1758	,0000	,0805	,2238
Dolaylı etki					
B	Std.hata	LLCI	ULCI		
,2543	,0348	,1868	,3233		

Tablo 3.16'da sunulan bulgulara göre, yeşil işe alım ve seçimin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü olduğu görülmektedir ($\beta=,2543$, LLCI=,1868, ULCI=,3233). Bu çıkarım, alt ve üst eşik değerlerinin "0" değerinden farklı olması gerektiği bilgisi temel alınarak yapılmaktadır. Ayrıca yeşil işe alım ve seçimin, kurumsal sosyal

sorumluluk ile birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde bulunan doğrudan etki değeri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta_c'=,1521$; $p<,01$). P değerinin anlamlılığı burada kısmi aracılık etkisinin varlığını göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak **H4_b** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. 17: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Yeşil Eğitim ve Gelişim-Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İş Tatmini)

Toplam etki					
B	Std.hata	T	P	LLCI	ULCI
,5943	,0358	16,5859	,0000	,5238	,6647
Direkt etki					
B	Std.hata	T	P	LLCI	ULCI
,3209	,0490	6,5489	,0000	,2245	,4172
Dolaylı etki					
B	Std.hata	LLCI	ULCI		
,2734	,0434	,1884	,3606		

Tablo 3.17'de sunulan bulgulara göre, yeşil eğitim ve gelişimin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü olduğu görülmektedir. Çünkü burada elde edilen aracılık etkisinin ($\beta=,2734$, %95, LLCI=,1884, ULCI=,3606) anlamlı olduğu ve alt ve üst değerlerin sıfırdan farklı olduğu gözlenmektedir. Bu durumda yeşil eğitim ve gelişimin, iş tatminini kurumsal sosyal sorumluluk üzerinden etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte bu aracılık etkisinin kısmi olduğu belirlenmiştir. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluğun modele dahil edilmesiyle yeşil eğitim ve gelişimden iş tatminine giden yolun anlamlılığını kaybetmediği saptanmıştır ($\beta_c'=,3209$; $p<,01$). Bu açıklamalarla birlikte **H4_c** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.18: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Yeşil Performans Yönetimi-Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İş Tatmini)

Toplam etki					
B	Std.hata	T	P	LLCI	ULCI
,4950	,0309	16,0205	,0000	,4342	,5557
Direkt etki					
B	Std.hata	T	P	LLCI	ULCI
,2850	,0350	8,1432	,0000	,2162	,3538
Dolaylı etki					
B	Std.hata	LLCI	ULCI		
,2100	,0309	,1509	,2712		

Tablo 3.18'de sunulan bulgulara göre, yeşil performans yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisinde KSS'nin aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir. Çünkü burada gerçekleşen aracılık etkisinin ($\beta=,2100$, LLCI=,1509, ULCI =,2712) anlamlı olduğu veya alt ve üst değerlerin sıfırdan farklı olduğu görülmüştür. Burada yeşil performans yönetiminin KSS üzerinden iş tatminini etkilediği görülmektedir. Ancak, bu durumda gerçekleşen aracılık etkisi kısmi olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü KSS'nin modele dahil edilmesi ile yeşil performans yönetiminden iş tatminine giden yolun anlamlılığını kaybetmediği belirlenmiştir ($\beta c'=,2850$; $p<.01$). Bu açıklamalarla birlikte **H_{4a}** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. 19: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Yeşil Ücret Yönetimi- Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İş Tatmini)

Toplam etki					
B	Std.hata	T	P	LLCI	ULCI
,4958	,0302	16,4189	,0000	,4364	,5552
Direkt etki					
B	Std.hata	T	P	LLCI	ULCI
,2837	,0361	7,8504	,0000	,2126	,3547
Dolaylı etki					
B	Std.hata	LLCI	ULCI		
,2122	,0333	,1449	,2770		

Tablo 3.19'da sunulan bulgulara göre, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir diğer alt boyutu olan yeşil ücret yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir ($\beta=,2122$, LLCI=,1449, ULCI= ,2770). Bu çıkarım, alt ve üst eşik değerlerinin "0" değerini içermemesi gerektiği bilgisinden hareketle söylenebilmektedir. Yeşil ücret yönetiminin KSS ile regresyona dahil edildiğinde bulunan doğrudan etki değeri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta c'=,2837$; $p<.01$). P değerinin anlamlılığı burada kısmi aracılık etkisinin varlığını göstermektedir. **H_{4e}** hipotezi, bu bulgulara dayanarak kabul edilmiştir.

Tablo 3.20: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği- Kurumsal Sosyal Sorumluluk- İş Tatmini)

Toplam etki					
B	Std.hata	T	P	LLCI	ULCI
,5052	,0288	17,5439	,0000	,4486	,5618
Direkt etki					
B	Std.hata	T	P	LLCI	ULCI

,3071	,0359	8,5460	,0000	,2365	,3778
Dolaylı etki					
B	Std.hata	LLCI	ULCI		
,1981	,0328	,1350	,2632		

Tablo 3.20'de sunulan bulgulara göre, yeşil iş sağlığı ve güvenliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde KSS'nin aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir. Çünkü burada gerçekleşen aracılık etkisinin ($\beta=,1981$, LLCI=,1350, ULCI =,2632) anlamlı olduğu veya alt ve üst değerlerin sıfırdan farklı olduğu görülmüştür. Burada yeşil iş sağlığı ve güvenliğinin KSS üzerinden iş tatminini etkilediği görülmektedir. Ancak, bu durumda gerçekleşen aracılık etkisi kısmi olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü KSS'nin modele dahil edilmesi ile yeşil iş sağlığı ve güvenliğinden iş tatminine giden yolun anlamlılığını kaybetmediği belirlenmiştir ($\beta_c'=,3071$; $p<,01$). Bu açıklamalarla birlikte **H4f** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. 21: Hipotez Özet Tablosu

H1: Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H1a: Yeşil iş tasarımı ve analizinin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H1b: Yeşil işe alım ve seçimin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H1c: Yeşil eğitim ve gelişiminin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H1d: Yeşil performance yönetiminin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H1e: Yeşil ücret yönetiminin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H1f: Yeşil iş sağlığı ve güvenliğinin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H2: Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H2a: Yeşil iş tasarımı ve analizinin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H2b: Yeşil işe alım ve seçimin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi

H2c: Yeşil eğitim ve gelişiminin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H2d: Yeşil performance yönetiminin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır	Desteklendi
H2e: Yeşil ücret yönetiminin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır	Desteklendi
H2f: Yeşil iş sağlığı ve güvenliğinin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi vardır	Desteklendi
H3: Kurumsal sosyal sorumluluğun iş tatmini üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H4: Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H4a: Yeşil iş tasarımı ve analizinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H4b: Yeşil işe alım ve seçimin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H4c: Yeşil eğitim ve gelişiminin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H4d: Yeşil performance yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H4e: Yeşil ücret yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H4f: Yeşil iş sağlığı ve güvenliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü vardır.	Desteklendi

3.10.7. Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirilmesi

Bu çalışmada Aralık 2020 - Ekim 2021 döneminde BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 58 şirketlerde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü incelenmiştir. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkide kurumsal sosyal sorumluluğun aracı rolünü BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirket çalışanları örneği üzerinden

incelemek ve gelecekte bu firmalar üzerinde yapılacak olan çalışmalara katkıda bulunabilmek şeklinde özetlenebilecek olan çalışmanın ana amacı kapsamında;

- ☞ Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerinde bir etkisi var mıdır?
- ☞ Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde bir etkisi var mıdır?
- ☞ kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanların iş tatmini üzerinde bir etkisi var mıdır?
- ☞ Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluk aracı değişken midir? Şeklindeki sorulara yanıt aranmıştır. Bu sorulara ilişkin olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırma sonucunda yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan yeşil eğitim ve gelişimin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, kuruluşların çalışanlarına çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili eğitim ve gelişim fırsatları sunarak, çalışanların amaç duygusunun, iş doyumunun ve işlerine bağlılıklarının artmasına yardımcı olabileceği gibi, kişisel ve mesleki gelişimlerine de katkıda bulunabileceğini göstermektedir. Ayrıca, regresyon sonucu, yeşil performans yönetiminin çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini ve ölçümlerini performans yönetimine entegre ederek, çalışanların iş sorumluluklarının ötesinde daha büyük bir amaca katkıda bulundukları için işlerinde bir amaç ve tatmin duygusu hissetmeleri daha olasıdır. Bu aynı zamanda çalışanların işlerinin çevre ve çevrelerindeki dünya üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu hissettikleri için artan motivasyon ve memnuniyete yol açacaktır.

Regresyon sonucu, yeşil ücret yönetiminin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu, çalışanlara çevresel sürdürülebilirliğe katkılarından dolayı finansal teşvikler ve ödüller sunmanın iş tatmin düzeylerini artırabileceği anlamına gelmektedir. Bir diğer önemli sonuç ise yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan yeşil iş sağlığı ve güvenliği alt boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif

ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu, kuruluşların çevre dostu uygulamalarla güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmaya odaklanması, çalışanlar arasında daha yüksek iş tatmini seviyelerine yol açabileceği anlamına gelmektedir. Ayrıca regresyon sonucu, yeşil iş tasarımı ve analizi ile yeşil işe alım ve seçimin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırmalar, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında yer alan yeşil eğitim ve gelişim boyutunun, kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu, çalışanlara yeşil eğitim ve gelişim fırsatları sağlamanın, kuruluşların sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirirken sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabileceği anlamına gelmektedir. Ayrıca, regresyon sonucu, yeşil iş tasarımı ve analizinin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu, kuruluşların yeşil iş tasarımı ve analizi uygulamalarını faaliyetlerine dahil ettiklerinde, çevresel etkiyi azaltmak, sürdürülebilirliği teşvik etmek ve sosyal refaha katkıda bulunmak gibi kurumsal sosyal sorumluluk çabaları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceği anlamına gelmektedir.

Regresyon sonucu ayrıca yeşil iş sağlığı ve güvenliğinin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yani, bir organizasyonun yeşil iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını hayata geçirmesi, sadece çalışanların sağlık ve güvenliği açısından değil, aynı zamanda organizasyonun sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk performansı açısından da olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Ayrıca regresyon sonucu, yeşil ücret yönetimi, yeşil performans yönetimi ile yeşil işe alım ve seçimin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanların iş tatmini üzerinde bir etkisi var mıdır?

Araştırma sonuçlarına göre kurumsal sosyal sorumluluğun, çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle örgütlerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri çalışanların iş tatmini düzeylerini

artıracaktır. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk sadece bir örgütün sürdürülebilirliği açısından değil, aynı zamanda çalışan memnuniyeti ve iş performansı açısından da önemli bir rol oynamaktadır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluk aracı değişken midir?

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tüm boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkide, kurumsal sosyal sorumluluğun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur. Bu, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi sonucunda, çalışanların iş tatmin düzeylerinin hem doğrudan hem de kurumsal sosyal sorumluluğun artmasıyla dolaylı olarak artması beklenmektedir. Başka bir ifadeyle yeşil insan kaynakları uygulamaları, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin artmasına katkı sağlayabilir. Kurumsal sosyal sorumluluğun artması ise, çalışanların artan iş tatminine katkıda bulunacaktır.

SONUÇ

Günümüzde küreselleşen ve teknolojiyle ilerleyen dünyada, örgütler faaliyetlerini sürdürmelerini zorlaştıran bir rekabet ortamıyla karşı karşıyadırlar. Hayatta kalmak ve başarılı olmak için örgütler güçlü bir mücadele içine girmek zorundadır. Bu zorlu süreçte, iş çevresindeki dış faktörler, örgütsel başarıyı şekillendirmede hayati bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve iş tatmini gibi faktörler önem kazanmıştır. KSS kavramı, ekonomik faaliyetlere odaklanmanın ötesine geçerek, işletmelerin çevreye, topluma ve paydaşlara karşı sorumluluklarını içeren bir şekilde evrim geçirmiştir. Sonuç olarak, işletmeler artık sadece ekonomik hedeflere odaklanmanın ötesine geçmeli ve çevreye duyarlı uygulamalar ve girişimlerde bulunmalıdır. Bu sürdürülebilir uygulamalara yönelim, sadece gezegenin refahına katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda rekabet avantajı sağlar. İşletmeler, çevresel sorumluluğu faaliyetlerine entegre ederek, itibarlarını artırabilir, sürdürülebilirliği önemseyen potansiyel müşterileri çekebilir ve çalışanlarını elde tutabilir ve motive edebilir.

Ayrıca, insan kaynaklarının değeri göz ardı edilemez. Çalışanlar, örgütler için önemli bir güç kaynağıdır ve becerilerini ve potansiyellerini etkin bir şekilde kullanmak başarı için temel unsurdur. Ancak, işletmeler, çalışanların değerini tanımaz ve geliştirmezlerse, değerli insan sermayelerini rakiplere kaybetme riskiyle karşı karşıya kalırlar. İş tatmini, yetenekli bireyleri örgüt içinde tutmada kritik bir rol oynar. Bu nedenle, işletmeler olumlu bir çalışma ortamı yaratmaya, rekabetçi bir maaş sunmaya, büyüme fırsatları sağlamaya ve çalışanların katkılarını tanımaya ve ödüllendirmeye odaklanmalıdır.

Bu faktörlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ve rekabet avantajı elde edilmesi için, işletmeler insan kaynakları uygulamalarına güvenmektedir. Günümüzde geleneksel İK uygulamaları, "Yeşil İK" veya "Sürdürülebilir İK" uygulamalarıyla desteklenmektedir. Yeşil İK uygulamaları, çevresel sürdürülebilirlik prensiplerinin İK süreçleri ve stratejileriyle bütünleştirilmesine vurgu yapar. Bu uygulamalar, çevre dostu çalışma uygulamalarını teşvik etmek, yeşil işe alım ve eğitim programları uygulamak, çevre dostu çalışan katılım etkinlikleri geliştirmek ve kuruluş içinde sürdürülebilirlik kültürünü teşvik etmek gibi girişimleri içerir.

Yeşil İK uygulamalarını benimseyerek, işletmeler çift yönlü faydalar elde edebilir. İlk olarak, ekolojik ayak izlerini azaltarak ve çevreyi korumaya katkıda bulunarak kurumsal sosyal

sorumluluklarını yerine getirebilirler. İkincisi, bu uygulamalar çalışan iş tatminini ve bağlılığını artırarak, daha yüksek verimlilik ve olumlu bir işveren marka imajı sağlar (Öselmiş, 2020).

Sonuç olarak, giderek karmaşık hale gelen iş dünyasında, örgütlerin etkin bir şekilde dış çevre faktörlerini yönetmeleri, kurumsal sosyal sorumluluğu benimsemeleri ve çalışan iş tatminine önem vermeleri gerekmektedir. Çevreye duyarlı uygulamaları ve yeşil İK stratejilerini entegre eden işletmeler, rekabet avantajı elde edebilir, en iyi yetenekleri çekebilir ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlayabilirler. Çalışmamızda da kurumsal sosyal sorumluluk ve iş tatmini üzerinde böyle önemli bir etkisi olan “yeşil insan kaynaklar yönetimi uygulamaları” konusu ele alınmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak, ilk bölümünde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bu uygulamaların örgütlerin yönetimine olan etkileri tartışılmıştır. İkinci bölümde çalışanların motivasyonunda önemli bir rol oynayan iş tatmini ve günümüz işletmeleri açısından giderek önem kazanan kurumsal sosyal sorumluluk konusu üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun rolü araştırılmıştır.

Bu konuya dair önceden gerçekleştirilen benzer çalışmaların sonucu aşağıda anlatılmıştır.

Singh & Pandey (2020) tarafından yürütülen çalışma, yeşil İKY uygulamaları ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Spesifik olarak, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil işe alma ve seçme ve yeşil çalışan ilişkilerinin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ancak yeşil performans yönetimi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Vanisri ve Seema (2021) tarafından yapılan çalışmada yeşil işe alım ve seçme, yeşil eğitim gelişimi, yeşil performans yönetimi ve yeşil ücret yönetimi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yeşil İKY ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki etkileşim Freitas (2020) ve Syed (2020) tarafından irdelenmiştir. Freitas v.d. tarafından 2020 yılında gerçekleştirilen çalışmada yeşil insan kaynakları uygulamalarından yeşil performans yönetimi, yeşil işe alım ve seçim ve yeşil eğitim ve gelişiminin kurumsal sosyal sorumluluğu pozitif yönlü ve anlamlı olarak açıkladıkları görülmüştür. Ayrıca Syed vd. Tarafından 2020 yılında yapılan çalışmada yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kurumsal sosyal sorumluluk ve organizasyonun sürdürülebilir performansı arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk ve iş

tatmini arasındaki ilişkisi ise Barakat (2016) ve Taşgiran (2019) tarafından ele alındığı gözlenmektedir. Barakat v.d. (2016) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, şirketlerin üstlendiği KSS odaklı eylemlerin daha iyi bir örgütsel imaja yol açacağına ve bunun da daha fazla çalışan memnuniyetine yol açacağına dair kanıt sunmaktadır. Taşgiran tarafından 2019 yılında gerçekleştirilen çalışmada ise, kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın yukarıda belirtilen sonuçlarına dayalı olarak şirketler için çeşitli önerilerde bulunulmuştur. İlk olarak, şirketler yeşil İK uygulamalarını aktif bir şekilde hayata geçirmeli ve insan kaynakları yönetim stratejilerine entegre etmelidir. Bu, çevreye duyarlı politikaların benimsenmesini, sürdürülebilir çalışma uygulamalarının teşvik edilmesini ve yeşil girişimlerin çalışan eğitim ve gelişim programlarına dahil edilmesini içerir. Etkili iletişim, yeşil İK uygulamaları, çalışan iş tatmini ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki bağlantının farkındalığını ve anlaşılmasını sağlamak açısından son derece önemlidir. Şirketler, sürdürülebilir uygulamalara olan taahhütlerini iletmeli, yeşil İK girişimlerinin faydalarını vurgulamalı ve haber bültenleri, intranet platformları ve ekip toplantıları gibi düzenli iletişim kanalları aracılığıyla çalışan katılımını teşvik etmelidir. Çalışan iş tatmini ve bağlılığını daha da artırmak için şirketler, yeşil İK uygulamalarıyla ilgili karar süreçlerine çalışanları dahil ederek onları yetkilendirmelidir. Çalışan önerilerini teşvik etmek, sürdürülebilirlik projelerine katılma fırsatları sağlamak ve yeşil girişimleri tanımak ve ödüllendirmek, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluğa katkılarını güçlendirecektir. Ayrıca, çevre farkındalığı, sürdürülebilirlik ve yeşil becerileri vurgulayan eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmak, çalışanlara yeşil İK uygulamalarına katılmak için gerekli bilgi ve becerileri kazandıracaktır ve çevresel sorumluluk kültürünü teşvik edecektir.

Yeşil İK uygulamalarının çalışan iş tatmini ve kurumsal sosyal sorumluluk üzerindeki etkisinin düzenli olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi önemlidir. Bu, anketler, geri bildirim mekanizmaları ve özel olarak tasarlanmış performans göstergeleri aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Çalışanlardan gelen geri bildirimler, sürekli iyileştirme çabalarını yönlendirebilir ve şirketlerin endişe duyulan alanları ele almasına yardımcı olabilir. Ayrıca, şirketler yeşil İK uygulamalarını daha da geliştirmek için çevre örgütleri gibi harici paydaşlarla iş birlikleri ve ortaklıklar kurmalıdır. En iyi uygulamaların paylaşılması, sektör genelinde sürdürülebilirlik girişimlerine katılım ve harici uzmanlıktan faydalanma, sürekli iyileştirme ve yenilikçilik açısından katkı

sağlayabilir. Bu önerilerin uygulanmasıyla şirketler, yeşil İK uygulamaları aracılığıyla çalışan iş tatminini sağlayan bir çalışma ortamı oluşturabilir ve aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirebilir. Bu, olumlu bir kurumsal kültüre katkıda bulunacak, yetenekli çalışanları çekebilir ve elde tutabilir ve şirketin sosyal ve çevresel sorumluluk sahibi bir kuruluş olarak itibarını artıracaktır.

Bu çalışma, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeşil iş tasarımı ve analizi, Yeşil işe alım ve seçim, yeşil ücret yönetimi, yeşil eğitim ve gelişim, yeşil performans yönetimi ile iş sağlığı ve güvenliği gibi altı boyutunu içermektedir. Bu nedenle gelecekteki araştırmacıların, yeşil çalışan ilişkileri, yeşil yerleştirme gibi çalışan iş tatminini etkileyen daha fazla yeşil insan kaynakları yönetimi faktörünü dikkate almaları daha iyi olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yenilenmiş 6. Baskı Beta Yayıncılık ,2013 s. 211-265.
- Ahmad, S.: "Green human resource management: Policies and practices." **Cogent business & management** 2, no. 1 ,2015, pp. 1030817.
- Armstrong, M.: **A handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers, 2006.
- Armstrong, M.: **Handbook of reward management practice: Improving performance through reward**. Kogan Page Publishers, 2010
- Armstrong, M., Taylor, S.: **Handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers, 2020.
- Arnett, D. B., Laverie, D.A., McLane, C.: "Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools." **Cornell hotel and restaurant administration quarterly** 43, no. 2 ,2002, pp.87-96.
- Arulrajah, A., Opatha, H. H. D. N. P.: "Analytical and theoretical perspectives on green human resource management: **A simplified underpinning**.", 2016.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., Nawaratne, N. N. J: "Green human resource management practices: A review.", 2015.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K.: "Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness." **Business & Society** 41, no. 3 ,2002, pp. 292-318.
- Bangwal, D., & Tiwari, P.: "Green HRM—A way to greening the environment." **IOSR Journal of Business and Management** 17, no. 12 , 2015, pp.45-53..

- Barakat, S. R., Isabella, G., Boaventura, J. M. G., Mazzon, J. A.: "The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction." **Management decision** , 2016.
- Baş, T.,
Aydınlık, A.Ü.,
Erenel, F.: "Üniversite öğrencilerinin işveren seçim kriterlerinin belirlenmesine yönelik **keşfedici bir araştırma**." , 2011.
- Başdoğan, T.: "Esnek çalışanlarda esnek çalışmaya yönelik tutumun iş tatmini üzerine etkisi." **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , 2015.
- Bayender, B.,
Güney, S.: "Çalışma stresinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Avcılar ilçesindeki banka çalışanları üzerine bir araştırma.", 2019.
- Baysal, A.C.,
Tekarslan, E.: **İşletmeciler için davranış bilimleri**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1996.
- Berry, M. A.,
Rondinelli, D. A.: "Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution." **Academy of Management Perspectives** 12, no. 2 ,1998, pp.38-50.
- Bertels, S., Papania, L.,
Papania, D.: "Embedding sustainability in organizational culture." A systematic review of the body of knowledge. London, Canada: **Network for Business Sustainability** 25 ,2010.
- Bhushan, A.K.,
MacKenzie, J. C.: "Environmental leadership plus total quality management equals continuous improvement." **Environmental Quality Management** 1, no. 3 ,1992, pp. 207-224.
- Boone, T.: "Creating a Culture of Sustainability." **UIC Medical Center**: Chicago, IL, USA ,2012.
- Bučiūnienė, I.,
Kazlauskaitė, R.: "The linkage between HRM, CSR and performance outcomes." **Baltic journal of management** 7, no. 1, 2012, pp. 5-24.

- Can, A.: "SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde veri analizi [Data analysis in scientific research process with SPSS]." (2017).
- Carrell, M. R.,
Elbert, N. F.: "Some personal and organizational determinants of job satisfaction of postal clerks." **Academy of Management Journal** 17, no. 2 ,1974, pp. 368-373.
- Carroll, A. B.: "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders." **Business horizons** 34, no.4, 1991, pp. 39-48.
- Chan, E. S.: "Implementing environmental management systems in small-and medium-sized hotels: Obstacles." **Journal of hospitality & tourism research** 35, no. 1 ,2011, 3-23.
- Chan, E. S.,
Hawkins, R.: "Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study." **International Journal of Hospitality Management** 29, no. 4 ,2010, pp. 641-651.
- CIPD: **The environment and people management**, 2007
- Chikere, C. C.,
Nwoka, J.: "The systems theory of management in modern day organizations-A study of Aldgate congress resort limited Port Harcourt." **International Journal of Scientific and Research Publications** 5, no. 9 ,2015 pp. 1-7.
- Clair, J. A., Milliman, J., Whelan, K. S.: "Toward an environmentally sensitive ecophilosophy for business management." **Industrial & Environmental Crisis Quarterly** 9, no. 3 ,1996, pp. 289-326.
"Statistical methods for
- Clarke, E...: **Power Brokers, People Management**, 18thMay, 2006 pp. 40-42.
- Cochran, W. G.: **Sampling techniques**. John Wiley & Sons, 1977.
- Collings, D. G.,
Wood, G.: "Global staffing: A review and thematic research agenda." **The International Journal of Human Resource Management** 20, no. 6 ,2009, pp. 1253-1272.

- CEC: "Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development" **347 final, Brussels, COM**, 2002.
- Cook, J., Seith, B. J.: "Designing an effective environmental training program." **Journal of Environmental Regulation** 2, no. 1, 1992, pp. 53-62.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. S: **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. OUP Oxford, 2008.
- Crotty, J., Rodgers, P.: "Sustainable development in the Russia Federation: the limits of greening within industrial firms." **Corporate Social Responsibility and Environmental Management** 19, no. 3, 2012, pp.178-190.
- Çalışkan, Z.: "İş tatmini: malatya'da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama." **Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi** 4, no. 1, 2005, s. 9-18.
- Çiner,F., Doğan-Sağlamtimur, N.: "Environmental and sustainable aspects of green building: A review." In IOP Conference Series: **Materials Science and Engineering**, vol. 706, no. 1, p. 012001. IOP Publishing, 2019.
- Davis,K., Blomstrom, R. L.: **Business and its environment**. McGraw-Hill, 1966.
- Deepika, R., Karpagam, V.: "A study on green HRM practices in an organization." **International Journal of Applied Research** 2, no. 8, 2016, pp. 426-429.
- Demir, C.: "Kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama." Master's thesis, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2012.
- Demir, R., Türkmen, E.: "Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma." **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 6, 2014, s. 47-59
- Demirkol, I.C., Nalla, M. K.: "Predicting job satisfaction and motivation of aviation security personnel: a test of job characteristics

- theory." **Security Journal** 31, 2018, pp. 901-923.
- Dilchert, S.,
Ones, D. S.: "Environmental sustainability in and of organizations." **Industrial and organizational psychology** 5, no. 4, 2012, pp. 503-511.
- Ditz, D.,
Ranganathan, J.,
Banks, R. D.: **Green ledgers: case studies in corporate environmental accounting.** World Resources Institute, 1995.
- Erdil,O.,
Keskin,H.,
Imamoglu, S. Z.,
Erat, S.: "Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama". **Doğuş üniversitesi dergisi** , 5 (1) , 2004, pp. 17-26 .
- Eren, E.: **Yönetim ve organizasyon:(Çağdaş ve küresel yaklaşımlar).** Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008.
- Florida, R.,
Davison, D.: "Gaining from green management: environmental management systems inside and outside the factory." **California management review** 43, no.3, 2001, pp. 64-84.
- Freitas,W.R.D.S.,
Caldeira-Oliveira, J.H.,: "Green human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms." Benchmarking: **An International Journal** 27, no. 4, 2020, pp. 1551-1569.
- Günaydın, C.: "Yeşil insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları", iç.organizasyonlarda sürdürülebilirlik ve yeşil yaklaşım uygulamaları, ed. Burcu Aydın küçük, bilgehan Sezgin, İstanbul, Filiz kitabevi, 2022.s.23-42.
- Ghafoor, M. M.: "Role of demographic characteristics on job satisfaction." **Far East Research Centre** 6, no. 1, 2012, pp. 30-45.
- Govindarajulu,N.,
Daily, B. F.: "Motivating employees for environmental improvement." **Industrial management & data systems** 104, no. 4, 2004, pp. 364-372.
- Green, J.: **Job satisfaction of community college chairpersons.** Virginia Polytechnic Institute and State University, 2000.

- Grigore,G.,
Molesworth,M.,
Watkins, R.: "New corporate responsibilities in the digital economy." Corporate social responsibility in the post-financial crisis era: CSR conceptualisations and international practices in times of uncertainty, 2017, pp. 41-62.
- Guerci, M.,
Longoni, A.,
Luzzini, D.: "Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices." *The International Journal of Human Resource Management* 27, no. 2, 2016, 262-289.
- Hackman, R. J.,
Oldham, G. R.: **Work redesign**. Vol. 2779. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.
- Haddock-Millar,J.,
Sanyal, C.,
Müller-Camen, M.: "Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation." **The International Journal of Human Resource Management** 27, no. 2, 2016, pp.192-211.
- Harris, L.C., Crane, A.: "The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change." **Journal of organizational change management** 15, no. 3, 2002, pp. 214-234.
- Hayes, A. F.: **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. Guilford publications, 2017.
- Herzberg, F.,
Mausnes, B.,
Peterson,R. O.,
Capwell, D. F.: "Job attitudes; review of research and opinion.". **Psychological Service of Pittsburgh**,1957.
- Hmeedat, O.,
Albdareen, R.: "The Impact of Green Human Resources Management Practices on the Relationship between Commitment to Social Responsibility and Sustainable Performance." **Information Sciences Letters**: Vol. 11 : Iss. 4 , 2022.
- Hoppok, R.,
Spielgler.: "Job Satisfaction.Occupations": **The Vocational Guidance Journal** 16, no. 7, 1938, pp. 636-643.

- Hosain, S.,
Rahman, M. D.: "Green human resource management: A theoretical overview." **IOSR Journal of Business and Management** (IOSR-JBM) Volume 18, 2016.
- Islam, M. F.,
Akter, T.: "Impact of Demographic Factors on the Job Satisfaction: A Study of Private University Teachers in Bangladesh." **Samsmruti-Sams J** 12, 2019, pp. 62-80.
- Islam, M. Z.: "Evolution of Human Resource Management and Its Impact on Organizational Success." **International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies** 3, no. 2, 2015, pp. 301-309.
- Itika, J. S.: "Fundamentals of human resources management." **African Studies Centre, Leiden University, Leiden, Netherlands** (2011).
- Jabbour, C.J.C.,
Sousa Jabbour, A. B.: "Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas." **Journal of cleaner production** 112, 2016, pp. 1824-1833.
- Jackson, S. E., Seo, J.: "The greening of strategic HRM scholarship." **Organization Management Journal** 7, no. 4, 2010, pp. 278-290.
- Jackson, S.E.,
Renwick, D.W.,
Jabbour, C.J., Muller-Camen, M.: "State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue." **German Journal of Human Resource Management** 25, no. 2, 201, pp. 99-116.
- Johnason, P.: **HRM in changing organizational contexts**. London Routledge. A critical approach, 2009, pp. 19-37.
- Jyoti, K.: "Green HRM—people management commitment to environmental sustainability." In proceedings of 10th **international conference on digital strategies for organizational success**, 2019.
- Kabir, M. N.,
Parvin, M. M.: "Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector." **Australian journal of business**

and management research 1, no. 9, 2011, pp.113-123.

- Kafil, K., Akram, M.,
Khan, R. A.: "Effect of Green HRM Practices on Job Satisfaction in the Textile Industry of Karachi." **Paradigms** 15, no. 1, 2021, pp. 43-49.
- Karkın, N.: "Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: Bir literatür analizi denemesi." **Türk İdare Dergisi** 445, 2004, pp.43-83.
- Keser, A.: **Çalışma Yaşamında Motivasyon İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları**, 2006.
- Keser, A.: **Çalışma Psikolojisi**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2009.
- Khalil, M. K.,
Muneenam,U.: "Total quality management practices and corporate green performance: does organizational culture matter?." **Sustainability** 13, no. 19, 2021, 11021.
- Kırkpınar, S.,
İşcan, Ö. F.: "Liderlik tarzlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri." **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi** 21, no. 1, 2018, pp.1-29.
- Kian,T. S.,Yusoff, W.
F. W., Rajah, S.: "Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two." **European Journal of Business and Social Sciences** 3, no. 2, 2014, pp. 94-102.
- Kim, S.: "Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership." **Public administration review** 62, no. 2, 2002, pp. 231-241.
- Kim, Y. J., Kim, W. G.,
Choi,H.M., Phetvaroon,
K.: "The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance." **International Journal of Hospitality Management** 76, 2019, pp. 83-93.
- Koçel, T.: **İşletme Yöneticiliği**. 17. baskı İstanbul: Beta Yayınevi.", 2014.
- Kumari, G., Joshi, G.,
Pandey, K. M.: "Analysis of factors affecting job satisfaction of the employees in public and private sector." **International Journal of Trends in Economics Management and Technology** 3, no. 1, 2014, 1-19.

- Kutanis, P.: "Kendi kendine liderlik tarzının iş tatmini ve iş özerkliği üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma." **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.
- Latham, G. P.: **Motivate employee performance through goal setting.** Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence- based management , 2012, pp. 161-178.
- Lewis, A. C., Cardy, R. L., Huang, L. S.: "Institutional theory and HRM: A new look." **Human Resource Management Review** 29, no. 3, 2019, pp. 316-335.
- Lin, C. H., Yang, H. L., Liou, D. Y.: "The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan." **Technology in society** 31, no. 1, 2009, pp. 56-63.
- Locke, E. A.: **"The nature and causes of job satisfaction."** Handbook of industrial and organizational psychology (1976).
- Luthans, F.: **Organizational behavior.** 10th ed. McGraw-Hill, 2005.
- Mandago, R. J.: "Influence of green reward and compensation practice on environmental sustainability in selected service based state corporations in Kenya." **European Journal of Business and Strategic Management** 3, no. 6, 2018, pp.1-12.
- Mandip, G.: "Green HRM: People management commitment to environmental sustainability." **Research Journal of Recent Sciences**, ISSN 2277 , 2012, pp. 2502.
- Margaretha, M., Saragih, S.: "Developing new corporate culture through green human resource practice." **In International Conference on Business, Economics, and Accounting**, vol. 1, no. 10, pp. 2013.
- Maslow, A. H.: **A theory of human motivation.** Psychological review 50, no. 4, 1943, pp. 370.
- Masri, H. A., "Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An

- Jaaron, A. A.: **empirical study." Journal of cleaner production** 143, 2017, pp. 474-489.
- Mehta, K.,
Chugan, P. K.: "Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business." Pursuit of Environmentally Sustainable Business. **Universal Journal of Industrial and Business Management** 3, no. 3, 2015, pp. 74-81.
- Mello, J. A.: **Strategic human resource management.** Cengage Learning, 2014.
- Milliman, J., Clair, J.: **Best environmental HRM practices in the US.** In Greening people, 2017, pp. 49-73.
- Mwita, K. M.: "Conceptual review of green human resource management practices." **East African Journal of Social and Applied Sciences** 1, no. 2, 2019, pp. 13-20.
- Nadaf, Y. B. R.,
Nadaf, S. M.: "Corporate social responsibility: issues challenges and strategies for Indian firms." **IOSR Journal of Business and Management** 16, no. 5 (2014): 51-56.
- Nayak, S., Mohanty, V.: "Green HRM for business sustainability." **Indian Journal of Scientific Research**, 2017, pp. 102-106.
- North, K.: **Environmental business management: an introduction.** Vol. 30. International Labour Organization, 1997.
- Oates, A.: **Industrial Relations and the Environment in the UK** 1. In Greening People, 2017, pp. 117-140.
- O'Higgins, T.: **Systems Approach to Environmental Management: It's not easy being Green.** Dunedin Academic Press Ltd, 2015.
- Omah, O., Obiekwe, O.: "Impact of employee job satisfaction on organizational performance." **International Journal of Current Research** 6, no. 12 (2019): 2343-403.
- Onkila, T.: "Pride or embarrassment? Employees' emotions and corporate social responsibility." **Corporate Social Responsibility and Environmental Management** 22, no. 4, 2015, pp. 222-236.
- Opatha, H. H. D. N. P.: "Green human resource management a simplified introduction." **Proceedings of the HR Dialogue**, Volume 01, No.01, 2013.
- Öselmiş, M.: "Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları: Literatür taraması ve bir ölçek uyarlama çalışması." Master's thesis, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2020.

- Özaydın, M. M.,
Özdemir, Ö.: "Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği." **İşletme Araştırmaları Dergisi** 6, no. 1, 2014, pp. 251-281.
- Özdemir, H. Ö.: "Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: OPET çalışanlarına yönelik uygulama." PhD diss., **Marmara Üniversitesi** (Turkey), 2007.
- Özgener, Ş.: **İş Ahlakının Temelleri Yönetmel Bir Yaklaşım**. "Nobel Yayın Dağıtım.", 2004.
- Paetzold, K.: **Corporate social responsibility: An international marketing approach**. Diplomica Verlag, 2010.
- Pandey, S.,
Viswanathan, V.,
Kamboj, P.: "Sustainable green HRM—importance and factors affecting successful implementation in organizations." **International Journal of Research in Management and Business** 2, no. 3, 2016, pp. 11-29.
- Pham, D.D. T.,
Paillé, P.: "Green recruitment and selection: an insight into green patterns." **International journal of manpower** 41, no. 3, 2020, pp. 258-272.
- Phillips, L.: **Go green to gain the edge over rivals**. People Management 23, no. 9, 2007, pp. 1-9.
- Quinn, R.P.,
Baldide Mandilovitch,
M. S.: "Education and Job Satisfaction, 1962-1977." **Vocational Guidance Quarterly** 29, no. 2, 1980, pp. 100-111.
- Ramus, C. A.: "Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do." **Journal of world business** 37, no. 2, 2002, pp. 151-164.
- Reese, C. D.: **Occupational health and safety management: a practical approach**. CRC press, 2018.
- Renwick, D. W.,
Redman, T., &
Maguire, S.: "Green human resource management: A review and research agenda." **International journal of management reviews** 15, no. 1 (2013): 1-14.

- Renwick, D.,
Redman, T.,
Maguire, S.: "Green HRM: A review, process model, and research agenda." **University of Sheffield Management School Discussion Paper** 1, no. 1, 2008, pp. 1-46.
- Revill, C.: "The Greening of Personnel." Human Resource Management an Assessment, **International Journal of Applied HRM** 1, no. 3, 2000, pp. 1-30.
- Robbins, S. P.,
Judge, T. A.: **Organizational behaviour**. pearson, 2017.
- Saari, L.M.,
Judge, T.A.: "Employee attitude and job satisfaction", **Human resource management**, Vol. 43 No.4, 2004, pp. 395-407.
- Sabokro, M.,
Masud, M.M.,
Kayedian, A.: "The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employees' green behavior." **Journal of Cleaner Production** 313, 2021, pp. 127963.
- Sabuncuoğlu, Z.: **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**. Bursa: MKM Yayınları, 2009, pp.89-90.
- Saini, P., Shukla, K. K.: "Green recruitment: A new tool of cost cutting (conceptual study)." **International Journal of Scientific and Innovative Research** 4, no. 1, 2016, pp. 195-198.
- Senge, P. M.: **The art and practice of the learning organization**, 1990.
- Sethi, S. P.: "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework." **California management review** 17, no. 3, 1975, pp. 58-64.
- Shah, M.: "Green human resource management: Development of a valid measurement scale." **Business Strategy and the**

Environment 28, no. 5, 2019, pp. 771-785.

Sheopuri,A.,
Sheopuri, A.: "Green HR practices in the changing workplace." **Business Dimensions** 2, no. 1, 2015, pp.13-26.

Singh,K. P.,
Pandey, K. N.: "Green Hrm Practices And Its Impact On Employee Engagement." **International Journal of Management (IJM)** 11, no. 12, 2020, pp. 3350-3364.

SHRM: **Green workplace:** Survey brief. Alexandria, 2009.

Sönmez, H.: "Değişim yaşanan örgütlerde iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisi." Master's thesis, **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2014.

Subramanian,N.,
Suresh, M.: "The contribution of organizational learning and green human resource management practices to the circular economy: A relational analysis–evidence from manufacturing SMEs (part II)." **The Learning Organization ahead-of-print** , 2022.

Supriya, G. K.: "Environmental sustainability with special reference to green HRM." **International Journal of Advanced Research in Engineering & Management** 3, no. 9, 2017, pp. 41-44.

Syed, M. W., Li, J. Z.,
& Junaid, M.: "Relationship between human resource management practices, relationship commitment and sustainable performance." **Green Finance** 2, no. 3, 2020, pp. 227-242.

Sypniewska, B.: "Evaluation of factors influencing job satisfaction." **Contemporary economics** 8, no. 1, 2014, pp.57-72.

Tabachnick, B.G.,
Fidell, L. S.: **Using multivariate statistics:** Pearson new international edition. Pearson Higher Ed, 2013.

- Tamm, K., Eamets, R., & Mõtsmees, P.: Relationship between corporate social responsibility and job satisfaction: The case of Baltic countries. **The university of Tartu faculty of economics and business administration working paper**, 2010, pp.76.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., Jia, J.: "Green human resource management practices: scale development and validity." **Asia pacific journal of human resources** 56, no. 1, 2018, pp. 31-55.
- Taşgiran, B.: "Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının iş tatminine etkisi "(Doctoral dissertation, **Marmara Üniversitesi**, 2019.
- Waite, M.: **Oxford thesaurus of English**. Oxford University Press, 2000.
- Tiwari, R., & Tiwari, G.: "Total quality management: A requisite approach to improve research." **Pharma Times** 50, no. 7, 2018, pp. 25-29.
- Tosun, E.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 11.05.2021 tarihinde saat: 14:41' de <https://www.academia.edu/> adresinden alınmıştır, 2014.
- Uslu, Y. D., Kedikli, E.: "Sürdürülebilirlik kapsamında yeşil insan kaynakları yönetimine genel bir bakış." **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi**, 2017.
- Vanisri, K., Seema, A.: "Impact of Green HRM practices on Employees Job satisfaction." **SPAST Abstracts** 1, no. 01, 2021.
- Venkatachalam, J., Sivasankara Reddy, K.: "Impact of Job Level and Job Tenure on Work Involvement, Job Involvement and Job Satisfaction in Different Organization." **Indian Journal of Applied Psychology** 33 (1996): 78-85.

- Waddock, S.: "Creating corporate accountability: Foundational principles to make corporate citizenship real." **Journal of Business Ethics** 50, 2004, pp.313-327.
- Wehrmeyer, W.: **Human resources and environmental management.** Routledge, 1996.
- Wood, J.A. A.,
Winston, B. E.: "Development of three scales to measure leader accountability." **Leadership & Organization Development Journal** 28, no. 2, 2007, pp.167-185.
- Worrell, T. G.: "School psychologists' job satisfaction: Ten years later." PhD diss., **Virginia Tech**, 2004.
- Wright, Patrick M., Gary
C. McMahan.: "Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management." **Human resource management journal** 21, no. 2, 2011, pp. 93-104.
- Yavuz, N.: "Yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil iş yetkinliklerinin içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmesi." **İşletme Araştırmaları Dergisi** 12, no. 3, 2020, s. 2669-2681.
- Yıldırım, Ü. B., Taş, M.
A., & Çiçek, H.: "İşin Anlamlılığının İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkinde İş Stresinin Aracılık Rolü: Havaalanı Yer Hizmeti Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma." **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 51 (2021): 277-306.
- Yusoff, Y. M.,
Nejati, M.,
Kee, D. M. H.,
Amran, A.: "Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry." **Global Business Review** 21, no. 3, 2020, pp. 663-680
- Yüksel, Ö.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi. Ekim, Ankara, 2000.
- Zhang, X.,
Mohandes, S. R.: Occupational Health and Safety in green building construction projects: A holistic Z-numbers-based risk management framework." **Journal of cleaner production** 275, 2020.

Zibarras, L. D.,
Coan, P.:

"HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey." **The International Journal of Human Resource Management** 26, no. 16, 2015, pp. 2121-2142.

Zoogah, D. B.:

"The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach." **German Journal of Human Resource Management** 25, no. 2, 2011, pp.117-139.



EKLER

Ek 1 Anket Formları

Değerli Katılımcı,

Aşağıda İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Gönen İLKAR DÜNDAR danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans çalışması için hazırlanmış anket formu yer almaktadır. Çalışma, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerine etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolünün incelemesini amaçlamaktadır.

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Anket sonuçları kişi ya da kurum bazında değil sektörel olarak değerlendirilecektir; bu nedenle herhangi bir şekilde isminizi, bölümünüzü ya da çalıştığınız kurumu belirtmenize gerek bulunmamaktadır. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Awoke Tesfu Ayalew

I. Demografik bilgiler

1. Yaşınız: 18-29 () 30-39 () 40-49 () 50 ve üst ()
2. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
3. Medeni durum: Evli () Bekar ()
4. Eğitim durumunuz: İlk okul () Ortaokul () Lise () Üniversite () Doktora ()
5. Kurumda çalışma süreniz: 0-1 () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üst ()

II. Aşağıdaki sorular, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını içeren ifadeleri içermektedir. İlgili ifadeleri okuyarak lütfen size en uygun olan katılma derecenizi işaretleyiniz .

		Kesinlikle katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Fikrim yok(3)	Katılıyorum(4)	Kesinlikle katılıyorum(5)
	Yeşil İş Tasarımı ve Analizi					

A1	Şirketim, kurumdaki her bir pozisyona çevrenin korunması ile ilgili çeşitli sorumluluklar yüklemiştir.					
A2	Şirketim, iş tanımları ve şartnamelerine kurumun yeşil ve sosyal ihtiyaçlarını dahil etmiştir					
A3	Şirketim iş şartnamelerinde yeşil yeteneklere belirgin bir unsur olarak yer vermektedir.					
A4	Şirketim, çevre koruma konularının önemini ortaya koymak için yenilikçi iş pozisyonları tasarlamakta ve hayata geçirmektedir					
	Yeşil İşe Alım ve Seçim					
A5	Şirketimiz “yeşil farkındalık (Çevre Bilinci)” kriterini insan kaynakları istihdam politikalarına dahil etmektedir.					
A6	Kuruluşumuz yeşil işveren markası oluşturma amacıyla yeşil kriterleri uygulamaya önem veren adayları işletmeye çekmektedir.					
A7	Şirketimde yeşil bilgi, beceri ve hedeflerin yayılmasını sağlayan bir iletişim ortamı vardır					
A8	Şirketim kağıtsız işe alım ve seçim yöntemini uygulamaktadır.					
	Yeşil Eğitim ve Gelişim					
A9	Şirketim çevre yönetimi konusunda kimin eğitime ihtiyacı olduğunu belirler.					
A10	Şirketim, öğrenilen içeriği işte uygulamak için yönetici ve çalışma arkadaşları desteği olup olmadığını değerlendirir.					
A11	Şirketim çevre koruma unsurlarını yeşil eğitimin ana temaları olarak kullanır.					

A12	Kuruluşum, çalışanların çevresel yönetim konusunda farkındalık, yetenek ve bilgi birikimini geliştirmek için çevresel yönetim eğitimi vermektedir.					
A13	İşletme içinde gerçekleştirilen tüm eğitimler kağıt kullanımını azaltmak için basılı materyaller yerine online ortamda hazırlanan içerikler aracılığıyla sürdürülmelidir					
	Yeşil Performans Yönetimi					
A14	Şirketimiz, organizasyon genelinde her çalışan için yeşil hedefler, amaçlar ve görevler belirlemektedir.					
A15	Şirketimde çalışan performansını değerlendirmek için yeşil kriterler kullanılmaktadır.					
A16	Şirketim yeşil hedeflere uyulup uyulmadığını ve yeşil hedeflerin karşılanıp karşılanmadığını takip etmektedir.					
A17	Şirkette standartların ötesinde performans gösteren yetenekli bireyler belirlenmekte ve çevre yönetimine katkılarına göre ödüllendirilmektedirler					
	Yeşil Ücret Yönetimi					
A18	Ücret sistemimiz çevrenin korunmasına yönelik katkıları takdir etmekte ve ödüllendirmektedir.					
A19	Şirketim yeşil beceri kazanımını ödüllendirmektedir					
A20	Şirketim yeşil eğitim programlarına katılımı ödüllendirmektedir.					
A21	Şirketim, çevre yönetimine katkıları ücretli izin, özel izin, çalışanlara ve ailelerine hediyeler verme gibi parasal olmayan ödüller aracılığıyla ödüllendirmektedir.					
A22	Şirketim çalışanların yeşil girişimlerini kurum genelinde					

	tanıtarak ve överek takdir etmektedir					
	Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği					
A23	Şirketim herkese yeşil bir iş ortamı sağlamaktadır.					
A24	Şirketim olumsuz çalışma şartlarının neden olduğu işle ilgili hastalıkları ve çalışanların kaygılarını azaltmak için yeşil girişimlerde bulunmaktadır.					
A25	Şirketim uygun iş ortamı oluşturmak, çeşitli sağlık problemlerinden kaçınmak, işgücü sağlığını iyileştirmek ve iş güvenliğini sağlamak için stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır.					

III. Kurumsa sosyal sorumluluk ile ilgili sorular

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	EKONOMİ					
B1	Çalıştığım kurum faaliyet giderlerini düşürmek için çabalamaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
B2	Kurumum çalışanlarının verimli çalışmasını sağlamaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
B3	Kurumum müşterilerinin memnuniyetini sağlamaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
B4	Kurumum gelirlerini en yüksek seviyeye çıkarmakta başarılıdır.	[]	[]	[]	[]	[]
B5	Kurumum rakiplerine göre rekabet avantajına sahiptir.	[]	[]	[]	[]	[]
B6	Kurumumun temel prensiplerinden biri de müşterilerine kaliteli ürün ve hizmet sunmasıdır.	[]	[]	[]	[]	[]
	YASAL					
B7	Kurumum kanunlara uygun bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.	[]	[]	[]	[]	[]

B8	Kurumum çevrenin korunmasına yönelik yasalara uymaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
B9	Kurumum çalışanlarla ilgili kanuni düzenlemelere uygun hareket etmektedir.	[]	[]	[]	[]	[]
B10	Kurumum rekabeti düzenleyen kanunlara uymaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
	ETİK					
B11	Kurumum çalışanların yaşam kalitesini artıran sosyal haklar (ulaşım, yemek,spor vb.) sağlamaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
B12	Kurumum çalışanların sağlık, güvenlik ve refahını koruyan uygun düzenlemelere sahiptir.	[]	[]	[]	[]	[]
B13	Kurumum ürün ve hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
B14	Kurumum tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir.	[]	[]	[]	[]	[]
B15	Kurumum müşteri memnuniyetine büyük önem vermektedir.	[]	[]	[]	[]	[]
B16	Kurumumda çevreye olan olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
B17	Kurumum doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
	GÖNÜLLÜ					
B18	Kurumum hayırsever kuruluşlara yardımda bulunmaktadır	[]	[]	[]	[]	[]
B19	Kurumum eğitim, sağlık, kültür ve sanat gibi faaliyetlere destek olmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
B20	Kurumum çalışanlarının özel hayatlarını daha iyi hale getirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirmektedir.	[]	[]	[]	[]	[]
B21	Kurumum çalışanlarının gönüllü olarak katıldıkları faaliyetleri desteklemektedir.	[]	[]	[]	[]	[]
B22	Kurumum toplumun sosyal sorunlarının çözümüne yönelik çaba göstermektedir.	[]	[]	[]	[]	[]

IV. İş tatmini ile ilgili sorular

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
C1	Yaptığım iş eğitimime uygundur.					
C2	Yaptığım iş kişiliğime uygundur.					
C3	Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.					
C4	Yöneticim çalışanların fikirlerini önemser ve destek verir.					
C5	Yöneticim çalışanlarına karşı tutumu, güven verici ve saygılıdır.					
C6	Yöneticim, tarafsız ve adildir.					
C7	İş arkadaşlarım arasında, işbirliği, yardımlaşma ve güvene dayalı ilişkiler mevcuttur.					
C8	İş arkadaşlarım saygılı ve nezaketlidir.					
C9	İş arkadaşlarım her türlü ayrımcılığa karşıdırlar.					
C10	Fiziki ortamdan (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, vs.) memnunum.					
C11	Çalışma ortamındaki yerleşim düzeni işimi daha iyi yapmamı sağlamaktadır.					
C12	İş ortamımda işimi iyi yapabilmek için gerekli donanım ve ekipman bulunmaktadır.					
C13	Görevde yükseltmelerde görevdeki başarı dikkate alınmaktadır.					
C14	Kurum içi terfi ve					

	atamalarda adil ve tarafsızlık ilkesine uyulmaktadır.					
C15	Görevde yükselme beklentilerimi gerçekleştirebilme imkanı bulmaktayım.					
C16	Almış olduğum ücret beni tatmin etmektedir.					
C17	Çalışanların başarıları ödüllendirilmektedir.					
C18	Kurumun sosyal imkanları (ulaşım, sağlık, lojman, kreş, spor tesisleri, yemek hizmeti, kafeterya, kütüphane, internet olanakları vb.) beklentileri karşılamaktadır.					
C19	Çalışanlara sağlanan sosyal olanaklardan tüm çalışanlar eşit imkanlarda yararlanmaktadır.					
C20	Bu kurumdaki işimden ayrılmak istemiyorum.					
C21	Kurum içi etkin iletişim yöntem ve araçları bulunmaktadır (toplantı, duyuru, yayınlar vb.)					
C22	Çalışanlar arasında açık ve paylaşıma yönelik bir iletişim vardır.					
C23	Bu kurum benim için bir prestij kaynağıdır.					
C24	Bu kurum diğer benzer kurumlar arasında saygın bir yeri olduğu inancındayım.					
C25	Kurumsal etik yaklaşımıyla örnek bir kurumdur					