



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Yağmur KAPLAN

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA
ETKİSİ

Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Yağmur KAPLAN

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA
ETKİSİ

Danışman

Doç. Dr. Özgür YAYLA

Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2023

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Yağmur KAPLAN'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Güzde Seval ERGÜN (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Özgür YAYLA (İmza)

Üye : Doç. Dr. Emrah ÖRGÜN (İmza)

Tez Başlığı: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeşil Örgütsel Davranışa Etkisi

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi : 18/12/2023

Mezuniyet Tarihi : 28/12/2023

(İmza)
Doç. Dr. Seda BAYRAKTAR
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeşil Örgütsel Davranışa Etkisi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Yağmur KAPLAN





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Yağmur KAPLAN
Öğrenci Numarası	202152078024
Anabilim Dalı	Turizm Yönetimi
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Özgür YAYLA
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeşil Örgütsel Davranışa Etkisi
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2263549898
Rapor Tarihi	21.12.2023
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %15 Alıntılar dahil: %14
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,	
<p>Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 94 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır.</p> <p>Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelerle sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.</p>	
Gerekçe:	
<p>Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.</p> <p style="text-align: right;">Danışman Öğretim Üyesi Unvanı, Adı-Soyadı Doç. Dr. Özgür YAYLA</p> <p style="text-align: center;">İmza</p>	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
TEŞEKKÜR	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı.....	6
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimini Personel Yönetiminden Ayıran Temel Farklar.....	7
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevre Faktörleri	9
1.4.1. Dış Çevre Faktörleri	9
1.4.1.1. Ekonomik Çevre.....	9
1.4.1.2. Toplumsal Çevre	10
1.4.1.3. Teknolojik Çevre	10
1.4.1.4. Yasal Çevre.....	10
1.4.1.5. Rakip Firmalar.....	10
1.4.2. İç Çevre Faktörleri.....	11
1.4.2.1. Misyon, Amaç, Hedef ve Stratejiler	11
1.4.2.2. Politikalar	11
1.4.2.3. Örgüt Kültürü	12
1.5. Klasik Yönetim Kuramları.....	12
1.5.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	13
1.5.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	14
1.5.3. Bürokratik Yönetim Yaklaşımı	16
1.6. Neo-Klasik Yaklaşım Kuramı	17
1.6.1. Hawthorne Araştırmaları	18
1.6.2. Douglas McGregor'un X Ve Y Kuramı.....	18
1.6.3. Likert Sistem 1-Sistem 4 Modeli.....	19
1.7. Modern Yönetim Yaklaşımı	19

1.7.1.	Sistem Yaklaşımı	20
1.7.2.	Durumsallık Yaklaşımı	21

İKİNCİ BÖLÜM

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1.	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı	22
2.2.	Klasik İnsan Kaynaklarından Yeşil İnsan Kaynaklarına Geçiş Süreci	24
2.3.	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	26
2.3.1.	Yeşil İşe Alım ve Seçme	27
2.3.2.	Yeşil Eğitim ve Geliştirme	29
2.3.3.	Yeşil Ücret ve Ödüllendirme	30
2.3.4.	Yeşil Performans Yönetimi	31
2.3.5.	Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

3.1.	Yeşil Davranış	33
3.2.	Yeşil Örgütsel Davranış Kültürü	34
3.3.	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlerdeki Önemi	35
3.4.	Yeşil İnsan Kaynaklarının Örgüt Kazanımındaki Güçlükleri	37

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1.	Araştırma Problemi	38
4.2.	Araştırmanın Önemi	39
4.3.	Araştırmanın Amacı	40
4.4.	Teorik Altyapı	43
4.5.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	44
4.6.	Araştırmanın Sınırlılıkları	45
4.7.	Araştırmanın Varsayımları	45
4.8.	Yöntem	45
4.9.	Bulgular	47
4.10.	Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	47
4.10.1.	Ölçeklere İlişkin Bulgular	49

4.10.2.	Doğrulayıcı Faktör Analizi	51
4.10.3.	Hipotez Testleri	54
SONUÇ	55
KAYNAKÇA	59
EK 1 – ANKET FORMU TÜRKÇE	73
EK 2- ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİ İZİN MAİLİ	77
ÖZGEÇMİŞ	80



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	6
Şekil 2.1 Eğitim geliştirme	29
Şekil 4.1 Hipotetik Araştırma Modeli	43
Şekil 4.2 Vroom'un Bekleyiş teorisinin günümüzde kullanılan modeli	43
Şekil 4.3 Hipotetik Araştırma Modeli	47
Şekil 4.4 Yol Analizi Sonuçları.....	54



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1 İnsan Kaynakları Yönetimin Tarihsel Gelişimi	5
Tablo 1.2 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Farklı Bakış Açısı.....	8
Tablo 1.3 Yönetim Süreci Yaklaşımı İlkeleri.....	15
Tablo 1.4 Bürokrasinin Olumlu ve Olumsuz Yönlerinin Karşılaştırılması.....	16
Tablo 2.1 Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları	23
Tablo 3.1 Çalışan Yeşil Davranışı.....	34
Tablo 4.1 Turistlerin Demografik Özellikleri.....	48
Tablo 4.2 Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği (YİKYÖ).....	49
Tablo 4.3 Yeşil Davranış Ölçeği	51
Tablo 4.4 Yapısal Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	53

KISALTMALAR LİSTESİ

BM	: Birleşmiş Milletler
Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
Ed.	: Editör
İK.	: İnsan Kaynakları
İKY.	: İnsan Kaynakları Yönetimi
M.Ö.	: Milattan Önce
M.S.	: Milattan Sonra
PY	: Personel Yönetimi
ss.	: Sayfalar
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
YİKY	: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖZET

Bu araştırma yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil örgütsel davranışa etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda turizm sektöründe Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili çalışmaların yetersiz kaldığı ve bu alanda yeni araştırmaların yapılması gerektiği gözlemlenmektedir. Bunun yanında turizm sektörünün çevresel konuları odağına alması ve yeşil kavramının insan kaynaklarına uyarlanmasıyla birlikte; yeşil işe alım ve seçme, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil ücret ve ödüllendirme, yeşil performans yönetimi, yeşil iş sağlığı ve güvenliği süreçlerinin nasıl dönüştürülmesi gerektiği incelenmiştir.

Araştırmada nicel araştırma metodu tercih edilerek, veriler 403 çalışanın vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda, online anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu araştırmalar neticesinde Antalya ilinin Manavgat ilçesinde yer alan beş yıldızlı otel çalışanlarının, Yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil örgütsel davranışa etkilerinin ne oranda olduğunu tespit etmeye yöneliktir. Bunun sonucunda edinilen bilgiye göre, yeşil insan kaynakları yönetiminin otel işletmelerinde uyguladığı iş stratejilerinin yeşil çalışan davranışı kazanımlarında büyük oranda etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca otel işletmelerinde yeşil insan kaynakları yönetimi çalışanlarda çevre bilincinin oluşmasını sağlayarak, çalışanların yeşil davranışlarının sürdürülebilir bir işgücü yapısına dönüşmesinde önemli bir görevi yerine getirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeşil Davranış, Turizm İşletmeleri Algıları

SUMMARY

THE EFFECT OF GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON GREEN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

This research was conducted to determine the effects of green human resources management on green organizational behavior. As a result of the research, it is observed that studies on Green Human Resources Management in the tourism sector are insufficient and new research is needed in this field. In addition, with the tourism sector focusing on environmental issues and the adaptation of the green concept to human resources; How green recruitment and selection, green training and development, green wages and rewards, green performance management, and green occupational health and safety processes should be transformed were examined.

Quantitative research method was preferred in the research, and the data was collected using the online survey technique, in line with the answers given by 403 employees. As a result of these researches, it is aimed to determine to what extent the effects of green human resources management on green organizational behavior of five-star hotel employees in Manavgat district of Antalya province. According to the information obtained as a result, it shows that the business strategies implemented by green human resources management in hotel businesses are largely effective in achieving green employee behavior. In addition, green human resources management in hotel businesses fulfills an important role in transforming the green behavior of employees into a sustainable workforce structure by creating environmental awareness among employees.

Keywords: Green Human Resources Management, Green Behavior, Tourism Businesses.

TEŞEKKÜR

Öncelikle benim neler başarabileceğimi, nelerin üstesinden gelerek farkındalığımın artabileceğini bir gün olsun öf demeden beni aydınlatarak geliştiren saygıdeğer hocam Doç. Dr. Özgür YAYLA 'ya, beni teőtvik eden ve akademik hayata adım atmamı sağlayan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Nuran KOYUNCU 'ya, güzel kalbiyle her daim yardımını esirgemeyen saygıdeğer Doç. Dr. Gözde Seval ERGÜN hocama, kendime olan inancımı yitirdiğimde beni sürekli motive edip kendime getiren, saygıdeğer hocam Öğr. Gör. Dr. Hüseyin ÖZTÜRK'e desteklerinden dolayı teőtekkürlerimi bir borç bilir saygılarımı sunarım.

Bu süreçte beni hoş gören, beni yormayan, onları her ne kadar ihmal etmemeye çalışsam da, eksiklerimi hissettirmemeye çalışın çocuklarım Ayşe Ecrin 'ime ve Kerim Efe'me, bu süreçte benim en büyük destekçim hayat arkadaşım, eşim Vehbi KAPLAN'a, her daim arkamda dağ gibi duran anneme, babama ve kardeşlerime sonsuz teőtekkürlerimi sunar ve şükrederim.

Yağmur KAPLAN

Antalya, 2023

ÖNSÖZ

Günümüzde turizm sektörünün ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilir bir sektör olabilmesi insan kaynakları yönetiminin oluşturduğu stratejiler doğrultusunda, çevresel yapının bozulmadan işlerlik kazanmasını sağlamaktır. Bu da çevresel önlemlerin alınarak insan kaynaklarının çalışanlarda yeşil davranış kazanımlarının sağlanmasıyla elde edilebilecek bir unsurdur.

Çalışanlarda yeşil bilincin gelişmesi alışılmış davranış kalıplarından arınarak çevre bilincinin bireylerde oluşturulmasıyla elde edilebilir. Çalışanlarda yeşil farkındalığın sağlanmasında insan kaynaklarının yeşil eğitimlerinin ne oranda başarılı olduğu ile doğru orantılıdır. Ayrıca çalışanların yeşil davranış kazanımlarında insan kaynakları stratejilerinden biri olan ödüllendirme sistemi önemli etkenlerden biridir.

Klasik insan kaynaklarının gerekli önemi vermediği fonksiyonlardan olan iş sağlığı ve güvenliği, yeşil insan kaynakları yönetiminin önem verdiği diğer uygulamalar arasındadır. Çünkü iş sağlığı ve güvenliği çalışanlarda gerekli önlemlerin alınarak, daha çalışılabilir bir ortamın oluşmasında önemli bir fonksiyondur. İnsan kaynakları yönetimi iş sağlığı ve güvenliğini sağlarken çalışanların yeşil örgütsel davranışlarının yanında bireysel yeşil davranış tutumlarının da nasıl olması gerektiğine aracılık ederek yol göstermektedir. Tüm bunların ışığında çalışanların örgütlerde yeşil davranış kazanımları işe alımdan başlayarak kazandığı tecrübelerin dışa yansıtılmasıyla son bulmaktadır.

GİRİŞ

Yenilik arayışı insanlık tarihi boyunca her dönemin önemli konuları arasında olmuştur. Diğer taraftan, insanoğlu gelişim gösterirken tükettiklerinin farkına varamayarak ekolojik yaşam döngüsünü yörüngeden çıkarmışlardır. Bu bağlamda, doğal kaynakların hızla tükenmesi, küresel ısınmadan kaynaklı artan hava sıcaklıkları, iklim değişiklikleri, depremler, seller, erozyon gibi olumsuz sonuçlar, bilinçsizce yok etmenin sadece bir kısmıdır. Farkına varılan bu tahribat sonucunda, toplumlarda çevre bilincinin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Çünkü insanlar yenilenemeyen doğal kaynakların tüketiminden dolayı doğanın çok hızlı bir şekilde geri dönüşünü keşfettikten sonra kaynakların geri dönüşüm sağlayarak tekrar eder hale getirilebilmesi için ekolojik değişim arayışlarına girmiştir. Bunun sonucunda sürdürülebilirlik kavramı 1987 yılında Bruntland Raporu (Ortak Geleceğimiz) adı altında gündeme gelmiştir. Bruntland Raporu Birleşmiş Milletler öncülüğünde Oxford University Press aracılığıyla yayınlanmıştır. Raporda sürdürülebilirlik kavramı “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerinden ödün vermeden günümüzün ihtiyaçlarını karşılayan gelişme” adı altında tanımlanmıştır (UN, 1987: 42/1). Sürdürülebilirlik kavramının sık sık tekrar edilmesinin sebebi gelip geçici olmaktan çok daha uzun ömürlü ve kökleşmiş bir kavram olmasını sağlamaktır (Costanza ve Patten, 1995). Bu kavram teknolojinin hızla büyümesi ve insanların farkındalığının artmasından dolayı yeşil kavramını literatüre kazandırılarak farklı disiplinler ortaya çıkmıştır. Bu disiplinlerden yola çıkarak kurumların günümüzdeki temel hedeflerinden biri işletmeler için hayati derecede önemli departmanlardan biri olan İnsan Kaynaklarının (İK) Yeşil İnsan Kaynaklarına (YİK) dönüşümü sağlanarak, sektöre yeni bir yönetim ve işleyiş kazandırmaktır. Kurumlarda İK yeşil çalışmalarda aktif bir yapıya sahip olduğu görülmüştür (Clark, 2013). Bunun yanında, kurumlarda YİK atık seviyesinin azalmasına, özel ve iş hayatı dengesini sağlamada, daha az maliyetlere, çalışanların iyileşen performans davranışlarına ve karbon ayak izlerinin büyük oranda azalmasına aracılık ettiği görülmektedir (Uslu ve Kedikli, 2017).

Bu kapsamda çevreye duyarlı YİK fonksiyonları açısından inceleme yapıldığında; yeşil işe alım ve seçme, yeşil performans yönetimi, yeşil ücret ve ödül, yeşil katılım ve eğitim, yeşil iş sağlığı ve güvenliği gibi kavramlar ortaya çıkmıştır (Jackson ve Seo, 2010; Renwick, Redman ve Maguire, 2013; Ahmad, 2015; Bratton, 2016; Guerci, Longoni ve Luzzini, 2016; Tang vd., 2018; Freitas, Caldeira-Oliveira, Teixeira, Stefanelli ve Teixeira, 2020). Belirlenen bu fonksiyonlar çevreye duyarlı bir işletmede yeşil insan kaynaklarının yönetim ve işleyişini

anlamada ve hedefler ile stratejilerin belirlenmesinde önem arz etmektedir. Ayrıca söz konusu fonksiyonların önemli çıktılarında birinin de işletmede çalışan personelin yeşil davranışına yönelik farkındalıklarında yaşanan olumlu değişim olduğu söylenebilir (Guerci, Longoni ve Luzzini, 2016).

Yeşil davranışlar, hem özel yaşam, hem de iş yaşamında büyük etkiye sahiptir (Carrico ve Riemer; 2011: 2). Bu yüzden kurumların iş hayatında yeşil davranışları çalışanlara benimseterek verimli dönüş alabilmeleri için çeşitli stratejiler geliştirmelidirler. Bu görev YİK sorumluluğunda geliştirilebilir ve çalışan davranışlarını yönlendirebilir.

Çalışanların örgüt içerisinde sergilediği tutum ve davranışlar, çalışan davranışlarının bilgi ve motivasyon seviyelerini yükseltme ve etkileme konusunda insan kaynaklarının etkisi olduğunu ifade etmektedir (Clark, 2013). Çevresel sürdürülebilirlik ve çevresel koruma Yeşil Örgütsel Davranış (YÖD) kavramının yeşile duyarlı bir şekilde davranılması gerektiğini ortaya koymuştur. Çünkü yeşile öncelik vermeyen, sürdürülebilir sorumluluklarında yeşili göz önünde bulundurmeyen kurumlar varlıklarını tehlikeye atmaktadır. Bundan dolayı, yeşil davranışın örgüte uyumlaştırılması, çalışanların örgütü kendilerinin gibi benimseyip sahiplenmesi yeşil davranışı sergilemek için örgüt çalışanlarına yeşil davranış kimliği kazandıracaktır.

Yeşil davranış kimliği kazanan çalışanlar, örneğin; işyerine yürüyerek ulaşım sağlar (Adams vd., 2017), çevresel organizasyonlara katkı sağlar (Tsai vd., 2016), yeşil oluşum için çalışma arkadaşlarına destek olurlar (Paille vd., 2016), iş gezisi yerine online görüşme yapmayı sağlar ve gerektiğinde toplu ulaşımı tercih ederler (Gardner ve Abraham, 2010). Bunun yanında belirtilen bu yeşil davranışların sayılamayan birçok örnekleri mevcuttur. Aynı kurum içerisinde olanlar farklı bireysel yeşil davranışlar gösterebilir (Ones ve Dilchert, 2012b: 87-88). Buna ek olarak, aynı kurumda zorunlu ve gönüllü olarak yeşil davranışı sergileyen çalışanlar bulunabilmektedir (Norton, 2016). Öyle ki, Norton (2016)'a göre işletmeler, zorunlu çalışan davranışlarında, kurumlar çalışanlara yeşil görev ve sorumluluklar yükleyerek (Norton, 2016: 105), çalışanları yeşil davranış sergilemeleri için yaptırımlar uygulayabilmektedir. Gönüllü çalışan davranışlarında ise, kurumlarda yeşil politikaların ve çevreye katkı sağlayacak her türlü davranışın uygulanmasını sağlamak ve etrafındaki diğer çalışanları etkileyerek (Norton, 2016: 105), çalışanların yeşil davranış sergilemeleri için gönüllü çalışmalarda bulunabilmektedirler.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci

Günümüzde insan kaynağı, kurumların vazgeçilmez bir parçasıdır. İnsan kaynaklarının başarılı bir yönetim gerçekleştirebilmeleri için kurumların örgütsel başarıya odaklanmaları önem arz etmektedir. Ayrıca, İnsan kaynakları insan faktörünü sosyal, kültürel ve psikolojik olarak ele alması verimliliğin artırılarak bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktır. İnsan kaynaklarının nasıl başarıya ulaştığı ve hangi değişim aşamalarından geçtiğini kavramak adına söz konusu kavramın tarihsel gelişimini incelemek gereklidir.

Personel Yönetimi (PT) zaman içinde değişim göstererek insan kaynakları yönetimi kavramına dönüştüğü bilinmektedir. Bu kavramın nasıl anlamlandırıldığı incelendiğinde farklı zamanlarla bağlantısının olduğu görülmektedir. Personel yönetimi kavramı; en eski bilinen Hamurabi Kanunlarında (M.Ö. 1800), ilk ücret oranlarına dayandırılmaktadır. Daha sonra Çinliler tarafından kullanılan iş bölümü M.Ö. 1650 yıllarında ve Musa Peygamber tarafından M.Ö. 1220 yılında oluşturulan yönetim ve örgütlenme kavramları anlam kazanmıştır. James Watt'ın 1768 yılında İngiltere'de Buhar Makinesini icat etmesiyle Sanayi Devriminin temelleri atılmış ve 1776 yılında Adam Smith'in kaleme aldığı The Wealth of Nations (Milletlerin Refahı) kitabında iş bölümünden bahsettiği görülmektedir (Türkel, 1998: 67-70).

Sanayi Devriminin ilk yıllarında insanın değeri bilinmemekte ve insanlar zor şartlar altında çalıştırılmaktaydı. İş seçeneğinin az olması, insanların hayatlarını idame ettirebilmeleri ve kendilerini koruyacak yasaların olmaması bu zor şartlara göz yummalarına sebep olmaktadır. Daha sonra işletmelerin büyümesi ile personel açığı ortaya çıkmış ve bu eksikliğin giderilmesi için ne yapılması gerektiği araştırılmaya başlanmıştır. Avrupa ve ABD ülkelerine zamanla yayılan Sanayi Devrimi iş anlayışı ve insana verilen önemin farkına varılmasıyla önemli yönetim değişikliklerine gidilmiştir (Demirkol ve Tis, 2018: 536). Bunun sonucunda; Sanayi Devriminin bir sonucu olarak personel yönetimi ilk defa ABD'de ortaya çıkmıştır (Kaufman, 1993: 21). PY günümüze kadar değişik ifadelerle dile getirilmiştir. İlk olarak "İstihdam Yönetimi" ifadesi kullanılmış, daha sonra "Endüstriyel İlişkiler Yönetimi" ve "Personel Yönetimi" (Akyüz, 2001: 55-56) ifadeleri çeşitli evrelerden geçerek son olarak "İnsan Kaynakları Yönetimi" olarak ifade edilmeye başlanmıştır.

Savaş, mahiyeti ile bile ürperti yaratırken, personel yönetimine katkıları göz ardı edilemeyecek boyuttadır. Taylorizm ve işçi refahını içeren birçok akım I. Dünya Savaşı'nda psikoloji ve endüstri alanlarına işleyerek üretimde verimliliği sağlamıştır. Böylece, iş oluşumu,

işe alma ve yerleştirme süreci, iş yaşamındaki zorlukların psikolojik olarak etkilerinin neler olduğunu ve nasıl azaltılabileceği gibi çözümlerin geliştirilmesi insan kaynakları yönetiminin temellerini oluşturmuştur. Frederick Winslow Taylor 1911 yılında oluşturduğu, personel seçimi ve motivasyon konularında yaptığı araştırmaları “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” adlı eserinde özetlemiştir. Taylor aynı zamanda işe alınacak olan personeli çeşitli eğitimlerden geçirerek iş yönetimini anlaması ve iş adaptasyon sürecini kavrayabilmesi adına çalışmalarda bulunmuştur (Ergeneli, İlsev ve Camgöz, 2014: 11-13).

Taylor’un oluşturduğu yaklaşım sadece çalışanları değil yönetenlerinde içinde olduğu ve buna istinaden Henry Fayol tarafından “Yönetim Süreci Yaklaşımı’nı” geliştirdiği görülmektedir (Karakulle, 2020: 22). Fayol’un yaklaşımına göre oluşturulan iş bölümleri ve tecrübeyle çalışanlara yetki görevlerinin aktarılması, işletmede gerekli koşulların sağlanarak sağlıklı bir iş akışı sürecini gerçekleştirmektedir (Kesen, 2014: 6). Aynı dönemlerde endüstriyel psikolojinin öncüsü sayılan Hugo Münsterberg, Psikoloji ve Endüstriyel Verimlilik’te (1913) çalışanların fiziksel ve kendilerini daha iyi hissedecekleri işlerde çalışmalarının, çalışan performansına ve motivasyonuna yansiyarak daha verimli bir çalışana dönüşeceğini ifade etmiştir. O dönemler düşünüldüğünde personel yöneticisinin konumu ast-üst hiyerarşik yapısında ast konumda olduğu araştırmalar sonucunda görülmektedir.

II. Dünya savaşında yaşanan büyük ekonomik buhran, personel ve iş gücünde birçok zorluğa sebep olmuş ve bu süreçten nasıl en hafif zararlar çıkabilmenin çareleri sorgulanmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, II. Dünya Savaşı sonrasında orduda yetenek, psikoloji ve ilgi alanlarının öğrenilmesi adına çeşitli testler uygulanmıştır (Mahoney & Deckop, 1986: 225). Bu testler II. Dünya Savaşı sonrası özel sektör tarafından ilgi görmüş ve uygulanmaya başlanmıştır. Savaş sonrası birçok alanda çalışan açığının ortaya çıkmasından dolayı sendika ve personel departmanlarına ihtiyaçlar olduğu anlaşılmış ve bu departmanların hızla arttığı görülmüştür. Ayrıca personel yönetiminin değişim sürecinde basamak sağlayan 1920 yılında çıkarılan “Personel İdaresi” adlı eserin (Baysal, 1993: 60) katkıları göz ardı edilemeyecek orandadır. 1930 yılında Ekonomik Buhran beraberinde artan işsizlikler o dönemde başkan olan Roosevelt’in dikkatini çekerek; ölüm aylığı, emekli maaşı, işsizlik sürecinin olumsuzluklarını aza indirmek adına işsizlik sigortası ve sakatlık ödeneği gibi personel yönetiminde çalışanları korumak adına hatırı sayılır katkılar sağlamıştır (Çetinel, 2003).

1930-1940 tarihlerinde Hawthorne çalışmaları neticesinde insan ilişkileri yönetimine geçişte bilimsel yönetim anlayışının fayda sağladığını ileri sürmektedir (Holley & Jennings, 1987: 27). Hawthorne çalışmaları, çalışanların verimli çalışabilmeleri için sadece paranın yeterli olmadığını, sosyal ve psikolojik motivasyonunda gerekli başarı getireceğini

belirtmektedir. Çalışma şartlarını insan ilişkileri yaklaşımı her ne kadar sağlamış olsa da çalışan verimliliği konusunda başarı sağlayamamıştır (Eren, 2020: 13). Bunun sonucunda 1960'lara gelindiğinde insan ilişkileri yaklaşımının yeterli verimi sağlayamadığı anlaşılınca daha sistemli bir yapıya kavuşmak adına insan kaynakları yönetimi devreye konulmuştur (Carrel, Kuzmits & Elbert, 1992: 5).

İnsan kaynakları yönetiminin Tablo 1.1'de kısaca tarihsel süreç içindeki gelişim aşamaları görülebilir.

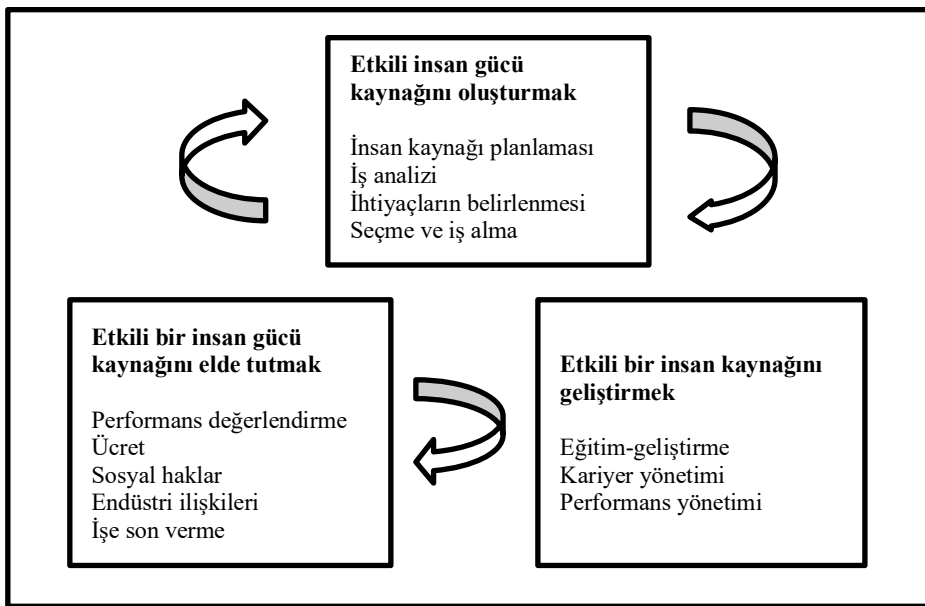
Tablo 1.1 İnsan Kaynakları Yönetimin Tarihsel Gelişimi

TARİH	KULLANILAN DEYİM	KAPSAMA KONULARI
1910-1920	Eİ ve İK	İşle ilgili tüm deyimleri kapsayan geniş bir alanı belirlemek için kullanıldı. İş yönetimi, işe alımın yönetimi, personel yönetimi, iş ilişkileri, sanayi ilişkileri gibi çalışma konuları IR ismi altında yer aldı. Kesin bir tanımı yoktu. İK ise insanı bir veri birimi olarak tanımlayarak, ulusal çapta işçi sayılarını belirtmek amacıyla kullanıldı. İKY deyimini ise kullanılmadı.
1920-1925	Eİ	Eİ'nin kendi içinde iki farklı alt alana bölünmesi geniş ölçüde kabul gördü. İşgücü yönetim yöntemleri Toplu iş sözleşmeleri
-1925	PY	İşçi bakışıyla iş, istihdam ve personel yönetimi yaklaşımı. İşçinin kendi hedeflerine ve kendilerine sağlayacağı faydaya odaklanma.
1935	İşçi işveren ilişkileri	İşçi bakış açısıyla işçi ve istihdam konularına iş ilişkileri yaklaşımı. Çalışanların hedef ve ihtiyaçlarını vurgulama. Bireysel çalışanın sendika çalışanına göre daha zayıf kalması. Toplu sözleşme ve görüşmeleri ve yönetimi.
1940-1960	Eİ>PY	Bireysel ve toplumsal istihdam ilişkileri özellikle toplu istihdam ilişkilerine daha çok vurgu. Personel yönetiminin Eİ içinde bir alt dal olarak görülmesi.
1960-1980	PY ↔ İKY Personel ↔ İK	Aynı kelimelerin eski anlamlarına yeni anlamlar yüklenmesi ve iki deyim birbiri yerine kullanımı.
1980 sonrası	Personel → İK Stratejik İKY	Yeni anlamların yüklenmesi ve farkların oluşması.

Kaynak: B. E. Kaufman, "Human Resources and Industrial Relations Commonalities and Differences" Human Resources Management Review, Vol 11, 2001, s. 339-343' den yararlanılarak hazırlanmıştır.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

Çalışanların kendilerini daha güvenli ve mutlu hissetmeleri, işletmelerin oluşum aşamalarında görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve stratejilerini planlı bir şekilde sunması için bilinçli insan gücüne ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde bulunan her çalışandan sorumludur. Çalışanların tecrübe ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlayarak, işletmeye olan faydasını üst seviyeye çıkartıp, çalışanların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak yine insan kaynakları yönetiminin amaçları arasındadır.



Şekil 1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Kaynak: Barutçugil, 2004

İnsan kaynakları yönetimi iki felsefe doğrultusunda ilerler. İşletmenin oluşturduğu strateji kapsamında hedeflerine ulaşmak ve insan gücünü en verimli şekilde kullanarak çalışan ihtiyaçları doğrultusunda gelişimlerini sağlamak olduğu anlaşılmaktadır (Palmer ve Winters, 1993). İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde verimliliğin artmasında ve niteliklerinin en iyi şekilde oluşumu açısından amaçlarını yerine getirerek, işletmede oluşan beklentinin insan üretiminden elde edileceğine odaklanmaktadır.

Ergin'e göre (2002); insan kaynaklarının örgütsel başarıyı sağlaması için aşağıda belirtilen aşamaları içermesi gerektiğini ileri sürmüştür.

1. İşletmenin amacına bakılarak, iyi eğitim almış ve motivasyonu yüksek çalışan yetiştirmek,
2. Çalışanların performanslarını optimal seviyeye ulaşmasını sağlamak,
3. İş dünyasının kaliteli bir seviyeye ulaşabilmesi için çalışanların yeteneklerini göstererek kendilerini ispatlama fırsatları sunmak.

Bu amaçlar doğrultusunda, insan kaynakları örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanları aracı olarak görür ve çalışanlarda kendi amaçlarına ulaşabilmek adına örgütleri kullanırlar (Hüseyinov, 2010). İnsan kaynakları yönetimi genel olarak her düzeyde çalışanın işe alımı, eğitilmesini ve yetkinliklerinin artırılarak gerekli olan departmanlara dağıtımını gerçekleştirmektedir (Sabuncuoğlu, 2013). Ayrıca, örgütlerin belirlenen amaçları doğrultusunda çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, gelişimi ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimidir (Dolgun, 2007).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimini Personel Yönetiminden Ayıran Temel Farklar

Sanayi Devrimi'nden günümüze kadar birçok değişim yaşayan personel yönetimi, 1980'li yıllarda kabuk değiştirerek yerini İnsan Kaynakları Yönetimi'ne bırakmıştır. Ayrıca İnsan Kaynakları Yönetimi, tarihsel süreç içerisinde ‘‘Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’’ ile hayat bulan ve ‘‘Personel Yönetim’’ sisteminden günümüze kadar değişim yaşadığı görülmektedir (Keser, 2002: 1). İşletmelere teknolojinin entegre edilmesi ile yenilikler oluşmuş, ulusal ve uluslararası rekabet mücadelesi içerisine girilmiş, işgücü şekli yeni boyutlar kazanmış, bireylerin eğitim seviyeleri alanlara göre oluşturularak yükselmiş ve bu değişimler sonucunda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesi gerektiği anlaşılmıştır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 19). Personel yönetimi, az sayıda iş yükü olan işe alma, işten çıkarma ve kayıtların tutulması gibi işletmede verilecek kararlarda herhangi bir sorumluluk üstlenmeyen ve günümüz şartlarının iş yüküne ayak uydurmada yetersiz kalan bir bölümdür (Keser, 2002: 3). İnsan kaynakları ise, sadece işletme içerisinde çalışan personel ile değil aynı zamanda potansiyel adayları da belirleyerek daha kapsamlı bir kitleye ulaşmaktır (zden, 2007: 2).

Aşağıda belirtilen tablo 1.2.'de personel yönetimini insan kaynaklarından ayıran temel farklar, farklı boyutlarıyla ele alınarak daha anlaşılır bir biçimde özetlenmektedir.

Tablo 1.2 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimine Farklı Bakış Açısı

Kullanılan Terim	Personel Yönetimi Açısından	İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından
İnsana bakış	İnsanı sağlayacağı üretim miktarına göre ele alır.	Yapılan iş ve üretimi insan açısından değerlendirir.
İş ve üretim	İş ve üretim unsurlarının bir parçası	Üretimin vazgeçilmez unsuru
Bireyin yaşamını algılama	İnsan yaşamı karmaşıktır. (iş ve özel yaşam)	Yaşam iş dünyasından ayrı düşünülemez, birbirini tamamlar.
Denetleme, değerlendirme	Dış kontrolün sağlanması, çalışma standartlarının belirlenmesi, performans stratejileri oluşturmak ve hatayı tespit ederek yok etmek.	İç kontrolün oluşturulması, örgüt rehberliği, hatayı belirleyerek, doğru yönlendirme
Hizmet anlayışı ve hedefi	İnsan örgütü var olur.	Örgütler insan için vardır.
İnsanın konumu	Hayat bulan durumdadır.	İşleyen bir zamana odaklıdır.
Güdüleme araçları	Maddi ödül çalışana cazip gelir.	Manevi ödül daha kıymetlidir.
Disiplin	Ceza sistemi	Önleyici tedbirler
Gelişme – Yetiştirme	Gerekli görüldüğünde daha iyi fayda sağlanması için hizmet içi eğitim politikası uygulanır.	Süreklilik arz eden çalışma şekli ve farklı iş tecrübeleri edindirmek amaçlı seminer ve iş geliştirme gezileri
Yönetim biçimi	Tek taraflı ve diktatör	Katkı sağlayan ve işbirliği yapılarak hoşgörü sağlanması
Vizyon – Misyon	Örgüt ve birey farklı stratejileri tercih eder.	Örgüt ve bireyler birlik içerisinde hedefe ulaşırlar.
Yetki – Sorumluluk	Kısıtlı ve kabuğunun dışına çıkmaz.	Örgüt içerisinde gerçekleşen eylemlerden sorumludur.
Yapısal model	Dikey	Yatay ve dikey bir bütündür.
İletişim	Üsten verilen emir, aşağıdan arz olarak kendini gösterir.	İnformal ölçütü kendini hissettiren, seri, sürükleyici, çok boyutlu.
Bireyin işe yaklaşımı	İşi hayatını idame ettirmenin şekli olarak görür.	İşi sosyal etkileşim sonucu farklı insanlara ulaşma aracı olarak görür.
Verimlilik ölçütü	Performans	Performansın sağlanarak geri dönüşünün pozitif fayda sağlaması
Birey hakkında karar verirken	Tecrübesi ve nasıl aktardığı önemlidir.	Yetenek ve nasıl göstereceği önemlidir.
Seçme, yerleştirme	İşe göre, işin ihtiyacına uygun eleman	Çalışanın vasıflarına ve becerisine göre iş.
Geliştirme	Bireyin yapılacak işe göre yeteneklerinin kazandırılması.	Bireyin tam olarak gelişim sağlanmasına aracılık etmek.
Yönetim stili	Klasik yönetim (Bilimsel yönetim ve insan ilişkileri kuramları)	Çağdaş yönetim (Sistem, TKY, Durumsallık, Kaos, Kuantum kuram ve yaklaşımları)
Örgüt yapısındaki yeri	Orta yönetici kademesi	Üst düzey yönetici kademesine en yakın
İşlev ve işlemler	Standart ve evrak toplamaya yönelik	Birey ile olan her aşamada
Faydanın hedefi ve kapsamı	Kısıtlı, işveren ve çalışan menfaatleri ile sınırlı	Toplumu bir bütün olarak ele alır. Ahlaki sorumluluklar, toplumsal yarar
İlgi alanı	Örgüt içerisindeki ilişkiler ve uygulanan işlemler.	Uygulanan sistemi tam olarak ve kısıtlarını kapsayan uygulamalar ve prosedürler.
Değişim niteliği	Uzun süre sabit, röntarlı değişim.	Çevre uygulamalarını gözlemleyerek hızlı varyasyon.
İş planlama stili	İş bölümü ve vazife tasviri esastır.	Gruplar oluşturularak ekip çalışması ve iç etkileşim önemlidir.
Örgüt iklimi	Çoğunlukla ılıman, ilişkiler bireye özgü ve sert	Örgüt kültüründe revizyon sağlanması ve katılımcı
Nihai hedef	Verimlik, fayda	Bireyin refahı ve toplumsal bolluk
Görev, rol beklentileri	Kısıtlı idari kurallarla net biçimde belirlenmiş	Bireylerin gereksinmelerine yönelik ortaya çıkan sorunlara çözüm bulabilmek
Karar süreci	Üst yönetimce alınan kararlar uygulanır.	Karar alınması sürecinde üst yönetime veri sağlar, öneride bulunur
İnsan ilişkileri	Çatışmacı, uzlaşmaz, güvensiz, rekabetçi, doyumsuz.	Uzlaşmacı, işbirliğine sağlayan, grup ve takım çalışmasına istekli.
Planlama	Planlar üst yönetimce belirlenir.	Stratejik planlamada etkili rol almak
Kapsam	Bireyin işe başlamasından sistemden çıkıncaya kadar	Çevre sistemlerinden örgüt içerisine girip sistemden çıktıktan sonrası da

Kaynak: Aytaç AÇIKALIN, İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi, 1999, s. 43-45

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevre Faktörleri

Günümüzde çevre şartları her alanda önemli bir kazanım sağlamıştır. Çevre, işletmelerin kendi bünyesinde ve kendi dışında gelişen faktörlerin doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmesidir (Dinçer, 1992). İşletmelerin dış çevre faktörlerinin yanında iç çevre faktörleri de mevcuttur. İşletmeler gerçekleştirmesi gereken faaliyetlerini çevre şartlarına göre oluşturmak zorundadır. Bundan dolayı işletme çevresinde gerçekleşen olayları zamanında analiz ederek, burada oluşan farklılıkları ortaya çıkarıp gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamaktadır (Aktepe, 1988). İnsan kaynağının çevreden etkilenmemesi mümkün değildir. Ayrıca işletmelerin temelinde insan ve insan ilişkilerinin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. İş gücünü oluşturmada insan kaynağını bir araya getiren örgütün, çalışanların huzurunu sağlayarak, örgütün başarıya ulaşmasında çalışanların katkısını en üst seviyeye çıkarmak insan kaynaklarının sorumluluğu altındadır (Serinkan, 1997: 28). Örgüt ve ülkeler için aynı öneme sahip olan insan sermayesi, insan kaynaklarının verimli olarak kullanılması ve tecrübelerinden faydalanması olarak ifade edilir (Bingöl, 2016: 3).

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen çevresel faktörler dış çevre ile iç çevre faktörleri olmak üzere iki temel başlıkta incelenmesi mümkündür.

1.4.1. Dış Çevre Faktörleri

Dış çevre kontrolün sağlanması zor olan, aynı zamanda örgüte yakından etki eden faktörlerden oluşur. Ekonomik çevre, toplumsal çevre, teknolojik çevre, yasal çevre ve rakip firmalar insan kaynakları yönetiminin dış çevre faktörlerini oluşturmaktadır (Yüksel, 2007: 45-51).

1.4.1.1. Ekonomik Çevre

İnsan kaynakları yönetimi ülke genelinde ekonomide oluşan durgunluk ve gelişmelerden yakından etkilenen çevresel faktörlerdendir. Ekonominin nabzını belirleyen işletmeler, piyasa koşullarında oluşan dalgalanmalar sonucu ekonomik çevrenin baskısı altındadır (Ülgen, 1973: 2). Enflasyon ve faiz oranlarının yüksek olması, artan işsizlik, fiyat istikrarsızlıkları ve buna bağlı olarak ekonomik gelişmeler, örgüt ve işletmelerin varlığını nicelik ve nitelik olarak etkisi altına almaktadır. Ekonomik şartlar ücret oranlarının belirlenmesinde, işe alma ve işten çıkarma kararlarında önemli rol oynar. Ekonomik koşullarda yaşanan bu gibi değişiklikler insan kaynakları yönetiminin planlama aşamalarının şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir.

1.4.1.2. Toplumsal Çevre

Toplum yapısı gün geçtikçe hızla değişim göstermektedir. Bu değişim ile birlikte insanların değer yargıları ve inançları da değişmektedir. Bunun sonucunda örgütleri toplumdan bağımsız olarak algılamak düşünülemez (Yazıcı, 1987: 10) ve örgütler içerisinde buldukları sistemin tüm pozitif ve negatif unsurlarından etkilenirler. Bu sebeple, toplumun tüm özelliklerini, amaç ve ihtiyaçlarını doğru bir şekilde ifade ederek, örgütün insan kaynaklarının yapacakları çalışmalarda doğru stratejileri belirleyerek farklı yöntemler ortaya çıkarabilmelerini sağlamaktadır (Yüksel, 2007: 48).

1.4.1.3. Teknolojik Çevre

Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesinden dolayı birçok alan bu değişimden etkilenmiştir. Teknolojinin bu hızlı gelişimi, örgütlerde işlevsel ve yapısal olarak birçok etki alanı yaratmış, bunun sonucunda mal ve hizmet üretiminde çeşitlilik oluşturmuştur. Bu değişim sonucunda birçok meslek grubu teknolojinin etkilerinden payını alarak yok olmuş ve yeni meslek grupları ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları da teknolojik gelişmelerden nasibini almış (Küçükköseleci, 2009) ve sürekli yeni teknolojik gelişmeleri kendi bünyesine entegre ederek, sistemini güncelleme ihtiyacı duymaktadır.

1.4.1.4. Yasal Çevre

Yasal çevre faktörleri hukuki düzenlemelerden oluşturulan unsurlardır. Kanun koyucu tarafından çıkarılan yasalar, yönetmelikler, uluslararası anlaşmalar, tüzükler, iş sözleşmeleri insan kaynaklarının yasal çerçevelerini oluşturmaktadır (Yüksel, 2007: 45). Gelişmekte olan ülkelerde istihdamın yetersiz olmasından dolayı, devletler işsizlik sorununu çözmek için stratejik çözüm arayışlarına girer. 1982 Anayasasında “Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir. Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları korumak, çalışmayı desteklemek ve işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak için gerekli tedbirleri alır.” (1982 Anayasası, md.49) hükümleri buna verilebilecek en güzel örneklerdendir. Bu nedenle sürekli güncelleme yapılan yasalar ve yönetmelikler, örgüt yöneticileri tarafından rutin olarak takip edilmeli ve yasal konular hakkında son güncel bilgiye vakıf olunmalıdır (Bayrammuradov, 2019: 14).

1.4.1.5. Rakip Firmalar

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle küreselleşme baş göstermiş bu da rekabetçi bir ortam oluşturarak karar verme süreçlerini minimize etmiş, müşteri alışkanlıklarını değiştirmiş ve örgütlerin rekabet ortamında hayat bulabilmesi için kaliteli mal ve hizmet stratejilerini

oluşturmaya sevk etmiştir (Gönen ve Çelik, 2005: 41; Bayraktaroğlu 2015: 4). Ayrıca, örgütlerin içerisinde hayat bulduğu sektörlerde, hizmetlerinin neler olduğu, rakiplerinin kimler olduğu, rakiplerin ne gibi ürünler çalıştığı, kalite anlayışları, çalışanlarına sundukları sosyal ve ekonomik şartları, müşteri istekleri gibi konularında insan kaynakları tarafından çalışmasının yapılması örgüte pozitif anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun için insan kaynaklarının müşteri odaklı çalışarak işletmeye artı sağlamış ve rakiplerinin önüne geçeceği söylenebilir.

1.4.2. İç Çevre Faktörleri

Örgütü etkileyen bir diğer çevre faktörü de iç çevre faktörüdür. Örgütlerin dış çevreye nazaran daha kolay denetleyebildikleri iç çevre faktörleri insan kaynakları açısından da önemli bir yere sahiptir. İç çevre faktörleri işletmelerin ilk aşamada misyon, amaç, hedefleri ve stratejilerini daha sonra politikalar ve son olarak örgüt kültürünü belirler (Yüksel, 2007: 52). Bu faktörler insan kaynaklarının dışında bulunan departmanların da etkilenmesine yol açmaktadır.

1.4.2.1. Misyon, Amaç, Hedef ve Stratejiler

Misyon, örgütü diğer işletmelerden ayırmak adına kimlik oluşturarak, örgütün ortaya çıkma sebeplerini ve ne gibi faaliyetlerde bulunacağını ortaya koyar (Altinkurt ve Yılmaz, 2011: 9). İnsanın en önemli kaynak olduğunu düşünen işletmeler, insan kaynakları bünyesinde, ihtiyacı olan yasal düzenlemeleri yerine getirmek, çalışanları gerekli eğitimlerden geçirmek, gerekli çalışma ortamı oluşturmak ve tecrübe seviyelerini yükseltmektir. İşletmelerin hedeflerine ulaşmada uyguladığı yazılı bir içeriği baz almaması ve hayata geçirilebilmesi önemlidir (Altınok, 2011: 61). Çünkü bu insan kaynakları yönetiminin ne derecede başarılı olduğunu, istemsiz durumlar karşısında ne gibi stratejiler geliştireceğini gösterebilmenin yoludur.

1.4.2.2. Politikalar

Yöneticilerin yapacakları işleri başarılı olarak ifa etmesi politikalar açısından önem arz etmektedir. Örgüt politikalarının, personelin ortaya koyacağı karar ve davranışlardan etkilenmemesi şansı yoktur (Tosun, 1990: 4). İnsan kaynaklarının uyguladığı bazı politikalar şunlardır.

- Çalışanlara güvenli bir ortam sağlamak.
- Çalışanların yeteneklerini keşfetmelerini sağlayarak, onları yönlendirmek.

- Çalışanların performanslarını değerlendirerek uygun pozisyonlara terfi etmelerini sağlamak
- Çalışanların verimliliklerini artırmak için, ödül sistemini geliştirmek.

1.4.2.3. Örgüt Kültürü

Örgütler hayatta kalmak için farklı kültürden birçok çalışanı içinde barındırmaktadır (Haldun, 1997). Kültür, amaçların gerçekleşmesi adına çalışanları örgüt içinde bir araya getirerek daha etkili verim alınmasını sağlamayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda örgüt kültürü, işletmelerde yapılacak işlerin durumunu, nasıl yapılması gerektiğini, onay sürecini, hayata geçirilme aşamalarını ve kişinin kendisine ne oranda sorumluluk yüklediğini kapsayan olgular bileşenidir (Şimşek ve Öge, 2007: 64). Örgütün amaçları, stratejileri, hedef ve politikalarının belirlenmesi, işletmelerde rakiplerin belirlenerek rekabetin kazanılmasında örgüt kültürünün önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Ayrıca, örgüt kültürünün ne olduğu araştırıldığında, yedi temel olgunun birleştiği görülmektedir.

1. **Bütüncüllük:** Kültür bütüncül olguların birleşimi olarak kendini gösterir. Sadece bireyi kapsayan değil, bir grup kültür birleşiminden bahsedilebilir.
2. **Tarihsellik:** Kültürün tarihle bir bütün olarak ilerlediği gözlenmektedir. Bunun sonucunda örf- adet ve gelenekler kuşaktan kuşağa aktarılır.
3. **Atalet Eğilimi (Süredurum):** Kültür çok fazla değişime uğramaz. Çünkü alışılmış bir kültürün değiştirilmesi zor bir olgudur.
4. **Sosyal Yapılandırıcılık:** Kültür bireyler tarafından oluşturulan ve sosyal olarak bu oluşumu sağlayan araçlardır.
5. **Belirsizlik:** Kültür içerisinde belirsizlik hakimdir. Çünkü nitel olarak ölçülebilen, nicel olarak ölçülmesi zor olan organizasyon ve yönetim olgularıdır.
6. **Semboliklik:** Kültür, mitoslarla, semboller ve ayinlerle ortaya çıkar, can bulur ve geliştirilir.
7. **Bilişsel şema:** Örgüt içerisinde bulunan bireylere düşünme şansı verir. Bu şans onlara nesnel olmaktan çok daha öznel bir olgu oluşturur (Koçel 2010, s:46).

1.5. Klasik Yönetim Kuramları

Yönetim bilimi insanlık tarihinin oluşmasıyla beraber ortaya çıkan bir olgudur. İşletme ve yönetimlerin, ortaya çıkan sorunlarda uygulanan çözümlerin yetersiz kalmasıyla kuramların ortaya çıktığı bilinmektedir. Klasik Yönetim Yaklaşımı 1880 ve 1930 yıllarında görülen aynı zamanda “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” olarak da anılan bir teoridir (Şakar, 2012: 139). Klasik yönetim yaklaşımının gelişmesine katkı sağlayan üç teori bulunmaktadır. İlk olarak Frederik

W.Taylor'un oluşturduğu "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", daha sonra Henri Fayol'un oluşturduğu "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve son olarak, Max Weber'in öncülük ettiği "Bürokrasi Yaklaşımı" olduğu görülmektedir (Luthans, 1973: 130). Klasik yönetim yaklaşımı temel olarak kendisine iki ölçütü aşılmalıdır. İlk olarak bilimsel yönetim yaklaşımına göre, insan faktörünün de makinelere göre nasıl daha iyi bir performans sağlayabileceğini göstermenin yolu tartışılmıştır. İkinci ölçüt ise, yönetim ve bürokrasi yaklaşımlarına göre, örgütü şekil olarak ele aldığı görülür (Koçel, 2011: 112). Klasik yönetim yaklaşımı örgütlerin ne için var olduklarını açıklamaya çalışmaktadır. Örgütlerde başarının sağlanabilmesi için bu oluşumda yönetim faaliyetlerinin ne şekilde etkili ve verimli şekilde uygulandığı önemlidir. Başarının oluşması ve örgütler için oluşturulan bu başarılı çözümler klasik yönetim yaklaşımının kaynağını oluşturur (Koçel, 2014: 237, Çetin ve Mutlu, 2010: 62). Aynı zamanda, klasik yönetim yaklaşımı örgütleri örtülü sistem kapsamıyla da araştırmaktadır. Çünkü ortaya çıkan yaklaşımlar örgüt içerisinde faaliyetlerin nasıl oluşturulacağını ele almış, bunu gerçekleştiren kriterleri evrensel olarak benimsemiştir (Miles, 1980:189). Bu doğrultuda klasik yönetim yaklaşımını aşağıdaki temeller ışığında sıralamak daha doğru olacaktır (Baransel, 1993: 15):

1. Yapılacak işlerin detaylara ayrılıp, bu konular üzerinde yetkinliğe ulaşmak,
2. Yapılacak işlerin usullerinin neler olduğu belirlenip, performans ölçümlerinin belirlenmesi,
3. Örgütteki verimliliğin saptanabilmesi için süreçlerin nasıl işleyeceği,
4. İşletme fonksiyonlarının belirlenerek, çalışanların yeteneklerine göre gruplandırma yapılması ve departmanların yeteneklere göre oluşturulması,
5. Dikey olarak basamak yapısı ve yetkilerin konuma göre farklılaşması, yatay olarak ise, birimleri, yükümlülüklerdeki farkları ortaya çıkaran "Biçimsel ve Mekanik" yönetim oluşumunun ortaya çıkması.

1.5.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim yaklaşımı bir diğer adı Taylorizm olarak da anılan 1911 yılında Frederick W. Taylor tarafından "Bilimsel Yönetim İlkeleri" (The Principles of Scientific Management) eseriyle ortaya çıktığı bilinmektedir. İnsan kaynaklarının tarihsel geçmişine bakıldığında "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" ile başlayan yönetim süreçleri İKY aşamasına ulaşmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımının gündeme gelme sebebi işletme sahibi ve çalışanların düşüncelerinin birbirinden farklı olduğu düşüncesidir (Öztürk, Demir, 1997: 2). Bu da örgüt içerisinde çatışmalara sebep olabilmektedir. Örgüt içerisinde çatışmalara meydan vermemek ve

çatışma ortamının oluşmamasını sağlamak için birtakım önlemlerin alınması gerekir (Topaloğlu, 2011: 254). Taylor, örgüt içerisinde uyumlu çalışma ortamının sağlanamamasından dolayı diğer yönetim aşamalarının da verimsiz bir hale bürüneceğini ifade etmiştir. Çünkü bilimsel yönetim yaklaşımı özünde örgüt içerisinde huzuru sağlayarak verimli bir çalışma ortamı yaratma düşüncesidir. Taylor, örgüt içerisinde verimli iş ortamının oluşturulması için, eski çalışma alışkanlıklarından vazgeçilerek, yeni stratejik yöntemlerin oluşturulmasını ifade etmiştir. Bu amaç doğrultusunda, yeni yöntemlerin belirlenmesi için zaman ve uygulama çalışmaları yapılmalı, gereksiz olan yöntemlerin belirlenerek önlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, maksimum huzura kavuşmak için, çalışanların ve iş üretiminde kullanılan makinelerin en iyi performansı göstererek verimlilikte en üst seviyeye ulaşmasıyla mümkündür. Huzura kavuşmanın yolu verimliliğin en üst düzeyde sağlanmasıyla oluşur (Taylor, 1917: 23). Bununla birlikte bilimsel yönetim anlayışı, üretimde kalitenin belirli bir konuma ulaşmasını da sağlamaktır (March, Simon, 1975: 14).

Çağdaş bir yönetim anlayışını benimseyen insan kaynakları yönetimi, örgütlerde çalışanların ihtiyaçlarını belirleyerek, gelişmelerine katkı sağlar ve birey odaklı stratejiler ileri sürdüğü görülür (Keser, 2002: 1). Bu bilgiler ışığında “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” ilkelerinin insan kaynakları yönetiminde nelere öncülük ettiği görülmektedir. Bu ilkeler aşağıda ifade edilmeye çalışılacaktır.

- Sıradan çalışma değil, bilimsel yöntemlere dayanılarak çalışma düzeni sağlanması,
- Kontrolsüz değil, içten ve sistemli,
- Minimum verim değil, maksimum geri dönüşlerin oluşması,
- Çalışanların en üst verimi sağlayabilmesi için gerekli eğitimlerin çalışanlara verilmesi.

1.5.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Henry Fayol öncülüğünde “Yönetim Süreci Yaklaşımı” ortaya çıkmıştır. Henry Fayol 1916 yılında Fransa’da yayımladığı “Administration Industrielle et Generale” adlı eseri beklediği ilgiyi görememiş ve 1946 yılında İngilizceye çevrilen eser yönetim bilimine farklı bir soluk getirerek hak ettiği değeri görmüştür.

Yönetim yaklaşımı, Taylor ve beraberindekilerinin iş planları ve işlerin uygulanmasına yönelik yaklaşımlarının tersine, örgütün bütününi kendi içerisine dahil eden yönetim ilkeleri üzerinde durmuştur (Koçel, 2011: 211). Fayol, yönetim sürecini işlevlere ayırarak yorumlamıştır (Eren, 2011: 25). Bu işlevler aşağıda ifade edilmektedir:

- Teknik çalışmalar (üretim)

- Ticari çalışmalar (satın alma, satma, değiştirme)
- Finansal Çalışmalar (gerekli parasal kaynakları tedarik etme)
- Emniyet çalışmaları (mal ve insanların korunması)
- Muhasebe çalışmaları (stok hesapları, gelir-gider tablosu, maliyetler)
- Yönetim (Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon, Kontrol, Yönetme)

Fayol, örgütün başarıya ulaşmasında bu altı işlevin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesiyle istenilen sonucun elde edileceğini ifade etmiştir (Gürüz, Gürel, 2009: 8; Ramasamy, 2009: 25) Fayol'un bu işlevler ışığında yönetim sürecine yeni ilkeler kazandırmıştır. Bu ilkeler aşağıdaki Tablo 1.3.'de detaylı bir şekilde gösterilecektir.

Tablo 1.3 Yönetim Süreci Yaklaşımı İlkeleri

İLKELER	AÇIKLAMALAR
İş Bölümü	Yapılacak işi bölümlere ayırarak, ayrılan iş bölümlerinin başına sorumlu atamak ve daha sistemli bir şekilde verim almayı sağlamak.
Yetki ve Sorumluluk	Yönetim görevini icra etmek için yetkilendirilmelidir. Yetki ve sorumluluk bir bütündür.
Disiplin	İşletmelerin başarıyı sağlaması için disiplin önemli bir etkidir.
Kumanda Birliği	Bu her astın, bir üstten emir alması ve kendi yöneticisini geçerek daha üst birimlerdeki yöneticilerle ilişki kurmaması ilkesidir. Sebebi, örgütte içerisinde çıkabilecek karışıklığı önlemektir.
Yönetim Birliği	Benzer işler, bir yöneticinin emri altında toplanmalıdır. Bir grup ya da kısımdan bir kişinin sorumlu olma ilkesidir. Yapılacak işlerin aynı olması sonucunda sorumluluğu bir yöneticiye verilir.
Çıkar Üstünlüğü	İşletmenin çıkarları, çalışanların ve bir grup bireyin çıkarlarından önce gelmesi gerektiği benimsenmiştir.
Ücret ve ödül	Çalışanlara emeklerinin karşılığında ücret ödenmesi, ancak gerçek ücretin ne olacağı konusunda yeterli ölçütlerin olmasına bağlıdır.
Merkezileşme İlkesi	Güç, ve yetkinin, yönetimin üst kademelerinde toplanması gerekir. Merkezileşmenin doğal bir yapı olduğu, çalışanların tek çatı altında net bir şekilde merkezden yönetilmesi gerektiği olgusudur.
Hiyerarşi İlkesi	Hiyerarşinin en üst kademeden, en alt kademeye kadar uzanan ve yöneticileri birbirine bağlayan kumanda zinciri ve çalışanların bu davranış şeklini takip etmesidir.
Düzen İlkesi	Her şeyin doğru yerde ve doğru zamanda yerine getirme ilkesidir. Diğer bir ifadeyle "her bireye bir yer ve her birey kendine uygun yerde" ilkesidir.
Hakkaniyet İlkesi	Yöneticiler, emrindeki çalışanlara adaletli davranmalıdır. Adaletli yaklaşmak, güdülemeyi artıracaktır.
Devamlılık ve Denge	Çalışanın işe yeni başlaması sonucunda yapılacak işi kısa zamanda öğrenmesi zordur. İşgücü devri fazla ise, her yeni çalışanın işi öğrenmesi zor hala gelerek zaman ve emek kaybına neden olacaktır.
Girişim İlkesi	Yöneticiler, astların atılım etkilerini arttırmalıdır. Yönetimin her aşamasında yöneticilerin stratejiler belirleme ve yeteneklerini uygulamaları sağlanmalıdır.
Birlik Ruhu İlkesi	İşletmede çalışanlar arasında birlik ve beraberliğin sağlanabilmesi için birlik ruhunun oluşturulması gerekmektedir.

Kaynak: Özalp, Şahin, Berberoğlu ve Geylan, 2008:35)

1.5.3. Bürokratik Yönetim Yaklaşımı

Bürokratik yönetim yaklaşımı kurucularından olan Max Weber, aynı zamanda yönetimi sosyolojik açıdan ele alarak farklı bir bakış açısı ortaya koymuştur. Weber'in bürokrasi yaklaşımı ile bazı çalışmalarında İKY kendi alanına nefes bularak literatüre katkı sağlamıştır.

Bürokrasi ifadesi ilk olarak zihinlerde olumsuz bir çağrışım uyandırmaktadır. Bu ifadeye olumsuz anlam yüklemek, sadece bu hizmetten yararlanan bireyler için değil, aynı zaman da bu sistemin içerisinde bulunan yönetici ve bürokratik işlerde söz sahibi olan kişiler tarafından da, bürokrasi ifadesi olumsuz çağrışım yapmaktadır (Uçman, 2014:14). Bireylerin bürokrasi hakkındaki olumsuz düşünceleri, işlerin çok uzun sürede yapılması, kırtasiyecilikten, kendine duyulan güven yetersizliğinden, sistemin katı kurallar barındırarak bireyleri psikolojik olarak etkilemesinden olabilmektedir (Eryılmaz, 2017:16). Weber, bürokrasinin yanlış çağrışım yaptığını ve olumsuz bir ifade içermediğini belirtmiştir. Bu sebeple aşağıda Tablo 1.4'de şeklinde bürokrasinin olumlu ve olumsuz yönleri ifade edilmiştir.

Tablo 1.4 Bürokrasinin Olumlu ve Olumsuz Yönlerinin Karşılaştırılması

Olumlu yönleri	Olumsuz yönleri
Uzmanlık kazanma	Katı ve değişmez
Örgüt yapısı	Gayri şahsîlik
Tahmin edilebilir olma	Amaçlar ve Hiyerarşinin bozulması
Rasyonellik	Bağımsızlık eğilimi
Demokrasi	Kırtasiyecilik ve kontrol güçlüğü
	Düzeni koruma düşüncesi

Weber'e göre bürokrasi toplum için yapılması gerekli işlerin, objektif olarak değerlendirilmesi ve nitelik kazandırılması süreci olarak ifade edilmiştir. Ayrıca Weber, örgütlerde yapılacak işlerin belirli kurallar çerçevesinde oluşumunu sağlayarak hiyerarşik bir biçimde yerine getirilmesi gerektiği düşüncesindedir.

Bürokrasi çatısı altında yer alan örgütler için, iyi bir örnek teşkil ettiğini, bunun yanında bireyler arasında köprü görevi üstlendiğini belirterek, bürokrasi yönetiminin özünde temel bilgiler barındırdığını belirtmektedir (Alpaslan, Kutaniş, 2007: 52).

Max Weber'in bürokrasi yaklaşımı özellikleri aşağıda belirtilmektedir (Weber'den aktaran Baransel, 1979: 169-170):

- Yetki ve vazifeler, ilk olarak yasalar, kurallar ve idari kararlarla belirlenmiştir.
- Görev ve yetkiler belirli bir düzen çerçevesinde oluşturulmuştur.
- Çalışanlar, yöneticilere buldukları mevkiden dolayı itaat ederler.
- Örgütlerde iletişim yazılı bir şekilde ilerler ve bu yazılı belgeler dosyalanarak saklanır.

- Mevkilere alanında uzman çalışanlar atanır.
- Belirlenmiş olan görevlerin kurallarına göre hareket edilir.
- Örgütün özgürlüğünün korunabilmesi için kaynakların dış denetim sistemlerinden uzak tutulması gerekir.

Bürokrasi yönetim yaklaşımı uzmanlaşmanın gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılacak işleri yerine getirme yükümlülükleri olan çalışanların, yapacakları işlerde uzmanlaşmaları örgütte verimliliği arttırmak için önemlidir (Öztürk, 2017: 2).

1.6. Neo-Klasik Yaklaşım Kuramı

1929 yılında yaşanan ekonomik kriz sonucunda örgütlerde sıkıntıların yaşanması yönetim açısından eksiklerin fark edilmesine olanak tanımıştır. Neo-klasik yaklaşımı klasik yönetim yaklaşımının edindiği amaçlara karşılık değil, eksikliklerini tamamlamak adına ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011: 233). Bu da neo-klasik yönetim yaklaşımının kendi içerisinde, kendine ait bir modeli olmadığını göstermektedir. Bunun neticesinde, neo-klasik yaklaşımının edindiği en kapsamlı özelliği, klasik yönetim yaklaşımının gözden kaçırdığı insan unsurunu fark ederek inceleme şansına erişmesidir (Koçel, 2014: 225). Neo-klasik yaklaşımının örgüt yönetimine katkı sağladığı düşünülen ilkeler ve özelliklerin aşağıdaki şekilde özetlenmesi mümkündür (Aktan, 2005: 2):

- Örgüt içerisinde insana, insanlar arasındaki iletişime değer verilmesi.
- Örgüt içerisinde psikolojik ve sosyal unsurlara önem verilerek performansın artırılması.
- Örgüt içerisinde çalışanların söz sahibi olması.
- Örgüt içerisinde ast-üst iletişiminin kuvvetli olması
- Yapılan işin kalitesini artırarak fayda sağlanması.
- Örgüt içerisinde yetki ve sorumlulukların belirlenerek görev dağılımı yapılması.
- Örgüt içerisinde grup çalışmasının yapılması.

Neo-klasik yaklaşımı işletmelerin örgüt içerisinde yer alan bireylere karşı daha özverili davranılması gerektiğini ileri sürmüştür (Atıgan, 2011: 31). Bu da teorinin “insan için iyi olan, örgüt içinde iyidir” anlayışını benimsediğini göstermektedir (Kocakaya, 2006: 20). Örgüt içerisinde yer alan çalışanı anlamak, onun göstermiş olduğu performanstan fayda sağlamak, örgüt yapısı içerisinde sergilenen davranışları anlamaya çalışmak, örgüt içerisinde oluşan grup yapılarını anlamak, bunların neticesinde yöneticiye fayda sağlayacak kavramların oluşmasına olanak sağlamaktadır (Koçel, 2011: 146-147). Bunun sonucunda, yapılan araştırmalarda neo-klasik yönetim yaklaşımı, yönetimde insan davranışlarının önemini gündeme getirmiştir.

1.6.1. Hawthorne Araştırmaları

George Elton Mayo ve F. Roethlisberger tarafından 1924 ve 1932 yılında Hawthorne fabrikasında yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmanın amacı, bireylere sağlanan koşulların verimliliği ne oranda arttırdığını gözlemlemektir. Başka bir deyişle, uygun şartlar oluşturularak çalışanların ödeme koşullarının iyileştirilip, verimlilik artışının sağlanıp sağlanmayacağını incelemektir. Yapılan araştırmalarda çalışanların verilen işi yapmak için grup oluşturduklarında, kendiliğinden gelişen verimlilik sağladıkları görülmektedir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan gelişmeleri açıklamak gerekirse (Özkalp, 1988:92-94);

- Örgüt içerisinde gerçekleşecek işi miktarını, çalışanın maddi kapasitesi değil, manevi kapasitesi belirler.
- Maddi olmayan ödüllerin, çalışanlarını motive etmede daha etkili olduğu görülmektedir.
- Yöneticinin alanında ne kadar uzman olduğu, o departmanın yeterli seviyede olduğunu göstermez.
- Örgüt içerisinde bulunan çalışanlar, belirlenen kurallara birey olarak değil, grubun sergilediği davranış biçiminde karşılık verir.

1.6.2. Douglas McGregor'un X Ve Y Kuramı

Mc Gregor, rgt içerisinde bulunan yöneticilerin sergiledikleri davranışlar, diğer kişileri ne şekilde anladığına ve bunu kendi içerisinde nasıl anlamlandırdığına bağlı olduğunu "Organizasyonların Beşeri Yn" adlı eserinde ifade etmiştir (ktem, 1991:48). Mc Gregor, Elton Mayo'nun yapmış olduğu çalışmalardan etkilenmiş, Frederick W. Taylor ve Henry Fayol tarafından oluşturulan klasik yönetim yaklaşımını yorumlamış ve bunu uyarlayarak X kuramını ortaya çıkar mıştır. ıkardığı X kuramında birtakım hataları anlayan Mc Gregor daha sonra şiddetle bu kuramı eleştirmiş ve Y kuramını oluşturmuştur (Eren, 2012:27).

X kuramı;

- İnsan doğası gereği hazırı sever ve üretmek için çaba harcamaz.
- Çalışmayı sevmeyen bireylerin çalışmasını sağlamak için çeşitli ödül ve cezalar uygulanabilir.
- Bireyler genellikle sorumluluktan kaçmak için çoğu zaman yönetilmeyi tercih ederler.

Y kuramı;

- Bireyler için eğlenmek ve gezmek ne kadar ihtiyasa, çalışmakta bir ihtiyaçtır.

- Bireyleri dışarıdan yönetmek amaçlarına ulaşmasına engel olabilir. Bireyler amaçlarına kendi planları doğrultusunda ulaşabilir.
- Bireylere verilen sorumluluklar, kendi yeteneklerini fark etmesini sağlayarak, örgütün başarıya ulaşmasına katkıda bulunur.
- Bireyler sadece sorumluluk almayı değil aynı zamanda sorumluluk vermeyi de öğrenir. Sorumluluk anlayışı kişiye göre değişir.
- Örgütlerde ortaya çıkan sorunların çözüme kavuşturulması kişinin yaratıcılığına bağlıdır.

1.6.3. Likert Sistem 1-Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, “Yönetimin Yeni Yönleri” (1961) ve “İnsani Organizasyon” (1967) yazdığı eserlerinde insanın sergilediği davranışlar ve insanlar arasındaki ilişkileri mercek altına alarak incelemiştir. Likert yaptığı araştırmalarda, klasik örgüt yaklaşımlarını kabul eden yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkileri, davranışsal yaklaşım teorilerini uygulayan yöneticilere göre çok daha az etki gösterdiği sonucuna varmıştır (Kenneth, 1977: 35). Likert’in yapmış olduğu araştırmalar, kendi yönetim modelinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu yönetim modelinde 4 grup sistem davranışı görülmektedir (Mathew, Renganathan ve Joseph, 2011: 78-90)

Sistem 1: Yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı olarak güvensizliğin hakim olduğu ve çalışanlara iş yaptırma politikası dayatma usulüdür.

Sistem 2: Çalışanlarda oluşan baskı sonucunda korku eğilimi görülmekte ve çalışanları teşvik etmede maddi ödüller ve ceza yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir.

Sistem 3: Yöneticiler, çalışanlarına büyük oranda güvenir.

Sistem 4: Demokratik bir yönetici, karar sürecinde tüm çalışanlarının düşüncelerini sorgular ve karar sürecinde çalışanlarının ortak kararı uygulanır.

Likert’in ifadesine göre, örgütlerin göstermiş olduğu yönetim şekillerine bakıldığında sistem 1 verimin en az görüldüğü ve sistem 4’ te ise verimin en çok sağlandığı görülmektedir (Eren, 2011: 47).

1.7. Modern Yönetim Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımı 1950 yılı sonlarına doğru geliştirilen, neo-klasik ve klasik yönetim yaklaşımının oluşturduğu stratejileri, model olarak eksikliklerini tamamlamaya çalışan bir açık sistem kuramıdır. Bu yüzden modern yönetim yaklaşımını klasik ve neo-klasik

yaklaşımından net olarak ayırmak mümkün olmadığı gibi, diğer yaklaşımların geliştirilerek yeni bir boyut kazanmasını sağlamaktır.

Modern yönetim yaklaşımı, işletmelerin dış çevreden aldıkları hammaddeye yeni bir anlam kazandırarak tekrar dış çevreye mal ve hizmet olarak servis eden açık sistem şeklindedir (Atıgan, 2011: 38). Klasik yönetim yaklaşımı bireyi “rasyo-ekonomik” açıdan, neo-klasik yaklaşımı “sosyal insan” açıdan incelerken, modern yönetim yaklaşımı ise, çalışanları farklı düşünceler barındırdıkları için, motive olmalarında değişik faktörlerin etkili olabileceğini ileri sürmektedir (Şahin, 12). Modern yönetim yaklaşımı, sistemler yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak iki farklı açıdan ele alınarak değerlendirilmektedir (Bolat, Bolat, Seymen ve Erdem, 2009: 10).

1.7.1. Sistem Yaklaşımı

1960 ve 1970 yılları arasında Ludwing Von Bertalanffy tarafından geliştirilen sistem yaklaşımı, örgüt yaklaşımlarını bir bütün olarak ele alması açısından önemlidir. Sistem yaklaşımı; toplum, çevre ve bilim alanlarında oluşan sorunları bir bütün olarak inceleyebileceğimiz bir teoridir. Sistem; iç ve dış unsurları farklı olarak ele alabileceğimiz, olumlu ve olumsuz etkenleri belirleyebileceğimiz, çevre ve toplumla etkileşim içinde istikrarlı bir disiplinlerarası sistem olarak kabul edilebilir (Akkuş ve İzci, 2018: 7). Ayrıca, sistem yaklaşımı kavramını Aristoteles “her şeyin her şeye bağlı olduğu” ifadesiyle en sade şekilde açıklayarak, sistemde girdi ve çıktılarının birbiriyle bağlantılı olduğunu ve ayrı düşünülmemeyeceğini felsefi olarak açıklamaktadır (Çınaroğlu ve Avcı, 2013: 84).

Örgüt içerisinde bulunan çalışanların olumsuzluk yaşaması üzerine, örgüt ilkelerinden arındırılarak çözüm bulunamayacağı, örgüt içerisinde çalışanların sadece maddi olarak değil, manevi olarak da desteklenip, başarıya ulaştırılması gerektiği ve bunun sonucunda yapılan araştırmalarda örgüt içerisinde başarının herkese dağıldığı görülmektedir. Çünkü sistem yaklaşımı örgütleri anlamak için araştırılan konuyu bütün olarak ele almaktır (Ağlargöz, 2012; Mucuk, 2008). Bundan dolayı, sistem yaklaşımı bireyi ve teknolojiyi tek çatı altında toplayıp önem verilerek incelenmesi gerektiğini savunmuştur (Akdemir, 2012: 253). Sistemi anlamak adına özelliklerinin belirtilmesi mantıklı olacaktır (Demirdöğen ve Küçük, 2013: 19):

- Sistem yaklaşımı bütün olarak ele alınır.
- Sistem güçler birliğidir. Sistemler alt sistemlerinin tümünden fazladır.
- Her sistemin oluşturduğu bir çevre düzeni vardır.
- Alt sistemlerin birbirini etkilemesinden kaynaklı karmaşık bir yapı hakimdir.
- Sistemlere yeni alt kategoride sistemler eklenerek, istenildiğinde çıkarılabilir.

- Sistem yapısı zamanla değişim gösterir. Çünkü zaman içerisinde değişim yaşayan sistem evrim geçirerek yeni bir boyut kazanır.
- İnsan üzerinde çalışmaların aktif olarak yapılması, sistemin belirli nedenlere dayandırılarak amacına ulaşması sağlanır.
- Sistem yaklaşımı daha çok sosyal psikologların ilgisini çekmiş ve yaklaşıma katkı sağlamışlardır.

1.7.2. Durumsallık Yaklaşımı

1970 yıllarında Paul Lawrence, Joan Woodward ve Jay Lorsh tarafından geliştirilen durumsallık yaklaşımı, özünde sistem yaklaşımının geliştirilerek daha kapsamlı bir şekilde incelenmesidir. Durumsallık yaklaşımın özüne bakıldığında davranışsal teoriye dayandığı görülmektedir. Durumsallık yaklaşımında davranışın her zaman doğru olmadığı ve yapılan davranışa bağlı olarak değişkenlik gösterdiği araştırmalar sonucunda bilinmektedir. Bundan dolayı durumsallık yaklaşımının daha önceden koyulmuş kuralları yoktur. Yaklaşımın doğruya ulaşması örgütün çevreye ne kadar adapte olduğu ve davranışlarını nasıl yönlendirildiğiyle ilgilidir. Çünkü bu yaklaşıma göre her örgütün kendi stratejileri vardır ve bu stratejiler her örgüt içinde değişik sonuçlar oluşturabilir. Bu yüzden durumsallık yaklaşımı her yerde benimsenen tek bir yönetim şeklinin düşünölemeyeceğini ve her örgüt yapısının kendine özgü yönetim şeklinin olduğunu savunmuştur (Öztürk, 2017:2). Sistemi anlamak adına özelliklerinin neler olduğunu belirtmek doğru olacaktır (Ramasamy, 2009:54):

- Sistem sosyologlar tarafından ilgi görmüş ve araştırmaları bu yönde olmuştur.
- Sistemler yaklaşımı öncülüğünde durumsallık yaklaşımı oluşmuştur.
- Örgüt içerisinde yaşananlar önceden kestirilemez.
- Sorunları çözüme kavuşturmak için, her örgüt kendi stratejilerini belirler.
- Net bir unsura dayanmaz.
- Örgütte oluşan temellerini reddeder. Örgüt yönetiminde en iyisi olmadığını savunur.
- Sorunlara karşı en iyi olanı ve olabilecek önerilerde bulunur.
- Örgütün iç ve dış yapısıyla ilgilenir.

İKİNCİ BÖLÜM

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

İşletmeler teknolojinin hızla geliştiği günümüz dünyasında sürdürülebilirlikten ziyade, tüketimin hız kazandığını göz önüne alarak daha yaşanılabilir bir ortam oluşturmak için zorunlu değişim arayışlarına girmiştir. Bu değişim arayışları ekonomik ve sosyal büyümenin geliştirilebilmesi için yeşil dönüşümün sağlanmasını göstermektedir. Tüm dünyada değişen çevre koşulları ve coğrafi yapılarına uygun olarak değişim stratejileri geliştirilerek “Yeşil Dönüşüm ve Yeşil Büyüme” çalışmaları başlatılmıştır. 1987 Brundtland Raporu, Paris İklim Antlaşması ve Yeşil Mutabakat Eylem Planı bu dönüşüme katkı sağlayacak protokollerdendir. Bu bilgiler ışığında sürdürülebilir kalkınmanın üç temel kazanım stratejisi vardır (Grapp, 2001):

“Çevre ve doğal kaynakların korunması,”

“Engellenmeyen, ancak teknolojik ilerleme ve kaynakların, malzemelerin ve işgücünün kullanımında artan etkinliğin teşvik ettiği ekonomik kalkınma,”

“Tüm insanların yaşam koşullarında ve güvenliğinde iyileşme.”

Bu sürdürülebilir kalkınmanın ortak amaçları yeşil dönüşümün zorunlu olduğunun en güzel inovatif şekle dönüşmüş halidir. 1990’lı yıllarda yapılan araştırmalarda insan kaynaklarının Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) olarak araştırılmadığı, daha çok İKY’nin çeşitli başlıklar oluşturularak sürdürülebilirlik adı altında incelendiği görülmüştür (Dumont, 2015). İşletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarında başarılı kazanım sağlamaları için ekolojik sistemlerin ne oranda uygulandığı ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasına ne derece özen gösterildiğine bağlıdır.

“Sürdürülebilirlik” kavramı yapılan araştırmalar sonucunda Aristoteles’in “household” kavramıyla özdeşleştiği anlaşılmaktadır. “Household” terimi, hayatı devam ettirebilmek adına gerekli olan ihtiyaçların karşılanması ve üretilmesi anlamını taşımaktadır (Stankeviciute ve Savaneviciene, 2017). Sürdürülebilirlik kavramının farklı bir boyuta taşınmasını sağlayan Walter Wehmeyer tarafından 1996 yılında “Greening People: Human Resources and Environmental Management” adlı kitabıdır. Wehmeyer eserinde işletmelerin çevresel performanslarını daha iyi boyutlara taşıyabilmek için insan kaynaklarından nasıl yararlanılması gerektiğine değinmektedir. Daha sonra Douglas Renwick tarafından çevre yönetimi ve insan kaynakları bir bütün olarak incelemeye alınmış ve bu bağlantı doğrultusunda “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi” ismiyle literatüre kazandırılmıştır (Öselmiş, 2020). Ayrıca, yeşil İKY, sürdürülebilir İKY’nin muadili olduğu çevre yönetiminde önemli görevler üstlenmiştir (Manzur, Pabian, 2015; Pochtowski, 2016). Bunun yanında, literatürde YİKY’nin çok yeni olması ve yeterli bilgi birikiminin olmamasından dolayı YİKY tanımlarında bir mutabakat

sağlanamadığı görülmektedir. Araştırmalar sonucunda Tablo 2.1.'de Yeşil insan kaynakları yönetimi tanımları yer almaktadır.

Tablo 2.1 Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları

YAZARLAR	TANIM
Renwick ve diğerleri (2008)	İşletmelerin çevresel şartları, çalışanlara insan kaynakları çatısı altında ne oranda uyguladığıyla ilgilidir.
Jabbour ve diğerleri (2010)	İşin tanımı ve ölçüsü, işe seçme ve yerleştirme, performans dönüşleri, iş eğitim ve gelişiminde yeşile dönüştürme olarak ifade ettikleri söylenebilir.
Zoogah (2011)	İşletmelerde insan kaynaklarının felsefe ve politika uygulamalarında sürdürülebilirliğin üst seviyelere ulaştırılmasında çevresel sorunların en aza indirilerek zararın önlenmesine yönelik uygulamalar bütünüdür.
Wagner (2012)	Çevresel ihtiyaçların neler olduğunu belirleyerek sürdürülebilir insan kaynaklarını oluşturmaktır.
Dutta (2012)	YİKY' nin örgüt içerisinde yeşil örgüt kültürünü fark eden ve başarısını göz ardı etmeden insan kaynaklarının yeşil hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır.
Ehnert ve Harry (2012)	Ekonomik performans sürecinde karı maksimum seviyelere ulaştırarak çevresel sürdürülebilirliği sağlayan kurumdur.
Aniana Naht (2012)	Verimli çalışan katılımını sağlayarak, daha az maliyetle çevre dostu insan kaynakları oluşumunu sağlamaktır.
Marpha (2013)	Kaynakların verimli bir şekilde kullanılarak sürdürülebilirliği sağlamak, çalışanların motivasyonlarının artmasında yeşili aşlamak için insan kaynakları politikalarını uygulamak.
Kramar (2014)	Yeşil oluşumu sağlayan pozitif insan kaynakları etkinlikleridir.
Opatha ve Arulrajah (2014)	İnsan kaynakları verimli çalışanları belirleyerek bu çalışanları belirli eğitimlerden geçirip çevre bilincini oluşturmalı ve yeşil çalışan şekline dönüştürmelidir.
Ahmad (2015)	YİKY, işletmelerde çevresel farkındalığı sağlayarak, çalışanların yeşil eğitim ve gelişiminden bizzat söz sahibidir.
Sharma ve Gupta (2015)	İşletme sermayesinin yeşil kullanımı ile çevresel sürdürülebilirliğin oluşturulması ve yeşil bilincin çalışanlar tarafından benimsenmesinin yeşil insan kaynaklarının uygulanabilirliğine bağlıdır.
Dumont ve diğerleri (2016)	Olumlu sonuçların ortaya çıktığı insan kaynakları etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır.
Seyed Javadin ve diğerleri (2017)	YİKY insan ve çevre projelerini ön planda tutarak, işletmelerin hem ekonomik hem de çevresel amaçlarına ulaştıklarını ifade etmektedir.
Tang ve diğerleri (2017)	YİKY çalışanların yeşil davranışlarının farkına varılmasıyla çalışan iletişimin güçlenerek güvenilir bir ölçek oluşturacağını ifade etmektedir.
Ren ve diğerleri (2018)	YİKY, ekolojik yapıyı etkileyen örgüt unsurlarının, insan kaynakları sistematığının uygulanabilmesi ve etkilerinin nasıl izler bıraktığını anlatan olgu şeklinde tanımlanmaktadır.
Carollo ve Guerci (2018)	İşletmelerin çalışanları denetlemede sıkıntı yaşadıklarını ancak; YİKY "işletmelerin çalışanların çevresel konulara ilişkin davranışlarını gözetlediği ve değerlendirdiği bir örgütsel kontrol mekanizması "olarak ifade etmiştir.
Shen ve diğerleri (2018)	YİKY kavramı, "işletmeler tarafından çalışanların çevresel faaliyetlere katılımını sağlamak için uygulanan insan kaynakları uygulamalarıdır" şeklinde ifade edilmiştir.

Tablo 2.1'de belirtilen YİKYY tanımları incelendiğinde, yeşil işletmelerin oluşabilmesi için çalışanların çevre davranışını benimsemesi ve çevre sistemlerinin uygulamaya geçirilmesinde insan kaynakları faaliyetlerinin yeşil dönüşümünü gerçekleştirmesiyle kazanabileceği anlaşılmaktadır.

2.2. Klasik İnsan Kaynaklarından Yeşil İnsan Kaynaklarına Geçiş Süreci

İnsan kaynakları işletmelerin vazgeçilmez fenomen unsurlarından biri olmasının yanında sürekli kendini güncelleyen bir disiplindir. Çünkü, bu disiplin insan unsurunun başka bir muadilinin olmamasını bilmekte ve bundan ötürü örgütün odak noktasına insanı oturtmaktadır. Ayrıca, küresel ekonomide işletmelerin ön safhalarında kendilerine yer bulma çabalarında insan kaynakları yönetimi önemli bir faktördür (Bay ve Kulak, 2021: 114). Bu yüzden insan kaynaklarını tanımlamada birçok anlamlar oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların hedeflerine ulaşmasını sağlayan ve geliştiren yönetim unsurlarındandır (Argon ve Eren, 2004: 14). Ayrıca, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri adına belirledikleri hedeflere ulaşmada yetkinlik sahibi çalışanları tercih ettikleri bilinmektedir (Acar, 1999: 1).

İnsan kaynakları yönetimi, sermayesi insan olan dogmatik bir düşüncedir. Bu yüzden işletmeler varlıklarını sürdürürken yeşil rekabet avantajını ve maksimum performans sağlamak için insan kaynakları politikalarına daha fazla anlam yüklediğini göstermektedir (Vardarlier, 2016).

Bu etkilerin sonucunda İKY özelliklerinin neler olduğu aşağıda belirtilmektedir (Öğüt, 2011; İnce, 2005).

- İnsan kaynakları yönetimi vazgeçilemeyen ihtiyaçlar üzerinde yoğunlaşır ve örgüt ile birey arasında köprü oluşturur.
- İşletme yapısında oluşan örgüt kültürünün kökleşmesine yardımcı olan yaklaşımı benimser.
- Kişisel ve örgütsel mutluluklarının kazanılmasında, çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışlara şekil vermeye çalışılır.
- İnsan kaynakları yönetimi çağın gereklerine göre, değişimlerin entegrasyonunu örgütlere uyarlayan bir yaklaşımdır.
- İnsan kaynakları yönetimi çalışma odağında insan unsurunun alternatifinin olmadığını ve insan odaklı işlevleri gerçekleştirir.
- İnsan kaynaklarının amacı işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt içerisinde söz sahibi olan personel

yönetimi ve endüstri ilişkilerini tek çatı altında toplayarak, işletmeye sistemsal bir yaklaşım sunmaktadır.

- İnsan kaynakları yaklaşımı toplam kalite yönetiminin sunduğu öneri doğrultusunda iç müşteri düşüncesiyle personele yaklaşmakta ve personellerin ihtiyaçlarının neler olduğunu belirleyerek karşılanmasını sağlayıp verimliliklerini maksimum seviyeye ulaştırıp, yöntemlerini geliştirmeyi düşünmektedir.
- İşletme ilkeleri doğal ve sınırlı niteliklere sahiptir, grup çalışması ve esnek çalışma sistemleri önem teşkil eder.
- İnsan kaynakları yönetimi çalışanların işletme içerisinde ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlamaktadır.
- Bilgi akışının sağlanabilmesi için, verimli bir kurumsal iletişim ortamı sağlanmalıdır.

“Yeşil” kelimesi neredeyse birçok disiplinin çevresel yöntem ve uygulanmasında tercih edilmektedir (Uslu ve Kedikli, 2017). Ayrıca, YİKY yalnızca çevresel bağlamdaki olgulara değil, aynı doğrultuda işletme ve çalışanların daha büyük beklenti kapsamında olan ekonomi ve sosyal iyilik şeklini de içerir (Ahmad, 2015). Bu bağlamda, insan kaynakları literatüründe kendine yer edinmeye çalışan YİKY’ nin asıl amacı; çevreyi ve doğal kaynakları koruyarak, çevresel faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlamaktır.

Verimli YİKY, çalışanların performanslarını verimli bir şekilde aktarması için çevresel bilinci işletmelerde oluşturmalı ve çalışanların fırsat ve kabiliyetlerinin yanında çevre dostu bilincinin de geliştirilerek hedeflerine ulaşmasında önem arz eden İKY örneğini oluşturmaktadır (Ren, Tang ve Jackson, 2018). Tüm bu neticeler sonucunda, işletmeler iş yapılarında değişikliğe gidilmesini kabul ederek işletmeleri yeşil işletmelere dönüştürmeyi amaç edinmiş ve yeşil çalışma ortamları oluşturmaya çaba göstermişlerdir (WWF, 2020; Önel, 2021). Bu çabaların doğal bir sonucu olarak da işletmeler belirli alanlarda fayda saptamışlardır. Bu faydaları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür:

- Yeşil düşünceyle birlikte giderlerin azaltılmasıyla, tasarruf oranı artacak ve işletme karlılığı artacaktır.
- Yeşil işletmeye dönüşmeyi başaranlar, rekabet ortamında piyasa değerini artırmaktadır.
- Yeşil düşünceye sahip olan ve kendini bu bağlamda geliştiren çalışanlar tercih edilecektir.
- Çevre bilinci her geçen gün artarak bu bilinçle yaşayan tüketici sayısında artış gözlemlenebilecektir.

- Çevre dostu işletmelerin daha çok tercih edildiği anlaşılarak, tüketicilerin sayısı gün geçtikçe artacaktır.
- Yeşil işletmenin faaliyet oranı gün geçtikçe daha verimli hale gelecektir.
- Yeşil yönetim stratejileri ile muhtemel tehlikelerde azalma görülecektir.
- Yeşil düşünce sistemini benimseyen işletmelerde rekabet üstünlüğü artarak, diğer işletmeler üzerinde baskı oluşturacaktır.
- Çevresel sorumluluk sahibi çalışanlarda motivasyon seviyelerinde artış yaşandığı ileri sürülmektedir.

Tüm bunların sonucunda klasik insan kaynaklarının yeşil insan kaynaklarına dönüşmesi sonucunda; işletmeler, çalışanlar, tüketiciler fayda sağlayarak içinde bulunduğu rekabet ortamında iş akışının daha verimli ve daha çözümlenmesi kolay bir iş ortamı oluşturduğu gözlenmektedir.

2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Yeşil İKY, işletmelerde yeşil kültürü algılayabilen ve ölçümleyebilen yeşil işgücü oluşturmaya destek olan işletme fonksiyonları oluşumudur (Aksu ve Doğan, 2021). Ayrıca, YİKY uygulama fonksiyonları yeşil süreklilik ve yeşili üretmek için, işletmelerin rekabet etme gücünü destekleyerek, yeşil inanç ve değerleri benimseyen çalışanları kendi bünyelerine dahil ederek, çalışanları geliştirmek ve sürdürmek için gerekli olduğu belirtilmiştir (Singh, Giudice, Chierici ve Graziano, 2020).

Yeşil İKY fonksiyonları, klasik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının; “işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödüllendirme, performans yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği” gibi örgütün çevresel stratejilerini sistemli bir şekilde ekolojik olarak yürütülmesini sağlamaktır (Jong ve Yusoff, 2016).

Hosain ve Rahman (2016: 56), işletmelerin YİKY’ nin uygulamalarının başarılı olabilmesi için özümsemesi gereken birtakım nedenler ileri sürmüşlerdir. Bunlar;

- Yeşil çevrenin korunmasını sağlamak,
- Verimli bir çalışma ortamı oluşturularak, çalışan motivasyonunu yükseltmek,
- Kurumlarda sosyal sorumluluğun kavranmasıyla beraber rekabet etme gücünü sağlamak,
- Giderleri en aza indirmek,
- Marka oluşumunu sağlayarak, işyeri imajını yükseltmek,
- İşleyişin kurallara uygun olarak yerine getirilmesinden ötürü devlet müdahalesini en aza indirmek,

- Çalışanların çevre bilincini artırıp, geliştirmek,
- Yeni ekonomik fikirlerin faaliyete geçirilerek, işveren markasının büyümesine katkı sağlamak.

Açıklanan nedenlerden dolayı işletmeler yeşil insan kaynakları fonksiyonlarını hayata geçirebilmeyi başardıklarında; giderleri azaltarak, çalışanların yeşil davranış kazanımlarını sağlamış ve bu sayede somut ve soyut olmayan birçok kazanım sağlamış olacaktırlar (Uçar ve Işık, 2019).

Yeşil İKY, örgüt içerisinde yeşil farkındalığı oluşturan ve yönlendiren, çalışanların bu farkındalık sayesinde yeşil dönüşüm yaşayarak davranışlarına ve iş ahlakına yansımaya sebep olan en önemli faktördür. Bu yüzden, yeşil politikaların sistemli bir şekilde hayata geçirildiği işletmelerde YİKY çalışan ve yöneticilere yol göstermeli ve destek olduğunu hissettirmelidir (Ahmad, 2015).

Renwick vd., (2013) göre yeşil insan kaynakları fonksiyonlarının görevlerinin aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

- Kabiliyetli personel çalıştırmayı sağlamak.
- Çalışanların katılımı ve gelişimi doğrultusunda iş dizaynı oluşturmak.
- Yeşil insan kaynakları yönetimi doğrultusunda kontrol ve değerlendirmeyi sağlamak.
- Yeşil insan kaynakları eğitim stratejileri oluşturmak.
- Çevresel performansa dayalı ödül sistemleri geliştirmek.

Yukarıda açıklanan bu hususlar doğrultusunda klasik insan kaynaklarının özelliklerini yeşil insan kaynakları fonksiyonlarına uygulayarak dönüştürülmesi gerektiğini göstermektedir.

2.3.1. Yeşil İşe Alım ve Seçme

Küresel dünyada teknolojinin önem kazanmasıyla birlikte, istihdam yapısının ve özelliklerinin de farklılaştığı bilinmektedir. Her işletmenin yapısı, işe alım ve seçme stratejisi, çalışma alanı, insan kaynakları politikaları farklılık gösterebilir. Bu yüzden, insan kaynakları yönetiminin en önemli görüşlerinden olan “kişi-iş uyumu” düşüncesi 21. yüzyılda hala önemli bir yere sahiptir (Yavuz, 2020). Ayrıca, nitelikli ve tecrübeli personel seçmek, yetenek mücadelesinde insan kaynaklarının en önemli unsurlarını oluşturmaktadır (Renwick, Redman ve Maguire, 2013). Sürdürülebilirlik ve insan kaynaklarının en önem verdiği unsur, kalıcılık ve bunun sonucunda oluşan memnuniyettir (Holtom, Mitchell, Lee ve Eberly, 2008). Yeşil işe alım ve seçme, işletmelerde adayların çevresel yönetim sistemi içerisinde var olan bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını içerisinde barındıran işe alma ve seçme olarak açıklanmaktadır (Ahmad, 2015). Dolayısıyla, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmek için işletmeler, tutum ve

davranışları yeşile ne oranda yatkın ise bu adayları tercih etmelidir (Guerci, Longoni ve Luzzini, 2016).

Teknolojinin iş yaşamına girmesiyle birlikte kağıtsız işe alım süreci, yeşil işe alım ve seçme uygulamalarının en önemli kaynağını oluşturur. Çünkü; işletmeler online işe alma başvuru formları oluşturarak, kendi bünyesine en yakın personeli aday havuzundan seçme avantajı sağlayacaktır. Bunun yanında online iş başvurusu yapan aday, birçok iş ilanına başvuru yaparak yaptığı başvuruyu kontrol etme imkanına sahip olacaktır (Güler, 2006). Yeşil işe alım ve seçme uygulamalarında online işe alım ve seçmenin, işletmeler ve iş arayan adaylar açısından birçok faydasından söz edildiği bilinmektedir (Saydamlı, 2008):

İşletmelere sağladığı faydalar;

- Aday ile ilgili bilgiye ulaşabilme,
- Zamandan tasarruf etme,
- Adaylar arasında en vasıflı özelliklere sahip olan adayları belirleme,
- En iyi adayı seçme.

Adaylara sağladığı fayda;

- Kendi vasıflarına daha yatkın işletmeleri seçme şansı,
- Maliyetlerin iş arama sürecinde azalması,
- İş başvuru formunu baskı stres altında doldurmadan istediği şekilde değiştirebilme,
- İş başvurusunu istediği zaman geri alarak, vazgeçme.

Yeşil işe alım ve seçme, işletmenin aranılan nitelikteki insan kaynağını doğru bir şekilde yerleştirebilme ve sürdürülebilirliğini devam ettirebilme açısından, insan kaynaklarına büyük sorumluluk yüklemektedir. Çünkü günümüzde çevre dostu içerik özelliklerine sahip unsurlar tüm alanların ilgi odağı konumunda yer almaktadır.

Yeşil işe alım ve seçme uygulamaları baz alınarak yapılan araştırmada belirli faydaların olduğu anlaşılmaktadır. Bu faydalar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Gupta ve Gupta, 2013);

- Karar adımlarını oluşturmak,
- Mukayese yapmak,
- İşletmenin internet sayfasını yeniden düzenlemek,
- Ekolojik konularda ayrıcalıklı bir organizasyon oluşturmak,
- İşe alım ilanlarını oluştururken çevre dostu adayların dikkatini çekebilecek şekilde oluşturmak,
- İş anlayışlarında “yeşil” konulara imkan tanımak,
- İşletmelerin çevre dostu kimliğini belirten formlar oluşturarak, bu yeşil formlardan yararlanmak,

- Çevre dostu iletişim kanallarını tercih etmek,
- Sahip olunan çalışanların desteğini almak,
- Çevre dostu ödülleri kazanmayı sağlamak,
- Ürün teminlerinde yeşil standartlara uyumlu olanları tercih etmek,
- Kurumların yeşil performansına raporlarda yer edindirmek,
- Çalışanlara çevresel konularda yol göstermek,
- Yeşili benimsetmek için ödüllendirme politikaları uygulamak,
- Yeşil kavramını güncel tutmak.

2.3.2. Yeşil Eğitim ve Geliştirme

Hızla değişen küresel dünyada, eğitime gerekli önemi vermeyen işletmelerin yoğun rekabet ortamında hayat bulması zorlaşmaktadır. Teknoloji ve rekabet ortamının gelişmeler sonucunda değişimiyle, eğitim ve gelişim uygulamaları işletmeler için vazgeçilmez bir hal almıştır. Eğitim ve geliştirme, hazır işgücünün verimliliğini artırabilmek için oluşturulan insan kaynakları uygulamalarının en önemli unsurlarındandır. Bu yüzden, her işletmenin oluşturduğu bir eğitim programı mevcuttur. Ancak, bu eğitim ve geliştirme programı sadece ilgili bölümleri değil aynı zamanda diğer bölümleri de içerisine alan üç kısımdan oluşmalıdır (Turan ve Sundu, 2021):



Şekil 2.1 Eğitim geliştirme

Tüm departmanları kapsayıcı çevre eğitimleri çalışanların çevreye olan duyarlılığının artırılmasını sağlayarak, çevresel farkındalığın oluşumu sonucunda çevreyi korumanın bir zorunluluk olduğu hissiyatı departmanlara işlemelidir. Bu zorunluluğa bağlı olarak yeşil eğitim ve gelişim de, çalışanlarda çevresel problem çözme becerileri kazanmalarını sağlar (Zoogah, 2011). Çünkü düzenli iyileştirme çalışmaları düzenli eğitim yoluyla gerçekleşir (Cook ve Seith, 1992; CurKovic, 1998).

Yeşil eğitim ve geliştirme çalışanların çevresel farkındalıklarını ve çevreyi nasıl koruma altına alınması gerektiğini öğrenebilecekleri eğitim ve gelişim faaliyetleridir (Renwick, 2013). Ayrıca, yeşil eğitim ve gelişim uygulamaları işletmelerin çevre dostu ürün ve bilgi yaratıcılığındaki gelişimlerini sağlayan YİKY unsuru olarak da ifade edilmektedir (Joshi ve

Dhar, 2020). Dahası, çalışanların karşılaşacakları çevresel sorunları nasıl çözüme kavuşturabileceklerini, öğrenebilmelerini sağlayan bir sistemdir (Ahmad, 2015).

Renwick ve arkadaşları (2013) örgüt içerisinde çevresel eğitim sistemlerinin hangi aşamalardan geçmesi gerektiğini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- Aktüel eğitim faaliyetlerinin kaynak içeriklerinin sorgulanması,
- Kurumsal çevre grupları oluşturma (insan kaynakları ve yeşil farkındalık sahibi uzmanlar),
- Yeşil görev tanımları oluşturma ve yeşil görev analizleri gerçekleştirme,
- Çevresel farkındalık oluşturma çalışmaları,
- Kalite ve yetkinliklerin artırılarak, çevre dostu davranışlar neticesinde performans sistemlerinin kullanılmasını sağlamak.

2.3.3. Yeşil Ücret ve Ödüllendirme

Ücret ve ödül sistemi, işletme yönetimi ve çalışanların gereksinimlerini karşılayan ücret ve ödül stratejilerinin oluşumunu ve bu stratejilerin sistemli bir şekilde uygulanabilirliğini sağlayan insan kaynakları yönetimi işlevidir. Yeşil ücret ve ödül, işletmelerin çevresel hedeflerini belirlemede ve çalışanları işletmeye bağlamada, çalışanları çevre dostu davranışlara teşvik etmek amacıyla maddi ve maddi olmayan ödül sistemlerinin bütünleşmesidir (Yavuz, 2020).

Yeşil ücret ve ödül, işletmelerdeki yeşil faaliyetlerin desteklenmesi için etkili bir yöntemdir ve literatür incelendiğinde aşağıda belirtilen aşamalardan oluşabilir (Öncer, 2019):

- Yeşil yeteneklerin oluşumunu teşvik ederek, ödül paketleri hazırlamak,
- Parasal ödüller (çift maaş, prim),
- Parasal değeri olmayan ödüller (hakkedışten hariç tatil izni, armağan, promosyon),
- Pozitif geri kazanımlar (Bangwal ve Tiwari, 2015),
- Ayrıcalık oluşturan ödüller (yeşil çalışan ödülü, takdir edildiğini göstermek adına düzenlenen ödül törenleri) (Khurshidi ve Darzi, 2016).

Yeşil ücret ve ödül sistemi çalışanların göstermiş olduğu çabalar neticesinde haklarına kavuştukları sistemdir (Ahmad, 2015). Çalışanların motivasyonunu gerçekleştirmede kavuşacakları ödül ve ücretler iş verimliliklerini artırmada göz ardı edilemeyecek düzeydedir. İşletmelerin çevre yönetiminde verimliliklerini sağlayan yeşil ücret ve ödül yönetimi, çalışanların verimliliklerini artırmada ve yeşil davranış sergilemede başarılı bir faktördür. Saaed vd. (2019) yeşil ücret ve ödül yönetimi uygulamalarının çalışanların yeşil davranış kazanımları elde ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Yeşil ücret ve ödül sistemi, çalışanların yeşil

davranışlarının güçlendirilmesini sağlayan bir aşamadır. Bu yüzden çalışanların güçlenmeleri adına bireysel olarak hareket etmeleri zorunluluk teşkil eder (Spereitzer, 1995).

2.3.4. Yeşil Performans Yönetimi

Performans yönetimi; işletme öz sermayesinden, maddi yapısından ve çalışanlardan en iyi performansın sağlanmasını sağlayan bir sistemdir. Ayrıca, performans yönetimi çevre davranışını ve yeşil kalkınmayı özendirmek için insan kaynakları uygulamalarının aşamaları arasında kabul edilir (Gholami vd. 2016). Yeşil performans yönetimi, çalışanların iş hayatı boyunca çevresel sistemlerin kabul edilerek, kayıt altına alındığı sistem olarak kabul görmektedir (Jabbour vd., 2008). Yeşil performans yönetimi, işletmenin çevresel performansının birimlerde ölçülmesinden hariç, işletme içerisinde yer alan tüm çalışanların çevresel performansının işletmeye ne düzeyde katkı sağladığını ölçebilen çalışmaları içerir (Renwick vd., 2013). Yeşil performansın kabul görmesi, ekolojik kuralların uygulanması ve üst düzey yönetimin yeşil performans verileri oluşturabilmesi için, çalışanların çevresel hareketlerini yönlendiren kriterler oluşturması sağlanır (Cheema, Durrani, Pasha, & Javed, 2015). Yeşil performans sürecinde belirtilen hedefler doğrultusunda çalışanlar sınanabilir ve açık olmalıdır (Öner, 2021). İşletmeler yeşil performansı dört aşamada değerlendirmektedir (Wehrmeyer, 1996; Milliman ve Chair, 1996).

- Performans değerlendirmede çevre hedeflerini belirlemek,
- Değerlendirilmesi güç nitel hedefler oluşturmak (grup çalışması, bilgi akışı),
- İşletmenin kontrolü dışında bulunan dış faktörleri önemsemek (yasal süreçlere adaptasyon, yasal denetim),
- Uluslararası yasal düzenlemeleri önemsemek.

Yukarıda belirtilen bu yeşil performans uygulamaları işletme içerisinde yer alan çalışanların bilgi ve kabiliyetlerini geliştirme konusunda fayda sağlayacaktır (Ahmad, 2015). Yeşil performans yönetimi, yeşil uygulamaları sağlamada çalışanların motivasyonlarını arttırmaya yönelik önemli bir süreçtir (Oncer, 2019). Ayrıca daha detaylı incelenerek yeşil performans yönetimini aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür;

- **Yönetmelik hedefler:** Ücretlendirme, terfi, transfer, işten çıkarma
- **Geliştirmeye özgü hedefler:** Kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme, rehberlik, danışmanlık
- **Araştırmaya yönelik hedefler:** “İş tatmini, motivasyon, hedeflerin saptanması”.

2.3.5. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği

İşletmelerdeki iş sağlığı ve güvenliği, işletmelerde iş akışının sorunsuz bir şekilde sağlanabilmesi için herhangi bir tehlikeye karşı alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemleri olarak ifade edilir (Özkan, 2005). İnsan kaynakları yönetimi için iş sağlığı ve güvenliği örgüt içerisinde değer verdiği sorumluluklardandır. Fakat, yeşil iş sağlığı ve güvenliği; klasik insan kaynakları yönetiminin dışında kalan bir fonksiyondur. Yeşil işletmeler, çevresel değerleri önemseyen çalışan sağlığına ve güvenliğine değer veren oluşumlardır. İşletmenin yeşil oluşumlarının sağlanması geriye dönük bir yarar sağlamaktadır. Çünkü çalışanlara sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı sağlamak hem çalışanı hem de işyeri sahibini yaşanacak herhangi bir sağlık ve güvenlik açısından kaynaklı koruma altına almaktadır.

İşletmelerde kimi işlerin sağlığı tehdit ettiği ve çalışma şeklinin de güvenli olmadığı bilinmektedir. Bu işlerin ve güvenlik açığının biliniyor olması ile gerekli tedbirlerin alınarak azaltılması sağlanabilmektedir. Çevre dostu şirket olarak anılan Monsanto, Dupont, Amoco, 3M, Signal, çevre dostu uygulamalarının maliyetlerde ve çalışan sağlığında ciddi iyileşmelerin görüldüğü ve bunun yanında işletmelerin marka görünürlüğünü sağladığını belirtmişlerdir (Arulrajah, Opatha, & Nawaratne, 2015).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

3.1. Yeşil Davranış

Günümüzde işletmeler, meydana gelen çevresel tahribatın etkilerini azaltabilmek ve gelecekte buna benzer sorunları yok etmek için çeşitli sorumluluklar edinmektedir (Andersson vd., 2013).

Bu çevresel sorunları oluşturan ve bu çevresel sorunları çözüme kavuşturabilecek olan unsur bireylerdir (Coşkun, 2022). Çevresel taraflı, çevreye karşı hissiyat besleyen ve çevresel farkındalığın bilincinde olan yapılar bireysel olarak çevre ile alakalı davranışları sergilemek için kullanılmıştır (Eroymak, İzgüden ve Erdem, 2018). Çünkü bireyler içerisinde buldukları ortamdaki çok çabuk etkilenmekte ve buna göre davranışlar sergilemektedirler. Çevresel tahribatların azaltılması için ilk koşul bireylerin bilinçli bir dönüşüm sürecine girmesiyle mümkün olacaktır (Karataş, 2016). Çünkü çevresel bilincin oluşumu, çevresel faaliyetlerin istikrarlı bir şekilde yerine getirilmesiyle elde edilebilir. Bu yüzden, yeşil davranışın oluşmasına zemin hazırlayan çevre eğitimi bireylere sağlanmalıdır. Çevre eğitimi, bireyin içerisinde bulunduğu çevresel etkenler göz önüne alınarak, “ tutum, değer ve kavramları” anlaması ve bu kavramların arasındaki ilişkiyi özümseyerek ayırt etmesi sonucunda edindiği kazanımdır (Durmaz, 2019).

Yeşil davranış kavramı çevresel yapının korunarak, bizden sonra gelecek nesiller için daha yaşanılabilir bir ortam bırakabilmek olarak açıklanırken, yeşil çalışan davranışı, bu etkileşimin iş hayatında da geçerlilik kazanması olarak ifade edilmektedir (Graves, Sarkis ve Gold, 2019). Yeşil davranış kavramı, insanoğlunun dünya üzerindeki etkilerinin olumsuz taraflarını azaltılmasına katkı sağlayacağını ileri sürmüştür (Stern, 2000).

Steg ve Vlek (2009), yeşil davranışı, doğayı olabildiğince az oranda negatif etkileyen ve hatta doğaya faydası olan davranış olarak tanımlamıştır. Özalp ise yeşil davranışı, bireylerin çevresel faaliyetlerini yerine getirirken negatif etki yaratacak davranışları azaltma, çevreye yararlı davranışları artırma ve çevresel iyileşmenin oluşabilmesi için yardım etme davranışları olarak ifade etmiştir. Bir diğer ifade ise yeşil çalışan davranışı, örgüt yapısında çevresel uygulamaların istekli olarak yerine getirilmesidir (Uğur ve Öner, 2019).

Ones ve Dilchert (2012); yeşil davranışı zarar verebilecek davranışlardan uzak durma, yeşil oluşumu koruma, yeşil çalışma, çevreyi etkileme ve bünyesine katma gibi beş ayrı kategoride ele almıştır. Aşağıdaki Tablo 3.1.'de bu kategoriler belirtilmektedir.

Tablo 3.1 Çalışan Yeşil Davranışı

Zarar verebilecek davranışlardan uzak durma	Yeşil oluşumu koruma	Yeşil çalışma	Çevreyi etkileme	Bünyesine katma
Çevre kirliliğini azaltma	Kullanıma aza indirme	İşin işleyişini değiştirme	Kişileri cesaretlendirip,	Yeşil çıkarları başa alma
Çevresel etkinin gözlemlenmesi	Yeniden kullanılmasını	Yeşil ürünler ve aşamalar	arkasında durma	İşleyişi ve politikaları
Çevre sistemlerinin sağlama	sağlama	oluşturma	Yeşil için eğitim ve gelişim	yürütme
Yeniden inceleme	Yeniden inceleme	Yeşil için yeniliği		
sağlamlaştırılması	Geri dönüşüm	özümseme		

Çalışanların yeşil davranışlarını, zorunlu ve gönüllü çalışan davranışı olarak bir çatı altında birleştirildiği bilinmektedir (Norton, 2016). Zorunlu yeşil çalışan davranışı, verilen görevi yerine getirme ile ilgilidir. Gönüllü çalışan davranışı ise, örgütün oluşturduğu stratejilerinin çok üzerinde olan diğer bir ifade ile, bireylerin çevresel boyutlarının ele alındığı psikolojik ve sosyal davranış kapsamını içermektedir. Ayrıca, gönüllü yeşil davranışa sahip olanlar çevreyi korumayı kendilerine görev edinmişlerdir (Norton, 2016).

Tüm bu bilgiler doğrultusunda, davranış kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bireyler kendi davranışlarını normal kabul eder ve bu doğrultuda hareket ederler. Kavramın özüne bakıldığında normalinde değişime uğradığını anlamaları sonucunda çevreye ve kendilerine yarar sağlayan yeşili yaşam stili haline getirmelerinden elde edecekleri yarar kaçınılmaz olacaktır. Bireyler yeşil davranış bilincinin oluşması için küçük adımlar atarak, büyük işlerin oluşmasına katkı sağlayacaklardır.

3.2. Yeşil Örgütsel Davranış Kültürü

Toplumun her geçen gün yeniye keşfetme arzusu ve bunun akabinde “yeşil” kelimesinin işletmelere yerleşmesiyle, yeşil konular örgüt kültürünün de önemseydiği bir kavram haline dönüşmüştür.

Örgüt, ortak menfaatler doğrultusunda bireylerin yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirebilmesi açısından çaba sarf ettiği, amaca ulaşma, birey, teknolojinin tüm aşamalarının bağlantılı olduğu bir sistem, kişisel özelliklerini oluşturan ve kendine has bir kültür barındıran, yapılması gereken işleri, oluşan pozisyonları belirleyen ve çalışanlarla arasındaki görev dağılımını sağlayan bir yapıdır (Güçlü, 2003). Örgüt kültürü ise, grubun

içerisine yeni dahil olan bireylere; hissiyat, fikir ve algularının doğru bir biçimde aktarılmasını sağlayan, örgütün dış çevre ve iç çevre ile bütünleşmesini zamanla geliştirerek, örgüte yeni dahil olan bireylere empoze ettiği değerleri içermektedir (Turan, 2017).

Çalışanların yeşil örgütsel davranışları; çevrenin ne olduğunu kavrama, örgütün negatif çevre baskısını azaltma, çevre dostu üretim aşamalarını tercih etme, geri dönüşüme aktif bir uygulanabilirlik kazandırma, çevre dostu olmayan uygulamaları tespit etme gibi detaylı bir şekilde kavram oluşumunu sağlamıştır (Graves, 2013). Çalışan yeşil davranışının en etkili olduğu örgütlerde çalışanların işletmelerde çevre dostu davranışlarını ortaya koymasıyla anlam kazanmaktadır (Ciocirlan, 2016). Örgüt stratejileri, çalışanların göstermiş olduğu davranışlarda belirginlik gösterir ve zaman içerisinde bu davranışlar alışkanlıklara dönüşerek örgüt içinde davranış kültürünü şekillendirmeyi hedefler (Schein, 1992). Aynı zamanda çalışanların göstermiş olduğu yeşil davranışlar örgütlerde çevresel sürdürülebilirliği ön plana çıkarmaktadır.

Yeşil örgüt kültürünü mercek altına alan Chen, yeşil örgüt kültürünü başka bir boyuta taşıyarak “yeşil örgüt kimliği” çerçevesi içerisine almıştır (Chen, 2011). Örgüt içerisinde yeşil lidere sahip olmak, örgütün çevre konularında daha aktif bir rol üstleneceğini ve örgütsel yeşil kimliğin bu sayede, yenilik arayışları ve rekabet ortamı içerisinde, büyük oranda yeşil rekabet avantajlarını yaratacağı bilinmektedir (Chen, 2011).

Çalışanların örgütün belirledikleri hedefleri ve değerleri yerine getirirken, örgüte karşı duygusal bir bağ kuracakları ileri sürülmektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Bundan dolayı, örgütlerin tek başına çevre dostu olmaları bir anlam ifade etmemektedir. Yeşil davranışların başarılı bir etki yaratabilmesi için, çalışanlar arasında yeşil örgütsel davranışın ne kadar anlaşıldığıyla ilgilidir (Ture ve Ganesh, 2014).

3.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlerdeki Önemi

Çevre sorunlarının ciddi boyutlara ulaşmasıyla birlikte toplumlar, uluslararası düzeyde birtakım önlemler alarak yasal düzenlemelerin gerekli olduğunu ve yeşil yönetimin işletmelerde sağlanması gerektiğinin farkına varmışlardır. Çünkü yeşil yönetimin temel amacı tüm dünyada yaşam standartlarının artırılarak, sürdürülebilir kalkınmayı hedeflediği aşıkardır. Bu yüzden işletmelerde yeşil yönetimi en iyi örgüt içerisine aşılatabilecek birimin insan kaynakları yönetimi olduğu apaçık ortadadır. Çünkü insan kaynakları işletmelerde tüm örgüt yapısından sorumlu olduğu gibi, işletme sistemlerinin sorunsuz bir şekilde akışını sağlamaktadır. Bu yüzden, 1988-2008 yılları arasında Renwick vd. (2008) tarafından insan kaynakları yönetimi taranmış ve yeşil insan kaynakları yönetimine katkı sağlanmaya çalışılmıştır (Ertürk, 2020).

Literatür araştırmaları sonucunda insan kaynakları yönetimin çevreyi yönetme arzusundan dolayı yeşil insan kaynakları yönetimi konusu ele alınmıştır (Ahmad, 2015). Yeşil İKY, işletme içerisinde bulunan kaynakların çevresel kullanımını desteklemek adına insan kaynakları yönetiminin uygulama ve politikalarını kendine ilke edinerek kullanmıştır (Acar, 2022).

Yeşil insan kaynakları yönetimini bir örgütün benimsemesi çok önemlidir. Çünkü, hem çalışan hem de işletme için birçok yarar sağlayacaktır. Deshwal (2015) ve Acar (2022) yaptığı çalışma sonucunda yeşil insan kaynakları yönetimin örgütlere olan yararlarını birçok açıdan maddeleştirmiştir;

- Örgüt içerisindeki çalışanın moralini yükselttiği görülür.
- Çalışanların kalıcı olmasını sağlar.
- Nitelikli alışanlara ayrıcalıklar sağlar.
- Verimli insan kaynağını elde etmek için işletme imajı oluşturur.
- İşletmenin marka imajını yükseltmesini sağlar.
- İç ve dış organizasyonların kalitesini artırır.
- İşletme ile münasebetleri olan alıcılar, satıcılar, devlet kurumları vb. ile olan ilişkilerini geliştirmede fayda sağlar.
- Çevre dostu yapılaşma sonucunda genel maliyetleri en aza indirir.
- İşletmeye pazar piyasasında olduğu gibi sanayi sektöründe de rekabet avantajları sağlar.
- Küresel sorunların her geçen gün artması sebebiyle işletme faaliyetleri ve çevre dostu üzerindeki etkileri kapsamında daha temkinlidir.
- Yeşil yönetim uygulamalarının maliyeti düşürme açısından tasarruf sağladığı gibi, çevre üzerinde oluşturduğu negatif etkileşimi azalttığı ve bundan dolayı devlet müdahalesinin çok fazla bu işletmelere yönelmediği görölmektedir.
- Rekabet ortamında büyümeye ve marka imajı oluşturmaya yardımcı prosedürlerin geliştirilmesini teşvik ettiği görülür.
- Kaynakların daha etkili kullanıldığı ve riskleri minimize ettiği görülür.
- Örgütlerde yeşil öğrenme ortamını oluşturur.
- Özel yaşam ve iş hayatlarında çevre dostu kazanımlar sağlayarak yeşil davranış edinmelerine aracılık eder.
- Bir çalışanın kendini geliştirmesinde yeşil basamak niteliğindedir.
- İştihadam şartlarının fazlalaştırılmasında rol oynar.

3.4. Yeşil İnsan Kaynaklarının Örgüt Kazanımındaki Güçlükleri

Yeşil insan kaynakları yönetimi, literatürde çok güncel bir konu olmasının yanında, işletmeler açısından bakıldığında da yeşili organizasyonlarına uyarlamak bir değişim evresinden geçmesi gerektiğini göstermektedir.

Harris ve Crane (2002), çevresel endişelere karşı verilen tepkilerden dolayı, yeşil örgüt kültürlerin de birtakım farklılıklar oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu yüzden, yeşil insan kaynaklarının değişiminde birtakım güçlüklerin ve bu durumun kabullenilmesinde birtakım zorlukların oluşabileceği bilinmektedir. Yeşil İKY' nin karşı karşıya kaldığı güçlükler aşağıda açıklanmaktadır (Deshwal, 2015; Özcan,2021).

- Yeşil İKY oluşturmak ve gelişimini sağlamak sürece yayılabilmektedir.
- İşletme içerisinde çalışanların davranış ve takındığı tavırları değiştirmek zaman alabilmektedir.
- Tüm çalışanlar, yeşil İKY uygulamalarına katılmak için kendini o an için yeşile ait hissetmeyebilir.
- Tüm örgütlerde yeşil İKY kültürünü oluşturmak uğraştırıcı ve edinim kazandıran bir süreçtir.
- İlk olarak maksimum yatırım gerektirir, buna karşılık daha ağır dönüş sağlanır.
- Yetkin yeşil çalışan bulmak zordur.
- Yeşil İKY performans analiz aşamasında, çevre dostu performansları tespit etmek zordur.
- Yeşil İKY uygulamaları için detaylı bir plan oluşturulmazsa uygulanabilirliği güçleşir (Fayyazi, Shahbazmoradi, Afshar ve Shahbazmoradi 2015).
- Çalışanların çevresel konulara ilgi duymamasından dolayı bilgi sahibi olamayacağı ve bundan dolayı değişime sıcak bakmayacağı bilinmektedir (Fayyazi, vd., 2015).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırma Problemi

Literatürde sürdürülebilirlik kavramı nispeten yeni olmakla birlikte insan kaynaklarındaki yeşil uygulamalara yönelik boşluğun giderilmesi açısından önem arz etmektedir. Zira, tüm alanlarda yapılan araştırmaların içinde bulunulan çağda sürdürülebilir odaklı olduğu göze çarpmaktadır. Bu noktada turizm ve konaklama alanında insan kaynakları departmanına yönelik yeşil odaklı çalışmaların yeterli sayıda olmaması ciddi bir problem durumudur.

Yapılan araştırmalarda, toplumlar gelişirken ekosisteme verilen zarar fark edilmiş ve ekosistemin dengesini bozmadan daha yaşanılabilir bir dünya bırakabilmek adına yeni arayışlara girdikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca, sürdürülebilirlik terimi Çevre ve Gelişme Dünya Komisyonu için Brundtland Raporu (1987) tarafından ileri sürülmüştür. Sürdürülebilirlik; çevresel standartların arttırılarak devam ettirilebilmesi ile ilişkilendirilmektedir (Bell ve Morse, 2008).

Bu noktada, sürdürülebilirlik kavramı; toplumların kendi ihtiyaçlarını idame ettirmek üzere sonraki kuşaklar için yaşanılabilir bir dünya olarak kalmasını sağlamak, ihtiyaç ve gereksinimlerini tehlikeye atmadan içinde yaşanılan zamana ait ihtiyaçların karşılanması olarak tanımlanmaktadır (Uslu ve Kedikli, 2017).

Çevresel sorunlar artıkça örgütler, klasik yapıdan yeşil (çevreci) yapıya geçiş süreci içine girmişlerdir (Aksu ve Doğan, 2021: 2). Bundan dolayı; yeni dünyanın rotası yeşili keşfetme, yeşili her alana uygulama ve örgütlere yeşil kimlik kazandırma eğilimi göstermektedir. Yeşil kimlik aynı zamanda yaşam koşullarını yeniden düzenlemek (yeşil şehirler, yeşil ulaşım, yeşil insan, yeşil örgüt vb.) ve yeşil örgütlerin farkındalığını sağlamaktır.

Yeşile yönelik oluşan farkındalık geleneksel İnsan Kaynakları Yönetiminin (İK) Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine geçiş sürecini sağlamıştır. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) ofislerin yeşillenmesi ve örgütlerin yeşil organizasyonlar şekline dönüştürülmelerinde aktif rol oynamaktadır (Aksu ve Doğan, 2021: 2).

Dumont, Shen ve Deng'e (2017) göre, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin çalışan davranışları üzerindeki etkileri henüz tam olarak tanımlanamamıştır. Yeşil İKY kavramı olgunlaşma aşamasındadır (Ahmad ve Umrani, 2019: 538). Yeşil İKY örgütlerin itibarını arttırmakla kalmayıp, çalışanların örgütte kalarak daha istekli çalışmalarını ve çalışan

adaylarını örgüte dahil etme konusunda başarılı olmaktadır (Renwick, Redman ve Maguire, 2013).

Örgütler, yeşil İKY yardımıyla sürdürülebilirliklerini ileri seviyelere taşıyarak, çalışanlarına kendilerine ve topluma yararlı birimler oluşturmaktadır (Ehnert ve Harry, 2012). Bu kapsamda yeşil insan kaynaklarının çıktılardan bir tanesi de çalışan personelin yeşil davranışı olabilir. Literatür incelendiğinde ilgili değişkenler arası ilişkilerin ulusal yazında yeterince çalışılmamış olması araştırmanın problem durumunu ifade etmektedir.

Bu nedenle; Yeşil Örgütsel Davranış kavramının tam karşılığını bulmak adına teorik bir çerçeve oluşturmak problemin çözümü adına önem arz etmektedir. Literatürde konunun çok yeni olması ve yeterli kaynakların bulunmamasından dolayı Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeşil Örgütsel Davranışa Etkileri literatüre kazandırılmaya çalışılacaktır. Sonuç olarak araştırma problemine bağlı geliştirilen araştırma soruları aşağıda yer almaktadır:

- Yeşil insan kaynakları yönetimi örgütler için ne ifade etmektedir?
- Yeşil insan kaynakları fonksiyonları nelerdir?
- Klasik insan kaynaklarından yeşil insan kaynaklarına geçişin sağladığı avantajlar/dezavantajlar nelerdir?
- Yeşil insan kaynakları yönetiminin çalışan davranışlarını yeşil örgütsel davranışa dönüştürme üzerinde etkisi nedir?

4.2. Araştırmanın Önemi

Yeşile olan farkındalık kurumlarda her geçen gün önem arz etmektedir. Bu farkındalığın öneminin anlaşılmasıyla, işletmelerde insan faktörünün yeşile entegre olma süreci başlamıştır. Bu noktada, ilk olarak insan kaynaklarının yeşil dönüşüm sağlaması gerekmektedir. Ek olarak, insan kaynakları yönetimi, kurumların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmeleri için; yeşil uygulama ve yeşil politikalarını düzenleyerek kuruluşların yeşil kültürünün oluşmasında önemli bir görev üstlenmektedir (Mandip, 2012; Cherian ve Jacob, 2012). Bir kurumda başarılı çevre yönetimi, insan kaynakları yönetiminin özel gayretlerine ihtiyaç duyar (Rothenberg, 2003). Bundan dolayı, örgütler değişim için yeşil sosyal farkındalık yaratmak ve yeşil gelişim göstermek zorunda olduklarını anlamaya başlamışlardır (Rezaei-Moghaddam, 2016).

Yeşil İKY, kurumların sürdürülebilirliğini sağlamak adına çeşitli organizasyonlarda bulunarak her bir çalışanın örgüte fayda sağlamasını ve yeşil oluşumunu geliştirmesine katkı sağlar (Rani ve Mishra, 2014). Bunun sonucunda Yeşil İKY örgüt çalışanlarını yeşil olarak değişmesinde katkı sağlamış olacaktır. Yeşil İKY uyguladığı yeşil stratejiler sayesinde

çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini artırabilir, bunun yanında kurum maliyetlerinin de azalmasına sebep olacaktır (Kedikli ve Uslu, 2017).

Yeşil bilincin gelişmesi ile birlikte insan davranışlarında olumlu yönde ilerlemeler görülmektedir. Bunun yanında Dumont, Shen ve Deng'e (2017) göre Yeşil İKY çalışanların davranışlarına yön vermektedir. Çalışanların göstermiş olduğu yeşil davranışlar örgütlerin iklim değişikliğinden oluşan tahribatları onarmak adına önemlidir (Andersson ve Bateman, 2000: 548; Graves ve Sarkis, 2011: 12). Aynı zamanda örgüt içinde birbirlerini etkileyerek yeşil organizasyonlar oluşturmada önemli rol oynamaktadır.

Çalışanların yeşil örgütsel davranışları, çevre ile ilgili daha fazla farkındalık kazanmaları açısından da önemli olduğu söylenebilir. Örgütün çevreye zararlı olan etkilerini azaltma, çevre dostu üretim aşamalarını tercih etme ve çıktılar sunma, geri dönüşüm ile yeniden işlerlik kazanma, çevreye zararlı etkenleri sorgulama (Graves, 2013: 81), açısından da çalışanların yeşil davranış önemli görülmektedir.

Tüm bu bilgilerden hareketle insan kaynağının yoğun olarak tercih edildiği ve hizmet işletmesi olan otellerde sunulan yeşil insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesi literatürdeki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Aynı zamanda yeşil insan kaynakları uygulamalarının çalışanlardaki yeşil davranışı ne derecede şekillendirdiğinin belirlenmesi çalışmanın önemini açıklar niteliktedir.

4.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, turizmde yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil örgütsel davranışa olan etkilerinin ne şekilde gelişme gösterdiği incelenmektedir. Bu amaçtan yola çıkarak literatür taraması ışığında aşağıdaki hipotezler ortaya atılmıştır.

Tüm dünyada insanlık olarak yaşanan ve neredeyse tüm toplumları olumsuz yönde etkileyen iklim krizleri, savaşlar, küresel salgınlar gibi tüm dünyadaki insanlığı etkileyen olaylara karşı yeryüzünde tek bir canlının bu küresel krize duyarsız kalması ve bu krizden etkilenmemesi imkânsız olarak düşünülmektedir. Bunun yanında, turizm sektörünün geleceği büyük ölçüde çevresel yapının bozulmadan devamlılığını sürdürmesi ve çevresel önlemlerinin artırılarak daha yeşil turizm davranışının ortaya çıkmasına bağlıdır. Ek olarak, tüm bu uygulamalar turizm anlamında yeşil bilincin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Turizm açısından ekolojik yapının bozulmaması sektör için önemli bir konudur (Doğan ve Ertaş, 2018). Çünkü, bir destinasyonun doğal zenginlikleri o bölgenin tercih edilmesinde önemli bir etkidir. Bunun yanında, turizm çevresel değerler ile beslenmekte olup, olumsuz çevresel koşullara sahip bir destinasyonun kimse tarafından tercih edilmeyeceği açıkça bilinmektedir. Bir destinasyonu

tercih edilen şartlara dönüştürebilmek için çevre kalitesinin sağlanması gerekmektedir. Çevre kalitesini dikkate alarak hizmet sunan turizm işletmeleri, bilinçli çevre dostu tüketici grubunun dikkatini çekerek tercih edilen bir işletme özelliğini taşımaktadır (Dolmacı ve Bulgan, 2013: 4854). Ayrıca yapılan araştırmalar insan kaynaklarının personel seçim süreçlerinde çevreye duyarlı olan kişileri işe almalarının örgütsel açıdan daha fazla yeşil davranış sergilendiğine işaret etmektedir (Yayla, Bozkurt, Kendir ve Arslan, 2021). Bununla birlikte araştırmacılar farklı vakalardan elde edilecek olan benzer bilgilerin literatürün ulaştığı sınır açısından değerli görmektedir. Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda araştırmanın amacına yönelik hipotezler geliştirilerek aşağıda sıralanmaktadır.

H1: İnsan kaynaklarında yeşil işe alım ve personel seçiminin yeşil örgütsel davranış üzerinde etkisi vardır.

Çevre kalitesinin turizm örgütlerinde artırılması için kurumlara büyük bir iş düşmektedir. İKY çevre bilincini çalışanlara aktarabilecek ve kaliteli bir yeşil bilinç oluşturabilecek kurumlardandır. Bundan dolayı çalışanların farkındalıklarının artırılmasında yeşil eğitimin katkısı ön plandadır. Uygulanan yeşil eğitimler, çalışanlarda yeşil farkındalık yaratmanın yanında örgütlerde yeşil davranış biçimini oluşturmaktadır (Tang, Chen, Paille, & Jia, 2018: 35, 36). Yeşil eğitim ve katılım, çalışanlara yeşil bilincin farklı disiplinlere uygulanması ve İKY yeşil bilinci kendi kurumuna entegre etmeyi amaçlaması insan kaynaklarının sürdürülebilirlik kavramını kurumuna taşımasıyla bu bilincin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Yeşil İKY ilk olarak çalışanları geliştirme olarak adlandırılırken, yeşil kavramının sindirilmesinden sonra örgüt, toplum ve çevre olarak kapsamı arttırılmıştır (Macke ve Genari, 2019). Bunun yanında, Yeşil İKY kavramı kurumlarda çevresel konularda farkındalık yaratmanın yanında, kurum ve çalışanların ekonomik ve sosyal olarak yeterliliklerinin pozitif yönde ilerlemesini sağlamaktadır (Ahmad, 2015: 2). Çünkü farkındalığı artan çalışan çevresel sorunların çözülmesinde ve iyileştirilmesinde daha başarılı olacaktır (Tariq, Jan ve Ahmad, 2016). Buna ek olarak, başarı için çalışanlar motive edilmeli, güçlendirilmeli ve yeşil farkındalığının artırılması için farklı organizasyonlar ileri sürülmelidir (Daily ve Huang, 2001).

Bu organizasyonlardan bir diğeri olan performans yönetimi, organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşması için, yönetici ve çalışanlar arasında bir iletişim süreci oluşturur (Bangwal ve Tiwari, 2015). Bu bilgilerden hareketle araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H2: İnsan kaynaklarında yeşil eğitim ve gelişim yeşil örgütsel davranış üzerinde etkisi vardır.

H3: İnsan kaynaklarında yeşil performans yönetiminin yeşil örgütsel davranış üzerinde etkisi vardır.

Örgütlerin ve yöneticilerin yeşil yönetimi teşvik etmek amacıyla birtakım ödül stratejileri uyguladıkları görülmektedir (Renwick, Redman, & Maguire, 2013: 5). Güçlü bir çalışma performansı kurumlarda ücret politikasının önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, işletmelerin ücret politikası çalışanların göstermiş olduğu tutum ve davranışlarına yansımaktadır (Noe, Raymond, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2010). Ayrıca ödül sisteminin kurumlarda bireysel fayda sağlayabilmesi için çalışanların güçlendirilmesi gerekmektedir (Spreitzer, 1995: 1448). Kurumlarda ücret yönetiminin sağlanması çalışanları motive edeceği gibi, kurum maliyetlerini düşüreceği ve kurumların kar etmesini sağlayacağı düşünülmektedir. (Gomez, Balkin, Cardy, 1997). Bu açıklamadan hareketle araştırma hipotezi aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

H4: İnsan kaynaklarında yeşil ücret ve ödüllendirmenin yeşil örgütsel davranış üzerinde etkisi vardır.

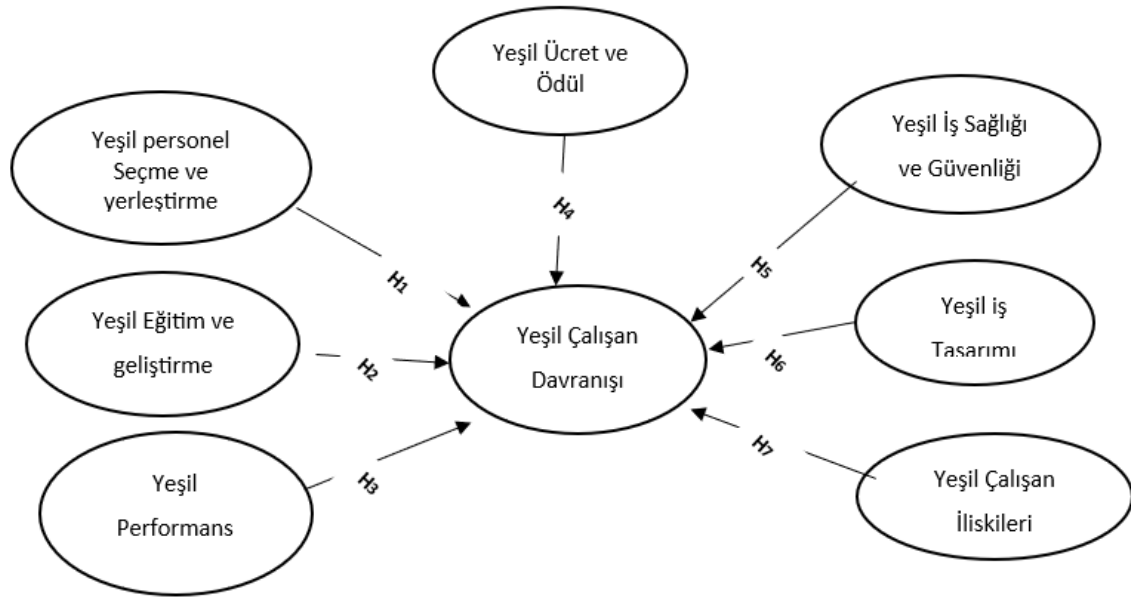
İş sağlığı ve güvenliğinin amacı; kurumlarda çalışanların güvenliği ve çalışma koşullarının daha sağlıklı bir ortamda sürdürülmesini sağlamaktır. Kurumların sağlık ve güvenlik işlevini üstlenen bu disiplin, kurumların tamamına rehberlik yapacağı için insan kaynaklarının sorumluluğunda yürütülmektedir (Demirbilek, 2001: 190). Bunun yanında iş sağlığı ve güvenliği eğitimi verilen kurumlarda bu disiplinin sağlanması bu kültürün oluşmasına katkı sağlamıştır (Arpat, 2015; Dursun, 2012; Demirbilek, 2005). İş sağlığı ve güvenliği kültürü oluşturulurken Yeşil İKY bireysel tutum ve davranışlara yönelebilir (Çiftçi, 2016). Yapılan bu araştırma sonucunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H5: İnsan kaynaklarında yeşil sağlığı ve güvenliğinin yeşil örgütsel davranışa etkisi vardır.

H6: İnsan kaynaklarında yeşil iş tasarımının yeşil örgütsel davranışa etkisi vardır.

H7: İnsan kaynaklarında yeşil çalışan ilişkilerinin yeşil örgütsel davranışa etkisi vardır.

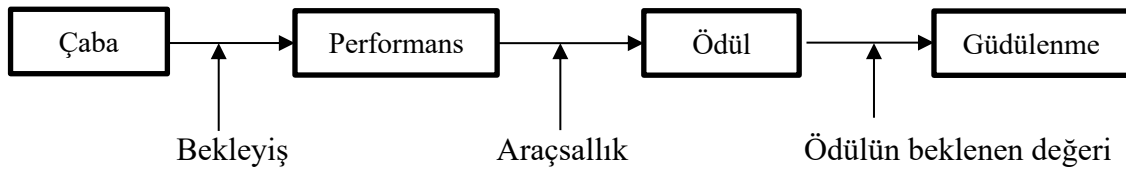
Yukarıdaki belirtilen hipotezler ve ulaşılan bilgiler doğrultusunda oluşturulan ve araştırma içeriğinde test edilen Şekil 4.1 Hipotetik araştırma modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 4.1 Hipotetik Araştırma Modeli

4.4. Teorik Altyapı

İnsan davranışları merak uyandıran bir konu olduğundan birçok araştırmacı tarafından uzun yıllardır incelenmektedir. Bundan dolayı, Vroom tarafından (1964)'de ortaya atılan ve Lawler ile Porter (1968)' de geliştirilen ve İK alanında yapılan araştırmalarda birçok kez ileri sürülen Bekleyiş Teorisine (BT) dayandırılarak araştırılmaya çalışılmıştır.



Şekil 4.2 Vroom'un Bekleyiş teorisinin günümüzde kullanılan modeli

Kaynak: Swenson, D. (2013). Expectancy and equity theories of motivation. The College of St. Scholastica Web sitesi, <http://faculty.csedu/dswenson/web/OB/VIetheory.html>.

Davranışı etkileyen önemli unsurdan biri, davranışlarımıza olan yansımının ne derece etkili olduğunu dışa vurarak yansıtmamızdan geçmektedir. Vroom, kişinin kendisine fayda sağlayacak şekilde davranması ve bunun sonucunda bireylerin ödüllendirilen davranışlarını tekrar etme konusunda ısrarcı davranması ve istenmeyen davranışlardan kaçındıklarını belirtmiştir. Bundan dolayı kişilerin yaptığı seçimler sonucunda başarılı olma duygusu ve sarf ettiği çaba doğrultusunda daha başarılı seçimler yaparak kendilerine hedefler belirlemektedirler. Belirledikleri hedefler kişileri bir beklenti içerisinde sokarak davranışlarda

güdülenme meydana gelmektedir. Bu güdülenme sonucunda davranışlarda bir kabullenişin alt yapısı oluştuğu düşünülmektedir.

Ayrıca, Ajzen (2005) ise, bireyin davranışını sergileme niyeti gösterdiği davranışta saklı olduğunu ileri sürmüştür. Bu görüş Planlı Davranış Teorisinin (PDT) davranışa olan tutumunu ortaya çıkarmaktadır. Planlı Davranış Teorisi (PDT) Azjen (1985) tarafından oluşturulmuştur. PDT, bireyin davranışlarının sadece kendi iradesiyle gerçekleşmediğini, dış etkenlerinde davranış niyetlerinin oluşmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Ayrıca teoride kişi bir davranışı olumlu bir tutum içerisinde gerçekleştirdiğinde, olumsuz davranış sergileyen bir kişiye göre davranışı eyleme dönüştürmede daha başarılı olacağı düşünülmektedir (Lee, Young ve Marans, 2007: 380-385). Bu noktada farklı bireysel özelliklere sahip kişiler buldukları ortamda sürdürülebilirlik kavramını YİKY'nin çatısı altında kendilerini geliştirerek çevresel koruma ve kaynakları verimli kullanma açısından gelişim gösterebilirler. Buna istinaden, YİKY çevresel farkındalığı sağlayarak, sürdürülebilirliğin benimsenmesine öncülük etmiş ve klasik çalışan davranışlarını yeşil çalışan davranışlarına dönüştürerek (Opatha ve Arulrajah, 2014: 104) yeşil örgütsel davranışa aracılık etmiştir. Buna ek olarak, küreselleşme, kurumların insan kaynakları politikalarını ve örgüt oluşumlarını da değişime zorlamaktadır (Şahin, 2021).

Son olarak, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi YİKY açısından ele alınması literatüre kazandırılmaya çalışılacaktır. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi ile insan istekleri birbiri ile özleşmiş ve her zaman ilişkilendirilmiştir. Ayrıca temelde ihtiyaçlar hiyerarşisi insanların farklı gereksinimlerinin karşılanmasına dayanmaktadır. İnsan ihtiyaçları, temel ihtiyaçlardan, somut ihtiyaçlara, hayatlarını daha sürdürülebilir koşullara ulaştırmak için insan davranışlarını yönlendirmede farkındalıklarını artırabilir.

4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de 2022-2023 yılında sahil kıyı şeridinde yer alan 5 yıldızlı otellerde istihdam eden çalışanlar oluşturmaktadır. Türkiye'de 2022 yılında bakanlığa kayıtlı yatırım ve işletme belgesine sahip beş yıldızlı otel sayısı 942'dir (YİGM, 2022'a). İlgili rakamın 143'ü Antalya ili Manavgat ilçesinde bulunmaktadır. 2020 verilerine göre Türkiye'de "Yeşil Yıldız" belgeli toplamda 473'tür. Antalya ili beş yıldızlı çevreye duyarlı otel sayısı 241'dir ve ilk sırada yer almaktadır. Antalya ili Manavgat ilçesinde ise çevreye duyarlı beş yıldızlı otel sayısı 61'dir (YİGM, 2022b). Türkiye'de 2022 verilerine göre otel işletmelerinde istihdam eden çalışan sayısı 420.000'in üzerinde olduğu yapılan araştırma sonucunda bilinmektedir (YİGM, 2022c).

Antalya ili Manavgat ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde istihdam eden çalışanlarla irtibata geçmek zaman ve maddi açıdan sorunlara sebebiyet vermemesi için örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Kendi rızası ile ankete cevap vermeyi kabul eden beş yıldızlı otel çalışanları örnekleme dahil edilmiştir.

Araştırma kapsamında ilgili evrene istinaden 400 katılımcının iştiraki olarak örneklem toplanması öngörülmüştür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Buna istinaden ankete katılan 403 katılımcının cevapları dikkate alınarak veri analizleri yapılmıştır.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma sadece Antalya ili Manavgat ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapılmıştır.
- Araştırmada Manavgat ilçesinde bulunan beş yıldızlı otel çalışanlarının tamamına ulaşmanın güç olmasından dolayı, seçilen örneklem grubu ile sınırlı tutulmuştur.
- Araştırma kapsamında Manavgat ilçesinde bulunan beş yıldızlı otellerin dışında daha düşük yıldızlı ve butik otellerde çalışan personeller çalışmaya dahil edilmemiştir.
- Araştırmada, evreni ve örnekleme oluşturan çalışanların çok fazla olması sebebiyle, deney, mülakat, gözlem vb. araştırma tekniği çeşitlerinden sadece anket tekniği kullanılarak çalışma yapılmış ve tamamlanmıştır.
- Araştırma araştırmacıya sunulan süre ile sınırlandırılmıştır.

4.7. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırma ölçeğindeki yer alan ifadeler otel çalışanları tarafından doğru biçimde algılanarak, hiçbir etki altında kalmadan cevaplandıkları varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin yeşil insan kaynaklarının yeşil davranışa etkisini yeterli düzeyde ölçtüğü düşünülmektedir.
- Örneklemin yeterli seviyede olduğu ve evreni temsil ettiği bundan dolayı yapılan araştırma neticesinde genelleme yapma fırsatı sunacağı varsayılmaktadır.

4.8. Yöntem

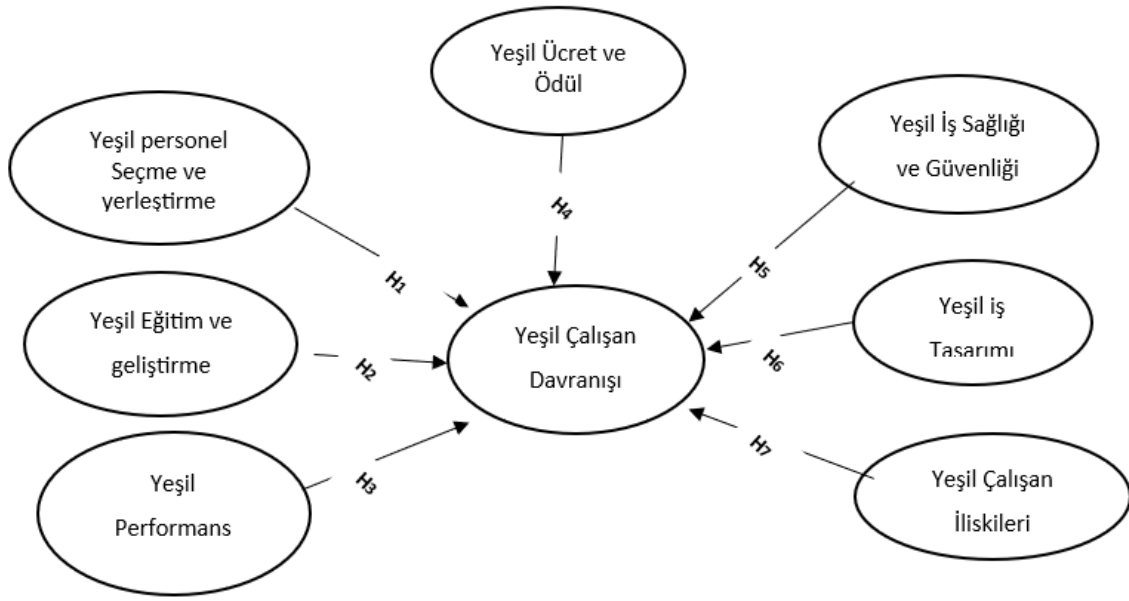
Araştırmada nicel araştırma metodu tercih edilerek, veriler online anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Literatürde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ölçmek adına yeterli sayıda ölçek olmaması ve ölçek içeriğinin nasıl uygulanması gerektiği yeterli seviyede olmadığı görülmektedir.

Anket katılımcıların demografik özelliklerini ölçmenin Muzammel Shah (2019) tarafından literatüre kazandırılan Murat ÖSELMİŞ tarafından Türkçe 'ye çevrilen 28 madde ve 7 faktörden meydana gelen ölçek kullanılmıştır. 28 maddeden oluşan ölçeğin binişiklik özellik göstermesinden ötürü ölçek formundan kaldırılmasına karar verilerek düzenlenmiş ve “yeşil iş tasarımı, yeşil personel seçme ve yerleştirme, yeşil eğitim ve gelişim, yeşil performans yönetimi, yeşil ücret yönetimi, yeşil iş sağlığı ve güvenliği, yeşil çalışan ilişkileri” olarak 7 faktör ve 26 maddeyle ölçülebilen bir yapı oluşturulmuştur (Öselmiş, 2020: 97). Ayrıca Mert GÜRLEK tarafından hazırlanan ve gerekli izinlerin alınmasıyla yeşil davranış anketinin 5 maddesi yeşil insan kaynakları ölçeği anketine eklenerek toplamda 31 maddeden oluşmaktadır. Anket formunun ilk aşaması demografik bilgilerinin cevaplanması ve ardından yeşil insan kaynaklarının yeşil örgütsel davranışını ölçebilmek adına 5’li Likert ölçeğinden (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) yararlanılmıştır. Bunun dışında her bir ifadenin faktör yükü değerlerinin minimum 0.50 olması gerektiğinden dolayı (Hari vd., 2005) yeşil performans yönetiminde bulunan bir ifade (*Şirketimiz, organizasyon genelinde her çalışan için yeşil hedefler, amaçlar ve görevler belirlemektedir*) ve yeşil ücret yönetiminde yer alan diğer bir ifade (*Şirketim yeşil eğitim programlarına katılımı ödüllendirmektedir*) olmak üzere toplam iki ifade düşük faktör yükünden dolayı analizden çıkartılmıştır.

Veri analizinde tanımlayıcı istatistikler uygulanmıştır. Yapılan araştırmada farklılığın anlaşılabilmesi için tek örneklem t testi analizi ve değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizleri SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Yapılan anket sonunda toplamda 403 kişinin soruları cevapladığı, ankete katılanların soruları boş bıraktığı gözlenmemiştir.

Literatürde Yeşil insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları adına yapılan çalışmaların oldukça az ve yetersiz olduğu aşikardır. Bu yüzden yapılan çalışma YİKY'nin yeşil örgütsel davranışına etkilerini belirlemek adına çalışılmıştır. Çalışmanın yararlı olabilmesi adına Antalya ilinin Manavgat ilçesinde yer alan 5 yıldızlı otellerde çalışan personellerin cevapları dikkate alınarak YİKY'nin yeşil örgütsel davranışa etkilerini belirlemeye yöneliktir.



Şekil 4.3 Hipotetik Araştırma Modeli

4.9. Bulgular

Bu bölümde, otel çalışanlarına yapılan ankette yeşil insan kaynaklarının yeşil örgütsel davranışa etkisinin ne oranda olduğunu anlayabilmemizi sağlayacak bulgular yer almaktadır. Yeşil insan kaynaklarının yeşil örgütsel davranışa etkisinin yüzde ve frekans analizleri, değişkenler arasındaki etkiyi ölçmek adına regresyon testi uygulanmış ve sonuçlar raporlanmıştır.

4.10. Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma anket sorularını cevaplayan otel çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 4.1' de gösterilmiştir.

Tablo 4.1 Turistlerin Demografik Özellikleri

	Demografik Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Erkek	251	62,3
	Kadın	152	37,7
Yaş	18-25	64	15,9
	26-35	115	28,5
	36-45	148	36,7
	46-55	54	13,4
	56 yaş ve üzeri	22	5,5
Tecrübe	1-5 yıl	82	20,3
	6-10 yıl	84	20,8
	11-15 yıl	94	23,3
	16-20 yıl	89	22,1
	21 yıl ve üstü	54	13,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	52	12,9
	Ortaöğretim	56	13,9
	Lise	149	37
	Lisans	130	32,3
	Lisansüstü	16	4,0
Aylık gelir	Asgari ücrete kadar	206	51,1
	Asgari ücretin iki katı	149	37,0
	Asgari ücretin üç katı	31	7,7
	Asgari ücretin dört katı ve üzeri	17	4,2
Çalışma yılı	1	198	49,1
	2	51	12,7
	3	77	19,1
	4	60	14,9
	5	17	4,2
Yeşil yıldız	Evett	403	100,0

Tablo 4.1'e göre ankete katılan otel çalışanlarının 62,3' ünü erkekler oluştururken 37,7' sini kadınlar oluşturmaktadır. Söz konusu otel çalışanlarının 15,9'u 18-25 yaş aralığını oluştururken 28,5'i 26-35 yaş, 36,7'si 36-45 yaş, 13,4'ü 46-55 yaş ve son olarak da 5,5'i ise 56 yaş ve üstünü oluşturmaktadır. Otel çalışanlarının 20,3'ü 1-5 yıl, 20,8'i 6-10 yıl, 23,3'ü 11-15 yıl, 22,1'i 16-20 yıl ve 13,4'ü 21 yıl ve üzeri tecrübe aralığını oluşturmaktadır. Araştırma anketini doldurarak çalışmaya katkı sağlayan bireylerin 12,9'u ilköğretim, 13,9'u ortaöğretim, 37,0'ı lise, 32,3'ü lisans ve 4,0'ının ise lisansüstü eğitime sahip olduğu bilinmektedir. Ankete katılan otel çalışanlarının 51,1'i asgari ücrete çalışırken, 37,0'ı asgari ücretin iki katına, 7,7'si asgari ücretin üç katına ve 4,2'si ise asgari ücretin dört katı ve üzerine çalıştığı yapılan anket sonucunda anlaşılmıştır. Ankete göre oteldeki çalışma yılı olarak 49,1'i 1 yıl, 12,7'si 2 yıl, 19,1'i 3 yıl, 14,9'u 4 yıl ve 4,2'si ise 5 yıl ve üzeri yapılan çalışma sonucunda anlaşılmıştır.

Otel çalışanlarının verdiği anket cevaplarından anlaşıldığı üzere otellerin yeşil yıldızla sahip oranı %100 oranında olduğu görülmektedir.

4.10.1. Ölçeklere İlişkin Bulgular

Tablo 4.2 Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği (YİKYÖ)

İFADELER	Hiç Katılmıyorum \longleftrightarrow Tamamen Katılıyorum									
	1		2		3		4		5	
	N	%	n	%	n	%	N	%	N	%
Otelimde, her bir pozisyona çevrenin korunması ile ilgili çeşitli sorumluluklar yüklemiştir.	19	4,7	29	7,2	42	10,4	217	53,8	96	23,8
Otelimde, iş tanımları ve şartnamelerine kurumun yeşil ve sosyal ihtiyaçlarını dâhil etmiştir.	15	3,7	31	7,7	56	13,9	204	50,6	97	24,1
Şirketim iş şartnamelerinde yeşil yeteneklere belirgin bir unsur olarak yer vermektedir.	16	4,0	33	8,2	51	12,7	217	53,8	86	21,3
Otelimde çevre koruma konularının önemini ortaya koymak için yenilikçi iş pozisyonları tasarlamakta ve hayata geçirmektedir.	17	4,2	29	7,2	52	12,9	211	52,4	94	23,3
Otelimde “yeşil farkındalık (Çevre Bilinci)” kriterini insan kaynakları istihdam politikalarına dahil etmektedir.	17	4,2	28	6,9	45	11,2	220	54,6	93	23,1
Otelim yeşil işveren markası oluşturma amacıyla yeşil kriterleri uygulamaya önem veren adayları işletmeye çekmektedir.	12	3,0	37	9,2	51	12,7	211	52,4	92	22,8
Otelimde yeşil bilgi, beceri ve hedeflerin yayılmasını sağlayan bir iletişim ortamı vardır.	13	3,7	31	7,7	54	13,4	222	55,1	83	20,6
Otelimde çevre yönetimi konusunda kimin eğitime ihtiyacı olduğunu belirler.	15	3,7	33	8,2	32	7,9	231	57,3	92	22,8
Otelimde, öğrenilen içeriği işte uygulamak için yönetici ve çalışma arkadaşları desteği olup olmadığını değerlendirir.	10	2,5	37	9,2	37	9,2	226	56,1	93	23,1
Otelimde çevre koruma unsurlarını yeşil eğitimin ana temaları olarak kullanır.	12	3,0	31	7,7	35	8,7	235	58,3	90	22,3
Otelimde, çalışanların çevresel yönetim konusunda farkındalık, yetenek ve bilgi birikimini geliştirmek için çevresel yönetim eğitimi vermektedir.	14	3,5	35	8,7	43	10,7	223	55,3	88	21,8
Otelimde, organizasyon genelinde her çalışan için yeşil hedefler, amaçlar ve görevler belirlemektedir.	13	3,2	35	8,7	47	11,7	224	55,6	84	20,8
Otelimde çalışan performansını değerlendirmek için yeşil kriterler kullanılmaktadır.	14	3,5	32	7,9	51	12,7	221	54,8	85	21,1
Otelimde yeşil hedeflere uyulup uyulmadığını ve yeşil hedeflerin karşılanıp karşılanmadığını takip etmektedir.	12	3,0	31	7,7	40	9,9	233	57,8	87	21,6
Otelimde standartların ötesinde performans gösteren yetenekli bireyler belirlenmekte ve çevre yönetimine katkılarına göre ödüllendirilmektedirler.	19	4,7	48	11,9	42	10,4	215	53,3	79	19,6
Ücret sistemimiz çevrenin korunmasına yönelik katkıları takdir etmekte ve ödüllendirmektedir.	29	7,2	41	10,2	47	11,7	217	53,8	69	17,1
Otelimde yeşil beceri kazanımını ödüllendirmektedir.	22	5,5	38	9,4	48	11,9	218	54,1	77	19,1
Otelimde yeşil eğitim programlarına katılımı ödüllendirmektedir.	26	6,5	35	8,7	58	14,4	202	50,1	82	20,3
Otelimde, çevre yönetimine katkıları ücretli izin, özel izin, çalışanlara ve ailelerine hediyeler verme gibi parasal olmayan ödüller aracılığıyla ödüllendirmektedir.	25	6,2	39	9,7	54	13,4	210	52,1	75	18,6
Otelimde çalışanların yeşil girişimlerini kurum genelinde tanıtarak ve överek takdir etmektedir.	19	4,7	36	8,9	48	11,9	225	55,8	75	18,6
Otelimde herkese yeşil bir iş ortamı sağlamaktadır.	14	3,5	29	7,2	43	10,7	230	57,1	87	21,6
Otelimde olumsuz çalışma şartlarının neden olduğu işle ilgili hastalıkları ve çalışanların kaygılarını azaltmak için yeşil girişimlerde bulunmaktadır.	14	3,5	29	7,2	48	11,9	236	58,6	76	18,9
Otelimde uygun iş ortamı oluşturmak, çeşitli sağlık problemlerinden kaçınmak, işgücü sağlığını iyileştirmek ve iş güvenliğini sağlamak için stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır.	11	2,7	31	7,7	45	11,2	235	58,3	81	20,1
Otelimde çevre koruma kültürüne ve yeşil uygulama önerilerine önem vermektedir.	13	3,2	25	6,2	33	8,2	234	58,1	98	24,3
Otelim yeşil önerilerin planlanması aşamasında çalışanlara katılım sağlayabilme imkânı sunmaktadır.	12	3,2	29	7,2	46	11,4	234	58,1	82	20,3
Otelim yeşil ihbar ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır.	17	4,2	35	8,7	62	15,4	218	54,1	71	17,6

Yapılan anket çalışmasında yeşil insan kaynaklarının yeşil örgütsel davranışa etkisini ölçmek adına yapılan ifadelerin frekans ve yüzde dağılımları alınarak Tablo 4.2’ de gösterilmektedir. Tablo 4.2’de ölçeğe ilişkin ifadeler incelendiğinde ankete katılan otel çalışanlarının %24’ünden fazlasının otellerde çevre koruma kültürüne ve yeşil uygulama

önerilerine önem verdiği aynı zamanda iş tanımları ve şartnamelere otel işletmelerinin çevre ve sosyal ihtiyaçlarını dahil ettiği anlaşılmaktadır. Anketi cevaplayan çalışanların %23,3'ünün çevre koruma konularının önemini ortaya koymak için yenilikçi iş pozisyonları tasarlamakta ve hayata geçirdiği yapılan anket ifadelerinde anlaşılmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmada %23,1'inin hem yeşil farkındalık (çevre bilinci) kriterlerinin insan kaynaklarının istihdam politikasına entegre ettiği hem de öğrenilen içeriği işte uygulamak için yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteğinin olup olmadığını değerlendirdiği düşüncesi verilen cevaplarda aynı oranda olduğu görülmüştür.

Anketi cevaplayanların %22,8'inin yeşil iş veren markası oluşturma amacıyla yeşil kriterleri uygulamaya önem veren adayları işletmeye dahil etme ve çevre yönetimi konusunda kimin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesi aynı oranda kabul gördüğü anket cevaplarında anlaşılmaktadır. Çevre koruma unsurlarının yeşil eğitimin ana temalarını şekillendirdiği düşüncesi verilen cevapların %22,3'ünü kapsamaktadır.

Anketteki ifadelerin ışığında %21,8'i çalışanların çevresel yönetim konusunda farkındalık, yetenek ve bilgi birikimini geliştirmek için çevresel yönetim eğitimi verildiğini belirtmektedir. Yeşil hedeflere uyulup uyulmadığını ve yeşil hedeflerin karşılanıp karşılanmadığını bunun la birlikte verilen diğer bir cevapta herkese yeşil bir iş ortamı sağlanması gerektiği ifadeleri birbirine uyumlu olarak %21,6 cevaplandığı görülmektedir. Ankette %20,8'inin organizasyon genelinde her çalışan için yeşil hedefler amaçlar ve görevlerin belirlendiği anlaşılmaktadır. Yeşil bilgi, beceri ve hedeflerin yayılmasını sağlayan bir iletişim ortamı olduğunu düşünen %20,6 oranındadır. Yeşil önerilerin planlanması aşamasında çalışanlara katılım sağlayabilme imkânının yanında, yeşil eğitim programlarına katılımı ödüllendirme oranı %20,3'lük oranı kapsamaktadır. Anketteki cevaplardan anlaşıldığı üzere uygun iş ortamı oluşturmak, çeşitli sağlık problemlerinden kaçınmak, işgücü sağlığını iyileştirmek, iş güvenliğini sağlamak için stratejiler geliştirmek ve uygulamak %20,1'lik kısmını oluşturmaktadır.

Standartların ötesinde performans gösteren yetenekli bireyler belirlenmekte ve çevre yönetimine katkılarına göre ödüllendirilmekte düşüncesinde olan otel çalışanlarının oranı %19,6, yeşil beceri kazanımını ödüllendirmek %19,1'lik orandadır. Olumsuz çalışma şartlarının neden olduğu işle ilgili hastalıkları ve çalışanların kaygılarını azaltmak için yeşil girişimlerde bulunulması %18,9'luk kısmı oluşturmaktadır.

Otelimde, çevre yönetimine katkıları ücretli izin, özel izin, çalışanlara ve ailelerine hediyeler verme gibi parasal olmayan ödüller aracılığıyla ödüllendirmektedir sorusuna verilen cevapla birlikte çalışanların yeşil girişimlerini kurum genelinde tanıtarak ve överek takdir

etmek sorusuna verilen cevap doğru orantılı olarak %18,6'lık kısımda kendine yer edindiği görülmektedir.

Ankette bulunan ifadelere verilen cevaplarda uygulanabilir olduğu düşüncesi az kişide kabul görmüş olan, otelim yeşil ihbar ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır %17,6'lık kısımda ve ücret sistemimiz çevrenin korunmasına yönelik katkıları takdir etmekte ve ödüllendirmekte düşüncesini benimseyen %17,1'lik kısımda kendisine yer edinmiş ve kabul gördüğü verilen cevaplarda anlaşılmıştır.

Tablo 4.3 Yeşil Davranış Ölçeği

İFADELER	Hiç Katılmıyorum					Tamamen Katılıyorum				
	1		2		3		4		5	
	N	%	n	%	n	%	N	%	N	%
Sürdürülebilir ürünlere nasıl ulaşacağımı biliyorum.	21	5,2	17	4,2	48	11,9	227	56,3	90	22,3
Kullanmadığım zamanlarda ışıkları kapatıyorum.	15	3,7	15	3,7	21	5,2	198	49,1	154	38,2
Çevre dostu programlarda ve etkinliklerde yer alıyorum.	18	4,5	23	5,7	34	8,4	220	54,6	108	26,8
İş yerinde otelim zorunlu tutmadığı çevresel görevleri yerine getiririm.	12	3,0	16	4,0	33	8,2	233	57,8	109	27,0
Çöpleri kategorilerine göre ayırarak çöp kutusuna atarım.	15	3,7	11	2,7	21	5,2	207	51,4	149	37,0

Yapılan anket çalışmasında yeşil insan kaynaklarının yeşil örgütsel davranışa etkisini ölçmek adına yapılan ifadelerin frekans ve yüzde dağılımları alınarak Tablo 4.3' de gösterilmektedir. Tablo 4.3'de ölçeğe ilişkin ifadeler incelendiğinde ankete katılan otel çalışanlarının %38,2'sinin kullanmadığım zamanlarda ışıkları kapattığını, %37'sinin çöpleri kategorilerine göre ayırarak çöp kutusuna attığını, %27'sinin otelim zorunlu tutmadığı çevresel görevleri yerine getirdiğini, %26,8'inin çevre dostu programlarda ve etkinliklerde yer aldığını ve son olarak %22,3'ünün sürdürülebilir ürünlere nasıl ulaşacağını bildiğini, verilen cevaplar doğrultusunda anketteki ifadeler ne oranda katıldıklarını tespit etmektedir.

4.10.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Literatürde önerildiği şekilde araştırma amacına bağlı olarak geliştirilen modelin testinden önce verilerin modeli doğrulayıp doğrulamadığını test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur (Anderson & Gerbing, 1988). Elde edilen bulgulardaki uyum iyilik değerleri verilerin iyi uyum sergilediğine işaret etmektedir ($\chi^2 = 1232.971$, $df = 344$, $\chi^2/df = 3.584$, $IFI = 0.932$, $TLI = 0.920$, $RMSEA = 0.080$, $CFI = 0.932$). Bir diğer ifadeyle ölçüm modelinde kuramsal olarak öne sürülen yedi faktörlü yapı, alan araştırması sonucunda toplanan

veriler tarafından da desteklenmektedir (Hu & Bentler, 1999). Bunun haricinde her bir ifadede faktör yükü değerlerinin minimum 0.50 olması gerektiğinden dolayı (Hari vd., 2005) yeşil performans yönetiminden bir ifade (*Şirketimiz, organizasyon genelinde her çalışan için yeşil hedefler, amaçlar ve görevler belirlemektedir*) ve yeşil ücret yönetimi boyutundan bir ifade (*Şirketim yeşil eğitim programlarına katılımı ödüllendirmektedir*) olmak üzere toplam iki ifade düşük faktör yükünden dolayı analizden çıkartılmıştır. Geriye kalan yedi ölçekli yapıdaki 31 ifadenin faktör yüklerinin tamamının 0.50 ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu yükler Tablo 4.3'te yer almaktadır. Ek olarak, hesaplanan tüm t değerleri, istatistiksel olarak $p \leq 0,001$ düzeyinde anlamlıdır. Diğer bir ifadeyle, faktörler altında yer alan ifadeler, ilgili faktörün ölçülmesine anlamlı olarak katkı sağlamaktadır.

Ölçeklere ait her bir yapı için alpha değerleri 0.888 ve 0.929 arasında yer almaktadır. Bu sonuç ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978). Ayrıca, composite reliability (CR) değerlerinin minimum 0.889 olarak belirlenmesi yapı güvenilirliğinin sağladığına işaret etmektedir (Bagozzi & Yi, 1988). Yakınsak geçerlik kapsamında son olarak ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri incelenmiş ve tüm değerlerin 0.50 ve üzerinde bir değer aldığı görülmüştür. Bu sonuçlar ışığında araştırma modelinin yakınsak geçerliliği sağladığı söylenebilir (Malhotra ve Dash, 2011). Sonuç olarak doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarından elde edilen tatmin edici sonuçlardan sonra hipotez testlerinin geçilmesine karar verilmiştir.

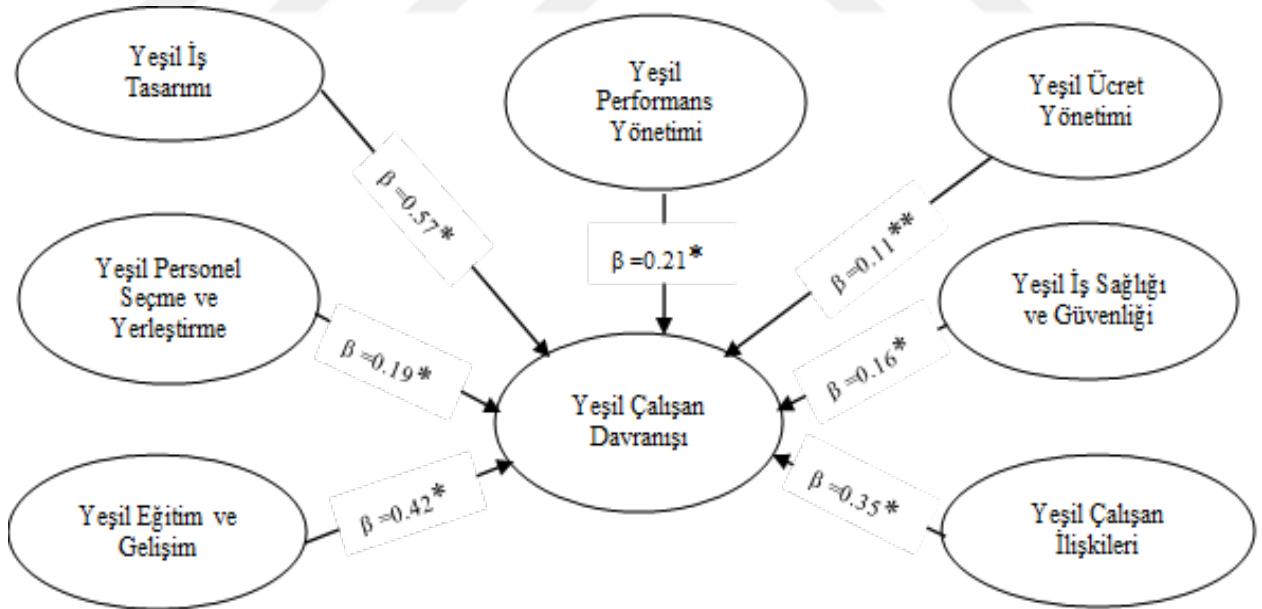
Tablo 4.4 Yapısal Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler/İfadeler	Standard yükler	t-value	R^2	CR	AVE	CA
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi						
<i>Yeşil İş Tasarımı</i>				0.909	0.765	0.925
Şirketim, kurumdaki her bir pozisyona çevrenin korunması ile ilgili çeşitli sorumluluklar yüklemiştir.	0.814	20.80*	0.66			
Şirketim, iş tanımları ve şartnamelerine kurumun yeşil ve sosyal ihtiyaçlarını dâhil etmiştir.	0.870	27.15*	0.75			
Şirketim iş şartnamelerinde yeşil yeteneklere belirgin bir unsur olarak yer vermektedir.	0.894	29.11*	0.79			
Şirketim, çevre koruma konularının önemini ortaya koymak için yenilikçi iş pozisyonları tasarlamakta ve hayata geçirmektedir.	0.919		0.84			
<i>Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme</i>				0.929	0.815	0.918
Şirketimiz “yeşil farkındalık (Çevre Bilinci)” kriterini insan kaynakları istihdam politikalarına dahil etmektedir.	0.924	28.77*	0.85			
Kuruluşumuz yeşil işveren markası oluşturma amacıyla yeşil kriterleri uygulamaya önem veren adayları işletmeye çekmektedir.	0.899	26.88*	0.80			
Şirketimde yeşil bilgi, beceri ve hedeflerin yayılmasını sağlayan bir iletişim ortamı vardır.	0.885		0.78			
<i>Yeşil Eğitim ve Gelişim</i>				0.916	0.778	0.929
Şirketim çevre yönetimi konusunda kimin eğitime ihtiyacı olduğunu belirler.	0.866	22.28*	0.75			
Şirketim çevre yönetimi konusunda kimin eğitime ihtiyacı olduğunu belirler.	0.879	26.13*	0.77			
Şirketim çevre koruma unsurlarını yeşil eğitimin ana temaları olarak kullanır.	0.896	27.36*	0.80			
Kuruluşum, çalışanların çevresel yönetim konusunda farkındalık, yetenek ve bilgi birikimini geliştirmek için çevresel yönetim eğitimi vermektedir.	0.889		0.79			
<i>Yeşil Performans Yönetimi</i>				0.904	0.760	0.903
Şirketimde çalışan performansını değerlendirmek için yeşil kriterler kullanılmaktadır.	0.854		0.72			
Şirketim yeşil hedeflere uyulup uyulmadığını ve yeşil hedeflerin karşılanıp karşılanmadığını takip etmektedir.	0.891	24.64*	0.79			
Şirkette standartların ötesinde performans gösteren yetenekli bireyler belirlenmekte ve çevre yönetimine katkılarına göre ödüllendirilmektedirler.	0.870	23.56*	0.75			
<i>Yeşil Ücret Yönetimi</i>				0.910	0.768	0.919
Ücret sistemimiz çevrenin korunmasına yönelik katkıları takdir etmekte ve ödüllendirmektedir.	0.894		0.80			
Şirketim yeşil beceri kazanımını ödüllendirmektedir.	0.905	27.56*	0.81			
Şirketim, çevre yönetimine katkıları ücretli izin, özel izin, çalışanlara ve ailelerine hediyeler verme gibi parasal olmayan ödüller aracılığıyla ödüllendirmektedir.	0.862	24.67*	0.74			
Şirketim çalışanların yeşil girişimlerini kurum genelinde tanıtarak ve överek takdir etmektedir.	0.845	23.61*	0.71			
<i>Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği</i>				0.889	0.728	0.889
Şirketim herkese yeşil bir iş ortamı sağlamaktadır.	0.853		0.72			
Şirketim olumsuz çalışma şartlarının neden olduğu işle ilgili hastalıkları ve çalışanların kaygılarını azaltmak için yeşil girişimlerde bulunmaktadır.	0.837	21.78*	0.70			
Şirketim uygun iş ortamı oluşturmak, çeşitli sağlık problemlerinden kaçınmak, işgücü sağlığını iyileştirmek ve iş güvenliğini sağlamak için stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır.	0.871	23.37*	0.75			
<i>Yeşil Çalışan İlişkileri</i>				0.890	0.730	0.888
Şirketim çevre koruma kültürüne ve yeşil uygulama önerilerine önem vermektedir.	0.852		0.72			
Kuruluşum yeşil önerilerin planlanması aşamasında çalışanlara katılım sağlayabilme imkânı sunmaktadır.	0.883	21.44*	0.78			
Kuruluşum yeşil ihbar ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır.	0.828	22.76*	0.68			
<i>Yeşil Çalışan Davranışı</i>				0.894	0.628	0.899
Sürdürülebilir ürünlere nasıl ulaşacağımı biliyorum.	0.786	15.94*	0.61			
Kullanmadığım zamanlarda ışıkları kapatıyorum.	0.773	19.41*	0.59			
Çevre dostu programlarda ve etkinliklerde yer alıyorum.	0.835	17.03*	0.69			
İş yerinde otelimin zorunlu tutmadığı çevresel görevleri yerine getiririm.	0.807	16.42*	0.65			
Çöpleri kategorilerine göre ayırarak çöp kutusuna atarım.	0.761		0.58			

*p<0.001

4.10.3. Hipotez Testleri

Doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına bağlı olarak araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin testi için yol analizi kurulmuştur. Bir önceki bölümde test edilen doğrulamalı faktör analizine yakın bir şekilde yapısal model uyum değerleri incelendiğinde verilerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu anlaşılmaktadır ($\chi^2 = 1368.219$, $df = 349$, $\chi^2/df = 3.920$, $IFI = 0.922$, $TLI = 0.909$, $RMSEA = 0.080$, $CFI = 0.932$). Sonuçlar incelendiğinde yeşil iş tasarımı ($\beta=0.57$, $t=17.801$, $p<0.001$), yeşil personel seçme ve yerleştirme ($\beta=0.19$, $t=3.409$, $p<0.001$), yeşil eğitim ve gelişim ($\beta=0.42$, $t=15.303$, $p<0.001$), yeşil performans yönetimi ($\beta=0.21$, $t=5.657$, $p<0.001$), yeşil ücret yönetimi ($\beta=0.11$, $t=2.345$, $p<0.05$), yeşil iş sağlığı ve güvenliği ($\beta=0.16$, $t=5.105$, $p<0.001$) ve yeşil çalışan ilişkileri ($\beta=0.35$, $t=12.406$, $p<0.001$) boyutlarının yeşil çalışan davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yol katsayıları incelendiğinde yeşil iş tasarımı meydana gelen bir birimlik değişim yeşil çalışan davranışını % 57 arttırmaktadır. Bu durum yeşil personel seçme ve yerleştirmede %19, yeşil eğitim ve gelişimde %42, yeşil performans yönetiminde %21, yeşil ücret yönetiminde % 11, yeşil iş sağlığı ve güvenliğinde % 16 ve yeşil çalışan ilişkilerinde % 35 düzeyindedir. Bu sonuçlara bağlı olarak araştırma kapsamında geliştirilen tüm hipotezler kabul edilmiştir. Araştırma hipotezlerine bağlı olarak yol katsayıları Şekil 4.4'de yer almaktadır.



* $p<0.001$ ** $p<0.05$

Şekil 4.4 Yol Analizi Sonuçları

SONUÇ

Son yıllarda “Yeşil” kavramının birçok yerde kullanıldığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde işletmecilik yazında yeşil konseptini çalışmalarına dahil eden araştırmacıların olduğu görülmektedir. Bu araştırma çalışmalarının bir kısmı (örneğin Dietz vd., 1998; Stern, 2000; Nordlund ve Garvill, 2002; Kollmuss ve Agyeman, 2002; Clark vd., 2003; Homburg, ve Stolberg, 2006; Ramus ve Killmer, 2007; Steg ve Vlek, 2009; Kane, 2011; Unsworth vd., 2013; Anderson vd., 2013; Araujo, 2014; Ciocirlan, 2017) teorik çerçeveyi oluşturmaya yönelirken, diğer bir kısmı ise (örneğin von Borgstede ve Biel, 2002; Bamberg ve Möser, 2007; de Groot ve Steg, 2008; Dono ve Richardson, 2009; Zibarras ve Ballinger, 2011; Cantor vd., 2012; Robertson ve Barling, 2013; Bissing-Olson vd., 2013; Graves vd., 2013; Paillé ve Boiral, 2013; Chou, 2014; Norton vd., 2015) işletmecilik yazınında daha anlaşılabilir ve uygulanabilir olmasına aracılık etmişlerdir.

Yeşil kavramı ile özdeşleştiğini bildiğimiz diğer kavram ise “Sürdürülebilirlik” kavramıdır. Bu kavramların özüne bakıldığında diğer canlıların hayatını idame ettirmelerini sağlayabilmek adına üretim ve hizmet çalışmalarını bu kavramlar ışığında ele almaktır. Bunun sonucunda dikkate alabileceğimiz en önemli gerçek, hiçbir şeyin sonsuz olmadığı ve bir gün yok olacağını bilmemizdir. Bu yüzden dünya, kaynaklarını tüketmek üzere olduğundan, mevcut düzenini değiştirmesi gerektiğini fark etmiştir. Bu farkındalığın sonucunda yeşil dönüşüm yaşamın her alanında doğaya zararı en aza indirmeyi hedefleyen, doğayla uyum içerisinde hareket edebileceğimiz yeşil yaşam dinamiklerinin tümünü içerisine almaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda doğanın bir parçası olan insanoğlu neden yeşil dönüşüm arayışlarına girerek hayatlarının tüm alanlarına entegre etmeyi kendilerine görev edinmişlerdir. Yeşil dönüşümü insanoğlu ekonomik ve politik kaygılarının en aza indirilmesi ve yok olması için şart olduğunu düşünmektedir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi artan rekabet ortamında oluşan çevresel problemler nedeniyle yeşil dönüşümü sağlayarak, hem çalışanları hem de müşteri portföyünü oluşturmak adına önemli bir adımdır. YİKY, çevresel sorunlara çözüm bulmak adına yeşil insan kaynakları politikalarını örnek almaktadır. YİKY otel işletmelerinin imajını artırmanın yanında, çalışanlarında doğal kaynaklarını nasıl koruması gerektiğini sağlamaktadır. Bunun yanında atıkların değerlendirilmesi ve çevre dostu üretimin gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır (Uddin ve Islam. 2015: 16). YİKY işletmenin kuruluş aşamasından, çalışanlar arasındaki iletişime kadar olan tüm aşamalarda söz sahibidir. İşletmelerde yeşil dönüşümü sağlarken YİKY’ nin önemini anlamak, insan kaynakları yöneticilerinin en çok zorlandığı durumlardır (Altınuç,

2022: 123). İnsan kaynakları fonksiyonlarının yeşil dönüşümü, otel işletmelerinin çevreye verdiği zararı azaltmak ve kaynakları verimli kullanmak adına önemlidir. Çünkü çalışanların yeşil davranışlarını geliştirmek yeşil insan kaynakları uygulamalarının hayata geçirilmesiyle mümkündür. Zira, çevresel performansı sağlayabilmek YİKY uygulamalarının sürdürülebilir olmasıyla mümkündür (Arulrajah, Opatha ve Nawaratne, 2015).

Yapılan bu çalışmada literatüre katkı sağlayacağı ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda öneriler oluşturacağı düşünülerek YİKY'nin yeşil örgütsel davranışa etkileri dört bölüm üzerine inşa edilmiştir. Birinci bölümde insan kaynakları yönetiminin tarihsel süreci incelenerek, amacının ne olduğu, insan kaynaklarını personel yönetiminden ayıran farkların neler olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında yine aynı bölümde insan kaynaklarını etkileyen dış çevre faktörleri açıklanarak bu başlık altında; ekonomik çevre, toplumsal çevre, teknolojik çevre, yasal çevre ve rakip firmalar ve iç çevre faktörlerinin alt başlıkları olan, misyon, hedef, amaç ve stratejiler, politikalar, örgüt kültürü tanımlanmıştır. Aynı bölümde klasik yönetim, bilimsel yönetim, bürokratik yönetim ve neo-klasik yönetim kuramları açıklanmıştır. İkinci bölümde yeşil insan kaynakları yönetiminin tanımı yapılarak, YİKY fonksiyonları; yeşil işe alım ve seçme, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil ücret ve ödüllendirme, yeşil performans yönetimi, yeşil iş sağlığı ve güvenliği başlıkları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde yeşil davranış, yeşil örgütsel davranış kültürü literatür taraması yapılarak açıklanmaya çalışılmıştır. İlgili bölümde bulunan diğer başlık olan YİKY'nin örgütleri önemi, YİKY'nin örgüt kazanımındaki güçlüklerine değinilmiştir. Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise metodoloji ve bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın problemi, amacı, önemi, teorik altyapısı, araştırmanın varsayımları, sınırlılıkları ve veri toplama unsurlarına yer verilmiştir.

Yeşil iş tasarımı faktörü altındaki ifadeler incelendiğinde, çevresel unsurların iş planlarına eklendiğini ve otel konaklamalarında aktif bir şekilde uygulanabilmesini sağlamaktır. Otel işletmeleri çevresel ve sosyal ihtiyaçlarını iş tanımlarına katarak yeni iş pozisyonları oluşturmalıdır. Ayrıca çevre bilincinin var olduğunu hissettiği çalışanları bünyesine katmalıdır. Yeşil personel seçme ve yerleştirme faktörü, çevre yönetiminde planlama aşaması olan insan kaynaklarında önemli bir unsurdur. İnsan kaynakları personel seçme politikalarına yeşil farkındalığı entegre etmelidir. Bunun yanında yeşil bilgi, tecrübe ve hedeflere ulaşabilmek için gerekli ortamın oluşturularak, işe alım politikalarını sağlamalıdır. Yeşil eğitim ve gelişim faktörü, çalışanların çevre bilincine ulaşmasında ve bilgi birikimlerinin artırılarak, yeşil eğitimlerin verilmesine ortam hazırlar. Çalışanlarda çevre koruma kültürünün sağlanması karşılıklı öğrenme ortamları oluşturularak sağlanabilir (Öselmiş, 2020: 112). Ayrıca Mandip (2012) işletmelerin çevresel sürdürülebilirliklerine katkı sağlamak için çalışanların

yeşil prosedürler konusunda bilgi sahibi olmalarının yeşil eğitimle mümkün olduğunu ifade etmiştir. Yapılan anket çalışmasında, yeşil performans yönetiminde bulunan bir ifade (*Şirketimiz, organizasyon genelinde her çalışan için yeşil hedefler, amaçlar ve görevler belirlemektedir*) düşük faktör yükünden dolayı analizden çıkarılmıştır. Yeşil performans yönetimi otel işletmesinde bulunan çalışanlar için çevresel hedeflerin belirlenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Clair vd. (1996), yeşil hedeflerin belirlenmesi çalışanlar için yeşil işgücü planlarının önemli olduğunu dile getirmiştir. Bunun yanında yeşil performans yönetiminde başarılı personellerin bulunduğu pozisyonlar iyileştirilebilir. Yeşil ücret yönetiminde yer alan diğer bir ifade (*Şirketim yeşil eğitim programlarına katılımı ödüllendirmektedir*) yeşil performans yönetiminde olduğu gibi düşük faktör yükünden dolayı analizden çıkarılmıştır. Çalışanların yeşil hedeflere ulaşmasını sağlamak adına motive edici ödüllerin gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bu ödüllerin çevresel davranışların kazanılmasında da aktif rol oynayacağı düşünülmektedir. Otel işletmeleri maddi olmayan ödüller belirleyerek (izne çıkarılarak, otelde ailesi ile birlikte konaklama imkânı verilerek) çalışanları motive edebilir. Yeşil iş sağlığı ve güvenliği faktörü, otel işletmeleri uygun bir çalışma ortamı belirleyerek çalışanların sağlığını ve güvenliğini sağlayabilir. Otel işletmelerinde yeşil iş ortamının sağlanması yeşil insan kaynakları uygulamalarında yetkinliğin artacağı yapılan araştırma sonucunda anlaşılmaktadır. Yeşil çalışan ilişkileri faktörü, otel işletmelerinin çalışanların yeşil faaliyetlere katılımı için fırsatlar vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca Ahmad (2015) çalışma ortamında oluşabilecek sorunların çözülmesi ve önlenmesi için çalışanların yeşil davranış şeklini benimsemeleri gerektiğini ifade etmiştir. Yeşil örgütsel davranış faktörü, Cantor vd. (2012) tarafından çevre bilincinin oluşması için çevresel uygulamalara katılma, çevrenin iyileştirilmesi için fikir arayışında olma ve çözüm önerileri getirmek gibi davranışlara sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca çalışanlar buldukları ortamda çevreci davranışlarıyla yanlarındaki diğer çalışanları da etkileyerek, davranışlarında değişime sebep olacağı düşünülmektedir (Stern, 2010: 410).

Genel olarak boyutların puanlarına bakıldığında 4 puan (katılıyorum) ve 5 puan (kesinlikle katılıyorum) üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Ayrıca ankete katılan 403 kişiden 251 kişinin erkek olduğu ve otel işletmelerinde çoğunluğu oluşturduğu gözlemlenmektedir. Antalya ili Manavgat ilçesinde bulunan 5 yıldızlı otellerin %100 oranında yeşil yıldızlı otel uygulamalarının var olduğu çalışanların cevaplamalarına istianeden belirlenmiştir. Çalışanların eğitim seviyeleri artıkça çevreye karşı farkındalıklarının artması, çevresel yapının ve doğal kaynakların verimli bir şekilde korunmasını ve tasarrufa önem verilmesi gerektiği yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre yeşil iş tasarımı, yeşil personel seçme ve yerleştirme, yeşil eğitim ve gelişim, yeşil performans yönetimi, yeşil ücret yönetimi, yeşil iş sağlığı ve güvenliği ve yeşil çalışan ilişkileri, çalışanların davranışlarının sürdürülebilirliğini sağlayarak, olumlu bir biçimde etkilendiğini göstermekte ve yeşil davranışın oluşmasını sağlamaktadır. Buna ek olarak yeşil iş tasarımında meydana gelen bir birimlik değişimin yeşil çalışan davranışında %57'lik bir artışa sebep olduğu bilinmektedir. Bu durum yeşil personel seçme ve yerleştirmede %19, yeşil eğitim ve gelişimde % 42, yeşil performans yönetiminde %21, yeşil ücret yönetiminde %11, yeşil iş sağlığı ve güvenliğinde %16 ve yeşil çalışan ilişkilerinde %35 düzeyindedir. Bu sonuçlara bağlı olarak araştırma kapsamında geliştirilen tüm hipotezler kabul edilmiştir. Sonuç olarak otel işletmelerinde uygulanmakta olan yeşil insan kaynakları yönetiminin, uyguladığı yeşil iş tasarımının yeşil çalışan davranışı üzerinde büyük oranda etkili olduğu anlaşılmaktadır. Çevresel sürdürülebilirliği başarılı bir şekilde otel işletmelerinde uygulayabilmek için, yeşil hedefler doğrultusunda çalışanların yeşil tutum ve davranışlarının gelişmesinde önem arz etmektedir.

Sonuç olarak teknolojinin gelişmesiyle birlikte oluşan rekabet ortamında otel işletmelerinin sektörde kendine yer bulabilmesi için yeşil yönetimi tüm birimlerine entegre etmesiyle mümkündür. Yeşil insan kaynakları yönetimi de çevresel sürdürülebilirliğini sağlayabilmek ve yeşil yönetimi aktif bir şekilde uygulayabilmesi için “Yeşil Yıldız” belgesine sahip olması gerekmektedir. Bu belge sektörde rakiplerinin önüne geçmesini sağlayabilmesinin yanında otel işletmesine itibar kazandıracağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilere bakıldığında otel işletmelerinde yeşil davranışların nelerin sonucunda geliştiğini açıkladığı düşünülmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetimi örgüt çalışanlarının yeşil performanslarını artırabilmek adına çevreye duyarlı olarak geliştirmiş oldukları uygulamaları, örgütün en alt kademesinden en üst yönetici kademesine kadar, tüm yeşil uygulamaları uygulayarak yeşil davranış kazanımlarını daha ileri seviyelere taşıyabileceklerdir.

Ayrıca yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil örgütsel davranışa etkisi kavramının yeni olması ve hakkında yeterli düzeyde araştırmanın olmaması daha sonra yapılacak araştırmalara ışık tutacağı ön görülmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil örgütsel davranış kavramının araştırma kapsamının daha da genişletilerek literatüre katkı sağlaması düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, N. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. MPM Yayınları, Ankara.
- Acar, S. (2022). *Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi*. İksad Yayınevi, Ankara.
- Açıkalin, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Ağlargoç, O. (2012). "Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı". Senem Besler (Ed.), *Yönetim Bilimi 1*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Ahmad, I. Ve Umrani, W. A. (2019). "The İmpact of Ethical Leadership Style on Job Satisfaction: Mediating Role of Perception of Green HRM and Psychological Safety". *Leadership and Organization Development Journal*, 5(40): 534-547.
- Ahmad, S. (2015). "Green Human Resource Management: Policies and Practices". *Cogent Business & Management*, 2(1): 1-13.
- Ajzen, I. (2015). "Consumer Attitudes and Behaviour: The Theory of Planned Behaviour Applied to Food Consumption Decisions". *Rivista Di Economia Agraria*, (70): 121-138.
- Akdemir, A. (2012). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Akkuş, B. ve İzci, N. A. (2018). "Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim". *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (7): 223-237.
- Aksu, B. Ç. ve Doğan, A. (2021). "Çevresel Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Yeşil İKY Bağlamında Değerlendirilmesi". *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(13): 137-148.
- Aktan, C. C. (2005). *Değişim Çağında Yönetim*. Sistem Yayıncılık, Ankara.
- Aktepe, E. (1988). "İşletmecilik Bilgileri". *Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı*, 53: 37.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Aldemir, M. C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.
- Alpaslan, S., Kutaniş, R., Ö. (2007). "Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması". *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2 (2): 50-71.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mizah Tarzları". *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, (2)1: 1-8.
- Altınok, P. (2011). "Applicable Vision, Mission and The Effects of Strategic Management on Crisis Resolve". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (24): 61-71.

- Altınuç B. (2022). *İşletmelerdeki Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Sürdürülebilirliğe Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Antalya.
- Anderson, L. M. ve Bateman, T. S. (2020). "Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environmental Issues in U.S. Business Organizations". *Academy of Management Journal*, 4(43).
- Andersson, L., Jackson, S. E. ve Russell, S. V. (2013). "Greening Organizational Behavior: An Introduction to The Special Issue". *Journal of Organizational Behavior*, 34(2): 151-155.
- Argon, T. ve Altay, E. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arpat, B. (2015). *İş Güvenliği Kültürünün İş Kazalarına Etkileri: Metal Sektörü-Denizli İli Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Arulrajah, A., Opatha, H. ve Nawaratne, N. (2015). "Green Human Resource Management Practices: A Review. Sri Lanka". *Journal of Human Resource Management*, 1(5): 1-16.
- Atıgan, F. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bangwal, D. ve Tiwari, P. (2015). "Green HRM- A Way to Greening the Environment". *IOSR Journal of Business and Management*, 12(17): 2319-7668.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. Fatih Matbaası, İstanbul.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bay, M. ve Kulak, H. H. (2021). "Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi". *The Journal of Academic Social Science*, (114)9: 53- 65.
- Bayraktaroğlu, İ. (2015). *Proje Yönetimi ve Proje Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri Bir Örnek Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Bayrammuradov, S. (2009). *İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Talep Tahmin Yöntemleri ve İnsan Kaynakları Maliyetleri Hesaplaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Baysal, A., C. (1993), *Çalışma Yaşamında İnsan*. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Bell, S. ve Morse, S. (2008). *Sustainability Indicators: Measuring Them Measurable?*. Earthscan Publishing, London.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İnkılap Kitapevi, İstanbul.

- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, A. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bumin, Ç. A. ve Altan, D. (2021). “Çevresel Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Yeşil İKY Bağlamında Değerlendirilmesi” *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (13): 137-148.
- Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Montabon, F. (2012). Engagement in Environmental Behaviors Among Supply Chain Management Employees: An Organizational Support Theoretical Perspective, *Journal of Supply Chain Management*, 48, 33-51.
- Carollo, L. ve Guerci, M. (2018). “Employee Control, Ethics and Politics – GHRM in Context”. D., W., S. Renwick (Ed.), *Contemporary Developments in Green Human Resource Management Research: Towards Sustainability in Action*, Routledge, New York.
- Carrell, M. R., Kuzmits, F. E. ve Elbert, N. F. (1992). *Personnel/Human Resource Management*. NY: Macmillan Publishing Company.
- Carrico, A. R. ve Riemer, M. (2011). “Motivating Energy Conservation in the Workplace: An Evaluation of the Use of Group-Level Feedback and Peer Education”. *Journal of Environmental Psychology*, 31(1): 1-13.
- Cheema, S., Durrani, A. B., Pasha, A. T. ve Javed, F. (2015). “Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of Smes İn Pakistan”. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2): 231-241.
- Chen, Y. (2011). “Green Organizational Identity: Sources and Consequence”. *Management Decision*, (49): 384-404.
- Cherian, J. ve Jacob, J. (2012). “A Study Of Green HR Practices and İts Effective Implementation in the Organization: A Review”. *International Journal of Business and Management*, 7: 25–33.
- Ciocırlan, C. E. (2016). “Environmental Workplace Behaviors Definition Matters”. *Organization and Environment*, 30(1): 51-70.
- Clark, R. S. (2013). *The Importance of Human Resource Managements Strategic Role in Organizational Sustainability*. Unpublished Doctoral Dissertation. Capella University, Minnesota, USA.
- Cook, J. ve Seith, B. J. (1992). “Designing an Effective Environmental Training Program”. *Journal of Environmental Regulation*, 2: 53-62.
- Costanza, R. ve Patten, B. C. (1995). “Defining and Predicting Sustainability”. *Ecological Economics*, 3(15): 193-196.

- Coşkun Ö. (2005). *İşçi Sağlığı ve Güvenliği*. Yayınlanmamış Ders Notları. İ.T.Ü Sürekli Eğitim Merkezi İnsan Kaynakları Yöneticiliği Programı, İstanbul.
- Coşkun, Ö. F. (2022). “Örgütlerde Çevre Eğitimi İle Yeşil Örgütsel Davranış Arasındaki İlişki: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma”. *USBİLİM 2. Uluslararası Örgütsel Davranış Araştırmaları ve Yönetimi Konferansı*. 14-15 Mayıs 2022, Ankara, 29-36.
- Curkovic, S., Vickery, S., Droge, C. ve Das, A. (1998). “The Direct and Indirect Effects of Quality-Related Action Programs on Performance Outcomes.” *Proceedings of the 29th Annual Meeting of the National Decision Sciences Institute*. Las Vegas, Nevada.
- Çetin, C. ve Mutlu, E., C. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. Beta Basım, İstanbul.
- Çetinel, G. F. (2003). “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Tarihsel Bir Perspektif”. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi (Prof. Dr. Doğan Bayar’ın Hatırasına Armağan)*, 14(1-2): 175-200.
- Çınaroğlu, S. ve Avcı, K. (2013). “Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme”. *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(1): 83-101.
- Çiftçi, B. (2016). “Türkiye’de Toplumsal Kültürün İş Güvenliği Kültürüne Etkisi”. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2): 13-40.
- Daily, B. F. ve Huang, S. (2001). “Achieving Sustainability through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management”. *International Journal of Operations and Production Management*, (21): 1539-1552.
- Demirbilek, T. (2001). “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Sağlığı ve İş Güvenliği”. *İş Sağlığı – İş Güvenliği Kongre Bildirileri, İSİG-17*, Adana; Aktaran: Seranay ŞAHİN, (2013) “OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sisteminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi”, *Akademik Bakış Dergisi*, 9-10(38): 1-19.
- Demirbilek, T. (2005). *İş güvenliği Kültürü*. Legal Yayınları, İzmir.
- Demirdöğen, O. ve Küçük, O. (2013). *Üretim İşlemler Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Demirkol, N. ve Tis, G. (2018). “Endüstri 4.0’ın İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi”. *IV. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress*, Aydın, 535-547.
- Deshwal, P. (2015). “Green HRM: An Organizational Strategy Of Greening People”. *International Journal of Applied Research*, 1(13): 176-181.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Timaş Basım, İstanbul.
- Doğan, Ö. ve Ertaş, F. C. (2018). “Çevreye Duyarlılığın Rekabet Gücüne Etkisi: Yeşil Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama”. *Maliye ve Finans Yazıları*, (110): 217-233.
- Dolgun, U. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*. Ekin Yayınları, Bursa.

- Dolmacı, N. ve Bulgan, G. (2013). “Turizm Etiği Kapsamında Çevresel Duyarlılık”. Yaşar Üniversitesi E- Dergisi, 8 (29): 4853- 4871.
- Dumont, J. L. (2015). *Green Human Resource Management and Employee Workplace Outcomes*. Doctoral Dissertation. University of South Australia.
- Dumont, J., Shen, J. ve Deng, X. (2017). “Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values”. *Human Resource Management*, 4 (56): 613-627.
- Durmaz, M. (2019). *Türkiye’de Çevre Eğitiminin Sosyolojik Çözümlemesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yozgat.
- Dursun, S. (2012). *İş Güvenliği Kültürü: Kavram, Modeller ve Uygulama*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Dutta S. (2012). “Green People: A Strategic Dimension”. *International Journal of Business Economics ve Management Research*, 2 (2): 143-148.
- Ehnert, I. ve Harry, W. (2012). “Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue”. *Management Revue*, 3 (23): 221-238.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2012). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. 13.Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2022). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. 14.Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Ergeneli, A., İlsev, A., ve Camgöz, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Bir Yaklaşım)*, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Eroymak, S., İzgüden, D. Ve Erdem, R. (2018). “Çalışanların Yeşil Davranışının Kavramsal Çerçeve İncelenmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (23): 961-971.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. Sim Matbaacılık, İstanbul.
- Ertürk, M. (2020). *Çalışanların Yakalarında Yeni Renkler: Yeşil Yakalılar; İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Değerlendirme*. İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Gelişmeler Çalıştayı, Tam Metin Bildiri Kitabı.

- Eryılmaz, B. (2017). *Bürokrasi ve Siyaset*. Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z. ve Shahbazmoradi, M. (2015). "Investigating the Barriers of the Green Human Resource Management Implementation in Oil Industry". *Management Science Letters*, 5(1): 101-108.
- Freitas, W. R. D. S., Caldeira-Oliveira, J. H., Teixeira, A. A., Stefanelli, N. O. Ve Teixeira, T. B. (2020). "Green Human Resource Management And Corporate Social Responsibility: Evidence from Brazilian Firms". *Benchmarking: An International Journal*, 27(4): 1551-1569.
- Gardner, B., & Abraham, C. (2010). "Going Green? Modeling The Impact of Environmental Concerns and Perceptions of Transportation Alternatives on Decisions to Drive". *Journal of Applied Social Psychology*, 40(4): 831-849.
- Gomez, L. R., Balkin, D. B. ve Cardy, R. L. (1997). *Managing Human Resources*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Gönen, S. ve Çelik, M. (2005). "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı". *Ege Akademik Bakış*, 5 (1-2): 41-46.
- Graves, L.M., Sarkis, J. ve Zhu, Q. (2013). "How Transformational Leadership and Employee Motivation Combine to Predict Employee Pro-Environmental Behaviors in China". *Journal of Environmental Psychology*, 35: 81-91.
- Graves, M. L., Sarkis, J. ve Gold, N. (2019). "Employee Proenvironmental Behavior in Russia: The Roles Of Top Management Commitment, Managerial Leadership and Employee Motives". *Resources Conservation and Recycling*, (140): 54-64.
- Guerci, M., Longoni, A. ve Luzzini, D. (2016). "Translating Stakeholder Pressures in to Environmental Performance – The Mediating Role of Green HRM Practices". *The International Journal of Human Resource Management*, 2 (27): 262-289.
- Gupta, G. ve Gupta, A. (2013). "Green Recruiting". *International Journal of Management and Information Technology*, 3(3): 32-36.
- Güçlü, N. (2003). "Örgüt Kültürü". *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6: 147- 159.
- Güler, E. Ç. (2006). "İşletmelerin E- İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler". *Ege Academic Review*, 6 (1), 17-23.
- Gürüz, D., Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon-Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Haldun, E. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. Sim Matbaacılık, İstanbul.

- Harris, L., C. ve Crane, A. (2002), "The Greening Of Organizational Culture: Management Views on the Depth, Degree and Diffusion of Change". *Journal of Organizational Change Management*, (15)3: 214-234.
- Holley, W. H. and Jennings, K. M. (1987). *Personnel Human Resources Management Contributions and Activities*. Second Publishers, Chicago:
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. ve Eberly, M. B. (2008). "Turnover and Retention Research: A Glance At The Past, A Closer Review Of The Present and A Venture İn to The Future". *The Academy of Management Annals*, 2: 231-274.
- Hosain, S. ve Rahman, S. (2016). "Green Human Resource Management: A Theoretical Overview". *IOSR Journal of Business and Management*, 6 (18): 54-59.
- Hüseyinov, V. (2010). *İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminde Örgütsel Atıklığın Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- İnce, M. (2005). "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14): 319-339.
- İsmail, K. (2020). *Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora tezi. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Jabbour, C. C. J., Santos, F. C. A. ve Nagano, S. (2010). "Contributions of HRM throughout The Stages Of Environmental Management: Methodological Triangulation Applied to Companies in Brazil". *The International Journal of Human Resource Management*, 7 (21): 1049-1089.
- Jabbour, C. J. C. (2011). "How Green are HRM Practices, Organizational Culture, Learning and Teamwork? A Brazilian Study". *Industrial and Commercial Training*, 2 (43): 98-105.
- Jackson, S. E. ve Seo, J. (2010). "The Greening Of Strategic HRM Scholarship". *Organization Management Journal*, 7 (4): 278-290.
- Jong, J. Y. ve Yusoff, Y. M. (2016). "Studying The İnfluence of Strategic Human Resource Competencies on the Adoption of Green Human Resource Management Practices". *Industrial and Commercial Training*, 48(8): 416-422.
- Joshi, G. ve Dhar, R. L. (2020). "Green Training in Enhancing Green Creativity Via Green Dynamic Capabilities in the Indian Handicraft Sector: The Moderating Effect of Resource Commitment". *Journal of Cleaner Production*, (267).

- Karakulle, İ. (2020). "Covid-19 Pandemisinde İşletmelerin Almış Oldukları Önlemlerin Müşteri Memnuniyeti Açısından Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". *Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi*, (5): 86-10.
- Karataş, A. (2016). "Yerel Yönetimlerde Çevre Korumanın Bir Aracı Olarak Çevre Eğitimi". *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, (3)1.
- Kaufman, B. E. (1993). *The Origins Evolution of The Field of Industrial Relations in the Unites States*. Ithaca: ILR Press, New York.
- Kenneth N. W. ve Yulk, G. A. (1977). *Organizational Behavior and Personel Psychology*. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.
- Kesen, M. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Keser, A. (2002). "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1).
- Khurshidi, R. ve Darzi, M. A. (2016). "Go Green with Green Human Resource Management Practices". *International Journal of Research in Commerce and Management*, 7(1): 19-21.
- Kocakaya, A. (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün Şekillendirilmesinde Liderin Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım, İstanbul.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım, İstanbul.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. (Genişletilmiş) Beta Basım, İstanbul
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Yönetim ve Ekonomi". *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1): 219-242.
- Küçükköseleci, E. (2009). *Teknolojik Gelişmelerin İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Lee, Y.J., De Young, R. ve Marans, R.W. (1995). "Factors İnfluencing İndividual Recycling Behavior in Office Settings: A Study of Office Workers in Taiwan". *Environment and Behavior*, 3 (27): 380- 403.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior*, McGrawhill, Newyork.

- Mahoney, T. A. ve Deckop, J. R. (1986). "Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM)". *Journal of Management*, 12(2): 223-241.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244-252.
- March, J. G., Simon, H. A. (1975). *Örgütler*. (Çev. Ömer Bozkurt, Oğuz Onaran). Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları, Ankara.
- Mathew, C. D., Renganathan, R., Joseph, K. (2011). "The Likert Organisational Profile: Methodological Analysis And Test Of System 4t in Tourist Destinations. European". *Journal of Business and Management*, 7 (3): 78-90.
- Matthews, B., Obereder, L., Aust, I. ve Camen, M. M. (2018), "Competing Paradigms – Status quo and Alternative Approaches in HRM". *Contemporary Developments in Green Human Resource Management Research: Towards Sustainability in Action*, Ed. Douglas W.S. Renwick, Routledge, New York.
- Mazur, B. (2015). "Sustainable Human Resource Management. The Attempt of Holistic Approach". *Economics and Management*, 2 (7): 7-12.
- Miles, R. (1980). *Macro Organizational Behaviour*. Goodyear Publishing, California.
- Milliman, J. ve Clair, J. (1996). *Best Environmental HRM Practices in the USA, Greening People: Human Resources and Environmental Management*. Greenleaf Publishing, Sheffield, England.
- Mowday R. T., Steers R. M. ve Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, (14): 224-247.
- Norton, T. (2016). *A Multilevel Perspective on Employee Green Behavior*. Phd Thesis, The University of Queensland, Australia.
- Oncer, A. Z. (2019). "Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Teorik Bir İnceleme". *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2): 199-208.
- Opatha, H. H. D. N. P. ve Arulrajah, A. A. (2014). "Green human resource management: Simplified General Reflections". *International Business Research*, 7(8): 101-112.
- Öktem, M. K. (1991). "Güdüleme Kurumları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması". *Amme İdaresi Dergisi*, 3 (24): 49-50.
- Öselmiş, M. (2020). *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Literatür Taraması ve Bir Ölçek Uyarlama Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Özalp, İ., Şahin, M., Berberoğlu, G. ve Geylan, R. (2008). *Yönetim Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- Özalp, Ö. (2019). *Otel Çalışanlarının Yeşil Örgüt İklimi Algularının Yeşil Örgütsel Davranışları Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Özekici Y. K. ve Kızılcık O. (2022). “Turistlerin Arttırılmış Gerçekliğe Dayalı Tur Rehberi Uygulamalarını Kabul Etme Eğitimlerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 2 (10): 979-998.
- Özkalp, E. (1988). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir İktisadi Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, Eskişehir.
- Öztürk, İ. (2017). “Örgütlerde Karanlık Dörtlü”. *Turkish Studies- Economics, Finance, Politics*, 3 (14): 921-933.
- Öztürk, Z. ve Demir, Ö. (2017). “Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz”. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3 (2).
- Pabian, A. (2015). “Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, (17): 7–16. (Lehçe) [[Google Akademik](#)]
- Paillé, P., Mejía-Morelos, J. H., Marché-Paillé, A., Chen, C. C., & Chen, Y. (2016). “Corporate Greening, Exchange Process Among Co-Workers, And Ethics of Care: An Empirical Study On The Determinants of Pro-Environmental Behaviors At Coworkers-Level”. *Journal of Business Ethics*, 136(3): 655-673.
- Palmer, M. ve Winters, K., T. (1993). *İnsan Kaynakları*. Rota Yayınları, İstanbul.
- Pocztowski, A. (2016). “Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi W Teorii i Praktyce”. *Zarządzanie i Finanse*, (2): 303–314. (Lehçe) [[Google Akademik](#)]
- Ramasamy, T. (2009). *Principles of Management*. Himalaya Publishing House, Mumbai.
- Ren, S., Tang, G., and Jackson, S. E. (2018). “Green Human Resource Management Research İn Emergence: A Review And Future Directions”. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803.
- Renwick D., Redman T. ve Maguire S. (2013). “Green Human Resource Management: A Review and Research” Agenda. *International Journal of Management Reviews* (15): 1-14.
- Renwick, D., Redman, T. ve Maguire S. (2008). “Green HRM: A Review, Process Model and Research”. *Agenda University of Sheffield Management School Discussion Paper*, (1)1: 1-46.
- Saaed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahi M. ve Afridi, M. A. (2019). “Promoting Employee's Proenvironmental Behavior Through Green Human Resource Management

- Practices". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2 (26): 424-438
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım, İstanbul.
- Savaneviciene, A. Stankeviciute, Z. (2017). The Disclosure of Sustainability and Human Resource Management Linkage. *Human Resource Management and Ergonomics*, (8): 88-104.
- Saydamlı, A. (2008). "Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması". *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (25): 693-719.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc, San Francisco.
- Serinkan, C. (1997). "İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 28: 38-50.
- Serinkan, C. (1997). "İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 8 (9): 38-50.
- Shen, J., Dumont, J. ve Deng, X. (2020). "Green Human Resource Management in Chinese Enterprises", *Routledge*, New York, USA.
- Singh, S. K., Giudice, M. D., Chierici, R. ve Graziano, D. (2020). "Green İnnovation and Environmental Performance: The Role of Green Transformational Leadership and Green Human Resource Management". *Technological Forecasting and Social Change*, 1 (150).
- Spereitzer, G. M. (1995). "An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace". *American Journal of Community Psychology*, 5(23): 601-629.
- Steg, L. ve Vlek, C. (2009). "Encouraging Pro-Environmental Behavior: An Integrative Review and Research Agenda". *Journal of Environmental Psychology*, (29): 309-317.
- Stern, P. C. (2000). Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior, *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424
- Şahin, A. (2004). "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11): 523-547.
- Şahin, U. Ö. (2021). "Yaşam kalitesi ve küresel iklim değişikliği". *Journal of Awareness*, 8 (3): 147-154.
- Şakar, N. (ed.). Senem Besler (2012). *Klasik Yönetim, Yönetim Bilimi 1*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillee, P. ve Jia, J. (2018). "Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1 (56): 31-55.
- Tariq, S., Jan, F. A. ve Ahmad, M. S. (2016). "Green Employee Empowerment: A Systematic Literature Review on State of Art in Green Human Resource Management". *International Journal of Methodology*, (50): 237-269.
- Topaloğlu, C. (2011). "Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (1): 249-265.
- Tosun, K. (1990). *İşletme Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Tsai, C. H., Wu, T. C., Wall, G. ve Linliu, S. C. (2016). "Perceptions of Tourism Impacts and Community Resilience to Natural Disasters". *An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, (18)2: 152-173.
- Tuba E. (2020). *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Gerçekleştirilen Araştırmaların Tematik Analizinin Metin Madenciliği Yöntemiyle Gerçekleştirilmesi: 1980-2018 Dönemi*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Turan, A. (2017). "Çevreci Davranış ve Örgüt Kültürü", *İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri*. M. Pekdemir (dr.). Beta Yayınevi, İstanbul.
- Ture, R. ve Ganesh, M. P. (2014). "Understanding Pro-Environmental Behaviors At Workplace: Proposal of a Model". *Asia Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 10(2): 137-145.
- Türkel A. U. (1998). *İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Uçar, Z. ve Işık, M. (2019). *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları*. Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Uçman, H. (2014). *Türkiye’de bürokrasi ve siyaset*. Bizim Büro Matbaacılık, Ankara.
- Uddin, M. M., & Islam, R. (2015). Green HRM: Goal attainment through environmental sustainability. *Journal of Nepalese Business Studies*, 9(1), 14-19.
- Uğur, A ve Öner, M. (ed. Metin O.). (2019). *Çevreci Çalışan Davranışı: Bütünleştirici Literatür Değerlendirilmesi*. Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar-III, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Uslu, D. Y. ve Kedikli, E. (2017). "Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış". *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52 (3): 66-81.

- Ülgen, H. (1973). "Çevrenin İşletmenin Yaşantısına Etkisi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (2): 183.
- Vardarlıer, P. (2016). "Strategic Approach to Human Resources Management during Crisis". *12th International Strategic Management Conference*. 28- 30 October 2016, Antalya, 235: 463-472.
- Vroom, V. H. (1964). "Work and Motivation". *Carnegie Institute of Technology*, 8 (27): 331.
- Vüsal, H. (2010). *İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminde Örgütsel Atıklığın Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Weber, M. (2017). *Bürokrasi ve otorite*. (Çev. H. B. Akın ve M. A. Arıcıoğlu), Adres Yayınları, Ankara.
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People, Human Resources and Environmental Management*. Greenleaf, London.
- Wright, T. (2010). "University Presidents Conceptualizations of Sustainability in Higher Education". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1 (11): 1467-6370.
- Yavuz, N. (2020). "Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yeşil İş Yetkinliklerinin İçerik Analizi Yöntemi ile Değerlendirilmesi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (12): 2669-2681.
- Yayla, Ö., Bozkurt, Ö., H., Arslan, E. ve Kendir, H. (2021). "The Moderator Role of Environmental Interpretations in the Relationship between Planned Behavior Level and Environmental Awareness Perception of Hotel Employees". *Journal of Tourism and Services*, 23 (12): 150-168.
- Yazıcı, R. (1987). *İnsan ilişkileri ve personel yönetimi*. Semih Yayıncılık, Ankara.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zoogah, B., D. (2011). "The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive and Social Information Processing Approach". *German Journal of Human Resource Management*, (25)2: 117-139.

İnternet Kaynakları

- Özden, M. C. (2007). "Personel – İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar". <http://www.mcozden.com.tr> (erişim tarihi: 20.06.2022).
- Swenson, D. (2013). Expectancy and Equity Theories of Motivation. The College of St. Scholastica, <http://faculty.csedu/dswenson/web/OB/VIEtheory.html>

- Taylor, F. W. (1917). “The Principles of Scientific Management”.
<https://www.questia.com/read/7293838/the-principles-of-scientific-management>
(erişim tarihi: 25.06.2022)
- UN (United Nations), (1987). “Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future”. Erişim Tarihi: 05.05.2022, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>.
- YİGM. (2022a). “Yıllık Toplam Ziyaretçi Bülteni”, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Kültür ve Turizm Bakanlığı, [https://yigm.ktb.gov.tr/TR-249709/yillik-b"enler.html](https://yigm.ktb.gov.tr/TR-249709/yillik-b)
(Erişim tarihi: 19.01.2023).
- YİGM. (2022b). “Yıllık Turizm Gelirleri ve Giderleri”, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Kültür ve Turizm Bakanlığı,
<https://yigm.ktb.gov.tr/genel/turizmtesisleri.html> (Erişim tarihi: 19.01.2023).
- YİGM. (2022c). Turizm İstatistikleri, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Kültür ve Turizm Bakanlığı, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html> (Erişim tarihi: 19.01.2023).

EK 1 – ANKET FORMU TÜRKÇE**Sayın Katılımcı,**

Bu anket formu, MATSO Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “Yeşil İnsan Kaynaklarının Yeşil rgtsel Davranışa Etkisi” isimli çalışmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Anketteki hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. nemli olan yanıtız soru bırakmaksızın sizin kendi görüşünüzü yansıtmanızdır. Bu yüzden vereceğiniz yanıtlar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir. Bu anket sonuçları kişi bazında değerlendirilmeyeceği için isim-soyadı talep edilmemekte olup, cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katılımınız, ayırdığınız değerli zaman ve bilimsel çalışmaya verdiğiniz destek için teşekkürlerimizi sunarız.

Doç. Dr. Özgür YAYLA

(Araştırma Danışmanı)

Yağmur KAPLAN

(Araştırma Sorumlusu)

Saygılarımızla,

Demografik Sorular

S1. Cinsiyet

- Kadın Erkek

S2. Yaşınız:

- 18-25 26-35 36-45
 46-50 50 ve Üstü

S3. Mesleki Tecrübe

- 1-5 Yıl 6-10 Yıl
 11-15 15-20 Yıl
 21 Yıl ve Üzeri

S6. İşletmede yeşil yıldız var mı?:

- Evet () Hayır ()

S4. Eğitim durumunuz

- İlköğretim Ortaöğretim
 Lise Üniversite
 Lisans Üstü

S5. Gelir Düzeyi

- Asgari Ücrete kadar
 Asgari Ücretin x2
 Asgari Ücretin x3
 Asgari Ücretin x4 ve üzeri

S.7. İşletmede çalışma yılı

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ (YİKYÖ)

Lütfen her bir soruya ilişkin görüşünüzü Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) 'a doğru uzanan değerlendirme aralığında hiçbir soruyu boş bırakmaksızın size en yakın olan seçeneklerden birine işaretleyiniz.

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

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

YEŞİL ÇALIŞAN DAVRANIŞI

Lütfen her bir soruya ilişkin görüşünüzü Hiçbir zaman (1), Ara sıra (2), Sık sık (3), Çoğunlukla (4), Her zaman (5)'a doğru uzanan değerlendirme aralığında hiçbir soruyu boş bırakmaksızın size en yakın olan seçeneklerden birine işaretleyiniz.

Sorular	1	2	3	4	5
1. Sürdürülebilir ürünlere nasıl ulaşacağımı biliyorum.					
2. Kullanmadığım zamanlarda ışıkları kapatıyorum.					
3. Çevre dostu programlarda ve etkinliklerde yer alıyorum.					
4. İş yerinde otelimin zorunlu tutmadığı çevresel görevleri yerine getiririm.					
5. Çöpleri kategorilerine göre ayırarak çöp kutusuna atarım.					

EK 1- ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİ İZİN MAİLİ

The screenshot shows the Outlook Web App interface. The email is from yağmur KAPLAN, dated 29 Kasım 2022 at 11:47:31 GMT+3. The subject is "Ynt: Araştırma Ölçeği Kullanımı İzin Formu (Yağmur KAPLAN)". The email content is as follows:

Kimden: mustafa kesen
Tarih: 29 Kasım 2022 11:47:31 GMT+3
Kime: yağmur
Konu: Ynt: Araştırma Ölçeği Kullanımı İzin Formu (Yağmur KAPLAN)

Sayın Yağmur KAPLAN,
İlgili ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz,
BAŞARILAR

From: yağmur
Sent: Tuesday, November 29, 2022 9:23 AM
To:
Cc: yağmur
Subject: Araştırma Ölçeği Kullanımı İzin Formu (Yağmur KAPLAN)

>> Sayın Hocam;
>> Üniversitemiz Manavgat Turizm Fakültesi Turizm Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans öğrenimi görmekteyim. Tez çalışma alanımı; "Yeşil İnsan Kaynaklarının Yeşil Örgütsel Davranışa Etkisi" ni turizm sektöründeki farkındalığını araştırma üzerine belirlemiş bulunmaktayım. Bu sebeple; Tez çalışması kapsamında danışman hocam Doç. Dr. Özgür YAYLA ile birlikte yapmış olduğumuz araştırmalar neticesinde siz değerli hocam ile birlikte Murat ÖSELMİŞ tarafından "YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ (YIKYÖ); TÜRKÇEYE UYARLAMA, GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI" konulu çalışmanızdaki ölçeğin bize katkı sağlayacağı kanaatine varmış bulunmaktayız. Söz konusu çalışmanızdaki ölçeği tez çalışmamızda kullanmak üzere izin vermenizi arz ederiz.

Windows'u etkinleştirmek için Ayarlar'a gidin.

Outlook Web App oturumu kapat Özgür Yayla -

Posta > Gelen Kutusu 1777 Öğe Birini Bul Seçenekler

Sık kullanılanlar Yeni Sil Taşı Filtre Uygula Görünüm

Özgür Yayla Tüm Posta Kutusunda Ara

Tarih göre konular En Yeni En Üstte

Gelen Kutusu (6)

- Taslaqlar (28)
- Gönderilmiş Öğeler
- Silmiş Öğeler (93)
- Arama Klasörleri
- Gereksiz E-Posta
- Notlar

Katılımcı kısmındaki başlığı düzeltme
yağmur 10:50 (Sal)

Araştırma Ölçeği Kullanımı İzin Formu (Yağmur KAPLAN)
yağmur 10:40 (Sal)

Araştırma Ölçeği Kullanımı İzin Formu
yağmur 10:40 (Sal)

Yağmur hanım merhaba,

Ölçeği kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar dilerim.

Mert Gürlek | Associate Professor, Management and Strategy

School of Tourism and Hotel Management, Burdur Mehmet Akif Ersoy University, Turkey

29.11.2022 09:13, yağmur yazmış:

Sayın Hocam;
Üniversitemiz Manavgat Turizm Fakültesi Turizm Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans öğrenimi görmekteyim. Tez çalışma alanımı; "Yeşil İnsan Kaynaklarının Yeşil Örgütsel Davranışa Etkisi" ni turizm sektöründeki farklılıklarını araştırma üzerine belirlemiş bulunmaktayım. Bu sebeple; Tez çalışması kapsamında danışman hocam Doç. Dr. Özgür YAVLA ile birlikte yapmış olduğumuz araştırmalar neticesinde siz değerli hocam ile birlikte (Prof. Dr. Murat VEŞİLTAŞ ve/veya arkadaşları) Gökhan KENAR tarafından "Organizational green culture and green employee behavior: Differences between green and non-green hotels" konulu çalışmamızdaki ölçeğin aşağıda belirtmiş olduğum maddelerin bize katkı sağlayacağı kanaatine varmış bulunmaktayız. Söz konusu çalışmamızdaki ölçeği tez çalışmamızda kullanmak üzere izin vermenizi arz

11:16
30.11.2022

Outlook Web App oturumu kapat | Özgür Yayla -

Posta > Gelen Kutusu 1777 Öğe Birini Bul Seçenekler

Sık kullanılanlar Yeni Sil Taşı Filtre Uygula Görünüm

Özgür Yayla Tüm Posta Kutusunda Ara

Tarih göre konusmalar En Yeni En Üstte

Gelen Kutusu (6)

Taslaqlar (28)

Gönderilmiş Öğeler

Silinmiş Öğeler (93)

Arama Klasörleri

Gereksiz E-Posta

Notlar

Bilgilendirme HALK YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş. 11:26 (Sal)

Katılımcı kısmındaki başlığı düzeltme yağmur 10:50 (Sal)

Araştırma Ölçeği Kullanımı İzin Formu (Yağmur KAPLAN) yağmur 10:40 (Sal)

İleti başlangıcı:

Kimden: murat oselmis
Konu: Ynt: Araştırma Ölçeği Kullanımı İzin Formu (Yağmur KAPLAN)
Tarih: 29 Kasım 2022 09:32:58 GMT+3
Kime: yağmur

Merhaba,
yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğini kullanmanız uygundur,
çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Gönderen: yağmur
Gönderildi: 29 Kasım 2022 Salı 09:26
Kime:
Bilgi: yağmur
Konu: Araştırma Ölçeği Kullanımı İzin Formu (Yağmur KAPLAN)

>> Sayın Hocam;
>> Üniversitemiz Manavgat Turizm Fakültesi Turizm Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans öğrenimi görmekteyim. Tez çalışma alanımı; "Yeşil İnsan Kaynaklarının Yeşil Örgütsel Davranışa Etkisi" ni turizm sektöründeki farkındalığını araştırma üzerine belirlemiş bulunmaktayım. Bu sebeple; Tez çalışması kapsamında danışman hocam Doç. Dr. Özgür YAYLA ile birlikte yapmış olduğumuz araştırmalar neticesinde değerli hocam Doç. Dr. Mustafa KESEN ile siz değerli araştırmacı tarafından "YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ (YİKYO): TÜRKÇE'YE UYARLAMA, GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI" konulu çalışmanızdaki ölçeğin aşağıda belirtmiş olduğum maddelerin bize katkı sağlayacağı kanaatine varmış bulunmaktayız. Söz konusu çalışmanızdaki ölçeği tez çalışmamızda kullanmak üzere izin vermenizi arz ederiz.

Windows'u etkinleştirmek için Ayarlar'a gidin.

11:12 30.11.2022

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Yağmur KAPLAN
YETKİNLİKLER	
Eğitim	Anadolu Üniversitesi/ Kamu Yönetimi Atatürk Üniversitesi/ Adalet Necmettin Erbakan Üniversitesi/ Kamu Hukuku (Tezsiz YL)
Sertifikalar	Usta Öğreticilik Belgesi Bilgisayarlı Muhasebe Sertifikası Bilgisayar İşletmenlik Sertifikası İşyeri ve İşyeri Vekili İş Sağlığı ve Güvenliği Sertifikası KOSGEP Girişimcilik Sertifikası Aşçı Hijyen Belgesi
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
<ul style="list-style-type: none"> • The Effect of Hedonism in Tourism (Gastronomy Attractions and Practices in Tourism), Kitap Bölümü, Peterlang Publishing 2023 • Silent Scream of Tourism Employees (Current Approaches and Trends in Tourism Science) Kitap Bölümü, SRA Academy 2023 • Review of Tourism Administration Journal 2023 • Turizm İşletmelerinde Sosyal Kaytarma Davranışı (Makale) 	
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	2006-2008 Genpa Mağaza Müdürü 2010- 2016 Manavgat Adalet Sarayı Yemekhane İşletme Müdürü 2020-2022 Öz Kaplanoğulları Petrol Muhasebe