

T.C.
İZMİR DEMOKRASİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI: TEKSTİL
İŞLETMELERİNDE YEŞİL SEÇME VE YERLEŞTİRME İLE YEŞİL EĞİTİM VE
GELİŞTİRME FONKSİYONLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DAMLA KANIK
1918104006

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi

Doç. Dr. Ece KUZULU
KASIM/2022

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Tekstil İşletmelerinde Yeşil Seçme ve Yerleştirme ile Yeşil Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla beyan ederim.

Tarih
11.11.2022

Damla KANIK

ÖNSÖZ

Tüm bu araştırma süreci boyunca gerek akademik gerek psikolojik olarak ihtiyaç duyduğum her an yanımda olan, desteğini ve ilgisini benden esirgemeyen, değerli bilgi ve tecrübelerini daima benimle paylaşan, beni en doğru şekilde yönlendiren ve her zaman ulaşılabilir olan çok kıymetli tez danışmanım Doç. Dr. Ece KUZULU'ya teşekkürlerimi sunarım.

Beni bu süreçte destekleyen ve daima yanımda olan anneme ve babama ilgileri ve sabırları için çok teşekkür ederim.

Araştırmaya gönüllü olarak katılan ve bu çalışmanın şekillenmesinde payı olan tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

Kasım, 2022
Damla KANIK

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI: TEKSTİL İŞLETMELERİNDE YEŞİL SEÇME VE YERLEŞTİRME İLE YEŞİL EĞİTİM VE GELİŞTİRME FONKSİYONLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) süreçlerinde yer verdiği yeşil uygulamaları tespit etmek ve ilgili işletmeleri yeşil seçme ve yerleştirme ile yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonları yönünden incelemektir.

Keşfedici bir çalışma olması nedeniyle, bu araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip on farklı tekstil işletmesi, bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklem içerisinde yer alan tekstil işletmelerinde çalışan insan kaynakları (İK) ya da sürdürülebilirlik profesyonelleri ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ilgili işletmelerin web sitelerinden ve kamuya açık yeşil raporlarından da ikincil kaynak olarak yararlanılmıştır. Elde edilen veriler MAXQDA 2020 nitel veri analiz programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda işletmelerin yeşil İKY uygulamalarının henüz gelişme aşamasında olduğu, tam olarak yapılandırılmadığı ve yeşil uygulamalara yer verilse dahi bunun bütüncüllükten uzak olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla işletmelerin İKY süreçlerinde yer verdiği yeşil uygulamalar mevcuttur, ancak bu uygulamalar yeşil İKY çatısı altında sistematik bir şekilde yürütülmemektedir. İşletmelerin İKY süreçlerinde en fazla yer verdiği yeşil uygulama, kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik dijitalleşme uygulamasıdır. Yine aynı işletmelerin çalışanlardan en çok bekledikleri yeşil davranış ise, enerji tasarrufu davranışı olarak tespit edilmiştir. İşletmeler yeşil adayları işletmeye çekmek için en fazla sosyal medya ve web sitesi paylaşımlarından yararlanmaktadır. İş ilanı yayınlama noktasında ise Kariyer.net ve LinkedIn gibi dijital platformlar ön plana çıkmaktadır. Yeşil farkındalığa dayalı seçim kriterinde ise, role-öзgü yeşil farkındalık üzerinde durulmaktadır. İşletmeler tarafından çalışanlara en çok temel çevre eğitimi sunulmaktadır. Eğitim içeriği olarak, atık yönetimi eğitimi en çok sunulan eğitimidir. İşletmeler çalışanlarına çevre eğitimini en çok bilgilendirme

ve bilinçlendirme ile farkındalık yaratma amacıyla vermektedir. Eğitim çıktılarına bakıldığında ise, atıkların doğru ayrıştırılması ve farkındalık artışı ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmanın Türkiye bağlamında ve tekstil sektöründe yürütülmesi araştırmanın kısıtlarından biridir. Ayrıca çalışmanın ana veri kaynağının katılımcı ifadelerine dayanması da bir diğer kısıtlılıktır. Belirtilmesi gereken son kısıt ise, bu çalışmanın yeşil İKY fonksiyonlarından yalnızca yeşil seçme ve yerleştirme ile yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonlarına odaklanmış olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeşil Seçme ve Yerleştirme, Yeşil Eğitim ve Geliştirme



GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES: RESEARCH ON GREEN RECRUITMENT AND SELECTION AND GREEN TRAINING AND DEVELOPMENT FUNCTIONS IN THE TEXTILE COMPANIES

ABSTRACT

The primary purpose of this study is to reveal the green practices that take place in the Human Resource Management (HRM) processes of textile companies with sustainable production practices and to examine the relevant companies in terms of green recruitment and selection and green training and development functions.

Due to it is an exploratory research, the qualitative method is chosen for this study. Ten different textile companies with sustainable production practices constitute the sample of this study. Semi-structured interviews with human resources (HR) or sustainability professionals working in textile companies take place in this sample. In addition, the web sites and the public green reports of the relevant companies had also used as a secondary source. The obtained data had analyzed via the MAXQDA 2020 qualitative data analysis program.

As a result of this research, it was revealed that the green HRM practices of the enterprises are still in the developmental stage, not fully structured, and even if green practices have given place, it is far from a holistic approach. Accordingly, the observed enterprises has green implementations but these practices are not carried out systematically under the roof of green HRM. The green practice that companies use the most in their HRM processes is the digitalization for reducing paper usage. The energy-saving behaviour was determined the most required green behaviour from the employees. Companies prefer the most of social media and website posts to attract green candidates to the company. As posting job adverts on digital platforms such as Kariyer.net and LinkedIn come to the fore. In the selection process, companies urged to use role-specific green awareness as a criterion. Mostly, basic environmental training is offered to employees by companies. In terms of content, waste management training is the most commonly presented training to the employees. Companies give environmental training to their employees mostly to inform them and to raise their

awareness. When we look at the training outputs, the correct sorting of wastes and the increase in green awareness come to the fore.

Conducting this study in Turkey and examining only textile sector are limitations of this research. Another limitation of the study is that the primary source of data of the study is based on participant statements. The last constraint that should be indicated is that this study focused only on green recruitment and selection and green training and development functions among the green HRM functions.

Keywords: Green Human Resource Management, Green Recruitment and Selection, Green Training and Development



İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
KISALTMALAR.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
1. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	5
1.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Altyapısı.....	18
1.1.1. Kurumsallaşma kuramı.....	19
1.1.2. Kaynağa dayalı kuram.....	20
1.1.3. Sistem kuramı.....	21
1.1.4. Süreç kuramı.....	22
1.1.5. Paydaş kuramı	23
1.1.6. Beceri-motivasyon-fırsat kuramı.....	24
1.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	26
1.2.1. Yeşil seçme ve yerleştirme fonksiyonu.....	26
1.2.1.1. Yeşil işveren marka değeri	30
1.2.1.2. Kağıtsız/dijital seçme ve yerleştirme	34
1.2.1.3. Adayın yeşil farkındalığı	35
1.2.2. Yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonu.....	38
1.2.2.1. Yeşil eğitimin aşamaları	44

1.2.2.2. Yeşil işe başlangıç eğitimi	45
1.3. Çevre Yönetimi.....	46
1.3.1. Çevre politika unsurları ve çevresel performans hedefleri.....	52
1.3.2. Çevre yönetim sistemi	54
1.3.3. ISO 14001 sertifikası.....	55
İKİNCİ BÖLÜM	58
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	58
2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	62
2.2. Araştırma Soruları	63
2.3. Araştırmanın Örneklemi	64
2.4. Veri Toplama Teknikleri	66
2.5. Veri Analiz Yöntemi	66
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	67
3. ARAŞTIRMA BULGULARI	67
3.1. İşletme Künyesine Dair Tanımlayıcı Veriler.....	67
3.2. İşletmelerin Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bulgular	69
3.2.1. İşletmelerin İKY süreçlerinde yer verdiği yeşil uygulamalar	69
3.2.2. İşletmelerin çalışanlardan beklediği yeşil davranışlar.....	72
3.2.3. Yeşil işveren marka değeri	73
3.2.4. İşletmelerin yeşil adayları işletmeye çekmek amacıyla yürüttüğü faaliyetler.....	75
3.2.5. İşletmelerin iş ilanı yayınlama kanalları.....	77
3.2.6. İşletmelerin iş başvurusu alma kanalları	78
3.2.7. İşletmelerin yeşil farkındalığa dayalı seçim kriterleri	79
3.2.8. İşletmelerin çalışanlarına sunduğu yeşil eğitim türleri ve içerikleri	82
3.2.9. İşletmelerin çalışanlarına sunduğu yeşil eğitimlerin amacı.....	86
3.2.10. İşletmelerin çalışanlarına sunduğu yeşil eğitimlerin çıktıları.....	87

3.3. İşletmelerin Çevre Yönetimine Dair Bulgular.....	89
3.3.1. İşletmelerin çevre politika unsurları.....	89
3.3.2. İşletmelerin çevresel performans hedefleri	90
3.3.3. İşletmelerin sürdürülebilirlik raporu sahiplik durumu	92
3.3.4. İşletmelerin sahip olduğu sistem ve ürün sertifikaları.....	92
3.3.5. Üst yönetimin yeşil desteği	93
3.4. Tartışma	94
3.5. Yönetimsel Çıkarımlar.....	99
3.6. Araştırmanın Kısıtları	108
3.7. Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler	109
SONUÇ	110
KAYNAKÇA	115
EKLER	126
EK 1: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Literatür Özeti (2008-2020 Yılları Arasında) ...	126
EK 2: Yeşil Seçme ve Yerleştirme Literatür Özeti (2012-2020 Yılları Arasında)	132
EK 3: Yeşil Eğitim ve Geliştirme Literatür Özeti (2012-2020 Yılları Arasında)	134
EK 4: Çevre Yönetiminin Evrimsel Aşamaları ve Karakteristik Özellikleri.	138
EK 5: Mülakat Talep Metni.....	142
EK 6: Mülakat Soruları.....	143
ÖZGEÇMİŞ	144

KISALTMALAR

İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
HRM	: Human Resource Management
HR	: Human Resources
CIPD	: Chartered Institute of Personnel and Development
UNDP	: United Nations Development Programme
ISO	: International Organization for Standardization
GOTS	: Global Organic Textile Standard
RWS	: Responsible Wool Standard
OCS	: Organic Content Standard
RCS	: Recycled Claim Standard
OBCS	: Organic Blended Content Standard
RBCS	: Recycled Blended Claim Standard
GRS	: Global Recycled Standard
OE 100	: Organic Exchange

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Metodolojik Gelişim Süreci.....	61
---	----



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yeşil İKY'nin Çevreye ve İnsan Kaynaklarına Faydaları	9
Tablo 2: Yeşil İKY'nin Bireysel ve Örgütsel Düzeyde Faydaları	10
Tablo 3: Çalışanların Yeşil Davranışının Beşli Sınıflandırması ve Her Bir Kategoriye Ait Pozitif Davranış Örnekleri	11
Tablo 4: Yeşil Davranışa Dair Yürütülen Çalışmalara Literatür Kaynaklı İki Örnek	15
Tablo 5: İKY Süreçlerinde Yer Verilen Yeşil Uygulamalar	17
Tablo 6: Yeşil İKY ve İlgili Kuramların Analitik Bakış Açısı	18
Tablo 7: Beceri-Motivasyon-Fırsat Kuramı, Kuramın Bileşenlerinin Tanımları ve İlgili Bileşenlerin Yeşil İKY Boyutları ile İlişkisi	25
Tablo 8: Yeşil Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarına Dair Örnek Tanımlar	28
Tablo 9: İşe Alım Uygulamaları ile İlgili Örgütsel Mekanizma	31
Tablo 10: Yeşil Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarına Dair Örnek Tanımlar	39
Tablo 11: Çevre Yönetiminin Teknolojik ve Örgütsel Yönü.....	47
Tablo 12: İşletmelerde Çevre Yönetiminin Aşamaları ve Özellikleri.....	49
Tablo 13: Çevre Yönetimine Dair Literatür Kaynaklı İki Örnek.....	51
Tablo 14: Yeşil İKY Alanında Yürütülen Nitel Araştırmaların Örneklem Büyüklüğünü Gösterir Tablo.....	65
Tablo 15: İşletme Künyesine Dair Tanımlayıcı Verileri ve Katılımcının İşletme İçindeki Pozisyonunu Gösterir Tablo.....	67
Tablo 16: İşletmelerin İKY Süreçlerinde Yer Verdiği Yeşil Uygulamaları Gösterir Tablo	69
Tablo 17: İşletmelerin Çalışanlardan Beklediği Yeşil Davranışları Gösterir Tablo	73
Tablo 18: İşletmelerin Yeşil Adayları İşletmeye Çekmek Amacıyla Yürüttüğü Faaliyetleri Gösterir Tablo	75
Tablo 19: İşletmelerin İş İlanı Yayınlama Kanallarını Gösterir Tablo	77
Tablo 20: İşletmelerin İş Başvurusu Alma Kanallarını Gösterir Tablo	78
Tablo 21: İşletmelerin Yeşil Farkındalığa Dayalı Seçim Tercihlerini Gösterir Tablo.....	79

Tablo 22: İşletmelerin Çalışanlarına Sunduğu Yeşil Eğitim Türlerini Gösterir Tablo	82
Tablo 23: İşletmelerin Yeşil Eğitim İçeriklerini Gösterir Tablo	85
Tablo 24: İşletmelerin Çalışanlarına Sunduğu Yeşil Eğitimlerin Amaçlarını Gösterir Tablo .	86
Tablo 25: İşletmelerin Çalışanlarına Sunduğu Yeşil Eğitimlerin Çıktılarını Gösterir Tablo...	88
Tablo 26: İşletmelerin Çevre Politika Unsurlarını Gösterir Tablo	90
Tablo 27: İşletmelerin Çevresel Performans Hedeflerini Gösterir Tablo	91
Tablo 28: İşletmelerin Sürdürülebilirlik Raporu Sahiplik Durumunu Gösterir Tablo	92
Tablo 29: İşletmelerin Sahip Olduğu Sistem Sertifikalarını Gösterir Tablo.....	92
Tablo 30: İşletmelerin Sahip Olduğu Ürün Sertifikalarını Gösterir Tablo	93
Tablo 31: Üst Yönetimin Yeşil Desteğinin Gerçekleşme Durumunu Gösterir Tablo	93
Tablo 32: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Literatür Özeti (2008-2020 Yılları Arasında) ..	126
Tablo 33: Yeşil Seçme ve Yerleştirme Literatür Özeti (2012-2020 Yılları Arasında)	132
Tablo 34: Yeşil Eğitim ve Geliştirme Literatür Özeti (2012-2020 Yılları Arasında).....	134
Tablo 35: Çevre Yönetiminin Aşamalarını ve Karakteristik Özelliklerini Gösterir Tablo	138
Tablo 36: İK ya da Sürdürülebilirlik Profesyonellerine Gönderilen Mülakat Talep Metnini Gösterir Tablo	142
Tablo 37: İşletmelere Yöneltilen Mülakat Sorularını Gösterir Tablo	143

GİRİŞ

Doğal kaynakların endüstriler tarafından hammadde olarak kullanımı, kaynakların aşırı tüketimi ve sera gazlarının atmosfere yayılımı nedeniyle kirlilik, ekolojik dengesizlik ve küresel ısınma gibi birçok çevresel olay görülmektedir (Yong, vd., 2020: 33). Bununla birlikte artan küresel çevresel kaygılar ve uluslararası çevre standartlarının gelişimi, işletmelerin formel çevre stratejileri ve programlarını benimsemeleri için ihtiyaç yaratmaktadır (Daily ve Huang, 2001: 1540). Bu noktada birçok işletme, çevre yönetim programlarını uygulamak için entegre bir yaklaşım benimsemektedir (Das ve Singh, 2016: 229). Bu entegrasyonun bir parçası olarak örgütlerin iklimle ilgili risklere maruz kalma durumlarını ölçmeleri, bu durumu yönetmeleri ve iklim değişikliğini stratejik planlarına dahil etmeleri önerilmektedir (Chartered Institute of Personal and Development, 2021: 3). İklim değişikliğinin stratejik planlara dahil edilmesi, örgütlerin kültürlerinde, işletme modellerinde ve karar alma süreçlerinde, ekosistemin korunması ve kaynakların gelecek nesillere aktarılması yönünde değişiklikler yapması anlamına gelmektedir (Jeronimo, vd., 2020: 414). Yaşanan bu çevre-odaklı değişiklikler, yeşil İKY'yi yirmi birinci yüzyılda endüstriyel bağlamda bir gereklilik haline getirmektedir (Yong, vd., 2020: 33). Yeşil İKY öncelikle doğal kaynakların korunmasına ve muhafaza edilmesine odaklanmakta, çevresel atıkların azaltılması ve ortadan kaldırılması aracılığıyla çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmekte, daha yüksek verimlilik ve daha düşük maliyetlerle sonuçlanan İK çıktıları, araçları ve prosedürlerini yeniden tasarlamaktadır (Das ve Singh, 2016: 233). Bu nedenle, yeşil İKY uygulamalarının derinliğini anlamak ve kapsamını genişletmek, örgütlerin çevresel performanslarının artmasına neden olmakta ve örgütleri geçmişe kıyasla daha sürdürülebilir hale getirmektedir (Mwita ve Kinemo, 2018: 36).

Çevresel kaygıların örgütsel süreçlere dahil edilmesi, genellikle ürün ve hizmet projelerinde ya da üretim ve operasyon süreçlerinde yapılan teknik değişiklikler aracılığıyla gerçekleşmektedir (Teixeira, vd., 2012: 318). Ancak Daily ve Huang (2001), yalnızca sistemdeki teknik detaylara odaklanarak sürdürülebilirliğe ulaşmanın mümkün olmadığını, aynı zamanda insan unsurunun da dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Bu da günlük işletme faaliyetlerinde, teknolojik ve örgütsel kapasiteyi geliştirmek için daha yenilikçi yaklaşımları gerektirmektedir (Lee, 2009: 1106). Örgütsel işlevler ve faaliyetler çevre koruma uygulamalarıyla uyumlu hale getirilmek zorunda olduğundan, İKY bu uyumun sağlanmasında önemli bir role sahiptir (Mwita ve Kinemo, 2018: 39).

Harvey ve meslektaşlarına (2013) göre İKY, çalışanların davranışlarını etkilemek için tasarlanan politika ve uygulamalar aracılığıyla örgütlerin yeşil performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Aranganathan (2018) da İKY departmanının örgütlerin yeşile dönüşümünde önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Buradan hareketle Lee'nin (2009) de belirttiği gibi yenilik odaklı çevre girişimleri ve programları geliştiren işletmelerde, bu girişim ve programlara uygun yüksek düzey teknik ve yönetsel becerilerle donatılmış çalışanlara gereksinim duyulmaktadır. Bu amaçla İKY departmanı, çevre bilincine sahip çalışanları işe alarak ve bu bilinci geliştirecek eğitim programlarını kullanarak yeşil değer ve inançları şekillendirmektedir. Yeşil değer ve inançlar, çalışanların günlük iş rutinlerine yeşil davranışlar olarak yansımakta, çalışanlar çevresel sorunlarla mücadele etmek için etkileşimde bulunup iş birliği yaptıkça, bu davranışlar zamanla alışkanlık haline gelmekte ve örgütte yeşil bir kültürün ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Roscoe, vd., 2019: 740). Dolayısıyla yeşil İKY uygulamalarını benimsemek, çalışanların sorumluluk bilincini ve istekliliğini arttırmakta, çalışanların fikirlerini özgürce ortaya koyabileceği ve örgütün yeşil dönüşümüne yönelik girişimlerde bulunabileceği öğrenmeye dayalı açık bir kültür yaratmaktadır (Gupta, 2018: 211). Bu bağlamda, mevcut İK yöneticilerinin sorumluluğu, yeşil İKY felsefesini örgütsel hedeflere entegre etmektir (Das ve Singh, 2016: 229).

Yeşil İKY ve çevre yönetim uygulamaları işletmeler, endüstriler ve ekonomiler arasında farklılık göstermektedir (Dumont, vd., 2017: 624). Leidner ve meslektaşlarına (2019) göre, yeşil İKY politikaları uygulanma biçimlerine göre bağlamsal olarak şekillenmektedir. Leidner ve meslektaşları (2019), bu farklılığın gerekçesini bağlamsal durumlara dayandırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bu çalışma, Türkiye bağlamında ve tekstil sektöründe yer alan sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmelerine odaklanmaktadır. Bu çalışmanın gelişmekte olan bir ülkede, tekstil sektöründe ve sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmelerinde yürütüldüğünü belirtmek, bağlamsal çerçevenin anlaşılması adına önemlidir. Tam bu noktada, neden tekstil sektörü sorununun cevaplanması da bir diğer önem arz eden konudur.

Türkiye'de tekstil endüstrisi, oldukça katmanlı ve karmaşık bir üretim sürecine sahiptir. Üretim süreçlerinde yüksek miktarda ve çeşitlilikte kimyasal ve hammadde kullanılmakta, yüksek oranda enerji ve su tüketimi gerçekleşmektedir. Bunların sonucunda yüksek miktarda atık oluşmakta ve bu hem çevre hem de insan sağlığı açısından önemli risklere yol açmaktadır (Alkaya ve Demirer, 2014: 595). Sektörel verilere bakıldığında ise tekstil sektörü, Türkiye'de en büyük ve en iyi işleyen sektörlerden biri olarak tanımlanmaktadır. Türkiye dünyada en büyük

beşinci, Avrupa’da ise en büyük üçüncü tekstil ihracatçısı ülke konumundadır (United Nations Development Programme, 2020: 13). Bununla birlikte, Türkiye’de tekstil sektörü su tüketimi, su kirliliği, enerji tüketimi ve karbon emisyonu noktasında problematik bir sektör olarak değerlendirilmektedir (Alkaya ve Demirer, 2014: 1-2). Buna rağmen Alkaya ve Demirer’in (2015), Türkiye’de tekstil sektörünün sürdürülebilir üretim uygulamalarının yaygınlaştırılmasında öncü ve model sektör olma potansiyeline sahip olduğu tespiti de önemlidir.

Çark (2021) yeşil İKY üzerine yürüttüğü bibliyometrik çalışmada, yeşil İKY kavramının sürdürülebilirlik çalışmalarının bir uzantısı olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Buradan hareketle bu tez çalışmasında ampirik kanıtlar elde edebilmek için, sürdürülebilir üretim uygulamalarının yaygınlaştırılmasında öncü ve model sektör olma potansiyeline sahip bir sektörün seçilmesi önem arz etmektedir. Bahsedilen çalışmada yeşil İKY kavramının ortaya çıkabilmesi, öncesinde sürdürülebilirlik temelli çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla bu çalışma bağlamında, tekstil sektörünün ve sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmelerinin tercih edilmesi hem çalışmaya sektörel bir bakış kazandırmakta hem de yeşil İKY uygulamalarının doğru bir zeminde değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. Yine aynı çalışmanın sonuçlarına göre; Türkiye’de yeşil İKY üzerine yürütülen çalışmalar daha ziyade derleme türünde, az sayıdaki nicel çalışma ise ölçek uyarlama şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu sonuca dayanarak, Türkiye bağlamında nitel yöntem kullanılarak yürütülen çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Ayrıca Türkiye bağlamında yürütülen çalışmalar ampirik kanıtlar elde etmekten ziyade sürdürülebilirlik ve yeşil İKY’ye dair farkındalık kazandırma amacıyla hareket etmektedir.

Bu çalışma örneklem içerisinde yer alan tekstil işletmelerinin yeşil İKY uygulamalarından yeşil seçme ve yerleştirme ile yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonları yönünden incelenmesini içermektedir. Örneklem içerisinde yer alan tekstil işletmelerini çevre yönetimi anlamında değerlendirmek, bu çalışma bağlamında araçsal bir öneme sahiptir. Zira çalışmanın asıl amacı, örneklem içerisinde yer alan işletmelerin yeşil İKY uygulamalarını incelemek ve bu doğrultuda araştırma yürütülen zaman diliminde ilgili işletmelerin yeşil İKY uygulamalarının neler olduğunu belirlemektir. Dolayısıyla bu çalışma, nitel araştırmanın yapısına da uygun şekilde bir neden-sonuç ilişkisi ortaya çıkarma amacıyla değil, İKY süreçlerinde en az ve en çok yer verilen yeşil uygulamaları olduğu gibi ortaya koyma amacıyla hareket etmektedir. Bununla birlikte bu çalışma özelinde İKY fonksiyonlarından yalnızca ikisi üzerinde durulduğunu belirtmek gerekmektedir. Yeşil seçme ve yerleştirme ile yeşil eğitim ve

geliştirme fonksiyonları, bu çalışma kapsamında üzerinde durulan iki fonksiyondur. Bu iki fonksiyonun üzerinde durulmasının gerekçesini Arulrajah ve meslektaşlarının (2015) ifadelerine dayandırmak mümkündür. Bu araştırmacılara göre; normal işgücünün yeşil işgücüne dönüştürülmesinde, bir başka ifadeyle insan kaynakları bağlamında yeşil dönüşümün gerçekleştirilmesinde yeşil seçme ve yerleştirme ile yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonları temel bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla hem potansiyel adayların hem de mevcut çalışanların yeşil dönüşümü, özellikle bu iki fonksiyonun etkili bir şekilde kullanımına dayanmaktadır. Ayrıca bu iki fonksiyon potansiyel adayların ya da mevcut çalışanların yetkinlik bazlı dönüşümünü de içermektedir. Yeşil İKY'nin kuramsal temellerinden biri olarak değerlendirilen beceri-fırsat-motivasyon kuramı bağlamında bakıldığında da yeşil seçme ve yerleştirme ile yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonları, ilgili kuramın beceri boyutuna karşılık gelmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada özellikle bu iki fonksiyon üzerinde durularak beceri temelli bir fonksiyonel bakış yakalanmaya çalışılmıştır.

Yeşil İKY'nin yeni bir araştırma alanı olması dolayısıyla, yeşil İKY'ye dair temel literatür birinci bölümde detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Yeşil İKY'ye dair temel literatür açıklandıktan sonra, yeşil İKY'nin kuramsal alt yapısına yer verilmiş ve yeşil İKY'yi temellendirmek üzere kullanılan kuramlar açıklanmıştır. İlgili kuramların ardından, yeşil İKY'nin fonksiyonel boyutları üzerinde durulmuş ve özellikle yeşil seçme ve yerleştirme fonksiyonu ile yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonu alt unsurlarıyla birlikte detaylandırılmıştır. Birinci bölümde son olarak ise, çevre yönetimine dair literatür bilgisine yer verilmiştir. İkinci bölümde; araştırmanın yöntemi, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma soruları, araştırmanın örnekleme, veri toplama teknikleri ve veri analiz yöntemi detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma bulgularını takiben tartışma, yönetsel çıkarımlar, araştırmanın kısıtları ve gelecekteki araştırmalar için öneriler de bu bölümde yer almaktadır. Üçüncü bölümden sonra ise araştırmanın sonuç bölümü, kaynakçası ve ekler bölümüne yer verilmiştir.

Ayrıca yeşil İKY, yeşil seçme ve yerleştirme, yeşil eğitim ve geliştirme literatürünün zamansal, mekânsal ve sektörel olarak açıklandığı, geçmişten günümüze yürütülen çalışmaların yöntem ve sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilen tablolar, ekler bölümünde yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletmeler yeşil İKY uygulamalarını 1980'lerden önce hayata geçirmeye başlamış olsa da yeşil İKY'ye dair bilimsel çalışmaların başlaması 1990'lardan sonra gerçekleşmiştir (Arulrajah ve Opatha, 2016). Benevene ve Buonomo (2020), yeşil İKY'ye dair çalışmaların 1990'ların başından beri geniş bir yelpazede yürütüldüğünü, ancak bu alandaki akademik çalışmaların özellikle son on yıl içerisinde muazzam bir ivme kazandığını belirtmektedir. Jabbour ve Renwick'in (2020) ve Pham ve meslektaşlarının (2020) çalışmalarında 2015 yılının yeşil İKY'nin literatürde ivme kazanmasında kritik bir eşik olduğunu belirtilmektedir. Yeşil İKY'ye dair çalışmaların yüzde 74'ü ise 2017-2020 yılları arasında gerçekleşmiştir (Khan ve Muktar, 2020: 5-7). Yeşil İKY'nin güncel bir konu başlığı olarak benimsenmesi, küresel olarak çevre yönetiminde ve sürdürülebilir kalkınma düzleminde artan farkındalığa paralel bir gelişim göstermesinden kaynaklanmaktadır (Ahmad, 2015: 3). Saifulina ve meslektaşları (2020) da yeşil İKY kavramının sürdürülebilir kalkınmanın çevresel boyutunu oluşturduğunu belirtmektedir.

Yeşil İKY, örgütün işgücünü doğrudan etkilemekte (Arulrajah ve Opatha, 2016: 155) ve örgüt içerisinde çevre-dostu bir kültür geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Arulrajah ve Opatha, 2016; Suharti ve Sugiarto, 2020). Bu doğrultuda yeşil İKY, bir örgütte yeşil kültürü anlayabilen ve bu kültüre değer veren yeşil işgücü yaratılmasına yardımcı olan bir manifesto olarak da tanımlanmaktadır (Ahmad, 2015: 5). Yeşil İKY, İKY'nin temel kavramlarının, amaçlarının, işlevlerinin, süreçlerinin, faaliyetlerinin ve stratejilerinin, çevresel sürdürülebilirliğin gereksinimleri ile bağdaşacak şekilde, çevre-dostu bir tutumla yeniden düşünülmesi anlamına gelmektedir (Arulrajah ve Opatha, 2016: 153). Tesis yönetimi, geleneksel olarak teknoloji ve enerji kullanımına vurgu yaparak işletmenin çevre gündemini yönlendirmekte, finans ve satın alma departmanları ise satın alma kararları üzerinden çevre gündemine katkı sağlamaktadır. Buna ek olarak, sürdürülebilirlik ekibi oluşturmak da örgütün çevre gündeminin yönlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu noktada İK'nin görevi, örgütte çevresel sürdürülebilirlik ortak amaç ve hedefi doğrultusunda çalışan farklı departmanları bir araya getirmek ve iş birliği içerisinde çalışmalarını sağlamaktır (CIPD, 2021: 5). Ahmad'a (2015) göre İK süreçleri, yeşil İKY politikalarının uygulamaya dönüştürülmesinde önemli bir rol oynamakta, dolayısıyla örgütün insan kaynağı ve insan kaynakları yönetimi, çevre yönetim hedeflerinin yerine getirilmesinde ve örgütsel dönüşümün gerçekleşmesinde araçsal bir rol

üstlenmektedir. Dolayısıyla, insan sermayesi (yöneticilerin ve çalışanların rolü), çevre yönetiminin ana belirleyicisi olarak değerlendirilmekte (Molina-Azorin, vd., 2021: 1) ve yeşil İKY bir örgütün bütün İKY fonksiyonlarının ve uygulamalarının çevresel yönelimi olarak tanımlanmaktadır (Arulrajah ve Opatha, 2016: 153). Yeşil İKY'nin işletme süreçlerine tamamen entegrasyonu ve uyumlandırılması sürecinde hem yönetimin hem de çalışanların eş zamanlı olarak mevcut İK uygulamalarına yönelik yaklaşımlarını değiştirmeleri gerekmektedir (Ahmad, 2015: 9). Das ve Singh (2016) de çevre yönetimi ve İK entegrasyonunun sağlanmasında, bazı çalışanların yeşil konulara yaklaşımını önemli ölçüde değiştirmesi gerektiğini savunmaktadır. Buna bağlı olarak yeşil İKY, yeşil girişimlerin ve faaliyetlerin çalışanlar arasında ortak değer olarak kabul gördüğü bir ortam oluşturmayı hedeflemektedir (Shafaei, vd., 2019: 1044).

İnsan kaynağının çevre yönetiminde önemli bir değişken olduğu görüşüne rağmen, bir örgütün çevre yönetim sisteminde insan kaynakları yönetiminin rolü netleşmemiştir (Ren, vd., 2018: 776). Benzer şekilde Ahmad (2015) da örgüt içerisinde yeşil İKY politikalarının etkin bir şekilde uygulanmasında halen belirsizlikler olduğunu belirtmektedir. Ancak açık olan, yeşil İKY'nin çevresel bozulmaya örgüt tarafından verilen bir yanıt olarak ortaya çıktığıdır (Renwick, vd., 2013: 8). Arulrajah ve meslektaşları (2015), örgütün çevresel performansının iyileştirilmesi noktasında insan faktörünü kilit faktörlerden biri olarak tanımlamakta, Renwick ve meslektaşları (2013) ise yeşil İKY'nin henüz gelişmekte olan bir uygulama alanı (Arulrajah ve Opatha, 2016: 153) olduğunu vurgulamaktadır. Jabbour ve Renwick (2018) de çalışmalarında, bir örgütün çevresel sürdürülebilirliği ile insan kaynağı arasındaki ilişkiye dair tartışmaların ve ilerlemelerin henüz başlangıç aşamasında olduğunu belirtmektedir. Bu anlayışla bakıldığında, yeşil İKY uygulamalarının çevreye etkisini; dolaylı, uzun vadeli ve değişken olarak tanımlayabilmek olasıdır (Renwick, 2018: 7).

Yeşil İKY ve çevre yönetiminin kavramsallaştırılmaları sürecinde, araştırma sorularının doğasına ve odağına egemen olan iki farklı yaklaşımın varlığından söz edebilmek mümkündür. Bu yaklaşımlardan ilki, çevre yönetimi ve insan kaynakları yönetimi alanlarını birbirine bağlayan erken dönem akademik çalışmalara dayanmaktadır (Ren, vd., 2018: 776). Yeşil İKY'nin gelişim sürecinin başlangıç evresinde, sadece yönetsel stratejik seçimler ve İKY uygulamalarına ilişkin örneklerle rastlanmaktadır (Benevene ve Buonomo, 2020: 2). Buna göre örgütler, çevre performanslarını iyileştirme hedefiyle bir veya daha fazla İKY uygulamasını benimsemekte ve bu uygulamaların potansiyel faydalarına odaklanmaktadır (Ren, vd., 2018: 776-777). Bu anlamıyla yeşil İKY, bir örgütün çevre yönetim politikaları ile insan kaynakları

yönetimi uygulamalarının entegrasyonundan oluşmaktadır (Jabbour ve Santos, 2008: 52-53). Suharti ve Sugiarto (2020) yeşil İKY'yi, İKY uygulamalarının çevre yönetim faaliyetlerine entegre edilmesi olarak tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle yeşil İKY, örgütün çevre yönetim süreçlerine insan kaynağının dahil edilmesi anlamına gelmektedir (Renwick, vd., 2008: 2-3). Ari ve meslektaşları (2020) ise yeşil İKY'yi, örgütün çevre yönetiminin insan kaynakları yönetimine eklenmesi sonucu ortaya çıkan bir alan olarak tanımlamaktadır. Arulrajah ve Opatha'ya (2016) göre, bu tanımlar arasında önemli bir farklılık ya da karşıtlık bulunmamaktadır. Uygun yeşil İKY uygulamaları olmaksızın, sürdürülebilir çevresel performansa erişmek ve bu performansın devamlılığını sağlamak zordur (Arulrajah, vd., 2015: 13). Bu yönüyle yeşil İKY, işletme yönetiminde daha sürdürülebilir stratejiler geliştirilmesi sürecinin bir parçası olarak tanımlanmaktadır (Jeronimo, vd., 2020: 413).

Çevresel sürdürülebilirliği hedefleyen örgütler, daha ziyade örgüt dışındaki ekolojik bozulmayı azaltmaya yönelik çalışmalar yürütmektedir (Jabbour ve Renwick, 2018: 623). Temiz teknolojilerin geliştirilmesi, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında teknolojinin rolünü arttırmakta, ancak örgütlerin insani yönü dönüşümün önündeki zorlayıcı faktör olmaya devam etmektedir (Jabbour ve Renwick, 2018: 623). Bu açıdan bakıldığında daha temiz teknolojilerin geliştirilmesi, İKY'nin süreçte aktif bir rol oynamasını gerektirmektedir (Jabbour ve Santos, 2008: 2144). İKY, iş tasarımıyla çalışan ilişkilerine kadar örgütsel süreçlerin ve operasyonların yeşil olana doğru dönüştürülmesinde büyük bir potansiyele sahiptir (Arulrajah, vd., 2015: 13). Yeşil İKY, işletmelerde çevre sorunlarından kaynaklanan zararın önlenmesinde ve kaynakların sürdürülebilir kullanımının teşvik edilmesinde İKY politika ve uygulamalarının kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Mehta ve Chugan, 2015: 74). Ayrıca, çevresel sürdürülebilirliğe dair uygulamaları pekiştirmek ve çalışanların çevresel sürdürülebilirlikle ilgili konulara bağlılığını arttırmak için İKY uygulamalarının kullanılması anlamına da gelmektedir (Gupta, 2018: 202).

Çevre boyutu ile İKY boyutunu bir araya getirmek, işletmelerin bazı paradoksal durumların üstesinden gelmesini de gerektirmektedir. Guerci ve Carollo (2016), çevresel sürdürülebilirlik ile İKY bir araya geldiğinde ortaya çıkan paradoksal durumların varlığını belirtmekte ve bu paradoksal durumları şu şekilde tanımlamaktadır: Bunlardan birincisi, çevre performansı ile diğer sosyal ve ekonomik performansların karşılaştırılmasıdır. İkincisi yeşil İKY'nin şekillenmesinde açık sistem ya da kapalı sistem modellerinden hangisinin etkin olacağının belirlenmesidir. Üçüncüsü yeşil İKY sisteminin günlük işlere mi yoksa sembolik olaylara mı odaklanacağının karşılaştırılmasıdır. Örneğin Tulsi ve Ji (2020) yeşil İKY'nin

amacının, yeşil uygulamaları günlük rutinlere ve prosedürlere entegre etmek olduğunu belirtmektedir. Dördüncüsü, kolektif ya da bireyselleştirilmiş yeşil İKY uygulamalarından hangisinin tercih edileceğinin belirlenmesidir. Beşincisi çalışan katılımının sağlanmasında değer odaklı ya da değerden bağımsız süreçlerin karşılaştırılmasıdır. Altıncısı, değişim süreçlerinin şekillendirilmesinde aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya süreçler arasında tercih yapılmasıdır. Yedincisi, yeşil İKY sisteminin merkezi ya da âdem-i merkeziyetçi yapısının belirlenmesidir. Son olarak sekizincisi, İK yöneticilerinin rolü üzerinde durmakta ve kişisel itibar ile profesyonel itibar karşılaştırmasına odaklanmaktadır. Guerci ve Carollo'nun (2016) belirttiği bu paradoksal yapıların çözümlenmesi ve yeşil İKY uygulamalarından maksimum verimliliği elde etmek için yeşil İKY uygulamalarının örgütün yapısına uyarlanması gerekmektedir (Milliman, 2013: 42).

Yeşil İKY uygulamalarına sahip işletmelerde çalışanlar, çevre-dostu ürün ve hizmetler geliştirmeye eğilimlidir. Çevre-dostu ürün ve hizmetler geliştirmek işletmenin; verimlilikte, yetenek kazanımında, çalışanları elde tutmada, tanınırlıkta, müşteri sadakatinde ve piyasaya yayılmada ilerleme kaydetmesine yardımcı olmakta ve bu da işletmenin rekabet edebilirliğini arttırmaktadır (Arulrajah ve Opatha, 2016: 155). Bir örgüt düşük fiyatlar ve verimlilik üzerinden rekabet ediyorsa, bu durumda en uygun yeşil İKY uygulamaları; çalışanların işletmenin çevre standartlarını/prosedürlerini yakından takip etmesini, çevresel risklerin azaltılmasını, atık ve malzeme miktarını azaltan uygulamaların tercih edilmesini içermelidir (Milliman, 2013: 42). Bu durumda yeşil İKY uygulamaları, çalışanları operasyonel süreçlerde çevrenin korunmasına ve çeşitli kontrol faaliyetlerine katılmaya teşvik etmektedir (Ari, vd., 2020: 2). Buna karşın bir örgüt, yeni ürünlerin piyasaya sunulmasını içeren bir inovasyon stratejisi kullanıyorsa, yeşil İKY uygulamaları öncelikli olarak çalışanları çevre-dostu yeni ürün modifikasyonları yaratmak ve mevcut ürünlerde iyileştirmeler yapmak üzere sürece dahil etmelidir (Milliman, 2013: 42). Bu bağlamda İKY'nin görevi; bir örgütün çevre stratejisinin farkında olarak çevre performansının sürekli iyileştirilmesi için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri sağlamaktır (Jabbour ve Santos, 2008: 2144). Diğer bir ifadeyle, İKY fonksiyonlarının çevre ile ilişkilendirilmesinden beklenen; örgütün olumsuz çevresel etkilerini azaltması ve olumlu çevresel etkilerini iyileştirmesidir (Arulrajah, vd., 2015: 13). Dolayısıyla yeşil örgütler yalnızca olumsuz çevresel etkilerin azaltılmasına yardımcı olmaz ayrıca işletmelerin olumlu itibar kazanmalarına, marka değerlerini iyileştirmelerine, gelirlerini arttırmalarına, yetenek edinmelerine, işgücünün sadakatine, çalışanların daha verimli ve motive bir şekilde çalışmasına ve çalışanların elde tutulmasına yardımcı olmaktadır (Tulsi ve Ji, 2020: 200).

Aşağıdaki tabloda Yeşil İKY'nin çevreye ve insan kaynaklarına olan faydalarına yer verilmiştir (Saha, vd., 2020: 24).

Tablo 1: Yeşil İKY'nin Çevreye ve İnsan Kaynaklarına Faydaları

Çevreye Faydaları	İnsan Kaynaklarına Faydaları
Küresel ısınmayı önlemek ya da etkilerini azaltmak,	Çalışanların ve işçilerin verimliliğini arttırmak,
Doğal afetleri önlemek ya da etkilerini azaltmak,	Uygun maliyetli üretim,
Kirliliği önlemek ya da etkilerini azaltmak,	Çalışan katılımının iyileştirilmesi ve çalışanların elde tutulması,
Yaşam ve çevre arasındaki ilişkide dengeyi sağlamak,	Elektronik dosyalama ve ortak araç kullanımı gibi yollarla çalışanların karbon ayak izlerinin azaltılmasına yardımcı olmak,
İnsanların ve işletmelerin hayatta kalmasını ve devamlılığını sağlamak,	Telekonferans ve online mülakatlar aracılığıyla kâğıt kullanımının azaltılması,
Tozdan arındırılmış bir ortam oluşturmak,	Yetenekli çalışanları kaybetmeden maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olmak,
Hava, su ve toprak kirliliğini (atmosferik kirlilik) azaltmak için atık yönetim sistemi geliştirmek ya da mevcut sistemi büyütmek,	Yeşil İKY, daha yüksek iş tatmini ve çalışan bağlılığına ulaşmaya yardımcı olur. Bu da daha yüksek üretkenlik ve sürdürülebilirliğe yol açar.
Sera gazı emisyonu ve enerji tüketimini azaltmak için enerji tasarruflu ekipman kullanımını tercih etmek.	-

Kaynak: Saha, vd., 2020: 24

İK, yöneticiler nezdinde güvenilirliğini arttırmak için yeşil İKY uygulamalarının hem çevresel performansa hem de çevresel performansla ilişkili olarak ekonomik metriklere etkilerini doğru bir şekilde yansıtmalıdır. Bunu yapabilmek için de gelecek odaklı bir yönelim benimsemeli ve yeşil İKY uygulamalarının sonuçlarını ölçmek için yöntemler geliştirmelidir (Milliman, 2013: 42). İK için en önemli zorluk, doğası gereği dolaylı ve görece uzun vadeli faydalar sağlayan yeşil İKY uygulamalarının örgütün çevresel ve ekonomik kazanımları üzerindeki etkisini nasıl gösterebileceğini belirlemektir (Milliman, 2013: 43). Yukarıda da Renwick'in 2018 yılındaki çalışmasına dayanarak belirtildiği üzere, yeşil İKY uygulamalarının bir işletmenin çevre performansına etkileri dolaylı, uzun vadeli ve değişken olarak tanımlanmıştır.

Suharti ve Sugiarto (2020) ise, yeşil İKY'nin faydalarını bireysel ve örgütsel düzeyde açıklamaktadır. Aşağıdaki tabloda Suharti ve Sugiarto'nun (2020) bu ayrımına yer verilmiştir.

Tablo 2: Yeşil İKY'nin Bireysel ve Örgütsel Düzeyde Faydaları

Bireysel Düzeyde	Örgütsel Düzeyde
Bireysel Yeşil Değerler	Yeşil Örgütsel Kültür
Yeşil Davranış	Çevre Yanlısı (Örgütsel) İklim
Yeşil Yetkinlik/Beceri	Kaynak Verimliliği
Yeşil Bağlılık	Maliyetlerin Azaltılması
İşletmenin Olumlu İmajı	İşletmenin Olumlu İmajı
Sahiplenme/Aidiyet Hissi	Ekonomik ve Çevresel Performans
İş Tatmini	Rekabet Avantajı ve Sürdürülebilirlik
Sadakat	-
İş Performansı	-
İyi Oluş	-

Kaynak: Suharti ve Sugianto: 2020

Yukarıdaki tabloyla ilişkili olarak, İK profesyonellerinin finansal ve operasyonel süreçlerde çalışan personelle yakın ilişki içinde çalışması ve yeşil İKY uygulamalarının örgütsel çıktılara etkilerini anlamak için bu departmanlardan veri toplaması, topladığı verileri de üst yönetimin ilgisini çekebilmek için metriklere dönüştürmesi gerekmektedir (Milliman, 2013: 42-43). Örgütler, SWOT analizi gibi birtakım analizler aracılığıyla kendi güçlü ve zayıf yönlerinin ve dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlerim farkındadır. Bu noktada örgütlerin neyi iyi yaptığı güçlü yönlerini ortaya koymakta ve bu güçlü yönler, departmana ve fonksiyona göre farklılık gösterebilmektedir. İK, çevresel sürdürülebilirliğin örgütsel süreçlere entegrasyonunda bu güçlü yönlerin nasıl kullanılacağını düşünmek durumundadır (CIPD, 2021: 4).

Yeşil İKY'nin gelişim sürecinde ikinci yaklaşım ise, örgütün çevre performansının iyileştirilmesinde çalışanların tutum ve davranışlarının dönüştürülmesine odaklanmış ve böylelikle yeşil İKY'nin araştırma alanını genişletmiştir (Ren, vd., 2018: 777). Benevene ve Buonomo (2020) da çalışanların tutumlarının, davranışlarının ve çevre yönetimine olan bağlılıklarının rol oynadığı proaktif bir aşamanın altını çizmekte ve bu proaktif sürecin yeşil İKY'nin alanını genişlettiğini belirtmektedir. Opatha ve Arulrajah (2014) yeşil İKY'yi, örgütün çalışanlarını yeşil olana doğru dönüştürmek için geliştirdiği, uyguladığı ve sürekli iyileştirdiği bir sistem tasarısı olarak tanımlamaktadır. Mehta ve Chugan (2015) da yeşil İKY'yi, bir işletmenin çalışanlarını yeşile dönüştürmeyi amaçlayan bir sistem geliştirmesi, bu sistemi uygulaması ve ilgili sistemin sürekliliğinin sağlanması ile ilgili tüm faaliyetleri içeren bir yapı olarak tanımlamıştır. Opatha ve Arulrajah (2014) ile Mehta ve Chugan'ın (2015) tanımlarında

yer alan çalışanların yeşil olana doğru dönüştürülmesi ifadesi yeşil çalışan ¹kavramına karşılık gelmektedir. Al Mamun (2019), yeşil çalışanı tanımlarken İK tarafından yürütülen inisiyatiflere ya da programlara katılım göstermeyi bir kriter olarak değerlendirmektedir. Buna göre yeşil çalışanın kim olduğu sorusu, örgüt tarafından beklenen davranışları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bağlı olarak cevaplanmaktadır. Yeşil çalışan; doğa sever, eko-aktivist, çevreyi kirletmeyen, örgütün kaynaklarını koruyan ve muhafaza eden birey olarak tanımlanmaktadır (Al Mamun, 2019: 15). Bombiak (2020) ise çalışmasında; doğal kaynakların bozulmadan korunması için sorumluluk bilincine sahip olmayı, doğal kaynakların akılcı kullanımını, eylemlerinin negatif çevresel etkilerini azaltmayı, çevreye pozitif etkileri olan girişimlerin içerisinde yer almayı, yeşil çalışanın tutumları olarak tanımlamıştır. Jeronimo ve meslektaşları (2020) da çevresel performansın gelişimine katkı sağlayan yeşil İKY uygulamalarının, bunu çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek yaptığını belirtmektedir. Bu bağlamda yeşil İKY, örgütün çevre hedeflerine ulaşmasına ve nihayetinde çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkı sunmaktadır (Opatha ve Arulrajah, 2014: 104).

Ones ve Dilchert (2012) çalışanların yeşil davranışının beşli sınıflandırmasını ve bunların çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunan veya çevresel sürdürülebilirlikten uzaklaşan fonksiyonel olarak ayırt edilebilen on altı davranışını tanımlamıştır. Aşağıdaki tabloda yalnızca ilgili sınıf ve kategorilere dahil olan pozitif davranış örneklerine yer verilmiş, negatif davranış örnekleri tabloya dahil edilmemiştir.

Tablo 3: Çalışanların Yeşil Davranışının Beşli Sınıflandırması ve Her Bir Kategoriyeye Ait Pozitif Davranış Örnekleri

Zarardan Kaçınmak	Tasarruf Etmek	Sürdürülebilir Çalışma	Başkalarını Etkilemek	İnisiyatif Almak
Kirliliği önleme İçme suyunun taşmasını ve kirlenmesini önlemek için kanalizasyon toplama sisteminin iyileştirilmesi; tehlikeli atıkların	Kullanımı azaltmak Gerekmediğinde ışıkları kapatmak; çift taraflı yazdırma (çıktı ve fotokopi işlemleri için)	İş yapış şeklini değiştirmek Hava sevkiyatını azaltmak için sevkiyat programını optimize etmek	Diğerlerini cesaretlendirmek ve desteklemek Araba paylaşımını teşvik etmek ve bunun için kolaylık sağlamak; ofislerin ısıtılmasında ısıtıcıları kullanmak yerine iş	Çevresel çıkarları ilk sıraya koymak Sıcak günlerde klima kullanmamak; çevre dostu olmayan bir projeyi geri çevirmek

¹ “Green employee” ifadesi dilimize doğrudan “yeşil çalışan” olarak çevrilse de alternatif olarak “çevre-dostu çalışan” ya da “çevreci çalışan” ifadeleri de tercih edilebilir.

uygun şekilde işlenmesi			arkadaşlarından daha kalın giyinmelerini istemek	
Çevresel etkinin izlenmesi Operasyonlardan kaynaklanan emisyonların izlenmesi; yeraltı suyunu ve toprağı kirlenme açısından düzenli olarak test etmek	Yeniden kullanmak Tek kullanımlık plastik ürünlerin yeniden kullanılması	Sorumlu alternatifleri seçmek Tek kullanımlık olmayan ekipman veya malzemelerin satın alınması; üretim süreçlerinde çevre dostu kimyasallar veya doğal malzemeler kullanmak	Sürdürülebilirlik için eğitim ve öğretim Sürdürülebilirlik eğitim koordinatörü işe almak; kimyasal kullanımına ilişkin uygun kurslara katılmak	Programları ve politikaları başlatmak Yeni bir çevre programı başlatmak; enerji kullanımının azaltılmasına ilişkin bir politika oluşturmak
Ekosistemi güçlendirmek Fabrika binasını, yapılan uygulamaların canlı bir kanıtı olarak ortaya koymak; işletme tesislerinin etrafındaki doğal yaşam alanını korumak	Yeniden işlevlendirme Binaları ısıtmak için modern çöp yakma kazanı kullanmak; kullanılmış yemeklik yağıni biyodizel yakıta dönüştürmek için yönlendirmek	Sürdürülebilir ürün ve süreçleri yaratmak Çevre dostu olmayan ürünlerin yerini alacak yeni ürünler tasarlamak; daha az çevresel etkiye sahip üretim süreçleri geliştirmek	-	Lobicilik ve aktivizm Organizasyonları çevresel verileri şeffaf bir şekilde açıklamaya zorlamak; yönetim kurulunda çevresel sorunları tartışmak
-	Geri dönüşüm Kutuların, şişelerin ve kağıtların geri dönüştürülmesi	Sürdürülebilirlik için yeniliği benimsemek Seyahat etmek yerine sanal toplantıları (video konferans, çevrimiçi iş birliği) tercih etmek; işletme için hibrit araba satın almak	-	-

Kaynak: Ones ve Dilchert, 2012: 92-95

Yeşil İKY, örgütün yeşil hedeflerine ulaşması için çalışanlarda çevre-dostu davranışları teşvik etmeyi ve bu davranışlar aracılığıyla çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkı sunmayı hedeflemektedir (Suharti ve Sugiarto, 2020: 201). Yeşil İKY adı altında oluşturulan politika ve uygulamalar, çalışan davranışlarını doğrudan etkileyebileceği gibi çalışanları çevre yanlısı davranış sergilemeye de yönlendirebilmektedir (Saifulina, vd., 2020: 3). Çevre-dostu davranış, doğal çevreye zarar vermeyen ve bu nedenle doğal çevreye negatif etkileri olmayan davranış olarak tanımlanmakta (Suharti ve Sugiarto, 2020: 201), çevre yanlısı davranışlar ise, çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan bireysel davranışlar (enerji tüketimini sınırlandırmak, atıktan kaçınmak, geri dönüşüm ve çevre aktivizmi gibi) olarak tanımlanmaktadır (Ones ve Dilchert, 2012: 452). Çalışanların yeşil davranışları, bireysel düzeydeki diğer çevre yanlısı davranışlardan önemli bir şekilde ayrılmaktadır. Çevre yanlısı davranışlar, tamamen bireylerin kendi inisiyatiflerine dayanan gönüllü davranışlardır. Buna karşın çalışanların yeşil davranışları, örgüt tarafından tanımlanmamış olsa dahi belirli düzeyde bir örgütsel gözetimi içermektedir (Ones ve Dilchert, 2012: 452). Mishra (2017), formel bir sistem olmadan çalışanlar arasında çevre yanlısı davranışları teşvik etmek için kullanılan yeşil İKY uygulamalarının etkisini değerlendirmenin zorluğunu vurgulamaktadır. Resmi bir şekilde ortaya konan ve aktarılan yeşil İKY politika ve uygulamaları ise, örgütün yeşil süreçlere bağlılığını açıkça göstermekte ve bu da büyük ihtimalle çalışanların örgütün yeşil politikalarına uygun bir şekilde davranması ile sonuçlanmaktadır (Dumont, vd., 2017: 616). Çalışanların çevre yanlısı tutum ve davranışlarının işletmenin çevresel performansında belirleyici olması nedeniyle, çevre yanlısı bir işgücüne sahip olmak, işletmenin çevresel hedeflerine ulaşmasında önem arz etmektedir (Pham ve Paille, 2020: 259). Bu bağlamda yeşil İKY, yeşil hedeflere ulaşmak ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için standart işgücünü yeşil işgücüne dönüştürmeyi hedeflemektedir (Shah, 2019: 2).

Ekstra-rol davranışları, çalışanlar tarafından iş tanımlarının ve görevlerinin ötesinde gerçekleştirilen eylemleri kapsamaktadır. İK, çevre-dostu çalışanların enerji ve becerilerini yeşil iş davranışına dönüştürmelerini teşvik etmekte ve bunun için çalışanların yeşil faaliyetlere gönüllü katılımlarını cesaretlendirmektedir (Milliman, 2013: 36-37). Çalışanların rol-içi yeşil davranışları ise Dumont ve meslektaşlarına göre (2017), işletme tarafından resmi olarak tanımlanmakta, değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir. Bu nedenle rol-içi yeşil davranışlar, rutin iş yeri davranışları içerisinde tanımlanmakta ve yeşil İKY uygulamalarından doğrudan etkilenmektedir. Pham ve meslektaşları (2020) da çalışmalarında, özellikle yeşil eğitim ile çalışanların rol-içi yeşil davranışları arasındaki ilişki üzerinde durmuş ve yeşil

eğitimin çalışanların rol-içi yeşil davranışını doğrudan etkileyen bir araç olduğunu belirtmiştir. Buna karşın ekstra-rol yeşil davranış, işletme tarafından resmi olarak değerlendirilmemekte ve ödüllendirilmemektedir (Dumont, vd., 2017: 623). Çevreye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları da ekstra-rol yeşil davranışlar gibi gönüllülük esasına dayalı olup örgütsel sistem tarafından resmi olarak tanımlanmayan ve ödüllendirilmeyen davranışlardır (Pinzone, vd., 2019: 223). Ekstra-rol yeşil davranışlar temel olarak, yeşil İKY uygulamalarının benimsenmesinden kaynaklanan örgütsel yeşil iklimin çalışanlar tarafından algılanmasından etkilenmektedir. Dolayısıyla yeşil İKY uygulamalarından doğrudan etkilenmez, çalışanların bireysel algılarından etkilenir (Dumont, vd., 2017: 623). Ancak Pinzone ve meslektaşları (2019), yeşil İKY fonksiyonlarından biri olan yeşil eğitimin çalışanların çevreye yönelik gönüllü davranışlarını etkilediğini belirtmektedir. Pham ve meslektaşlarının (2020) çalışması ile Pinzone ve meslektaşlarının (2019) çalışması, rol-içi ve ekstra-rol yeşil davranışların yeşil eğitim ile etkileşimleri göz önüne alındığında, birbirlerini tamamlayıcı/destekleyici bir nitelik kazanmaktadır. Buna göre ilkinde yeşil eğitim çalışanların görev tanımlı yeşil davranışlarını olumlu etkilerken, ikincisinde yeşil eğitim çalışanların gönüllü yeşil davranışlarını olumlu etkilemektedir. Dumont ve meslektaşlarının (2017) çalışması ise, rol-içi ve ekstra-rol yeşil davranışları tek bir fonksiyon üzerinden değil, genel olarak yeşil İKY uygulamaları üzerinden değerlendirmiştir. Bu üç çalışmanın farklı sektörlerde (Konaklama, Sağlık, Gıda) ve farklı ulusal bağlamlarda (Vietnam, İtalya, Çin) yapılmış olması da göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur.

Aşağıdaki tabloda yeşil davranışa dair yürütülen nicel ve nitel çalışmalardan ikisine yer verilmiştir.

Tablo 4: Yeşil Davranışa Dair Yürütülen Çalışmalara Literatür Kaynaklı İki Örnek

Yazar, Ülke, Sektör	Katılımcı ve Yöntem	Sonuç
Dumont, vd., 2017, Çin, Gıda Sektörü	Yöneticiler ve Çalışanlar, (Nicel + Nitel)	Araştırma sonuçlarına göre yeşil İKY, çalışanların işletme içindeki rollerine bağlı iş yeri yeşil davranışıyla doğrudan ve dolaylı olarak ilişkili, ancak ekstra-rol yeşil davranışıyla yalnızca dolaylı olarak ilişkilidir. Bu dolaylı ilişkide psikolojik yeşil iklimin aracı bir rolü bulunmaktadır. Ayrıca yine araştırma sonuçlarına göre, bireysel yeşil değerler, psikolojik yeşil iklimin çalışanların ekstra-rol yeşil davranışı üzerindeki etkisini düzenlemektedir. Bu çalışmadan elde edilen bir diğer bulguya göre ise hem rol-içi hem de ekstra-rol yeşil davranış, örgütsel yeşil İKY uygulamaları ile ilişkili olarak tanımlanmakta ancak bu durum, farklı sosyal ve psikolojik süreçler aracılığıyla oluşmaktadır.
Pham, vd., 2020, Vietnam, Turizm Sektörü	Yöneticiler ve Çalışanlar, (Nicel)	Bulgular, çalışanların rol-içi yeşil davranışları sürdürmelerinde çevre eğitiminin önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Çevre eğitimi ve rol-içi yeşil davranış arasındaki ilişkiye önemli ölçüde çalışanın çevresel bağlılığı aracılık etmektedir. Kültürel etkinin ise çevre eğitiminin rol-içi yeşil davranış üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rolü bulunmamaktadır.

İşletmelerin yeşil İKY'yi uygulayabilmesi için bir sisteme ya da süreçlere gereksinimi bulunmaktadır. Bir işletmede yeşil İKY'nin uygulanmasında, İKY fonksiyonları uygun mekanizma ve süreçleri sağlamaktadır. Bu sebeple işletmeler, yeşil İKY'nin bir fonksiyonuna ya da süreç modellerine ihtiyaç duymaktadır (Arulrajah ve Opatha, 2016: 155). İşletmeler İK aracılığıyla yeşil uygulamalar geliştirmekte ve bu uygulamaları gündemlerine entegre etmektedir (Ahmad, 2015: 9). Yeşil İKY uygulamaları, işletmelerin yetenekli çalışanlarını kaybetmeden maliyetlerini azaltmalarına yardımcı olmakta ve sürdürülebilir iş uygulamalarını teşvik etmektedir (Al Mamun, 2019: 15).

İşletmelerde İK tarafından başlatılan yeşil uygulamalardan bazıları şu şekildedir (Mehta ve Chugan, 2015: 76):

1. Toplantılar için video konferans (Mehta ve Chugan, 2015; Mishra, 2017; Al Mamun, 2019) ya da internet tabanlı uygulamaların benimsenmesi ve iş seyahatlerinin azaltılması (Mehta ve Chugan, 2015; Ahmad, 2015; Milliman, 2013).

2. Planlar vb. dahili şirket belgelerini (ya da önemli resmi evrakları) çevrimiçi süreçlerle hazırlamak (Mehta ve Chugan, 2015; Ahmad, 2015; Mishra, 2017),

3. Kâğıt kullanımını azaltmak ve bunun yollarını teşvik etmek (Mehta ve Chugan, 2015; Ahmad, 2015; Al Mamun, 2019),

4. Çalışanlara evden çalışma seçenekleri sunmak ve bunun için fırsat yaratmak,

5. Ortak araba kullanımını teşvik etmek ve bunun için programlar oluşturmak (Mehta ve Chugan, 2015; Ahmad, 2015; Mishra, 2017).

Bu sayılanların yanı sıra, çalışanların kullanmadıkları takdirde ışıkları söndürmesi ya da bilgisayar monitörünü kapatması (Mehta ve Chugan, 2015; Ahmad, 2015; Al Mamun, 2019), çalışma saatleri dışında aydınlatmanın minimum düzeyde tutulması, eğitim materyallerinin online paylaşımı (Mehta ve Chugan, 2015; Ahmad, 2015) ve gönderilen e-maillerde “Bu e-postayı yalnızca gerekirse yazdırın.” ifadesinin yer alması gibi bazı yeşil davranışlar da İK profesyonelleri tarafından teşvik edilmektedir (Mehta ve Chugan, 2015: 76). Ayrıca atıkların değerlendirilmesi, enerji tasarruflu aydınlatma sistemleri ve ekipmanlarının tercih edilmesi (Milliman, 2013; Ahmad, 2015), çevre-dostu materyallerin ya da yenilenmiş ürünlerin satın alınması ve su tüketiminin azaltılması da İK tarafından teşvik edilen davranışlara örnek olarak gösterilmektedir (Milliman, 2013: 37). Tüm bunlar, enerji tasarruflu ofis alanlarından en iyi şekilde yararlanmayı da beraberinde getirmektedir (Mishra, 2017: 781).

Ayrıca; seyahatlerin azaltılması için telekonferans kullanımı, mektup ve fax yerine e-posta gönderimi, doğada çözünebilir bardak ve tabak kullanımı (Mehta ve Chugan, 2015; Al Mamun, 2019), kâğıt kullanımının azaltılması, geri dönüştürülmüş kâğıtların yeniden kullanımı, çift taraflı yazdırma seçeneğinin tercih edilmesi (Mehta ve Chugan, 2015; Al Mamun, 2019) ve özellikle büyük fabrika tesislerinde, tesis içindeki ulaşımın sağlanmasında fosil yakıt tüketen araçların yerine elektrikli araçların tercih edilmesi de yine İK tarafından teşvik edilen yeşil davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Mehta ve Chugan, 2015: 76). Sayılan bu davranışlar İK tarafından teşvik edilmekle birlikte, çalışanların gönüllü katılımına dayanması dolayısıyla yeşil ekstra-rol davranışları olarak da bilinmektedir (Milliman, 2013: 37).

Çalışanların hibrit araç satın almalarının teşvik edilmesi ya da ulaşımda toplu taşıma (Mehta ve Chugan, 2015; Ahmad, 2015; Al Mamun, 2019) veya bisiklet kullanımına yönlendirilmeleri (Mehta ve Chugan, 2015; Al Mamun, 2019) gibi bir dizi özel faaliyet de uygulamada yer bulmaktadır. İşletmeler, çalışanların özel araçları yerine toplu taşıma araçlarını kullanması (ya da işe yürüyerek gidip gelme/bisiklet kullanma), uçak ile seyahat etmek yerine video-konferans aracılığıyla toplantı yapması gibi eylemleri üzerinden puanlandıkları bir “karbon kredi kartı” sistemi tasarlayarak, en çok puan alan çalışanların ödüllendirilmesi aracılığıyla karbon-nötr bir işletme olmayı hedeflemektedir (Mehta ve Chugan, 2015: 76).

Aşağıdaki tabloda İKY süreçlerinde yer verilen bazı yeşil uygulamalara yer verilmiştir.

Tablo 5: İKY Süreçlerinde Yer Verilen Yeşil Uygulamalar

Yeşil Baskı/Yazdırma	Telekonferans ve Sanal/Online Mülakatlar	Online Eğitim	Yeşil Bordro	Şirket Tarafından Sağlanan Servis Hizmeti
Yeşil Üretim ve Personel Kimlik Kartı Kullanımı	Geri dönüşüm	Çalışanların Karbon Ayak İzinin Azaltılması	Ortak Araba Kullanımı	Esnek Çalışma ²
İş Paylaşımı (Tam Zamanlı Bir İşin İki Çalışan Arasında Paylaşılması)	Evden Çalışma (Uzaktan Çalışma)	Enerji Verimli Ofis Alanları	Toplu Taşıma Kullanımı	E-dosyalama

Kaynak: Bangwal ve Tiwari, 2015: 47

Yeşil bina, kağıtsız ofis uygulamaları, enerji tasarrufu, geri dönüşüm, atık bertarafı ve yağmur suyu yönetimi gibi uygulamalar, İKY departmanı tarafından yürütülen yeşil uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Ahmad, 2015; Bangwal ve Tiwari, 2015). Bu bağlamda yeşil İKY; ortak araba kullanımı, iş paylaşımı, online eğitim, geri dönüşüm, telekomünikasyon, telekonferans, sanal/online mülakatlar ve enerji verimli ofis alanları (Bangwal ve Tiwari, 2015; Das ve Singh, 2016; Yong, vd., 2020) gibi çalışanları ilgilendiren teknolojik gelişmeleri ve girişimleri içerdiğinden, örgüt içerisinde bir süreç yenileme biçimi olarak kabul edilmektedir (Yong, vd., 2020: 34).

² Esnek çalışma; iş miktarında esneklik, iş yerinde esneklik ve çalışma zamanında esneklik olarak üç ayrı kategoride tanımlanmaktadır. İş yükünün ya da çalışma süresinin azaltılması, yarı zamanlı çalışma, iş paylaşma, evden/uzaktan çalışma, sanal ofis gibi uygulamalar bu kapsamda değerlendirilmektedir (Ashoush, vd., 2015: 37). Muster ve Schrader’e (2011) göre, esnek çalışma yeşil İKY kapsamında değerlendirilen konulardan biridir.

Literatürde yeşil İKY üzerine yapılan çalışmaların kronolojik olarak özetlendiği, yeşil İKY'nin ortaya çıkış ve gelişim sürecini gösteren ayrıntılı bir tablo (Tablo 32) bu çalışmanın ekler bölümünde yer almaktadır.

1.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Altyapısı

Yeşil İKY'ye dair yürütülen araştırmaların büyük ölçüde kuramsal temelden yoksun olduğu belirtilebilir. Bununla birlikte stratejik İKY içerisinde yer alan bazı kuramlar, yeşil İKY süreçlerinde de benimsenebilmektedir (Ren, vd., 2018: 784).

Tablo 6: Yeşil İKY ve İlgili Kuramların Analitik Bakış Açısı

Yeşil İKY Bakış Açısı	Karşılık Gelen Kuramlar
1. Yeşil İKY nedir ve neden Yeşil İKY?	
Yeşil İKY'nin Anlamı	Kurumsallaşma Kuramı
Yeşil İKY'nin Gereksinimleri	Kaynağa Dayalı Kuram
Yeşil İKY'nin Sonuçları/Çıktıları	Sistem Kuramı
2. Yeşil İKY nasıl oluşur?	
Yeşil İKY'nin Süreç Modeli	Süreç Kuramı Sistem Kuramı Kurumsallaşma Kuramı
3. Yeşil İKY kimin için ve ne kadar iyi?	
Yeşil İKY'nin Paydaşları ve Performansı	Paydaş Kuramı
Yeşil İKY'nin Sonuçları/Çıktıları	Beceri-Motivasyon-Fırsat Kuramı

Kaynak: Arulrajah ve Opatha, 2016: 161

Yukarıdaki tabloda yer alan birinci yaklaşım, yeşil İKY'nin ne olduğuna ve neden uygulandığına odaklanmaktadır. Bunu yaparken de kurumsallaşma kuramı, kaynağa dayalı kuram ve sistem kuramından yararlanmaktadır. İkinci yaklaşım ise, yeşil İKY'nin örgütsel bağlamda şekillenme sürecine odaklanmakta ve sürecin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışmaktadır. Yeşil İKY'nin süreç modeli olarak da adlandırılan bu aşama, süreç kuramı, sistem kuramı ve kurumsallaşma kuramı temel alınarak inşa edilmektedir. Son yaklaşım ise örgütsel süreçlere entegre edilen yeşil İKY'nin kimin için önemli olduğu (paydaşlar) ve ne kadar iyi uygulandığını (performans) açıklamaktadır. Bunu yaparken İKY'nin çıktılarını

değerlendirmekte, çalışanların ve yönetimin çıkarlarını dikkate almakta ve daha geniş sosyal sonuçlara ilişkin teorilere dair temel oluşturmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için ise, paydaş kuramı ve beceri-motivasyon-fırsat kuramından yararlanmaktadır (Arulrajah ve Opatha, 2016: 157).

Yeşil İKY'nin temellendirilmesinde kullanılabilecek kuramlara aşağıda detaylı bir şekilde yer verilmiş ve ilgili kuramlar Tablo 6'daki sıra takip edilerek açıklanmıştır.

1.1.1. Kurumsallaşma kuramı

Kurumsallaşma kuramına göre; toplumsal inançlar, toplumsal kültür ve toplumsal yapı örgütlerin ya da işletmelerin yapı ve davranışlarının şekillenmesinde en az piyasa faktörleri kadar etkilidir (Koçel, 2020: 375). Barley ve meslektaşlarına (1997) göre ise kurumsallaşma yaklaşımı; örgütün biçimlenmesinde ve karar alma süreçlerinde kültürün etkisine odaklanmaktadır. Keskin ve meslektaşları (2016) kurumsallaşma kuramının, açık sistem teorilerinden biri olduğunu belirtmektedir. Koçel'in (2020) belirttiği toplumsal etki mekanizması ile Barley ve meslektaşlarının (1997) belirttiği kültürel etki mekanizması bu ifadenin izdüşümünü oluşturmaktadır.

Yeni kurumsallaşma yaklaşımı; örgütün dış çevresi tarafından domine edilen toplumsal değerler, normlar ve kuralların, örgütün kural ve davranışlarının yerine geçmesi üzerine şekillenmiştir (Cooney, 2007: 688). Bu durum Koçel'in (2020) ifade ettiği eş biçimlilik ya da izomorfizm kavramına denk gelmektedir. Yeni kurumsallaşma yaklaşımına göre, örgütsel izomorfizmin üç mekanizması bulunmaktadır (Cooney, 2007: 688): Bunlardan birisi olan taklitçi izomorfizm, bir endüstri ya da alandaki başarılı formların taklidine dayanmaktadır (Cooney, 2007: 688). Keskin ve meslektaşlarına (2016) göre buradaki temel amaç; değişim dönemlerinde belirsizliğin yarattığı olumsuz etkinin ve muğlaklık halinin üstesinden gelmek, yenilik ve uygulamaları taklit ederek piyasada meşruiyet kazanmaktır. Diğer bir mekanizma olan normatif izomorfizm; bir endüstri genelinde yapısal olarak eşdeğer pozisyonlarda bulunan profesyonellerin uyguladığı bazı modellerin genel kabulüne dayanmaktadır (Cooney, 2007: 688). Keskin ve meslektaşları (2016) ise normatif izomorfizmi, örgütün profesyonelleşme sürecinde, örgüt içindeki ve dışındaki eylemlerini şekillendirme noktasında, belirli standartlar oluşturması ve bu standartlara riayet etme gayreti olarak tanımlamaktadır. Son olarak zorlayıcı izomorfizm; endüstrinin veya örgütsel alanların devlet, düzenleyici mekanizmalar veya yasalar aracılığıyla şekillendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Cooney, 2007: 688). Burada örgütün

ihtiyaç duyduğu ve bağımlı olduğu kaynakları elinde bulunduran ve kontrolünü sağlayan yapıların baskısı ve egemenliğinden söz edebilmek mümkündür (Keskin, vd., 2016: 318).

Bu noktadan hareketle kurumsallaşma kuramına göre günümüzde her işletme, dış baskılardan dolayı (yasal düzenlemeler ve toplumsal baskılar) yeşil İKY'ye ihtiyaç duymaktadır (Arulrajah ve Opatha, 2016: 158). Bu açıdan bakıldığında, medyanın artan ilgisi, kültürel değerler ve sivil toplumun gelişimi, dış çevreden kaynaklanan baskıların artmasına neden olmaktadır (Ren, vd., 2018: 785). Yeşil İKY'nin kurumsallaşma süreci temelde iki adımdan oluşmaktadır: Bunlardan birincisi örgütsel düzeyde yasallaştırma (normatif, bilişsel ve zorlayıcı/yasal ya da hukuki yön), ikincisi ise İKY fonksiyonları içindeki yeşil yönlerin kurumsallaşmasıdır (resmileştirme) (Arulrajah ve Opatha, 2016: 158). Kurumsallaşma teorisi özelinde dış çevre kapsamında değerlendirilen faktörlerden biri, ulusal bağlamdır. Bu noktada ulusal bağlam; yasalar ve düzenlemeler, kültürel değerler, ekonomik gelişim modelleri, sivil toplumun durumu gibi birçok farklılığı içinde barındırmaktadır. Bir başka deyişle, bu yapılar ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye değişiklik gösterebilmektedir. Bununla birlikte, Paris Anlaşması gibi kapsayıcı anlaşmaların benimsenmesi ve ISO 14000 serisi çevre standartları gibi geniş çapta kabul gören sertifikasyon ve raporlama çerçevelerinin yaygınlaşması ile ülkeler ve bölgeler arasındaki yapısal farklılıklar azaltılabilmektedir (Ren, vd., 2018: 786).

1.1.2. Kaynağa dayalı kuram

Kaynağa dayalı kuram, bir işletmenin ya da örgütün sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin farkında olması ile ilintilidir. Buna göre kaynağa dayalı kuram, bir iç analiz süreci gerektirmektedir (Barney, 1991: 100). Olalla'ya (1999) göre gelişim sürecinin ilk evresinde kaynağa dayalı kuram, Porter'ın stratejik yönetim çalışmalarından etkilenmiştir. Buna göre, aynı endüstri içerisinde yer alan işletmeler aynı fırsatlara sahip olmaktadır. Bu görüş, dış çevrenin aynı olması durumunda işletmelerin aynı fırsatlara ve olanaklara sahip olabileceği görüşüne dayanmaktadır. Ancak Ollala'nın (1999) da belirttiği gibi uzun vadede aynı endüstride yer alan işletmelerin farklı karlılığa sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bunun neticesinde, işletmenin dış kaynakları kadar iç kaynaklarının da işletmenin başarısında önemli bir rol oynadığı ve belirleyici bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında, işletmenin bir iç analiz süreci sonunda belirlenen güçlü ve zayıf yönlerinin, o işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yarayan iç kaynakları olduğu belirtilebilir. Barney (1991), işletmenin kendi kaynaklarına dayanarak geliştirdiği bu yaklaşımın, stratejik yönetim sürecinin bir parçası olduğunu belirtmektedir. Das'a (2000) göre kaynağa dayalı kuram, endüstriyel örgütler ve onların rekabet stratejilerini anlayabilmek için ortaya atılan alternatif bir bakış açısıdır.

Kaynağa dayalı kuram; geleneksel endüstriyel örgütlerin ağırlıklı olarak piyasadaki rakiplerini analiz etmesinden farklı olarak, işletmelerin kendi sahip oldukları çeşitli kaynakların analizine dayanmaktadır (Das, 2000: 32). İşletmelerin sahip olduğu iç kaynaklardan biri olan insan kaynakları sermayesi; çalışan ve yöneticilerin eğitimi, deneyimi, karar alma becerisi, zekâsı, iç görüşü ve birbirleriyle ilişkilerinden meydana gelmektedir (Barney, 1991: 101). Valentin'e (2001) göre de insan kaynakları, çalışanların bireysel uzmanlık ve becerilerinden oluşmaktadır.

Kaynağa dayalı kuram, yeşil İKY'nin diğer yönetim fonksiyonları ile entegrasyonunun kuramsallaştırılmasına teorik bir temel oluşturmaktadır (Ren, vd., 2018: 784). Kaynağa dayalı kurama göre işgücünün yeşil/çevreci çıktıları, örgütün içsel süreçleri için kritiktir (Arulrajah ve Opatha, 2016: 158). Örgütün operasyon yapısı ve örgütsel koordinasyon süreçleri üzerine alınan kararlar ile İKY uygulamalarının entegrasyonu, örgütün insan sermayesi içerisinde yer alan çalışanları az bulunur, paha biçilemez, taklit ve ikame edilemez üst düzey dinamik yeteneklere dönüştürebilmektedir (Ren, vd., 2018: 784). Ayrıca kaynağa dayalı kuram; değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen kaynakları örgütün rekabet avantajı elde etmesinde ana unsur olarak görmektedir (Arulrajah ve Opatha, 2016: 158). Kaynağa dayalı kuram, işletmelerin kusursuz bir şekilde mobilize olan heterojen kaynaklara ve yeteneklere sahip olduğu fikrine dayanmaktadır (Siegel, 2009: 6). Doğal kaynağa dayalı kuram ise, kaynağa dayalı kuramın boyutunu genişletmekte ve çevresel faktörlerin rekabet avantajını etkilediği inancına dayanmaktadır. Buna göre sürdürülebilir rekabet avantajı, çevre sorunlarının daha iyi yönetimi aracılığıyla elde edilebilmektedir (Liu, vd., 2020: 2). Arulrajah ve Opatha'ya (2016) göre çalışanların yeşil tutum, yeşil bilgi, yeşil beceri ve yeşil davranışları örgütün çevresel performansına katkı sağlayan ana kaynaklardır. Bu nedenle, örgütün yeşil İKY bağlamında diğer kaynaklardan çevresel değer yaratabilmesi için çalışanların yeşil tutum, bilgi, beceri ve davranışlarına ihtiyacı vardır.

1.1.3. Sistem kuramı

Sistem kuramı, kaynağını biyolog Bertalanffy'nin genel sistemler yaklaşımından almaktadır (Koçel, 2020: 275). Peery'e (1972) göre genel sistemler teorisi; biyolojik, toplumsal ya da davranışsal fark etmeksizin yaşayan sistemlerin kavramsal bir yaklaşımını evrensel düzlemde sunabildiği için tanınırlığını arttırmıştır. Koçel (2020) sistemi; belirli parçalardan, alt birimler ya da alt sistemlerden oluşan, bu parçaların birbirleriyle ve çevre ile ilişki içinde olduğu bir yapı olarak tanımlamaktadır. Yine Koçel'e (2020) göre sistem teorisi, bir bilimsel disiplin olmaktan çok farklı alanlara uygulanabilecek bir yaklaşım ve bir yöntemdir.

Perry (1975), sistemin tasarımı noktasında örgütün alt birimlerinin çevreye uyum sağlayabilmek için farklılaşarak birbirlerinden farklı işlevlere ve uzmanlıklara sahip olduklarını, bunun da genel sistem teorisinin temel yönetsel faaliyetlerinden biri olduğunu belirtmektedir. Sistemin koordinasyonu ve kontrolü için sistemi oluşturan alt birimlerin entegrasyonu gerekmektedir. Sistem, etkili bir kontrol için gerekli olan bilginin işlevselliği ve bütün bir sistemin çevreye uyum sağlayıp sağlayamadığı üzerinden değerlendirilmektedir. Keskin ve meslektaşları (2016) da bu noktada örgütün devamlılığını sağlayan; örgütsel hedeflerin varlığı, örgütü oluşturan parçaların entegrasyonu, bu entegrasyona bağlı olarak alt birimlerin iş birliği içinde çalışması, örgütsel kültürün varlığı ve örgütün çevreyle olan ilişkilerinde dinamik dengeyi koruyabilmesi olarak görmektedir.

Sistem teorisi perspektifinden bakıldığında insan kaynakları yönetimi; örgütün hayatta kalmasını ve etkili bir şekilde işlevini yerine getirmesini sağlayan çalışanların işletmeye çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve elde tutulması noktasında dış çevre ile bilgi ve enerji alışverişi yapan bir alt sistem olarak görülebilir. Bu amaca hizmet eder şekilde yeşil İKY politika ve uygulamaları, yeşil İKY'nin çıktılarını güçlendirmek için araç olarak kullanılabilir. Bu da nihayetinde örgütün çevresel performansını ortaya çıkarmaktadır. Üstelik İKY, personel yapısının devamlılığının sağlanması, optimal bilgi ve beceri kombinasyonuna ulaşılması ve kabul edilebilir işgücü maliyetlerinin korunması açısından örgütün stratejik hedeflerine hizmet etmek için gerekli bir yapı sunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında yeşil İKY ile ilgili politika ve uygulamalar, örgütün kurumsal çevresel imajını ve çevre performansını geliştirmek için kullanılabilir (Arulrajah ve Opatha, 2016: 159).

1.1.4. Süreç kuramı

Yönetim araştırmasında süreç kuramı, bazı şeylerin nasıl meydana geldiğine dair bir açıklama ortaya koymaktadır. Süreç yaklaşımı, süreç odaklı bir neden-sonuç ilişkisini gerektirmektedir (Arulrajah ve Opatha, 2016: 159). Van de Ven ve Poole'a (1995) göre süreç kuramı, örgütsel değişim ve gelişim süreçlerini açıklamak için kullanılmaktadır. Niederman ve meslektaşlarına (2018) göre de süreç kuramı, belirli girdileri hesaba katarak bir dizi eylem ve olaydan belirli sonuçların nasıl ortaya çıktığını anlamaya ve açıklamaya odaklanmaktadır. Bu noktada süreç kavramı, örgütsel bir yapıda meydana gelen aksiyonların birbiri ardına ilerlemesi olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle değişim, bir örgütsel yapıda zaman içerisinde meydana gelen ve deneysel olarak gözlemlenebilen biçim, nitelik ve durumdaki farklılaşmayı ifade eden aksiyonlardan biridir. Gelişim ise, bir değişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada süreç kuramı, bir örgütsel yapıdaki değişimlerin neden ve nasıl meydana geldiğini

açıklamak için kullanılmaktadır (Van de Ven ve Poole, 1995: 512). Bununla birlikte süreç kuramının dar anlamda kullanıldığı haliyle bir “teori” olmadığını, daha ziyade kuramlar ve kuramsallaştırma süreçleri için bir tür mantıksal üst model ya da kavramsal çerçeve sunduğunu belirtmekte yarar vardır (Niederman, vd., 2018: 8).

Van de Ven ve Poole’a (1995) göre değişim süreçlerini açıklamak için 20 farklı süreç teorisi kullanılmaktadır. Ancak Van de Ven ve Poole (1995), bu 20 farklı süreç teorisini 4 temel grupta kategorize etmiştir. Bunlar; yaşam-döngüsü, amaçbilim, diyalektik ve evrim kuramları olarak kategorize edilmiştir. Dünyada meydana gelen yeşil dönüşüm sürecinin çalışanların yeşil dönüşümünü de etkilemesi üzerinden değerlendirildiğinde Van de Ven ve Poole’a (1995) göre, dış çevresel olaylar ve süreçler bir örgütün kendini ifade ediş biçimini değiştirebilmekte, ancak bu dışsal olay ve süreçler her zaman örgütün içsel dinamikleri tarafından yönlendirilmektedir. Dış çevrede ya da örgütün içerisindeki etkiler, örgütü yeni bir gelişim yoluna itmekte, bu da örgütsel süreçlerde istikrarsızlıklar yaratabilmektedir. Bu noktada istikrar ve değişim süreçleri arasında bir güç dengesi yaratarak yeni bir senteze ulaşmak mümkün görünmektedir. Ayrıca farklı düzeylerde olsa dahi örgütsel yapılar arasında çeşitlilik, seçim ve elde tutma süreçlerine odaklanma noktasında evrimsel bir yol izlenebilmektedir (Van de Ven ve Poole, 1995: 512-518). Bu bağlamda yukarıda bahsi geçen süreç kuramı kategorilerinin her biri, alt unsurlarıyla birlikte örgütsel değişim ve dönüşüm süreçlerini anlamak ve tanımlamak için kullanılmaktadır.

1.1.5. Paydaş kuramı

Paydaş kuramı, bir amaç için kullanılan spesifik bir teori olmanın ötesinde yönetim teorisi türlerinden biri olarak tanımlanmaktadır (Parmar, vd., 2010: 406). Phillips ve meslektaşlarına (2003) göre ise paydaş kuramı, örgütsel yönetim ve etik teorileri kapsamında değerlendirilmektedir. Bu bağlamda yeşil İKY’nin “kimin için” olduğu sorusunun cevabı, teorik olarak paydaş kuramına karşılık gelmektedir (Arulrajah ve Opatha, 2016: 160). Bu noktada İKY de paydaş kuramından etkilenen alanlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu etki, en azından etkili ve güvenilir paydaş yönetimi uygulayan işletmelerin yüksek nitelikli işgücünü kendine çekebilme noktasında daha avantajlı olduğu yönündeki bakış açısının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Parmar, vd., 2010: 428). Bununla birlikte insan kaynağını yönetmede en etkili örgütler, tüm önemli paydaşların ihtiyaçlarını karşılayan İK sistemleri geliştirmektedir (Arulrajah ve Opatha, 2016: 160). İşletmelerin geliştirdiği bu İK sistemlerinin, kurumsal paydaşların sürekli değişen ve birbirleriyle rekabet eden çıkarlarıyla da baş edebilmesi gerekmektedir (Parmar, vd., 2010: 428). Zira paydaş kuramı; bir örgütün, çıkarları olan ve çıkarları örgütsel faaliyetlerden etkilenen birden fazla paydaşa sahip olduğu

varsayımına dayanmaktadır. Bu noktada paydaşların çıkarları kendilerine yönelik olabileceğinden, çıkarları birbirlerinden farklı hatta çelişkili olabilmektedir. Paydaşlar farklı düzeylerde de olsa işletmenin performansını ve sürdürülebilirliğini etkileme gücüne sahiptir. Bu nedenle bir örgütün ilk görevi, çeşitli paydaşların farklı ihtiyaçlarını karşılama noktasında dengeyi sağlayabilmektir (Freeman, 1984; akt., Shen, vd., 2016: 6).

Paydaş kuramı, üç temel değere sahiptir. Bunlar; araçsal değer, etik değer ve tanımlayıcı değer olarak tanımlanmaktadır. Araçsal değer, karlılık ve büyüme gibi geleneksel kurumsal hedeflere odaklanmaktadır. Doğası gereği normatif olan bu değer, işletmelerin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgilenmektedir. İkinci değer olan etik değer ise, ahlaki ve felsefi ilkelere dayanmaktadır. Bu değer, işletmenin işlevini yorumlamak ve işletme hakkında rehberlik sunmak gibi amaçlarla benimsenmektedir. Etik değer, araçsal değer aksine nasıl yönetilmesi gerektiğine değil, nasıl olunması gerektiğine odaklanmaktadır. Son değer olan tanımlayıcı değer, belirli kurumsal özellikleri ve davranışları tanımlamak ve bazen de açıklamak için benimsenmektedir. Bu değer ise araçsal ve etik değerden farklı olarak, işletmenin nasıl bir yer olduğunu açıklamak için kullanılmaktadır (Guerci, vd., 2015: 3). Bu noktada bir işletmenin nasıl bir yer olduğu, nasıl olması gerektiği ve nasıl yönetildiği sorularının cevabı da bu değerlere göre verilmektedir. Ayrıca bu değerler, Donaldson ve Preston (1995) tarafından paydaş kuramının alternatif yönleri olarak değerlendirilmiştir.

1.1.6. Beceri-motivasyon-fırsat kuramı

Beceri-motivasyon-fırsat kuramı, iklim değişikliği ile mücadele kapsamında, hangi yeşil İKY uygulamalarına yer verilmesi gerektiği noktasında örgütlere, yöneticilere ve uygulayıcılara pratik bir yapı sunmaktadır. Kuramsal olarak beceri-motivasyon-fırsat kuramı tarafından temellendirilen yeşil İKY uygulamaları, çalışan davranışlarının değiştirilmesine odaklanmaktadır. Bu bağlamda yeşil İKY, çalışan davranışlarını değiştirmek için yeşil uygulamalar benimseyen işletmeler ile yeşil davranışlar sergileyen çalışanlar arasındaki dolaylı bağları kullanmayı hedeflemektedir. Aradaki bu ilişki dolaylıdır, çünkü yeşil İKY uygulamaları çalışanların davranışlarını değiştirmekte, değişen davranışlar işletme çıktılarını etkilemekte, bu da zamanla gezegenin korunmasına yardımcı olmaktadır (Renwick, 2018: 7).

Tablo 7’de beceri-motivasyon-fırsat kuramının bileşenlerine, ilgili bileşenlerin tanımlarına ve bileşenlerin yeşil İKY boyutları ile ilişkisine yer verilmiştir.

Tablo 7: Beceri-Motivasyon-Fırsat Kuramı, Kuramın Bileşenlerinin Tanımları ve İlgili Bileşenlerin Yeşil İKY Boyutları ile İlişkisi

Beceri- Motivasyon-Fırsat	Tanım	Yeşil İKY Boyutları
Beceri	Çalışanların yeşil yetkinliklerinin belirlenmesi ve uygulanması	Analiz ve iş tanımı Seçme, yerleştirme ve işe alım Eğitim ve geliştirme
Motivasyon	Yeşil davranışları pekiştiren bir değerlendirme ve ödüllendirme sistemi oluşturmak	Performans yönetimi Performans değerlendirme Ödüller, ücret ve maaş
Fırsat	Yeşil davranışları arttırmaya yönelik faaliyetlerin hazırlanmasına proaktif katılım fırsatı sunmak	Katılım ve güçlendirme

Kaynak: Benevene ve Buonomo (2020: 13)

Yeşil İKY'nin “ne kadar iyi” uygulandığının cevabı da beceri-motivasyon-fırsat kuramı kapsamında değerlendirilmektedir (Arulrajah ve Opatha, 2016: 160). Beceri-motivasyon-fırsat kuramı, yeşil İKY'yi temellendirme noktasında en sık kullanılan teorik çerçeve olarak tanımlanmaktadır (Ren, vd., 2018; Jeronimo, vd., 2020). Beceri-motivasyon-fırsat kuramına göre çalışanlara uygun beceriler, motivasyon ve örgütsel fırsatlar sağlandığında, çalışanlar daha iyi performans göstermektedir (Pinzone, vd., 2019: 222). Bu nedenle yeşil İKY'nin uygulanmasından elde edilen sonuçlar, çalışanlara sağlanan beceri, motivasyon ve fırsatlara bağlı olarak değişmektedir (Arulrajah ve Opatha, 2016: 160). Ayrıca beceri-motivasyon-fırsat kuramı işletme tarafından çalışanları, üst yönetimi ve bir bütün olarak örgütü sürece dahil etmek ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasına motive etmek için kullanılmaktadır (Cheema ve Javed, 2017: 9). Çalışanların çevre-dostu bir performans sergileyebilmeleri için yeşil becerilere ve aynı zamanda içsel bir motivasyona sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada motivasyon, çalışanların yeşil performans sergilemek için ihtiyaç duydukları isteklilik haline anlam veren içsel bir durum olarak tanımlanmaktadır (Arulrajah ve Opatha, 2016: 160). Bu bağlamda beceri-motivasyon-fırsat kuramına göre, yeşil davranışların uygulanması ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması noktasında, örgütlerin daha iyi bir yeşil performans sergileyebilmek için çalışanlara yeni beceriler edindirmesi, daha yüksek motivasyon sağlaması ve daha iyi fırsatlar sunması gerekmektedir (Benevene ve Buonomo, 2020: 21). Ayrıca çalışanlara, üstleri ve işveren tarafından çevre-dostu performans sergileme olanakları da sağlanmalıdır (Arulrajah ve Opatha, 2016: 160).

Yeşil İKY'nin “ne kadar iyi” uygulandığının analizi ise, bireysel düzeyde yapılabileceği gibi takım düzeyi, departman düzeyi ve örgütsel düzeyde de yapılabilmektedir (Arulrajah ve Opatha, 2016: 160). Bireysel analiz düzeyinde yeşil davranış; örgüt üyelerinin motivasyon, yaratıcılık, algılama, öğrenme ve kişilik yönlerinden incelenmesini gerektirmektedir. Grup analizi düzeyinde yeşil davranış ise, grup davranışının, grup içi ve gruplar arası anlaşmazlıkların ve bağlılığın incelenmesini içermektedir (Molina-Azorin, vd., 2021: 12). Ancak belirtmek gerekir ki yeşil İKY uygulamalarının örgütsel sonuçlarını ele alan çalışmalar, beceri-motivasyon-fırsat kuramının kavramsal çerçevesine daha uygundur (Benevene ve Buonomo, 2020: 21).

1.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Renwick ve meslektaşlarına (2016) göre, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, yönetim geliştirme ve liderlik fonksiyonları, çalışanların çevre yönetim becerilerinin geliştirilmesi noktasında önem arz etmektedir. Performans yönetimi ve performans değerlendirme fonksiyonları ile ücret, ödüller ve örgütsel kültür ise, yeşil çalışanların motivasyonunun sağlanması noktasında önemlidir. Çevre yönetim uygulamalarının örgütsel kimliğin bir parçası haline gelmesi ya da yerleşik bir hal alması ise, çalışan katılımını ve çalışan bağlılığını gerektirmektedir. Bu bağlamda seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, yönetim geliştirme ve liderlik, beceri geliştirme kapsamında; performans yönetimi, performans değerlendirme, ücret, ödüllendirme ve örgütsel kültür ise motivasyon geliştirme kapsamında değerlendirilmiştir. Çalışan katılımının ve çalışan bağlılığının ise kolaylaştırıcı etkisi üzerinde durulmuştur. Renwick ve meslektaşlarının (2016) bu sınıflandırması, beceri-motivasyon-fırsat kuramının bir yansımasıdır. Ancak bu çalışma bağlamında Arulrajah ve meslektaşlarının (2015) ifadeleri dikkate alınarak yeşil İKY'nin yalnızca iki fonksiyonu üzerinde durulmuş ve bu iki fonksiyon aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiştir.

1.2.1. Yeşil seçme ve yerleştirme fonksiyonu

Çevresel sürdürülebilirliğe dair artan farkındalık, işletmelerin giderek artan bir şekilde sürdürülebilir kalkınma hedeflerini, temel amaçlarının, stratejilerinin ve operasyonel süreçlerinin içerisine entegre etmesine neden olmaktadır (Milliman, 2013; Ari, vd., 2020). Ancak şu da bilinmektedir ki motive ve nitelikli bir işgücü olmaksızın, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine tam olarak ulaşması mümkün değildir (Milliman, 2013: 31). Bu nedenle yeşil seçme ve yerleştirme fonksiyonu, çevre yönetiminin bir işletmenin strateji

geliştirme ve İK planlama sürecinin bir unsuru haline getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu, bireylerin çevre koruma konusundaki faaliyetlerini yönlendirmek için güçlü bir proaktif vizyonun geliştirilmesini gerektirmektedir (Shah, 2019: 9). Seçme ve yerleştirme faaliyetleri, çevre yönetim ilkelerine bağlı işgücünün, bir işletmenin kadrosunu oluşturmaya yardımcı olmakta ve böylece çevre yönetim sisteminin planlama faaliyetini mümkün kılmaktadır (Jabbour ve Santos, 2008: 56). Dolayısıyla en iyi seçme ve yerleştirme uygulamalarının hangileri olduğunu araştırmak, işletmeler için önem arz etmektedir. Kurumsal çevre politika ve stratejileri ile işe alım politikasını bütünleştirmek, işe alım bağlamında bazı işletmeler tarafından uygulanan bir yöntemdir (Arulrajah, vd., 2015: 4). Bu açıdan bakıldığında çevresel sürdürülebilirlik literatüründe çalışan seçimi, çevre yönetim politikalarının etkili bir şekilde uygulanmasında önemli bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Ari, vd., 2020: 5). Yine denilebilir ki işletmelerde çevrenin korunmasına dönük yeşil uygulamaların hayata geçirilmesi, büyük oranda o işletmelerde doğru işgücünün ve yöneticilerin mevcudiyetine bağlıdır (Gupta, 2018: 201). Bu nedenle işletmeler, çevre politikalarının hayata geçirilmesinde yeşil işgücüne ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin yeşil işgücü yaratma noktasında iki seçeneği mevcuttur: Bunlardan birincisi, yeşil işe alıma odaklanmak. İkincisi ise mevcut işgücüne çevre ile ilgili gerekli farkındalığı kazandırmak için eğitim, öğretim ve gelişim olanakları sunmaktır. Yeşil işe alıma odaklanma, mevcut çalışanlara eğitim yoluyla farkındalık kazandırma seçeneğinden daha proaktif ve daha düşük maliyetli olarak tanımlanmaktadır (Arulrajah, vd., 2015: 4). Pham ve Paille'ye (2020) göre yeşil seçme ve yerleştirme fonksiyonun iyi uygulanması, başta yeşil eğitim ve yeşil çalışan katılımı olmak üzere işe girişten sonraki tüm aşamaları kolaylaştırmaktadır. Ayrıca yeşil seçme ve yerleştirme; işverenlere diğer işletmelerin önüne geçme fırsatı sunmakta, potansiyel adayların işletmeye çekilme ihtimalini arttırmakta ve işe başladıktan sonra mevcut çalışanların elde tutulmasını sağlamaktadır (Ahmad, 2015: 6).

Aşağıda yeşil seçme ve yerleştirme uygulamalarına dair örnek tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 8: Yeşil Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarına Dair Örnek Tanımlar

Yazar	Tanım/İfade
Renwick, vd., 2008	- Çalışanlar için yeşil iş tanımları (ve yönetsel iş tanımlarına dahil edilen yeşil hedefler) - Yeşil uygulamaların potansiyel adaylar tarafından değerlendirilmesi (başvuru sahiplerinin çalışacağı işletmeyi seçerken yeşil kriteri kullanması) - Yeşil iş adayları - Mülakat kriterlerinden biri olan yeşil farkındalığa sahip adayların işe alınması - Yeşil işveren markası (tercih edilen yeşil işveren) - İşe başlama sürecine eklenen yeşil/çevreci yönler (alıştırma/tanıtma) - Yeşil bir işveren olmak; çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırır, işgücü devir oranını azaltır ve işgücünün ruhsal/bedensel sağlığını iyileştirir.
Milliman, 2013	- İşveren markasına dahil edilen çevresel hedeflerin özgün olması, gerçekleri yansıtması ve iletişimin diğer tarafında yer alan potansiyel adaylar için kişisel anlam taşıması - Yeşil bilgiye sahip çalışanların, yeşil işe alım materyallerinin tasarlanmasına ve işletmenin sürdürülebilirlik videolarının oluşturulmasına dahil edilmesi - İşe alım materyallerinin hazırlanmasında veya mevcut çalışanlarla gerçekleştirilen iletişim süreçlerinde kâğıt kullanımının azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması - Eğer mümkünse, yüz yüze görüşmelerin ya da kariyer fuarlarının sanal/online yöntemlerle gerçekleştirilmesi - Başvuru sahiplerinin işletmenin misyonuna ve değerlerine uygun olup olmadığını belirlemek için iş görüşmelerinde sürdürülebilirlik ile ilgili soruların yer alması
Suharti ve Sugiarto, 2020	- İşletmenin vizyon ve misyonundan kaynaklı çevre-dostu değerlerin, potansiyel çalışanların işe alım ve seçim süreçlerine entegre edilmesi - İşe alım ve seçim süreçlerinde işletmenin çevre-dostu taahhütleri ile uyumlu çevre yanlısı karakter özelliklerine sahip çalışanların öncelenmesi
Tulsi ve Ji, 2020	- İşe alım mesajlarında (iş ilanlarında) çevresel performans göstergelerine yer verilmesi - Örgütün çevre politika ve stratejilerinin işe alım politikalarına yansıtılması - İş ilanlarında işletmenin çevresel değerlerinin ifade edilmesi - Özel yaşamlarında da yeşil farkındalığa sahip ve yeşil dönüşümün bilincinde adayların seçilmesi

Yeşil işe alım, sürdürülebilir süreçlerin farkında, çevrenin korunması ve sürdürülebilir çevre gibi kavramlara aşina, yeni yeteneklerin işe alınma süreci olarak tanımlanmaktadır (Bangwal ve Tiwari, 2015: 48). Ahmad'a (2015) göre yeşil işe alım, çevre yönetim sistemleri ile özdeşleşen bilgi, beceri, yaklaşım ve davranışlara sahip bireylerin işe alınma sürecidir. Bombiak (2020) ise yeşil işe alımı, yüksek çevre yetkinlikleri ile karakterize edilen adayların işletmeye çekilmesi olarak tanımlamaktadır. Birinci sınıf yetkinliklere sahip çalışanların işe alınması, çoğu örgütteki İKY departmanları için hem önemli hem de zorlayıcı bir süreçtir (Cheema ve Javed, 2017: 3). Çevre odaklı çalışanları işe almak, çalışanların örgütün sürdürülebilir eylemlerinin önemini fark etmesini kolaylaştırmaktadır (Bombiak, 2020: 69). Bu nedenle bir işletmenin işe alım politikası, çevrenin korunması hakkında bilgi sahibi yetenekli adayların istihdam edilmesi üzerinden şekillendirilmelidir (Shah, 2019: 9). Bangwal ve Tiwari'ye (2015) göre, yeşil işe alımın belirli bir tanımı yoktur. Aranganathan'a (2018) göre de yeşil işe alım sürecinin evrensel bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak işe alım süreçlerinde yürütülen bazı uygulamalar tanım olarak değerlendirilmektedir. Örneğin çevresel etkiyi azaltmak için kağıtsız işe alım uygulamalarının tercih edilmesi, yeşil işe alım tanımına karşılık gelen unsurlardan biridir (Bangwal ve Tiwari, 2015). Buna benzer şekilde yeşil işe alım, elektronik araçlarla ve tekniklerle gerçekleştirilen sistematik bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Islam, 2014: 126). Ancak halen bir örgütün/işletmenin işe alım sürecine çevresel konuları dahil etmesinin dinamikleri hakkında çok az şey bilinmektedir (Jabbour, 2011: 99).

Renwick ve meslektaşları (2008), yeşil işveren marka değerini yeşil seçme ve yerleştirme faaliyetleri kapsamında ele almıştır. Bu nedenle bu çalışmada da yeşil seçme ve yerleştirme kapsamında ele alınacak ilk unsur yeşil işveren marka değeridir.

Mishra (2017) ise, yeşil seçme ve yerleştirme sürecinin iki aşamadan oluştuğunu belirtmektedir:

1. İşe alım ve seçim süreçlerinde sınırlı kâğıt kullanımı ve online (çevrimiçi) araçların tercih edilmesine dayanan çevre-dostu işe alım yöntemlerinin kullanılması,
2. Seçim sürecinde yeşil/çevreci tutumların ölçülmesi, buna bağlı olarak yeşil uygulamalara değer veren ve geri dönüşüm, daha az kâğıt kullanımı ve enerji tasarrufu gibi çevre-dostu faaliyetleri takip eden potansiyel adayların dikkate alınması.

Buradan hareketle, seçme ve yerleştirme süreçlerinde yer verilen kağıtsız/dijital ³seçme ve yerleştirme ile adayın yeşil farkındalığı ikinci ve üçüncü unsuru oluşturmaktadır. İlk olarak Renwick ve meslektaşlarının (2008) üzerinde durduğu yeşil işveren marka değerine yer verilmiştir.

1.2.1.1. Yeşil işveren marka değeri

“Yetenek için savaş” olarak adlandırılan dönemde, yüksek nitelikli çalışanları işletmeye çekmek İK için önemli bir sorundur (Renwick, vd., 2013: 2). Masri ve Jaaron (2017), yüksek nitelikli yeşil çalışanları işletmeye çekmek için yeşil bir itibar inşa edilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Guerci ve meslektaşlarına (2015) göre, örgütsel itibar geliştirmek uzun vadeli, zaman ve kaynak gerektiren ve aynı zamanda oldukça riskli ve belirsiz bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte İtalya bağlamında yürüttükleri çalışmadan elde ettikleri bulgulara göre, yüksek nitelikli potansiyel adayları çekmek isteyen işletmelerin yatırımlarını işveren markasını geliştirmek üzere şekillendirmesi gerekmektedir. Çevreye dair konuların işe alım süreçleri üzerinde etkili olduğu ve yüksek başarı ile mezun olan potansiyel adayların iş başvurusu yaparken, işletmenin çevre performansına ve tanınırlığına göre karar verdiği bilinmektedir (Renwick, vd., 2008: 4). Bu nedenle işe alım faaliyeti çevresel boyutu içerdiğinde, işletmenin çevre performansı potansiyel yetenekleri çekmek için bir unsur olarak kullanılmaktadır (Jabbour, 2011: 99). Buna istinaden işletmenin çevresel itibarı, imajı ve tanınırlığı işe alım süreçlerinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Renwick, vd., 2013: 2). Yeşil işveren marka değeri, işletmenin imajını güçlendirmekte ve bu da potansiyel adayların işletmeye çekilmesinde bir araç olarak kullanılmaktadır (Renwick, vd., 2008: 4). Bu nedenle yeşil işveren marka değeri, yeşil konular hakkında bilgi sahibi potansiyel adayları işletmeye çekmek için kullanışlı bir yapı sunmaktadır (Shah, 2019: 3).

Guerci ve meslektaşlarına (2015) göre, işletmenin web sitesinde yer alan yeşil bilgi miktarı ve işletmenin yeşil itibarı/tanınırlığı, çevre yönetimi açısından işletmenin çekiciliğini arttırmanın bir yolu olarak kullanılmaktadır. Ayrıca yine Guerci ve meslektaşları (2015) işletmenin web sitesinde yer alan yeşil bilgiler ile işletmenin yeşil tanınırlığının, potansiyel adayları işletmeye çekme yönünden birbirinin ikamesi olduğunu iddia etmektedir. Ancak birlikte yürüttükleri araştırmanın bulgularına göre, işletmeler web sitelerini işletmenin yeşil

³ Kâğıt kullanımının azaltılması ve kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik dijitalleşme süreçleri çevre-dostu olmakla birlikte, dijital teknolojilerin ve dijitalleşme kaynaklı enerji tüketiminin de sera gazı emisyonlarına etkisi bilinmektedir. Sharma ve Dash (2022), “The Digital Carbon Footprint: Threat to An Environmentally Sustainable Future” adlı makalelerinde bu durumu verilerle açıklamış ve karbonsuz dijitalleşmeye yönelik örnekler vermiştir.

faaliyet ve uygulamalarıyla doldurmak yerine, yeşil tanınırlıklarını ve işveren marka değerini geliştirmeye dönük yatırımlara odaklanmalıdır.

Tablo 9: İşe Alım Uygulamaları ile İlgili Örgütsel Mekanizma

		İşe Alım Uygulamaları ile İlgili Örgütsel Mekanizma	
		Web Tabanlı İşe Alım	Tanınırlık/İtibar
İşe Alım Uygulamalarının Amacı	Potansiyel adayların bir işletme tarafından sunulan istihdam koşullarının çekiciliğine ilişkin algılarının artırılması	Bir işletmenin web sitesinde yer alan şirkete ve işe dair bilgilerin miktarı	İşveren İtibarı
	Potansiyel adayların bir işletmenin çevre yönetiminin çekiciliğine ilişkin algılarının artırılması	Bir işletmenin web sitesinde yer alan yeşil bilgi miktarı	Yeşil İtibar

Kaynak: Guerci, vd., 2015

Yeşil işveren marka değeri, bir işletmenin yeşil İKY uygulamaları aracılığıyla oluşturulmakta ve işletmenin çevre yönetimi ile ilgili imaj ve itibarına/tanınırlığına karşılık gelmektedir (Tang, vd., 2017: 5). Bu noktada yeşil İKY, marka imajı ve tanınırlığını inşa etmede işverenlere yardımcı olmaktadır (Al Mamun, 2019: 15). Yeşil işveren olarak tanınan işletmeler, yetenekli uzmanların işletmeye çekilmesinde daha etkili görülmektedir (Bombiak, 2020: 69).

Buna paralel olarak potansiyel çalışanlar da çevre sorunlarına duyarlı işletmeleri araştırmakta ve bu gibi işletmelerde çalışmayı tercih etmektedir (Renwick, vd., 2008; Ahmad, 2014; Arulrajah, vd., 2015; Mehta ve Chugan, 2015). Bu durumun farkında olan işverenler, yeşil İKY uygulamalarını işveren markasının bir parçası haline getirerek, çevreye duyarlı potansiyel adayların gözünde çekiciliklerini arttırmayı hedeflemektedir (Renwick, vd., 2013: 2). İş başvurusu yapan potansiyel adaylar, bir işletmenin yeşil/çevreci performansı hakkında veri toplamakta ve enerjilerini yeşil/çevreci atmosfere sahip bir işletme için kullanmak istemektedir (Shah, 2019: 3). Bu sebeple sürdürülebilirliği anlamış ve hatta daha önceki işlerinde sürdürülebilir süreçlerin içerisinde yer almış yeşil çalışanlar, yeşil işletmeleri çalışmak için arzu edilen yerler olarak konumlandırmaktadır (Mehta ve Chugan, 2015: 75). Renwick ve meslektaşlarına (2013) göre bu durum, iş arayan potansiyel adayların kendi değerleri ile başvuru yaptıkları işletmenin değerleri arasında benzerlik aramasından ve kendilerine yakın

buldukları işletmeleri tercih etmesinden kaynaklanmaktadır. Bunun için bazı işletmeler, iş ilanlarında “yeşil ekibimizin bir parçası olun” ya da “sosyal ve çevresel olarak sorumlu bir işvereniz” gibi birtakım ifadelerle yer vererek potansiyel yeşil adayların dikkatini çekmeye çalışmaktadır (Arulrajah, vd., 2015: 5). Bununla birlikte, işletmenin sürdürülebilirlik politikalarının ve çevreye dair verilerinin potansiyel adaylarla paylaşılması da işe alım süreçlerinde etkili bir iletişim stratejisi olarak değerlendirilmektedir (Milliman, 2013: 32). Milliman’a (2013) göre, işletmeler işe alım süreçlerinde iletişim stratejilerini belirlerken ve markanın mesajını potansiyel adaylara iletirken “yeşil göz boyama”dan kaçınmalı ve mesajlarını işletmenin gerçeklerine dayanarak temellendirmelidir. Bu bağlamda teori ile pratik (söz ile eylem) arasındaki farklılık yeşil göz boyama (greenwashing) olarak bilinmekte, örgütün biçimsel yapıları ile günlük faaliyetleri arasındaki uyumsuzluk örgütsel ikiyüzlülük (organizational hypocrisy) olarak tanımlanmaktadır (Ari, vd., 2020: 5). Pham ve Paille’ye (2020) göre, adaylar örgütün ekolojik değerleriyle kendi değerleri arasında bir uyumsuzluk ya da ekolojik tutumlarda bir çatışma algılasa, bu durum adayların işletmenin diğer yönlerine olan ilgisini azaltabilmektedir. Bu uyumsuzluk potansiyel adayların işletmeye çekilmesini negatif etkilemekle birlikte, mevcut çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, duygusal tükenmişliklerinin ve örgütün amaçlarına zarar veren davranışlarının artmasında da etkilidir (Ari, vd., 2020: 5). Ahmad (2015), yeşil İKY’nin yalnızca çevre konularına yönelik farkındalıkla ilintili olmadığını, aynı zamanda daha geniş bir çerçevede örgütün ve çalışanların sosyal ve ekonomik iyi oluşlarını da ilgilendirdiğini belirtmektedir. Buna istinaden, yeşil bir işveren; çalışanların motivasyonunun ve örgüte olan bağlılığının arttırılmasına yardımcı olmakta, iş gücü devir oranını azaltmakta ve yine çalışanların ruhsal ve bedensel sağlığının iyileştirilmesine katkı sunmaktadır (Renwick, vd., 2008: 5). Mehta ve Chugan (2015) da yeşil bir işletmenin, diğer işletmelerle karşılaştırıldığında, daha düşük işgücü devir oranına sahip olduğunu belirtmektedir. Ayrıca iyi çevre yönetim uygulamalarına sahip işletmeler, satışların iyileştirilmesi ve maliyetlerin azaltılması noktasında da avantaja sahiptir. Gerçekten de çevresel sorumluluklarının bilincinde olan işverenler, kurumsal çevre yönetim girişimlerini uygulamak için ihtiyaç duydukları yetenekleri işletmeye çekebilmekte ve bu da işletmenin çevresel hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır (Arulrajah, vd., 2015: 4-5). Bununla birlikte sürdürülebilir bir kimliğe sahip olmak, örgütleri potansiyel adayların gözünde çekici seçenekler haline getirmekte ve bu da örgütlere rekabet avantaj sağlamaktadır (CIPD, 2021: 6). Guerci ve Carollo’nun (2016) İtalya bağlamında gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre, örgütün

sürdürülebilirlik planları hakkında potansiyel adaylara -özellikle de genç ve eğitimli olanlara- bilgi verilmesinin pozitif sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir.

Bu bağlamda, iş arayan potansiyel adaylar sürdürülebilirliğe neden ilgi duyar sorusunun cevabı aşağıdaki gibidir (CIPD, 2021: 6):

- Sürdürülebilirlik, çalışanlar için gurur kaynağıdır.
- Sürdürülebilirlik, işletmenin çalışanlarına önem verdiği anlamına gelir.
- Sürdürülebilirlik, iş arayanların belirli örgütsel değerler ile kişisel değerleri arasında bağlantı kurmasına yardımcı olur.

Dolayısıyla kurumsal çevresel sürdürülebilirlik, örgütsel çekiciliğin bir göstergesi olarak tanımlanmakta ve bu nedenle adayların işletmeye çekilmesinde bir araç olarak kullanılabilmektedir (Pham ve Paille, 2020: 261). Sürdürülebilirlik bir işletmenin tanınırlığını/itibarını ve statüsünü arttırmakta, bu da iş arayan birçok potansiyel adayın sürdürülebilir uygulamalara sahip bir işletme için çalışmaktan gurur duymasına vesile olmaktadır. Bununla birlikte iş arayan bazı potansiyel adaylar için işletmenin sürdürülebilir girişimlere sahip olması genel olarak toplumun refahını/iyi oluşunu önemseydiği anlamına gelmekte, bu nedenle çalışanlarına da değer verdiği düşünülmektedir. Bu noktada İK'nin görevi, işletmenin toplumu ve gezegeni önemseydiği inancını güçlendirmek için, bu inancı çalışan uygulamalarıyla (İK süreçleriyle) ilişkilendirmektir. Ayrıca enerji maliyetlerinin azaltılması, çalışanların elde tutulması ve marka yönetimi aracılığıyla elde edilen rekabet avantajını, sürdürülebilir kalkınmanın bir kaynağı olarak değerlendirme noktasında şeffaf olunması gerekmektedir (CIPD, 2021: 6).

Jackson ve meslektaşlarına (2011) göre, iş başvuru sahiplerinin ve diğer potansiyel adayların işletmenin çevre kimliğine dair izlenimleri nasıl ve ne şekilde edindiği, üzerinde durulması gereken bir diğer konudur. Örneğin potansiyel adaylar, işe alım süreci boyunca, iş tanımlarının yeşil unsurlar içermesine ya da işletme mekanlarının çevre-dostu tasarımına dikkat etmekte midir? Potansiyel bir işvereni değerlendirme sürecinin hangi aşaması, ilgili işverenin çevre yönetim uygulamaları ve performansına dair en belirgin ve en etkili bilgileri içermektedir? Jackson ve meslektaşlarına (2011) göre bu sorulara verilen cevaplar, örgütün çevre hedefleri ile uyumlu potansiyel yeteneklerin işletmeye çekilmesinde kullanılmaktadır. Bu noktada örgütsel çekicilik, adayların tutum ve davranışlarını etkileyen bilişsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Khan ve Muktar, 2020: 9). İnsanlar kendilerini, kendilerine benzer bulunduğu gruplarla birlikte kategorize etme eğilimindedir. Öz imajlarıyla örgütün imajını

uyumlandırmak, bir örgütün parçası olma arzusu ve motivasyonunun kaynağı olarak açıklanmaktadır. Örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki uyum ve bireyin bir örgütün parçası olarak kendi benlik algısını geliştireceği inancı, bu eğilimin olası sebepleri arasında tanımlanmaktadır (Pham ve Paille, 2020: 265). Bu süreçte, bu tür adayları cezbedebilecek iş özelliklerini tasarlamak çok önemlidir (Masri ve Jaaron, 2017).

1.2.1.2. Kağıtsız/dijital seçme ve yerleştirme

Bombiak’a (2020) göre, yeşil seçme ve yerleştirme yalnızca yeşil adayların işletmeye çekilmesi yönünden değil aynı zamanda işe alım süreçlerine yaklaşım yönünden de önem arz etmektedir. Bu nedenle yeşil seçme ve yerleştirme, örgütün çevreye etkilerini en aza indirmek ve çevrenin korunması için kağıtsız işe alım süreçlerine odaklanmaktadır (Aranganathan, 2018: 70). Dolayısıyla seçme ve yerleştirme süreçlerinde kâğıt kullanımının azaltılması, dikkat edilmesi gereken hususlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Jeronimo ve meslektaşlarına (2020) göre yeşil seçme ve yerleştirme süreçlerinde uygulanması gereken mekanizmalardan biri, işe alım süreçlerinde hem potansiyel adaylara daha fazla bilgi sağlaması hem de daha az kâğıt kullanımına dayanması nedeniyle gelişmiş teknolojilerin tercih edilmesidir. Bu noktada evrak işlerini ve seyahatleri azaltmak için bilgi teknolojilerinden yararlanmak, en çok tercih edilen uygulama olarak değerlendirilmektedir (CIPD, 2021: 6). İşe alım sürecini kağıtsız bir şekilde, online başvuru formu, online mülakat ya da telefon görüşmesi gibi dijital yöntemler aracılığıyla yürütmek, kâğıt israfını, yakıt tüketimini ve mülakat kaynaklı seyahatleri azaltmaktadır (Das ve Singh, 2016: 231). Benzer şekilde Yulsiza ve meslektaşları (2017) da İKY uygulamalarında elektronik süreçlerin benimsenmesinin kâğıt tüketimini azalttığını belirtmektedir. Dolayısıyla işe alım süreçlerinde gelişmiş teknolojilerin kullanılması, maliyetleri azalttığı gibi işe alım faaliyetlerinin çevreye olan etkisini de azaltmaktadır (Jeronimo, vd., 2020: 415). Tam bu noktada pratik bir çalışmaya yer vermek gerekirse Mishra’nın (2017) Hindistan bağlamında gerçekleştirdiği araştırma sonucunda; örnekleme yer alan işletmelerin tamamı işe alım süreçlerinde sosyal medya ve online iş portallarını kullandıklarını belirtmekte, ancak aynı işletmeler işe alım süreçlerinde kâğıt kullanımının azaltılmasına dair bir uygulamaya yer vermediklerini ifade etmektedir. Bu da ilgili işletmelerde sosyal medya ve online süreçlerin kullanımının, kâğıt kullanımını azaltmak gibi bir hedef çerçevesinde yapılandırılmadığını ortaya koymaktadır.

Çalışan el kitabı, geri ödeme talepleri, seyahat destek talebi ve izin talebi gibi bazı önemli belgelere çevrimiçi bir bağlantı üzerinden erişmek ve bu sayede gereksiz çıktı almaktan kaçınmak yeşil bir uygulama olarak değerlendirilmektedir (Mishra, 2017: 775). Bu noktada İK,

işe alım ve seçim yöntemlerinin çevre-dostu olduğundan emin olmalı ve örgütün kültür ve değerlerini yansıtan işe alım ve seçim yöntemlerini tercih etmelidir (CIPD, 2021: 6). Milliman’a (2013) göre, iş başvuruları değerlendirilirken tarama görüşmelerinin yüz yüze mülakatlar şeklinde değil de online görüşmeler halinde yapılması İK’nin sürdürülebilirliğe olan bağlılığını göstermektedir. Ayrıca işe alım süreçlerinde online yöntemlerin kullanılması, farklı amaçlar için basitten karmaşığa doğru yönelen bir dizi uygulamanın aktif hale getirilmesi anlamına gelmektedir. Bu yöntemler bire bir gerçekleştirilen ilk tarama görüşmelerinin Skype gibi online uygulamalar üzerinden yapılmasından, grup görüşmeleri ya da sanal kariyer fuarları gibi etkinliklerin görece daha karmaşık online yöntemler (tele-bulunma) kullanılarak yürütülmesine kadar çeşitlenebilmektedir. Açık pozisyonların ilan edilmesi, başvuruların/CV’lerin alınması ve dağıtılması, referans kontrollerinin yapılması, teklif mektuplarının ve iş sözleşmelerinin iletilmesi gibi işe alım faaliyetleri elektronik ortamlarda yürütülen süreçlere dayanmaktadır (CIPD, 2021: 6). Örneğin boş pozisyonların şirketin web sitesinde veya online iş portallarında yayınlanması, özgeçmiş ya da kabul mektubu gibi belgeleri içeren yazışmaların çevrimiçi süreçlerle yürütülmesi, değerlendirme testlerinin online olarak yapılması, görüşmelerin video konferans vb. online platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmesi, işletmenin çevre yönetim politikaları ve eylemlerine dair bilgilerin web sitesi üzerinden paylaşılması gibi birçok uygulama yeşil seçme ve yerleştirme kapsamında değerlendirilen mekanizmalardandır (Jeronimo, vd., 2020: 415). Web sitesi üzerinden gerçekleştirilen işe alım faaliyetlerinin yaygınlaşması ile birlikte işletmeler, potansiyel adayların çevre yönetim faaliyetlerine olan ilgisine dair bilgi toplayabilmektedir (Cheema ve Javed, 2017: 3). Aynı şekilde potansiyel adaylar da web tabanlı işe alım uygulamalarına geçen işletmelerin çevre yönetim faaliyetleri hakkında daha ayrıntılı bilgiye erişebilmektedir (Renwick, vd., 2013:2).

1.2.1.3. Adayın yeşil farkındalığı

Yeşil farkındalık, bir örgütün yeşil hedeflere ulaşmasına yardımcı olan davranışsal unsurları içermektedir (Shah, 2019: 3). Tang ve meslektaşları (2017), adayın yeşil farkındalığa sahip olmasını yeşil seçme ve yerleştirme fonksiyonunun temel yönü olarak belirtmektedir. Çevre-dostu bir işletme yaratmak ve bunu sürdürülebilir kılmak, çevre yönetim faaliyetlerine katılmaya istekli çalışanların işe alınmasını gerektirmektedir (Renwick, vd., 2013; Ahmad, 2015). Bu noktada bazı işletmeler işe alımda, kurumsal çevre yönetim faaliyetlerine katılmak için gerekli yetkinliğe, tutum ve davranışa sahip olan adayları tercih etmektedir (Arulrajah, vd., 2015: 5). Yüksek beceri düzeyinde, nitelikli bir eğitime sahip ve dolayısıyla potansiyel olarak yüksek performans beklenen adayların, çevre yönetimi konusunda tanınırlığı olan işletmeler

tarafından işe alınması, bu işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayabilecek bir kaynağı elinde bulundurması anlamına gelmektedir (Renwick, vd., 2013: 3). Buradan hareketle yeşil çalışanlara sahip olmak işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Mehta ve Chugan, 2015: 75). Rekabet avantajının yanı sıra Milliman'a (2013) göre; proaktif, nitelikli ve örgüte bağlı çalışanlar, kurumsal sürdürülebilirlik girişimlerinin etkin bir şekilde uygulanmasında da etkilidir. Buna göre, sürdürülebilirliğin önemini anlayan çalışanlara sahip olan işletmeler, çevre ile ilgili problemlere yenilikçi çözüm önerileri getirme noktasında daha geniş bir bakış açısına dayanarak kararlar almakta ve bu da alınan kararları çevre-dostu kılmaktadır (Mehta ve Chugan, 2015: 75). Bu bağlamda açık pozisyonlar için tercih yapılırken, adayların çevresel duyarlılıkları ve çevreye karşı geliştirdikleri ilgi, bir seçim kriteri olarak değerlendirilmelidir (Arulrajah, vd., 2015: 5). Adayın yeşil farkındalığı; yeşil bilinç, sorumluluk duygusu ile hareket etme ve uygunluk gibi örgütün çevre hedeflerine ulaşmasını sağlayan kişilik unsurlarını içermektedir. Bu bağlamda çalışanların değerlendirilmesi ve seçilmesi yeşil kritere dayalı olarak gerçekleştirilmektedir (Tang, vd., 2017: 5). Shah (2019) da özellikle son aşamaya kalacak adayların belirlenmesinde, yeşil kriterlerin kullanılması gerekliliği üzerinde durmaktadır. Yeşil düşünceye sahip adayları işe alma kriteri; sürdürülebilir süreçlerin farkında, geri dönüşüm ve kaynakların korunması gibi konulara aşina profesyonellerin işletmenin bünyesine dahil edilmesini kolaylaştırmaktadır (Ahmad, 2015: 6).

Bununla birlikte, yeşil işverenlerin işe alım süreçlerinde uygulaması gereken bazı mekanizmalar bulunmaktadır (Jeronimo, vd., 2020: 415). Masri ve Jaaron'a (2017) göre, mülakat süreci adayların etkin çevre davranışına hazır olup olmadığını araştıran unsurları içermelidir. Eğer iş tanımları, çevresel sürdürülebilirliğe dair görev ve sorumlulukları içeriyorsa, kişisel özellikler de benzer şekilde bu görev ve sorumluluklarla ilgili bilgiye sahip olmayı gerektirmektedir. Örneğin, bir örgüt tüm yöneticilerinin iklim okuryazarlığı ya da benzeri standartlara sahip olmasını talep edebilmektedir (CIPD, 2021: 5). Buna göre iş tanımları ve personel özellikleri çevresel boyutları içerecek şekilde belirlenmeli ve mülakatlar, potansiyel adayların yeşil bilgi ve değerlerini öğrenmek üzere kurgulanmalıdır (Jeronimo, vd., 2020: 415). Bu amaçla, mülakatlarda adayların yeşil bilgilerini, standartlarını ve görüşlerini değerlendiren sorulara yer verilmelidir (Shah, 2019: 3). İşe alım mülakatlarında başarılı olmak isteyen potansiyel adaylar, işletmenin çevresel değerlerini kontrol ederek işe alınma ihtimallerini arttırmaktadır. Ayrıca bu tarz bir bilgiye sahip potansiyel adaylar, gerekli eğitim ve becerilere de sahip olma eğilimindedir. Bu nedenle olumlu bir itibara veya çevre yönetim politikasına sahip işletmeler, yüksek performans gösteren çalışanları işe alma potansiyelini de elinde

bulundurmaktadır (Cheema ve Javed, 2017: 4). Masri ve Jaaron'a (2017) göre üretim/imalat sektöründe yer alan bir örgüt, yeşil işe alım aracılığıyla çevre yanlısı ve çevrenin korunması noktasında hassasiyeti olan çalışanları işe almaya odaklanmalıdır. Bu aynı zamanda çevre yönetim değerlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasını garanti etmektedir. Ancak uygulamaya bakıldığında, örneğin Mishra'nın (2017) Hindistan bağlamında gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre, örnekleme yer alan işletmelerin hiçbir potansiyel adayların seçimi esnasında yeşil davranış, yeşil değerler ve yeşil kişilik özelliklerine göre değerlendirmede bulunmadıklarını belirtmektedir. Suharti ve Sugiarto (2020) ise örneklemlerinde yer alan işletmenin, potansiyel çalışanların seçim ve mülakat süreçlerine çevre-dostu değerleri dolaylı ve örtük olarak eklediğini belirtmektedir. Böylece potansiyel adayların karakter özelliklerinin, işletmenin çevre-dostu taahhütlerine uygunluğunu ön planda tutmak hedeflenmektedir. Endonezya bağlamında gerçekleştirilen bu araştırmanın bulguları, çevre-dostu taahhüttün/bağlılığın işe alım ve seçim süreçlerine örtük olarak dahil edildiğini göstermektedir. Pham ve Paille (2020) de benzer şekilde, işe alım görevlilerinin bir adayın belirli konulardaki bakış açılarını keşfetmek amacıyla, mülakatlara çevresel konularla ilgili soruları dahil ederek, adayların yeşil yeterliliklerini dolaylı olarak değerlendirdiğini belirtmektedir. Guerci ve Carollo'nun (2016) çalışması ise bu noktada daha kapsamlı bir bilgi vermektedir. Guerci ve Carollo'nun (2016) araştırma sonuçlarına göre, İK yöneticileri işletmenin çevre performansını destekleyen seçim süreçleri tasarlama noktasında, iki farklı yaklaşım benimsemektedir: Bunlardan birincisi, mülakatlarda çevresel sürdürülebilirliğe dair konulara yer verilmesidir. Bu sayede İK yöneticileri hem potansiyel adayların çevreye dair hassasiyetlerini tartmakta hem de adayların çevreye dair görüşlerinin işletmenin görüşleri ile uygunluğunu ölçmektedir. Zira ekolojik değer uyumu, yalnızca istihdamın korunması için değil aynı zamanda çalışanların işe girdikten sonra elde tutulması ve iş tatminlerini artırma noktasında da önemlidir (Pham ve Paille, 2020: 268). İkinci tasarımda ise, mülakatlarda çevresel sürdürülebilirliğe yer verilmekle birlikte, adayları seçerken çevresel hassasiyete değil, yalnızca teknik becerilere odaklanılmaktadır. Yine aynı araştırmanın sonuçlarına göre dikkat çeken bir diğer husus, İK yöneticilerinin yeşil yeterliliği (çevreci referanslar, çevreci özellikler) işe alımda ayırt edici bir unsur olarak değerlendirmedir. İK yöneticileri, yalnızca çevre ile ilgili bilgi ve beceri gerektiren teknik roller söz konusu olduğunda yeşil yeterliliği bir seçim kriteri olarak değerlendirmiştir (Guerci ve Carollo, 2016). Pham ve Paille'nin (2020) araştırma sonuçları, bugüne kadar işletmelerin çevre yanlısı adayları seçerken hiçbir ortak kriter uygulamadığını göstermektedir. Yeşil seçim, adayın çevreyle ilgili beceri ve deneyimlerinin bir

değerlendirmesini içermekte ve her işveren bunu kendi yöntemleriyle yapmaktadır (Pham & Paille, 2020: 261). Jabbour'un (2011) araştırma bulgularına göre ise potansiyel adayın yeşil farkındalığı dikkate alınsa da işe alım ve kurum içi/kurum dışı ilan süreçlerinde bu faktöre işletme tarafından yer verilmediği görülmektedir. Oysa iş başvurusunda bulunan potansiyel adayları, doğrudan ya da dolaylı olarak, çevresel konularda sahip oldukları bilgilere göre kategorize edecek bir iş ilanı hazırlamak, bir örgütün yeşil düşünce yapısına sahip çalışanları kendi bünyesine çekme ihtimalini arttırmaktadır (Mwita ve Kinemo, 2018: 41).

Literatürde yeşil seçme ve yerleştirme üzerine yapılan çalışmaların kronolojik olarak özetlendiği ayrıntılı bir tablo (Tablo 33) bu çalışmanın ekler bölümünde yer almaktadır.

1.2.2. Yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonu

Eğitim, tarihsel olarak bakıldığında örgütsel değişim sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Milliman, 2013: 33). Çevresel sürdürülebilirlik literatüründe de eğitim, çevre yönetiminin etkili bir şekilde uygulanmasında önemli faktörlerden biri olarak tanımlanmaktadır (Ari, vd., 2020: 7). İşletmelerde şu an ana akım olarak kabul edilen kalite yönetimi, çeşitlilik, etik ve iş güvenliği gibi birçok kavram eğitim aracılığıyla anaakımlaştırılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel sürdürülebilirlik için gerekli olan bilgi ve becerilerin edindirilmesi de eğitim aracılığıyla sağlanmaktadır (Milliman, 2013: 33-34). Yeşil İKY'nin önemli bir işlevi, işletme bünyesinde yer alan çalışanlara ve yöneticilere gerekli bilgi ve beceriyi edinmeleri için yeşil eğitim vermektir (Arulrajah, vd., 2015: 8). Bu eğitime, çalışanların hem işle ilgili hem de davranışsal becerilerinin geliştirilmesi noktasında ihtiyaç duyulmaktadır (Ari, vd., 2020: 7). Dolayısıyla çalışanların çevreye dair uygulamalar hakkında gönüllü davranış geliştirebilmeleri için gerekli yetkinlik ve bilgiyle donatılmalarında eğitim esastır (Ojo, vd., 2020). Etkili bir yeşil eğitim programı, çalışanların çevresel konularda sorumluluk sahibi ve adanmış olmalarını teşvik eden yeşil bilgi, beceri ve tutumlarını arttırmaya yardımcı olmaktadır (Pham, vd., 2020: 3). Geleneksel eğitim ile karşılaştırıldığında yeşil eğitim, yalnızca çalışanların üretkenliklerini arttırmakla kalmaz, aynı zamanda çevresel etkileri dikkate alarak çalışanların ürün yaşam döngülerine karşı sorumluluklarını da artırır (Xie, vd., 2020: 2). Bu sayede çalışanların çevre yönetim programlarının hedeflerine ulaşmasını da sağlamaktadır (Jabbour, 2011: 99). Ayrıca yeşil eğitim, rekabet edebilirliklerini arttırmaları için çalışanlara yeni bilgi ve eko-beceriler sağlamakta ve bu nedenle çalışan performansının artırılmasında geçerli ve kullanışlı bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Xie, vd., 2020: 3).

Aşağıdaki tabloda yeşil eğitim ve geliştirme uygulamalarına dair örnek tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 10: Yeşil Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarına Dair Örnek Tanımlar

Yazar	Tanım/İfade
Renwick, vd., 2008	- Çevre yönetimi, süreçler/malzeme kullanımı hakkında bilgi vermek - Çevre yönetimi eğitim ihtiyaç analizi - Ekolojik değerlerin üretilmesi ve öğretilmesi ile ilgili eğitimin entegre edilmesi - Çalışanların çevre yönetimine dair becerilerinin geliştirilmesi ve yetkinlik geliştirme - Yeşil değerlerde/yönetimde sosyal uyum - Çevre yönetiminde yeşil takımların kullanılması - Çalışma alanının yeşil analizini gerçekleştirmek için çalışanların eğitilmesi - Geleceğin yeşil/çevreci yöneticilerini yetiştirmek için iş rotasyonu - Çalışanların bilgisini arttırmak için eğitimin entegre edilmesi - İş güvenliği, enerji verimliliği, atık yönetimi ve geri dönüşüm eğitimlerinin çevre yönetimi eğitimine dahil edilmesi - Yeşil/çevreci kurslar hakkında bilgi verecek iş güvenliği temsilcileri - Çalışanların bireysel yeşil becerilerinin gelişimini sağlamak - Geçmişte çevre kirliliğine neden olan endüstrilerde çalışan ve daha sonra işini kaybeden çalışanların yeniden eğitimi
Milliman, 2013	- İşe başlangıç eğitiminde, işletmenin çevre vizyon ve inisiyatiflerinin yanı sıra, üst yönetimin bu vizyon ve inisiyatifler hakkındaki görüşlerine de yer verilmesi - Yeşil eğitim materyallerinde çok sayıda grafik ve görsel kullanımı, eğitim sonrasında çalışanların bilgi düzeyinin küçük sınavlarla ölçülmesi ve çalışanların kendi görüşlerini yansıtan makaleler ile öğrenmenin teşvik edilmesi - Çalışanların kendi çevre eğitim materyallerini tasarlamaya ve şirket genelinde sosyal ağları kullanarak çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurmaya teşvik edilmesi - Yeşil eğitim bilgisinin, işletmede yer alan departmanların çevreye etkileri göz önüne alınarak farklılaştırılması - Çalışanların eğitimlerde öğrenilen yeşil iş görevlerini uygulamasını engelleyen kısıtların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması için ek kaynak sağlanması, işletme tarafından belirlenen çalışanlara sivil toplum kuruluşlarında staj yapmaları veya işletme için kilit konumda olan tedarikçileri ziyaret etmeleri için fırsat yaratılması

Tablo 10 (devam ediyor)

Suharti ve Sugianto, 2020	- Çalışanlara çevre-dostu kültür ve değerleri aşlamak için oryantasyon faaliyetleri düzenlemek ve buna dayanarak çevre dostu bir çalışma kültürü oluşturmak - Çevre dostu yetkinlikler/beceriler kazandırmak için rutin eğitim faaliyetleri düzenlemek - Çalışanların aynı küresel “Yeşil İşletme” algısına sahip olmalarını sağlamak için çalışan değişim programı aracılığıyla uluslararası çalışan gelişimini desteklemek
Tulsi ve Ji, 2020	- Çalışma alanının yeşil/çevreci analizinin gerçekleştirilmesi için işgücünün çevre bilincini arttırmaya dönük eğitimler verilmesi - Yeşil eğitim programı aracılığıyla her çalışanın uygun bilgi ve beceri edinmesini sağlamak - Çalışanların çevre eğitim ihtiyaçlarının analizi ve gerekli eğitimin tanımlanması - Ciddi ve sistematik şekilde yürütülen eğitim programının tüm çalışanlara uygulanması

Yeşil eğitim; çevre yönetiminin önemi hakkında çalışanlara bilgi vermekte, enerji tasarrufu sağlayan, atıkları azaltan ve çevresel farkındalığın bütün örgüte yayılmasını sağlayan çalışma yöntemleri konusunda çalışanları eğitmekte ve çalışanların çevreye dair problemlerin çözülmesi süreçlerine dahil edilmesi gibi konularda fırsatlar sunmaktadır (Ahmad, 2015: 7). Yeşil eğitim, genellikle eko-tasarım yöntemleri, daha temiz ekipman kullanımı ve daha sağlıklı atık bertarafı ile ilgilidir (Xie ve Zhu, 2020: 2433). Ari ve meslektaşları (2020) da yeşil eğitimin bu yönüne değinmiş ve çalışanların su ve enerjiyi daha az tüketmesinde, atıkları azaltmasında, yenilenebilir materyallerden yararlanmasında ve geri dönüştürülmüş materyalleri kullanmasında yeşil eğitimin önemine dikkat çekmiştir. Yeşil İKY, işletmenin çalışanlarını yeşil yapmakta ve bu sayede atıkların azaltılması ya da yok edilmesine ve daha sonra işletmenin maliyetlerinin düşürülmesine yardımcı olmaktadır (Arulrajah ve Opatha, 2016: 155). Bu bağlamda eğitim, atık miktarının azaltılması ve atık oluşumunun önlenmesi noktasında önemli bir girişim olarak değerlendirilmektedir. Üretim süreçlerinde aktif olarak yer alan çalışanlara eğitim verilmesi, atık yönetiminin gerçekleştirilmesinde kritik bir öneme sahiptir (Renwick, vd., 2008: 7). Atık yönetimi, geri dönüşüm, enerji yönetimi ve yeşil satın alma gibi belirli alanlarda verilen eğitimler, örgütün çevre yönetim hedeflerine ulaşmasına büyük fayda sağlamaktadır (Gupta, 2018: 212). Ayrıca yeşil eğitim, işletmelere rekabet avantajı sağlama ve yüksek düzey bir çevresel gelişim için kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bununla

birlikte çalışanlara bu alanda sağlanan özel bir eğitim olmaksızın, rekabet avantajı elde etmek ve çevresel gelişim hedeflerine ulaşmak mümkün görünmemektedir (Moraes, vd., 2019: 1694). Örgütlerde eğitim ve geliştirme fonksiyonu, çalışanların beceri ve bilgisinin artırılması yoluyla grup performansını ve bireysel performansı iyileştirmeyi hedeflemektedir. Eğitim ve geliştirme fonksiyonu, örgütün yetenek yönetimi stratejisinin bir parçası olarak tanımlanmakta, grup hedeflerinin ve bireysel hedeflerin örgütün genel vizyon ve hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi için tasarlanmaktadır (CIPD, 2021: 9). Bu nedenle Srivastava ve Shree'ye (2019) göre, İK yöneticileri bütüncül sonuçlar elde edebilmek için örgütün yeşil hedefleriyle uyumlu bir eğitim çerçevesi oluşturmalıdır.

Çevresel sürdürülebilirliği, eğitim ve geliştirme süreçlerine dahil etmek için aşağıdaki adımlar takip edilebilir (CIPD, 2021: 9):

- Örgütün çevresel sürdürülebilirlik performansına ve çalışan gereksinimlerine dair bilgileri işe başlama sürecine dahil etmek,
- Tüm çalışanları, pozisyonlarıyla/rolleriyle ilgili çevresel konularda eğitmek,
- Çevresel sürdürülebilirliği, eğitim ve gelişim programlarının içeriğine entegre etmek,
- Örgüt içinde çevre-dostu eğitim ve gelişim yöntemlerini benimsemek.

Guerci ve Carollo'nun (2016) çalışmasının sonuçlarına göre; bazı İK yöneticileri çevre eğitimini yalnızca çevresel konularla ilintili spesifik pozisyonlar için organize ederken, bazıları tüm pozisyonlar için çevre eğitimi düzenlemektedir. Çevre eğitimi, çevre sorunlarının dahil edildiği “genel eğitim” ve yeşil yönetim amaçlarına yönelik olarak hazırlanan “özel eğitim” süreçlerinden oluşmaktadır (Jabbour ve Renwick, 2020: 7). Suharti ve Sugiarto'ya (2020) göre, işletmeler özel olarak tasarlanmış eğitim programları aracılığıyla çalışanlarda yeşil davranışları teşvik etmek için uygun bilgi ve becerileri sağlamaktadır. Bu noktada hem tüm çalışanlara sağlanan genel bir eğitimin varlığından hem de bazı birimlerdeki çalışanlara özgü pozisyon bazlı olarak geliştirilen özel eğitimlerin varlığından söz edebilmek mümkündür. Yeşil içerik, işletmenin sürdürülebilirlik misyonuna hizmet eden genel eğitim süreçlerinin parçası haline gelmekte, öte yandan özel çevre eğitimi çevresel konuların departman eğilimlerini nasıl etkileyeceğini daha iyi anlama noktasında belirli örgütsel birimleri geliştirmek için kullanılmaktadır (Jabbour ve Renwick, 2020: 7). Guerci ve Carollo'nun (2016) araştırma sonuçlarına göre örneklemelerinde yer alan işletmelerin tamamı, çalışanlarının büyük bir çoğunluğuna yoğun yeşil eğitim sağlamaktadır. Özellikle proaktif aşamada yer alan bir üretim organizasyonu, çalışanların çevre ile ilgili becerilerini, niteliklerini ve farkındalık düzeylerini

geliştiren yeşil eğitimi örgütün tüm çalışanlarına sunmaktadır (Masri ve Jaaron, 2017: 485). Yeşil eğitim kapsamında düzenlenen seminer ve çalıştaylar da çalışanlar ve yöneticilerde çevre bilinci oluşturulması ve iyi bir çevre performansı elde edilmesi anlamında önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Arulrajah, vd., 2015: 8). İşletmenin bütün çalışanlarında çevresel farkındalık yaratmak için örgütsel düzeyde yürütülen seminerler, konferanslar ve atölye çalışmaları, örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanmasında da önem arz etmektedir (Das ve Singh, 2016: 231). Bu noktada Teixeira ve meslektaşlarına (2012) göre yeşil eğitim; ISO yönergelerinden, çevre eğitiminde ele alınan yeşil yönetim temalarından, öğrenme yöntemlerinden, tedarikçi desteğinden ve yenilikçi iyi uygulamalardan etkilenme eğilimindedir.

Uygulamaya dönük olarak bakıldığında Mishra'nın (2017) araştırma sonuçlarına göre, kurum içi toplantılar ve kampanyalar gibi yeşil öğrenme ve farkındalık girişimleri, araştırma örneklemini içerisindeki tüm işletmelerde ortak olarak uygulanmaktadır. Doğal içeriklerin ve kaynakların tedarik edildiği bölgelerde yaşayan toplulukları daha iyi anlamak için yoğun yurtdışı seyahat programları düzenlemekte, işletme tarafından seçilen çalışanların bu programlara katılımları sağlanmakta ve bu seyahatler yeşil eğitim programı kapsamında değerlendirilmektedir (Milliman, 2013: 36). Bazı işletmeler tarafından ise, her yıl düzenli olarak “çevre günü” kutlanmakta ve kutlamalar kapsamında yöneticilerin, çalışanların ve ailelerinin katılımıyla gerçekleştirilen bir dizi etkinlik organize edilmektedir. Bu hem çalışanlara hem de aile üyelerine ekolojik değerleri aşlamak için iyi bir uygulama olarak değerlendirilmektedir (Arulrajah, vd., 2015: 8). Guerci ve Carollo'ya (2016) göre işletmelerin bu eğitimleri sağlamalarında yerel, ulusal ve Avrupa menşeli kamu politikalarının çevre ile ilgili konularda çalışanların yetkinlik gelişimini desteklemesi ve kamu fonlarının eğitimlerin desteklenmesi yönünde kullanılması da etkili olmaktadır.

Örgütlerde çevre yönetiminin başarısı için gerekli görülen yeşil İKY uygulamaları arasında yeşil eğitim ön plana çıkmaktadır (Teixeira, vd., 2012: 318). Gupta'nın (2018) çalışmasının sonuçlarına göre de örgüte olan katkıları değerlendirildiğinde, yeşil İKY uygulamaları arasında en öncelikli uygulama yeşil eğitim ve geliştirme olarak belirlenmiştir. İşletmenin çevre ile ilgili eğitim, öğretim ve gelişim faaliyetleri, yeşil İKY'nin önemli uygulama alanlarından biri olarak tanımlanmaktadır (Arulrajah vd., 2015: 8). Çevre yönetiminin uygulama ve operasyon aşaması, bir işletmenin tüm üyelerinin yoğun bir şekilde eğitime tabi tutulmasını gerektirmektedir (Jabbour ve Santos, 2008: 56). Uygun eğitim, öğretim ve gelişim faaliyetleri olmaksızın, bir işletmenin hedeflediği çevresel performansa ulaşması

zordur. Bu nedenle, bu faaliyetlerin işletmenin çevresel performansı için ne kadar önemli olduğu işletmeler tarafından doğru bir şekilde idrak edilmek durumundadır (Arulrajah, vd., 2015: 8). İşletmeler yeşil eğitimden edindikleri bilgileri yeşil yenilikçi davranışlara etkili bir şekilde uygulayabilirse, yeşil eğitim daha yüksek kurumsal sürdürülebilirlik performansına neden olabilmektedir (Xie ve Zhu, 2020: 2433). Bu bağlamda işletme tarafından çalışanlara sağlanan yeşil eğitim birden fazla amaca hizmet etmektedir: İlk olarak çevre yönetim hedeflerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için çalışanların gerekli beceri ve uzmanlıkla donatılmasına yardımcı olmakta, ikinci olarak ise çevre yönetimi ve örgütsel yeşil değerler hakkında çalışanların farkındalıklarını ve bilinç düzeylerini arttırmayı hedeflemektedir (Dumont, vd., 2017: 623). Bu nedenle eğitim başlangıçta, çalışanları mevzuata ilişkin gereklilikler ve teknik standartlar hakkında eğitmeye, bu tür gereksinimleri karşılamak ve bu standartlara uymak için yeni teknik beceriler geliştirmeye odaklanmaktadır (Jackson, vd., 2011: 106). Sonrasında ise çevre yönetim faaliyetlerinin işlerlik kazanmasında hangi eylemlerin gerekli olduğu, bu eylemlerin nasıl çalıştığı ve ilgili eylemlerin çevrenin korunması noktasında nasıl bir işlevinin olduğu yönünde, çalışanlara farkındalık kazandırmayı hedeflemektedir (Ahmad, 2015: 5). Tang ve meslektaşlarına (2017) göre farkındalık geliştirme, bilgi yönetimi ve örgütsel iklim inşası yeşil eğitimin üç yönünü oluşturmaktadır. İlk olarak yeşil eğitim işyerindeki çevre yanlısı faaliyetlere dair çalışan farkındalığını arttırmayı hedeflemektedir. İkincisi yeşil eğitim, çalışanlara bilgi yönetim sistemi aracılığıyla işletmenin çevresel faaliyetlerini yürütme imkânı sağlamaktadır. Üçüncüsü yeşil eğitim, tüm çalışanları çevresel inisiyatiflere dahil olmaya cesaretlendirerek örgütsel bir iklim inşa etmektedir. Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çevre yönetiminin önemi ve farklı yönleri hakkında çalışanları bilinçlendirmekte (Ahmad, 2015: 7), yeşil becerilerini geliştirmekte ve çalışanlar arasında ekolojik farkındalığı yükseltmektedir (Bombiak, 2020: 70). Bilinçlenen çalışanların çevresel hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi sürecine katılımı, çevre yönetim programının başarılı bir şekilde uygulanmasına yol açmaktadır (Ari, vd., 2020: 7). Ayrıca yeşil eğitim, işletmenin başarılı bir sürdürülebilirlik performansı sergilemesinde de güçlü bir araç olarak görülmektedir (Jeronimo, vd., 2020: 415). Ancak çevre eğitimine dair girişimler bazı nedenlerle sekteye uğrayabilmektedir. Eğitim ihtiyaç analizlerinin yetersizliği, eğitim alan çalışanların isteksizliği, verilen eğitimin iş süreçlerine aktarılamaması, kıdemli liderlerin eğitim hedeflerine dair gerçek ve algısal bağlılıklarının düşüklüğü ve çalışan sinizmi gibi birçok problem bu kategoride değerlendirilmektedir (Jackson, vd., 2011: 106). Bu noktada İK, çalışanları kendi organizasyon-temelli çevre eğitim materyallerini geliştirmeleri için cesaretlendirmekte ve

interaktif öğrenme teknikleri kullanarak çalışanların yeşil eğitime katılımını arttırmayı hedeflemektedir (Milliman, 2013: 35).

1.2.2.1. Yeşil eğitimin aşamaları

Liu ve meslektaşlarına (2020) göre, yeşil eğitimi karakterize eden dört aşama bulunmaktadır. Bunlar; yeşil eğitim ihtiyaçlarını tanımlama, tasarım ve planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması aşaması; temel olarak eğitim ihtiyaçlarını arttırmayı, eğitim aracılığıyla geliştirilmesi hedeflenen yetkinlikleri haritalamak için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri ve halihazırda geliştirilmiş yetkinlikleri kapsayan bir yapı oluşturmayı hedeflemektedir (Teixeira, vd., 2012: 320). Bu noktada bazı işletmeler, işgücünü dönüştürebilmek için çalışanların yeşil eğitim ihtiyaçlarını ciddi bir şekilde analiz edip, ihtiyaçları tanımlama yoluna gitmektedir (Arulrajah, vd., 2015: 9). “Eğitim İhtiyaç Analizi”, çalışanların çevre yönetimine dair eğitim ihtiyacının değerlendirilmesinde ilk adım olarak tanımlanmaktadır (Renwick, vd., 2008: 13). Çevresel bilgi ve becerilerin değerlendirilmesi yoluyla yapılan eğitim ihtiyaç analizi, çevre yönetiminde gerekli eğitimin belirlenmesine ve böylece odaklı eğitim modüllerinin tasarlanmasına yardımcı olmaktadır (Mehta ve Chugan, 2015: 78). İşgücünün yeşil eğitim ihtiyaç analizine dayalı olarak işletmeler, çalışanlarının ihtiyaç duyduğu gerekli bilgi, beceri ve tutumları sağlamak için sistematik eğitim, öğretim ve gelişim programları yürütmektedir (Arulrajah, vd., 2015: 8). Eğitim tasarım ve planlama aşaması ise; yeşil eğitimin niteliğini, rollerini ve sorumluluklarını belirlemeyi, dış kaynak kullanımına dayalı eğitimlerin tespitini, eğitim programlarının oluşturulmasını ve ilgili eğitimlerin pozisyonu ne olursa olsun tüm çalışanlara sunulmasını içermektedir (Teixeira, vd., 2012: 320). Ayrıca yeşil eğitimin verimliliğinden emin olmak için, eğitim materyalleri ve eğitim içeriğinin işletmedeki departmanlara ve çeşitli fonksiyonel birimlere göre uyarlanmış olması gerekmektedir. Örneğin satın alma departmanında çalışan personel için kaynak malzemeler (hammadde, vb.) hakkında derinlemesine bilgi sunulması ya da satış/pazarlama departmanında çalışan personelin satışını yaptığı ürünün üretim süreçlerinde ortaya çıkan karbon ayak izi hakkında bilgi edinmesi de bu kapsamda değerlendirilmektedir. Yeşil eğitim süreci tamamlandıktan sonra ise çalışanlar, bu eğitimlerden elde ettikleri bilgileri iş yapış şekillerine, iş hedeflerine ve eylem planlarına nasıl uygulayabilecekleri konusunda önerilerde bulunmaya teşvik edilmeli ve sürecin aktif bir parçası haline getirilmelidir (Milliman, 2013: 35). Son olarak eğitim çıktılarının değerlendirilmesi aşaması, sunulan yeşil eğitimin ve eğitilenlerin memnuniyetinin kayıt altına alınmasını içermektedir (Teixeira, vd., 2012: 320).

1.2.2.2. Yeşil işe başlangıç eğitimi

İşe giriş, çalışanların yeni işlerine ve çalışma ortamlarına uyum sağlama veya alışma süreci olarak tanımlanmaktadır. Büyük ya da küçük her işletme, yeni başlayan bir çalışana işletme hakkında pozitif bir deneyim sağlayan iyi tasarlanmış bir işe alım planına sahiptir (CIPD, 2021: 9). İşletmeler, çevreye duyarlı bir çalışma kültürü oluşturmak, çalışanların yeşil yetkinliklerini şekillendirmek ve yeşil davranışa yönelik bir taahhüt yaratmak için işe yeni başlayan çalışanlara dönük oryantasyon faaliyetleri yürütmektedir (Suharti ve Sugiarto, 2020: 204). Oryantasyon, işe yeni başlayanların katıldığı belirli bir etkinliğe karşılık gelmektedir. İşe alım ve işe alıştırma sürecinin tüm noktalarında- örgütün değerleri, hedefleri, kültürü ve akreditasyonlarını kapsar şekilde- örgütün sürdürülebilirlik politikaları, uygulamaları ve faaliyetleri üzerinde durulmaktadır. İşe başlama eğitimi, ilgili sürdürülebilirlik yeterliliklerini ve sorumluluklarını kapsamakta ve çalışanın rolüne/pozisyonuna özel bilgiler içermektedir (CIPD, 2021: 9). Yeni katılanlar için işe başlangıç eğitimi; çalışanların işletmenin yeşil politika ve uygulamalarını anlamaları ve işletmenin yeşil hedefleri ile uyumlanmaları için gerekli olan yeşil oryantasyon programını içermektedir (Mehta ve Chugan, 2015: 78). Milliman’a (2013) göre bu, hem çalışanların çevresel iyileştirme ve gönüllülük programlarına nasıl katılacaklarını anlamalarına yardımcı olmakta hem de işletmenin sürdürülebilirlik hedefleri ve uygulamalarına dair bilgi edinmelerini sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik kavramının çalışanların iş yapış şekillerine entegrasyonu herkes için açık, net ve anlaşılır olmadığından, bu bilginin sağlanması özellikle önemlidir. Yeşil eğitim, yeni çalışanların çevresel konularda ve işletmenin yeşil kültürü hakkında eğitilmelerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda özellikle işe başlangıç eğitimi süresince bu konuların vurgulanması gerekmektedir (Masri ve Jaaron, 2017: 485). Çalışanların çevresel konularda eğitilmesi, motivasyonlarını ve çevreye uygun eylemlerde bulunma taahhütlerini arttırmaktadır (Moraes, vd., 2019: 1702). Bu noktada çalışanları yeşil davranışlar sergilemeye motive etmek ve çalışanların yeşil yetkinliklerini geliştirmek için işletme tarafından eğitim ve gelişim fırsatları sunulması gerekmektedir (Suharti ve Sugiarto, 2020: 204).

İşletmeler, işe yeni başlayanlara verilen eğitim konusunda iki farklı yaklaşımı benimsemektedir. Bunlardan biri işe yeni başlayanlara verilen “genel yeşil eğitim”, diğeri ise “role-özgü yeşil eğitim”dir. Buna göre bazı işletmeler pozisyonlara uygun adayları seçtikten sonra, kurumsal çevre yönetim politikası, sistemi ve uygulamaları hakkında gerekli temel bilgiyi çalışanlarına sağlamaktadır (Arulrajah, vd., 2015: 6). Tang ve meslektaşlarına (2017) göre de sadece çevre departmanı ile bağlantılı olanlara değil, işletmenin tüm çalışanlarına

eğitim programları aracılığıyla yeşil eğitim verilmelidir. Tüm çalışanları kapsar şekilde verilen bu eğitim, iklim değişikliğinin nedenleri ve etkileri, işletme faaliyetlerine yansımaları ve işletmenin bu değişikliğe nasıl yanıt verdiği hakkında bazı genel bilgileri içermelidir. Bu, bir örgütteki tüm iş rollerine çevresel sürdürülebilirliğin dahil edilmesi anlamına gelmektedir. Karbon ayak izi hesaplaması, kaynak kullanımı, atık ve seyahatlerin azaltılması, harcamalar ve satın alma politikaları, bu eğitim kapsamında değerlendirilmektedir (CIPD, 2021: 9). Bazı işletmeler ise, yeni işe aldığı çalışanlara role-özü bir yeşil eğitim programı uygulamakta ve ilgili çalışanların eğitim programlarına uygun bir çevre oryantasyon sürecini de program kapsamına dahil etmektedir (Arulrajah, vd., 2015: 6). Role-özü bu eğitim, çevresel sürdürülebilirliğin stratejik ve operasyonel çıktılarını anlama noktasında yöneticilere destek olmaktadır. Bu aynı zamanda örgütün çevresel sürdürülebilirliğinin geliştirilmesine, yöneticilerin katkı sunmasına yardımcı olan bir faktördür. Role-özü eğitim; sürdürülebilirlik denetimi ve raporlaması yapmak, döngüsel ekonomi yaklaşımını uygulamak gibi bazı becerileri kapsamaktadır (CIPD, 2021: 10). Böyle bir eğitim programının varlığı, işletme tarafından üstlenilen sera gazı emisyonlarının azaltılması gibi yeşil hedefler hakkında, çalışanların bilgilencmelerine yardımcı olmaktadır (Mehta ve Chugan, 2015: 75). Dolayısıyla örgütün eğitim ve geliştirme programlarına dahil edilen tüm konular, çevre sorununun nerede gerçekleştiğini ve çevredeki değişimlerin örgüt için oluşturduğu risk ve fırsatları kapsar şekilde tasarlanmalıdır (CIPD, 2021: 10).

Literatürde yeşil eğitim ve geliştirme üzerine yapılan çalışmaların kronolojik olarak özetlendiği ayrıntılı bir tablo (Tablo 34) bu çalışmanın ekler bölümünde yer almaktadır.

1.3. Çevre Yönetimi

Stratejik bir konu olarak kurumsal çevrecilik ya da çevre yönetimi 1990’larda ortaya çıkmış ve 2000’lerde uluslararası yaygınlık kazanmıştır. Çevre yönetimi, işletmelerin çevresel ve yeşil konuları yönetme ve çevre yönetim stratejileri geliştirme süreci olarak tanımlanmakta ve büyük işletmelerde stratejik olarak egemen konu haline gelmektedir (Lee, 2009: 1102). Çevre yönetimi, ürün ve süreç teknolojisi seçimlerini ve bu seçimlerin altında yatan yönetim sistemini içerdiğinden, hem tesis ve ekipman gibi yapısal hem de üretim planlama, performans ölçümü ve ürün tasarımı gibi altyapısal bileşenleri etkilemektedir.

Tablo 11’de çevre yönetiminin teknolojik ve örgütsel yönünü yansıtan faaliyetlere yer verilmiştir.

Tablo 11: Çevre Yönetiminin Teknolojik ve Örgütsel Yönü

Çevre Yönetimi	
Teknolojik Faaliyetler	Örgütsel Faaliyetler
1. Ambalaj geri dönüşümü	1. Açıkça tanımlanmış sorumluluklar
2. Katı atıkları azaltmak için arıtma	2. İlk çevresel inceleme
3. Hava emisyonlarını azaltmak için arıtma	3. İlgili yasal gerekliliklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi için prosedür
4. Birim ürün başına daha az ambalaj kullanımı	4. Çevresel hedefler, sürekli iyileştirme sürecinin bir parçasıdır
5. Zararlı girdilerin ikamesi	5. Yazılı çevre politikası
6. Daha teniz teknolojisinin uygulanması	6. Tedarikçi seçiminde çevresel performansın dikkate alınması
7. Su yüzeyindeki emisyonları azaltmak için arıtma	7. Çevre eğitim programı
8. Üretimde kullanılan suyu azaltma	8. Ölçülebilir çevresel hedefler
9. Yeni bir ürünün yeşil/çevreci tasarımı	9. Ölçülebilir çevresel hedeflere ulaşmak için program
10. Kirliliği azaltma için arıtma	10. Tedarikçilerden çevresel önlemler almalarını talep etmek
11. Birim ürün başına daha az malzeme kullanılması	11. Yıllık raporda çevre/sağlık/ iş güvenliği verileri
12. İşletmedeki malzemelerin geri dönüştürülmesi	12. Çevre programını kontrol etmek için denetleme sistemi
13. Ambalajın olumsuz çevresel etkilerinin azaltılması	13. Çevre yönetim sisteminin çevresel verimliliğinin değerlendirilmesi
14. Ürün geri dönüşümü	14. Ayrı çevre/sağlık/iş güvenliği raporu veya çevre beyanı
15. Ulaşımında kullanılan enerjinin azaltılması	15. Çevresel performans göstergelerinin benimsenmesi
16. Yenilenemeyen kaynakların ikame edilmesi	16. Ürünlerin ve üretim süreçlerinin çevresel etkileri konusunda tüketicileri bilgilendirmek
17. Diğer işletmelerin atık yığınlarının kullanımı	17. Eko-etiketlemenin kullanımı
	18. Karşılaştırma (diğer işletmelerle çevresel performans karşılaştırması)
	19. Ürün yaşam döngüsü analizinin uygulanması
	20. “Yeşil ürünlerin” potansiyeli üzerine pazar araştırması

Kaynak: Wagner, 2011: 165-166

Çevre yönetimi, fonksiyonel stratejilerin özellikle operasyonel faaliyetlerin önemli bileşenlerinden biri olarak tanımlanmaktadır (Klassen ve McLaughlin, 1996: 1201). Bununla birlikte kavram karmaşasının önüne geçebilmek adına; çevre yönetimi, çevresel performans,

kurumsal çevresel performans ve yeşil performans gibi ifadelerin kurumsal çevresel sürdürülebilirliği tanımlayan anahtar kelimeler olduğunu bilmekte fayda bulunmaktadır (Pham ve Paille, 2020: 261).

Berry ve Rondinelli (1998), çevre yönetiminin gelişim sürecinin üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bunların ilki, 1960'larda ve 1970'lerde ortaya çıkan çevresel krizleri ve bu krizlerin sonucunda ortaya çıkan negatif sonuçları kontrol etmek amacıyla yürütülen işletme pratiklerini içeren dönemdir. İkinci aşama, reaktif durum olarak adlandırılmakta ve 1980'lerle birlikte devlet tarafından oluşturulan çevre düzenlemelerine uyum sağlamayı ve uyum maliyetlerini en aza indirmeyi hedefleyen aşama olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü aşama ise 1990'larla birlikte proaktif çevre yönetim stratejisinin geliştirilmesiyle başlamakta, işletmelerin faaliyetlerinin çevresel etkilerini öngörmeye ve yasal düzenlemelerden önce atık ve kirliliği azaltmak için önlemler almaya başladığı dönem olarak bilinmektedir. Bu aynı zamanda toplam kalite çevre yönetimi aracılığıyla iş fırsatlarından yararlanma noktasında avantajlar sağlayan bir dönem olarak da değerlendirilmektedir.

Jabbour ve meslektaşlarına (2010) göre çevre yönetimi; fonksiyonel uzmanlık aşaması, iç entegrasyon aşaması ve dış entegrasyon aşaması olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Fonksiyonel uzmanlık aşamasında, çevre yönetimi yasal talepleri karşılama ihtiyacıyla ortaya çıkmakta ve işletme içerisinde izole bir konumda bulunmaktadır. İç entegrasyon aşaması, örgütsel yapıların çevre yönetimine katılımının artmasıyla ortaya çıkmakta ancak çevresel boyutun örgütsel yapılarla ilişkisi sistematik olarak stratejik bir yapı sunmamaktadır. Dış entegrasyon aşaması ise, işletmenin tüm birimleri çevre yönetim ilkeleri ve araçları aracılığıyla rekabet avantajlarını keşfetmek için sistematik olarak bir araya getirildiğinde ortaya çıkmaktadır.

Tablo 12'de, Jabbour ve meslektaşlarının (2010) belirttiği çevre yönetim aşamalarına ve her bir aşamanın temel özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 12: İşletmelerde Çevre Yönetiminin Aşamaları ve Özellikleri

	Çevre Yönetiminin Odak Noktası	İşletmelerde Çevre Yönetim Algısı	Üst Yönetimin Rolü
Fonksiyonel Uzmanlık	Mevcut yasaların taleplerini karşılamak	Ekstra operasyon/işletme maliyeti	Nadir katılım
İç Entegrasyon	Girdilerin daha uygun kullanımı (eko-verimlilik) /çevre yönetimi projelerine yönelik iç/örgütsel hareketliliğin başlaması	Girdi-ürün ilişkisinin iyileştirilmesi	Eko-verimliliğin derhal iyileştirilmesi için destek
Dış Entegrasyon	Dış çevredeki fırsatların keşfedilmesi aracılığıyla bir işletmenin rekabet gücünü artırma fırsatı	Rekabet avantajı	Sürekli katılım

Kaynak: Jabbour, vd., 2010: 1054

Teixeira ve meslektaşlarına (2012) göre ise, çevre yönetimi; duyarlı (reaktif), önleyici (prevantif) ve ileriye etkili (proaktif) olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Duyarlı aşama, çevre yönetiminin en az gelişmiş aşaması olarak tanımlanmakta, bu aşamada çevreye dair mevzuat ve yönetmeliklerin taleplerine cevap vermek hedeflenmektedir. Duyarlı aşamada çevre yönetimi çevresel problemlerden kaçınmaya odaklanmakta ve örgütsel yapı içerisinde etkisi az olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu aşama, işletmenin çevre temalı dış faaliyetlerini içermemektedir. İkinci aşama olan önleyici aşama, örgütün eko-verimlilik, azaltma, yeniden kullanma ve dönüştürme ilkelerini uygulayarak doğal kaynakların kullanımını optimize etmeyi hedeflediği aşama olarak değerlendirilmektedir. Bu aşamada çevresel konular örgütsel alanlarda tartışılmaya başlanmakta ve çevre yönetimi örgütsel yapı içerisinde daha baskın bir yer edinmektedir. Ayrıca bu aşamada çevre yönetimine dair bazı faaliyetlerin başladığı da görülmektedir. Son aşama olan ileriye etkili aşama, çevre konusunun işletme stratejisinde temel unsur olduğu ve rekabet avantajı sağladığı aşama olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada çevre yönetimi etkindir ve çevre yönetim faaliyetleri örgütün diğer birimleriyle entegredir. İşletme bu aşamada, iç çevre ve üretim zinciri etkilerini azaltmak için yaşam döngüsü analizi ve çevre kriterine bağlı tedarikçi seçimi gibi yöntemleri uygulamaya başlamaktadır (Teixeira, vd., 2012: 319-320).

Berry ve Rondinelli (1998), hazırlıksız aşamayı “kriz modu” olarak adlandırmakta ve bu aşamanın yönetmeliklerle uyumsuz bir süreç karşılık geldiğini belirtmektedir. Reaktif aşama

“maliyet modu” olarak adlandırılmakta ve işletme faaliyetleri yasal düzenlemeler ve yönetmeliklerle uyumlu bir şekilde yürütülmektedir. Proaktif aşama ise “sürdürülebilir işletme modu” olarak adlandırılmakta, yasal düzenlemeler ve yönetmeliklerin ötesinde işletme süreçleri çevre yönetimi sistemleri ile entegre bir şekilde yürütülmektedir. Proaktif aşama; atık minimizasyonu, kirliliğin/atık oluşumunun önlenmesi, talep yönetimi, çevre-dostu tasarım, ürün yönetimi ve tam maliyet (çevre) muhasebesi tarafından karakterize edilmektedir (Berry ve Rondinelli, 1998 :42-45).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere Teixeira ve meslektaşları (2012) çevre yönetimini duyarlı, önleyici ve ileriye etkili olarak aşamalandırmakta, Jabbour ve meslektaşları (2010) ise Teixeira ve meslektaşlarının (2012) sınıflandırmasına paralel bir şekilde fonksiyonel uzmanlık, iç entegrasyon ve dış entegrasyon şeklinde bir sınıflandırmaya gitmektedir. Burada duyarlı aşamanın fonksiyonel uzmanlığa, önleyici aşamanın iç entegrasyona, son olarak ileriye etkili aşamanın dış entegrasyona karşılık geldiğini belirtebilmek mümkündür. Berry ve Rondinelli ise 1998 yılındaki çalışmalarında Teixeira ve meslektaşları ile Jabbour ve meslektaşlarının çalışmalarında yer almayan kriz durumuna yer vermiş, bunu da dönemin koşulları üzerinden açıklamıştır. Ayrıca Teixeira ve meslektaşları (2012) ile Jabbour ve meslektaşlarının (2010) çalışmalarında Berry ve Rondinelli’de (1998) olmayan bir ara geçiş aşaması yer almaktadır. Bu aşama sırasıyla, birinde önleyici diğerinde iç entegrasyon aşaması olarak adlandırılmaktadır.

Üretim sektöründe yer alan işletmelerin gereksinimleri; yasal düzenlemelere dayalı sorumlulukları, süreçleri, faaliyetleri, tedarikçileri ve ürün yaşam döngülerini içermektedir (Koo, vd., 2014: 1184). Bu noktada çevre yönetim aşamalarına benzer şekilde örgütlerin çevresel sürdürülebilirlik çabaları da üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama, örgütlerin çevre mevzuatına ve ürün gerekliliklerine verdikleri reaksiyonları içermektedir. İlk aşama boyunca işletmeler, mevzuata uygun hareket etmeye ve ekonomik/politik güçlerini kullanarak düzenleyici çevreyi etkilemeye çalışmaktadır (Ones ve Dilchert, 2012: 447). İşletmeler bu aşamada çevresel problemlere ekolojik çözümler geliştirerek, mevzuata uygun hareket etmekten fayda sağlayabilmektedir (Koo, vd., 2014: 1177). İkinci aşamada, çevreye verilen zararların önlenmesi (kirliliğin önlenmesi, uygun atık bertarafının sağlanması, vb.) amaçlanmaktadır. Üçüncü aşama ise gönüllü proaktif eylemler ve uzun vadeli çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasına dönük değişim unsuru tarafından karakterize edilmektedir (Ones ve Dilchert, 2012: 447).

Bu nedenle bir işletme etkili bir çevre sistemi elde etmek için genel stratejik gelişim hedeflerine, çevre stratejileri ve hedeflerini de dahil etmelidir (Cheema ve Javed, 2017: 2). Buradan hareketle, çevre yönetiminin uzun vadeli hedefi, proaktif duruma doğru yönelmektir denilebilir (Klassen ve McLaughlin, 1996: 1201). Yasal talepler, maliyet faktörleri, paydaşlardan gelen baskılar ve rekabet gereklilikleri, bir işletmenin proaktif çevre yönetim anlayışını benimsemesinde etkili olan unsurlar olarak tanımlanmaktadır (Berry ve Rondinelli, 1998: 39-41). Paydaş baskısı, finansal performans ve kurumsal imaj, bir işletmenin çevre stratejilerinin belirlenmesinde etkili unsurlar arasında kabul edilmektedir (Cheema ve Javed, 2017: 2). Benzer şekilde Siegel (2009), çevre yönetim konularını işletmenin ekonomik ve stratejik boyutlarıyla ilişkilendirerek açıklamaktadır. Ona göre, bir işletme etik değerler ya da toplumsal baskılardan dolayı değil, işletmeye doğrudan fayda sağlayabilecek gruplardan (Örneğin, müşteriler vb.) gelen taleplere cevaben çevre yönetimini benimsemelidir. Siegel (2009), birçok işletmenin çevresel sorumluluğunu yerine getirmek için mevzuata uyum sağlamanın ötesine geçmeyi tercih ettiğini belirtmektedir. Berry ve Rondinelli'ye (1998) göre ise, işletmeler proaktif çevre yönetim anlayışını benimsemezse 21.yüzyılın küresel ekonomisinde rekabet edemeyecek ve bu yapı içerisinde kendilerine yer bulmakta zorlanacaktır. Tablo 13'de çevre yönetimine dair nicel ve nitel yöntemler kullanılarak yürütülen iki farklı çalışmaya yer verilmiştir.

Tablo 13: Çevre Yönetimine Dair Literatür Kaynaklı İki Örnek

Yazar, Ülke, Sektör	Katılımcı ve Sektör	Sonuç
Ramus, 2002, Avrupa ve ABD, Çeşitli Sektörler	Orta ve Alt Düzey Çalışanlar, (Nicel)	Araştırma sonuçlarına göre; çevre politikaları ve destekleyici yönetsel davranışlar çalışanların çevresel inisiyatifleri deneme olasılığını arttırabilir. Araştırma bulguları, iyi bir şekilde iletişimi yapılan yazılı bir çevre politikasının en önemli itici güç olduğunu belirtmektedir. Ayrıca çevre politikaları, çalışanların birim müdüründen aldığı destekleyici ya da destekleyici olmayan sinyallere karşı hassasiyet geliştirmesini sağlamaktadır.
Lee, 2009, G. Kore, Üretim Sektörü	Üst Yönetim ve Yönetim Kademeleri, (Nitel)	Bu çalışma, mevcut işletme ve yönetim literatürünün küçük ve orta ölçekli işletmelerde yeşil yönetim uygulamalarını büyük ölçüde görmezden geldiğini belirtmektedir. Araştırma bulgularına göre, küçük ve orta ölçekli işletmeler stratejik ve örgütsel değişimler aracılığıyla kendilerini daha yeşil/çevreci hale getirebilmektedir. Daha yeşil yönetim için örgütsel yapı, inovasyon kapasitesi, insan kaynakları, maliyet tasarrufu ve rekabet avantajı gibi faktörler örgütsel değişimi etkileyebilmektedir.

1.3.1. Çevre politika unsurları ve çevresel performans hedefleri

Proaktif işletmelerde olan çevre politika unsurlarından ilki, işletmenin bir yazılı çevre politikası olmasıdır. Bu yazılı çevre politikası, işletmenin çevreyi koruma niyetini işletmenin tüm iç ve dış paydaşlarına göstermektedir. Aynı zamanda çalışanlara işletmenin çevresel konularda sorumlu bir yaklaşımı benimsediğini de göstermektedir. Bu yazılı çevre politikası, çevresel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesinde çalışan faaliyetlerine rehberlik eder niteliktedir. Yazılı bir çevre politikasının varlığı tek başına işletmeyi proaktif ya da sürdürülebilir yapmamakta, ancak yazılı çevre politikası sürdürülebilir gelişimin önkoşulu olarak değerlendirilmektedir (Ramus, 2002: 153). Lee (2009) çalışmasından elde ettiği sonuçlara dayanarak, çevre mevzuatının işletmenin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada önemli bir tetikleyici olduğunu belirtmektedir. Çevresel performansın iyileştirilmesi için spesifik hedefler belirlemek de proaktif işletmelerin çevre politikaları içerisinde kendine yer bulmaktadır. Hedefler olmaksızın çevresel ilerleme nadiren gerçekleşmektedir. İşletmenin tüm faaliyetlerini, ürün ve süreçlerini kapsar şekilde bir yaşam döngüsü yaklaşımı benimsemek, işletmeyi sürdürülebilirliğe doğru yönlendirmektedir (Ramus, 2002: 153). Bu da işletmeleri, bir ürünün hammadde alımından atık bertarafına kadar olan tüm aşamalarında atıkları azaltma ya da ortadan kaldırma yollarını belirlemek için ürün yaşam döngüsü analizini kullanmaya yönlendirmektedir (Berry ve Rondinelli, 1998: 44). Başlangıçta işletmeler yaşam döngüsü analizini, çevresel etkileri azaltılmış ürün ve hizmetler tasarlamak için bir araç olarak kullanmıştır. Ancak şu an yaşam döngüsü analizi, işletme süreçlerinin çevresel etkilerini değerlendirmek ve minimize etmek için kullanılmaktadır (Ramus, 2002: 154). Bir diğer unsur, işletme tarafından yayınlanan çevre/sürdürülebilirlik raporlarıdır. Proaktif işletmeler son dönemlerde sürdürülebilirlik raporlamasına yönelmekte ve işletmenin sosyal, ekonomik ve çevresel performansının tüm yönlerini tek bir raporda bir araya getirmektedir (Ramus, 2002: 153). Proaktif bir işletmenin çevre politikaları içinde yer alan çevre yönetim sistemleri, çalışanların ve yöneticilerin rutin işlerini yerine getirirken çevresel etkileri dikkate almaları için bir araç sunmaktadır (Ramus, 2002: 154). Çevre sertifikaları, sistemleri ve programları çevre yönetiminin iç temel özellikleri olarak tanımlamakta ve bu unsurların yeşil İKY çabalarının başarıya ulaşmasında belirleyici olduğu belirtilmektedir (Yu, vd., 2020: 228). Teixeira ve meslektaşlarına (2012) göre de “ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri”, “Çevre için Tasarım” ve “Yaşam Döngüsü Analizi” gibi bazı yeşil yönetim araçları, örgütün çevresel etkilerini azaltmaktadır. Ancak ISO 14001 ya da AB’nin Çevre Yönetim ve Denetleme Şeması gibi bir çevre yönetim sisteminin uygulanması gerekli görülmeyle birlikte, çevresel sürdürülebilirliğe

ulaşmak için yeterli olmadığı belirtilmektedir. İşletmelerin çoğu çevreye olan etkilerini minimize etmek için buna yardımcı olabilecek tedarikçilerle çalışma eğilimindedir. Proaktif işletmeler genellikle bu amaçla tedarikçileriyle iş birliği yapmakta ve/veya tedarikçilerine baskı uygulamaktadır. İşletmelerin kullandığı mekanizmalardan biri, tedarikçilerin çevre yönetim sertifikasına sahip olmasını gerektirmektedir. Kullanılan diğer mekanizma ise, tedarikçinin çevre uygulamaları ve performansına dair kapsamlı sorular sormaktır (Ramus, 2002: 154).

Örgütlerin çevreye olan bağlılıkları, çevresel performanslarının bir göstergesidir (Gupta, 2018: 201). Dolayısıyla denilebilir ki kurumsal stratejinin bütünleyici bir unsuru olan çevre yönetimi, çevresel performansı etkilemektedir (Klassen ve McLaughlin, 1996: 1201). Örgütlerin çevresel performansları; kirliliği kontrol edebilme becerilerine, çevreye boşaltılan atık miktarının azaltılmasına, örgüt içerisinde geri dönüşüm ve yeniden kullanım uygulamalarının tatbik edilmesine ve ISO 14001 benzeri sistemlerin uygulanmasına bağlıdır (Gupta, 2018: 201). Bu nedenle, stratejiyi operasyonel uygulamalara dönüştürmeyi amaçlayan çevresel performansa ulaşmak için çevrenin ve İK fonksiyonunun konumlandırılması ve uyumlandırılması esastır (Haddock-Millar, vd., 2016: 193). Buradan hareketle Berry ve Rondinelli (1998) proaktif bir çevre performansının altı unsurdan oluştuğunu belirtmektedir: Üst yönetim liderliği, çevre stratejisi ve politikalarının varlığı, çevresel hedef, amaç ve metriklerin belirlenmesi, katılımcı karar alma ve uygulama süreçlerinin varlığı, çevre izleme, denetleme ve raporlama faaliyetlerinin yürütülmesi ve son olarak değerlendirme ve iletişim süreçlerinin varlığı, bu altı unsur arasında değerlendirilmektedir. Bu bağlamda kurumsal çevresel performans, iş yapış sürecinde doğal kaynakları ve doğal çevreyi yönetmedeki örgütsel performansı ifade etmektedir. Kurumsal çevresel performans, örgüt tarafından üstlenilen çevre yanlısı girişimleri ve çevresel çıktıları içermektedir. Örgüt tarafından üstlenilen çevre yanlısı girişimler, çevresel sürdürülebilirlik için ne yapıldığına odaklanmakta, örgütün çevresel çıktıları ise örgütsel faaliyetlerin ekolojik etkisine ve ayak izine karşılık gelmektedir (Ones ve Dilchert, 2012: 450).

Bu noktada kurumsal çevre politikalarının ve çevre yönetim sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanması tüm düzeylerdeki çalışan ve yöneticilerin çevresel sorumluluğu paylaşmasına bağlıdır (Ramus, 2002: 154). Ayrıca kurumsal çevre yönetim sisteminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanların yönetsel ve teknik becerilerine gereksinim bulunmaktadır (Cheema ve Javed, 2017: 2). Dolayısıyla sürdürülebilir çevre yönetimi, çalışanlara sağlanan eğitim ve gelişim fırsatları aracılığıyla kolaylaştırılabilen bir değişim girişimi olarak tanımlanmaktadır (Ojo, vd., 2020). Suharti ve Sugiarto (2020) çalışmalarında,

yeşil İKY uygulamalarının işletmenin benimsediği yeşil işletme kavramından ayrılamayacağını belirtmektedir. Buna istinaden işletmenin vizyon ve misyonunun formulasyonu, işletmenin sahip olduğu yeşil ve çevre-dostu anlayışı yansıtmaktadır. Buna göre; her operasyonel ve ticari faaliyette sıfır atık ilkesiyle çalışmak, paydaşlar için ortak değerler ve sürdürülebilir çözümler yaratmak önemlidir. Bu noktada işletme, çevre odaklı vizyon ve misyonunu uygulamak için müşteri odaklılık, dürüstlük, eko-performans, sürdürülebilirlik, açıklık ve katılım gibi çevre-dostu değerler belirlemektedir. İşletmeler gerçekten sürdürülebilir gelişime doğru ilerlemek istiyorsa, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımına odaklanmalı, kalıcı toksik kimyasalların doğal çevreye negatif ve uzun vadeli etkilerinden dolayı toksik kimyasalları zararsız olanlarla ikame etmeli, ekosisteme ve doğal çevreye zarar veren ürünler yerine sürdürülebilir ürünler kullanmalıdır (Ramus, 2002: 155). Bu noktada çevre-dostu tasarım, proaktif çevre yönetiminde kirliliği önlemenin bütünleyici bir parçası olarak tanımlanmaktadır (Berry ve Rondinelli, 1998: 43). Son olarak işletmeler insan sağlığını ve çevreyi korumak için faaliyette bulunduğu tüm alanlarda aynı yüksek standartları uygulamalıdır (Ramus, 2002: 155). Tüm bu sebeplerle üreticiler, nihai tüketiciden kaynaklı atıkları geri dönüştürerek ve çevre yönetim sistemleri kurarak, ürün ve süreçlerinden kaynaklanan negatif çevresel etkileri minimize etmek için çaba göstermektedir (Klassen ve McLaughlin, 1996: 1201).

1.3.2. Çevre yönetim sistemi

İşletmelerde çevre yönetim sürecini uygulamayı amaçlayan çoklu araçlar içinde, çevre yönetim sistemleri üzerinde özellikle durulması gerekmektedir. Bu bağlamda sistem terimi, ortak bir hedefe ulaşmayı amaçlayan, senkronize ve düzenli bir şekilde çalışan entegre ögeler kümesi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla çevre yönetim sistemi, işletme faaliyetlerinin çevresel etkilerini izlemek ve ekolojik boyutla ilgili konuları yönetmek için sistematik bir şekilde gerçekleştirilen örgütsel eylemlerin bütününden oluşmaktadır (Jabbour ve Santos, 2008: 51). Diğer yönetim sistemleri gibi çevre yönetim sistemleri de hedef belirlemek, seçimler yapmak, bilgi toplamak, ilerlemeyi ölçmek ve performansı geliştirmek için formel bir sistem sunmaktadır (Florida ve Davison, 2001: 64). Bu doğrultuda çevre yönetim sistemi, çevre yönetim sürecinde en çok kullanılan araç olarak tanımlanmakta ve beş ana aşamadan oluşmaktadır (Jabbour, vd., 2008: 1922-1923). Çevre yönetimine dair hedef geliştirme (çevre politikası), bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini anlama (planlama), örgütsel kaynakları harekete geçirme (uygulama ve operasyon), kontrol mekanizmalarını kullanma (denetleme) ve üst yönetim değerlendirmesi (analiz) bu beş aşama içerisinde yer almaktadır (Daily ve Huang, 2001: 1541-1543; Jabbour, vd., 2008: 1922-1923). Bir diğer ifadeyle çevre yönetim sistemleri,

sürekli iyileştirme ile karakterize edilen sistematik bir yaklaşım kullanarak, bir işletmenin çevresel etki ve sorumluluklarını değerlendirmek ve yönetmek için tasarlanmıştır (Siegel, 2009: 12). Bu noktada çevre yönetim sistemleri birçok yönden, çevreyi yönetmek için gerekli toplam kalite programlarının temel prensiplerinin boyutunu genişletmektedir (Florida ve Davison, 2001: 64-65). Bu nedenle çevre yönetim sistemleri, çevresel konuların bütüncül bir şekilde ele alınmasını ve çevresel performansın sürekli gelişimini teşvik etmektedir (Jabbour, vd., 2008: 1922). Çevre yönetim sistemleri, çevresel performansı ve işletme performansını geliştirmek için en sistematik ve kapsamlı mekanizma olarak tanınmaktadır (Florida ve Davison, 2001: 64). Ayrıca bir çevre yönetim sisteminin benimsenmesi, işletmelere maddi ve manevi birçok fayda sağlamaktadır: Operasyonel maliyetleri azaltmak, çevresel problemlerle ilgili alınması muhtemel cezaları azaltmak, örgütsel imajı geliştirmek, üretim süreçlerini iyileştirmek, çevreye karşı sorumlu tüketiciyi işletmeye çekmek ve tüketici ile geliştirilen ilişkinin devamlılığını sağlamak, bu faydalardan bazılarıdır (Jabbour ve Santos, 2006: 52). Bu sebeplerle dünya genelinde birçok işletme hem çevresel performanslarını hem de rekabet edebilirliklerini arttırmak için gelişmiş/ileri çevre uygulamalarını benimsemeye yönelmektedir (Florida ve Davison, 2001: 65). Birçok işletme, rekabet avantajı elde edebilmek için proaktif ve stratejik bir araç olarak bilinen çevre yönetim sistemlerini uygulamaktadır (Daily ve Huang, 2001: 1540).

1.3.3. ISO 14001 sertifikası

Performans değerlendirme sistemi, iletişim, eğitim ve yetkinlik haritalaması gibi İKY uygulamaları ISO sertifikası ile bağlantılı olarak tanımlandığı için, ISO sertifikasyonu bir yeşil İKY uygulaması olarak kabul edilmektedir (Mishra, 2017: 774). Bu noktada ISO 14001 standardı, çevre ile ilgili en yaygın standart olarak tanımlanmaktadır (Grolleau, vd., 2012: 75). Çevre yönetim sistemleri içerisinde ISO 14001 tarafından tavsiye edilen model, mevcut modeller arasında yer almakta (Jabbour ve Santos, 2016: 52) ve bir performans ya da ürün standardı değil, bir yönetim standardı olarak tanımlanmaktadır (Bellesi, vd., 2005: 1944). Bununla birlikte ISO 14001'in işletmelerin çevreye dair ulusal yasaların tüm gerekliliklerini yerine getirmesini gerektirdiği yaygın, ancak hatalı bir varsayım olarak kabul edilmektedir. ISO yönergeleri uyarınca, işletmelerin gerçekten bir hedefe ulaşmak yerine o hedefe ulaşmak için nasıl çalıştıklarını göstermeleri ve uyumlanma hedefini desteklemeleri gerekmektedir (Bellesi, vd., 2005: 1952). ISO 14001 normu, ISO'nun meşruiyeti ve desteğinin yanı sıra işletmenin paydaşları tarafından kolayca tanınması nedeniyle de geniş çapta benimsenmektedir. ISO 14001 normu, işletmelerde bilinen ve tanıtımı yapılan ISO 9000 serisi normlarına benzer bir

prosedürel yapıya sahiptir (Jabbour ve Santos, 2016: 52). ISO 14001, aslında ISO 9000 kalite yönetim standardının bir devamı olarak tanımlanmaktadır. ISO 14001 serisi, kalite yönetim standardının devamı olarak tasarlanmış ve çevre yönetiminin teşvik edilmesi için bir araç olarak sunulmuştur (Bellesi, vd., 2000: 1943). ISO 14001, işletmenin bulunduğu konuma, gerçekleştirdiği faaliyete ve işletme büyüklüğüne bağlı olmaksızın benimsenebilecek bir norm olarak kabul edilmekte (Jabbour ve Santos, 2016: 52), örgütlerin çevresel performanslarını iyileştirmelerine ve elverişli bir çevre yönetimi sergilemelerine yardımcı olmak için tasarlanan, önde gelen çevre yönetim sistemi çerçevesi olarak bilinmektedir (Bellesi, vd., 2005: 1943). Bu nedenle birçok işletme çevre yönetim sistemleri ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi çeşitli yeşil inisiyatifleri uygulayarak ve ISO 14001'i politika ve prosedürlerine dahil ederek çevreyi koruma sorumluluğunu üstlenmektedir (Yong, vd., 2020: 32). ISO 14001, işletmelerin çevresel sorumluluklarını müşterilerine bildirmelerine olanak tanımakta ve bu da müşterilerin satın alma kararlarında tedarikçilerinin çevresel sorumluluk düzeylerini değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır (Siegel, 2009: 12-13). Standartlar, dünya genelinde kabul gören ve açık bir şekilde tanımlanabilen referanslar sunmakta ve bu da serbest piyasa ekonomilerinde adil bir rekabeti teşvik etmektedir (Bellesi, vd., 2005: 1943).

ISO 14001'e göre, çevre politikası beyanının asgari olarak sürekli iyileştirme taahhüdü, kirliliğin önlenmesi, mevzuat ve yönetmeliklere uyma taahhüdü, çevresel hedeflerin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi için çerçeve oluşturma, dokümantasyon ve uygulama taahhüdü gibi bazı gereklilikleri içermesi gerekmektedir (Islam, 2014: 118). Bu nedenle çevre standartları, herhangi bir örgütü "temiz" ve "yeşil" olmaya motive etmeyi amaçlamakta ve genellikle gönüllülük esasına ve sürekli gelişim ilkesine dayanmaktadır (Grolleau, vd., 2012: 75). Bellesi ve meslektaşlarına (2005) göre de çevre yönetim sistemleri, kirliliği azaltma önlemlerini ve çevresel uygulamaları teşvik etmek için yapılandırılmış, gönüllü bir politika aracı sunmaktadır. Bazı işletmeler, bağımsız üçüncü taraf denetçiler tarafından sertifikalandırılan ISO 14001 standartları gibi çevre yönetim sistemlerini gönüllü olarak uygulayabilmektedir (Siegel, 2009: 12).

Bellesi ve meslektaşlarının (2005) araştırma bulguları, ISO 14001 akreditasyonunun bazı ekonomik faydalar sunduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar dünya çapında tanınma, örgütsel verimlilik, atık yönetiminin iyileştirilmesinden kaynaklanan maliyet düşüşü, pazarlama avantajları, riskli ve maliyetli davalara maruz kalmayı azaltarak rekabet edebilirliği arttırmaktan oluşmaktadır. Ancak ISO 14001 sertifikasyon süreci zaman alıcı ve maliyetli olarak tanımlanmakta ve bu süreç işletmenin mevcut sistemine bağlı olarak bir ila iki yıla kadar

sürebilmektedir (Daily ve Huang, 2001: 1541). Bu nedenle güçlü “çevresel değerlere” sahip ihracatçı işletmelerin bir çevre yönetim sistemini benimsemesi (diğerlerine kıyasla) daha olası görölmektedir (Bellesi, vd., 2005: 1945). Çünkü çevre sertifikası, müşteri için farklılaşmaya yeni bir temel sunmaktadır (Klassen ve McLaughlin, 1996: 1201).



İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Akademik çalışmalar, yeşil İKY'nin işletmelerin çevre performansını nasıl etkilediğini anlama noktasında ilerleme kaydetmiş olsa da bu alanda yapılan çalışmaların çoğunun halen kavramsal olduğu görülmektedir (Moraes, vd., 2019: 1692). Benevene ve Buonomo (2020) literatüre dayanarak, örgütlerde yeşil İKY'nin uygulanmasının potansiyel etkilerini tanımlamak ya da teorik çerçeveler oluşturmak için teorik ve normatif çalışmalara odaklanıldığını belirtmektedir. Bu yazarlara göre, şimdiye kadar yeşil İKY uygulamalarının ve faaliyetlerinin gerçek (pratik) sonuçlarına çok az ilgi gösterilmiştir. Literatüre bakıldığında İKY ve çevre yönetimi bağlamında yapılan çalışmaların odak noktasının teorik düzeyde kaldığını belirtebilmek mümkündür. Bu nedenle, çevre ve İKY fonksiyonları arasındaki ilişkiyi ve İK fonksiyonlarının çevre yönetimi ve performansına uygulanmasındaki dinamikleri ortaya çıkarabilecek ampirik çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır (Haddock-Millar, 2016: 195). İnsan kaynakları ve çevre stratejisi arasındaki etkileşim, hem İKY ile ilgili bilimsel araştırmalarda hem de çevre yönetimine dair klasik çalışmalarda ikincil tema olarak değerlendirilmektedir. İKY, proaktif çevre yönetimi için çok önemli olmasına rağmen, İKY ve çevre yönetimi arasındaki ilişkiye değinen çalışmalara nadiren rastlanmaktadır (Jabbour ve Santos, 2006: 52). Jackson ve meslektaşlarına (2011) göre de İKY ve çevre yönetiminin kesiştiği noktada yapılan çalışmalar son derece azdır. Çevre yönetim sistemlerinin uygulanması ve devamlılığının sağlanmasına dair teknik boyutlar üzerine yapılan bilimsel çalışmalar artarken, insan kaynakları boyutuna gösterilen ilginin yetersizliği bilinmektedir (Jabbour ve Santos, 2006: 57). Bu bağlamda, yeşil İKY henüz genç bir araştırma alanı olarak tanımlanmakta, bu alanı geliştirmek ve olgunlaştırmak için yeşil İKY'nin geniş bir yelpazede incelenmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır (Jackson, vd., 2011: 104).

Yeşil İKY uygulamalarının çalışanlar ve yöneticiler için ne anlama geldiği, çalışan davranışlarının yanı sıra örgütler için ne tür gereksinimler doğurduğu, bireysel ve örgütsel ihtiyaç ve motivasyonların nasıl ele alındığı sorularının cevabı, yeşil İKY süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına yol açmaktadır (Benevene ve Buonomo, 2020: 22). Benevene ve Buonomo'ya (2020) göre, bu soruların cevaplanması nitel yöntemlerin daha güçlü bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Yeşil İKY uygulamalarının ve rollerinin anlaşılmasında, kapsamlı ve derin bir görüş kazanabilmek için nitel yöntemlerin kullanılması önerilmektedir. Nitel yöntemin karakteristik özelliklerinden biri, bütüncül bir bakış açısı sunmasıdır (Fraenkel, vd., 2012: 428).

Sayılan bu sebepler doğrultusunda bu araştırmada, sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmelerinde yer verilen yeşil İKY uygulamalarını tespit etmek için nitel yöntem kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında çevre yönetimi uygulamalarına bakmak, işletmelerin yeşil İKY uygulamalarının anlaşılması noktasında araçsal bir öneme sahiptir. Aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip olduğu iddiasını teyit etmek amacıyla da böyle bir yol izlenmiştir. Bu çalışmanın ana odağı sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmelerinde yeşil İKY uygulamalarının neler olduğunu tespit etmektir. Bu bağlamda genel hatlarıyla işletmelerin İKY süreçlerinde yer verdiği yeşil uygulamalar araştırılmış ve özellikle iki İKY fonksiyonu üzerinde durulmuştur. Bu araştırma kapsamında yer verilen iki fonksiyon; yeşil seçme ve yerleştirme ile yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonlarıdır. Arulrajah ve meslektaşları (2015), işletmelerin yeşil işgücü yaratma noktasında iki seçeneği olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi yeşil işe alıma odaklanmak, diğeri ise mevcut işgücüne çevre ile ilgili gerekli farkındalığı kazandırmak için eğitim, öğretim ve gelişim olanaklarını kullanmaktır. Dolayısıyla bir örgütte insan kaynağı anlamında yeşil dönüşümü gerçekleştirmek, seçme ve yerleştirme ile eğitim ve geliştirme fonksiyonlarının etkili bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Ayrıca yeşil İKY'nin kuramsal temelleri arasında kabul edilen beceri-motivasyon-fırsat kuramı bağlamında değerlendirildiğinde, her iki fonksiyon da bu kuramın beceri boyutuna odaklanmaktadır. Bu nedenle bu çalışma özelinde, potansiyel adayların ya da mevcut çalışanların yeşil dönüşümü noktasında, beceri temelli bir fonksiyonel anlayış takip edilmiştir.

Yeşil İKY üzerine yapılan çalışmalarda, incelenen örneklem farklı analiz düzeylerinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda bireysel düzey ve örgütsel düzey, yeşil İKY'ye dair yapılan deneysel çalışmalarda en yaygın olarak kullanılan iki farklı analiz düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Ren, vd., 2017). Molina-Azorin ve meslektaşları (2021) yürüttükleri literatür taraması sonucunda, yeşil İKY'ye dair yapılan araştırmalarda örgütsel düzeyin temel analiz birimi olarak ele alındığını ortaya koymaktadır. Örgütsel düzey, örgütsel bağlamın parçası olan ve herhangi bir davranış dönüştürme inisiyatifinin başarısını şekillendirebilen faktörlerle ilintilidir. Bu çalışmada da analiz birimi örgütsel düzey olarak ele alınmıştır. Zira görüşme yapılan katılımcıların ifadeleri, işletmelerin nesnel gerçekliklerini yansıttığı ölçüde geçerli kabul edilmektedir. Mülakat soruları da işletme uygulamalarını açığa çıkaracak şekilde hazırlanmıştır. Dolayısı ile katılımcılar ile yapılan görüşmelerin araçsal bir yapı sunduğunu belirtebilmek mümkündür.

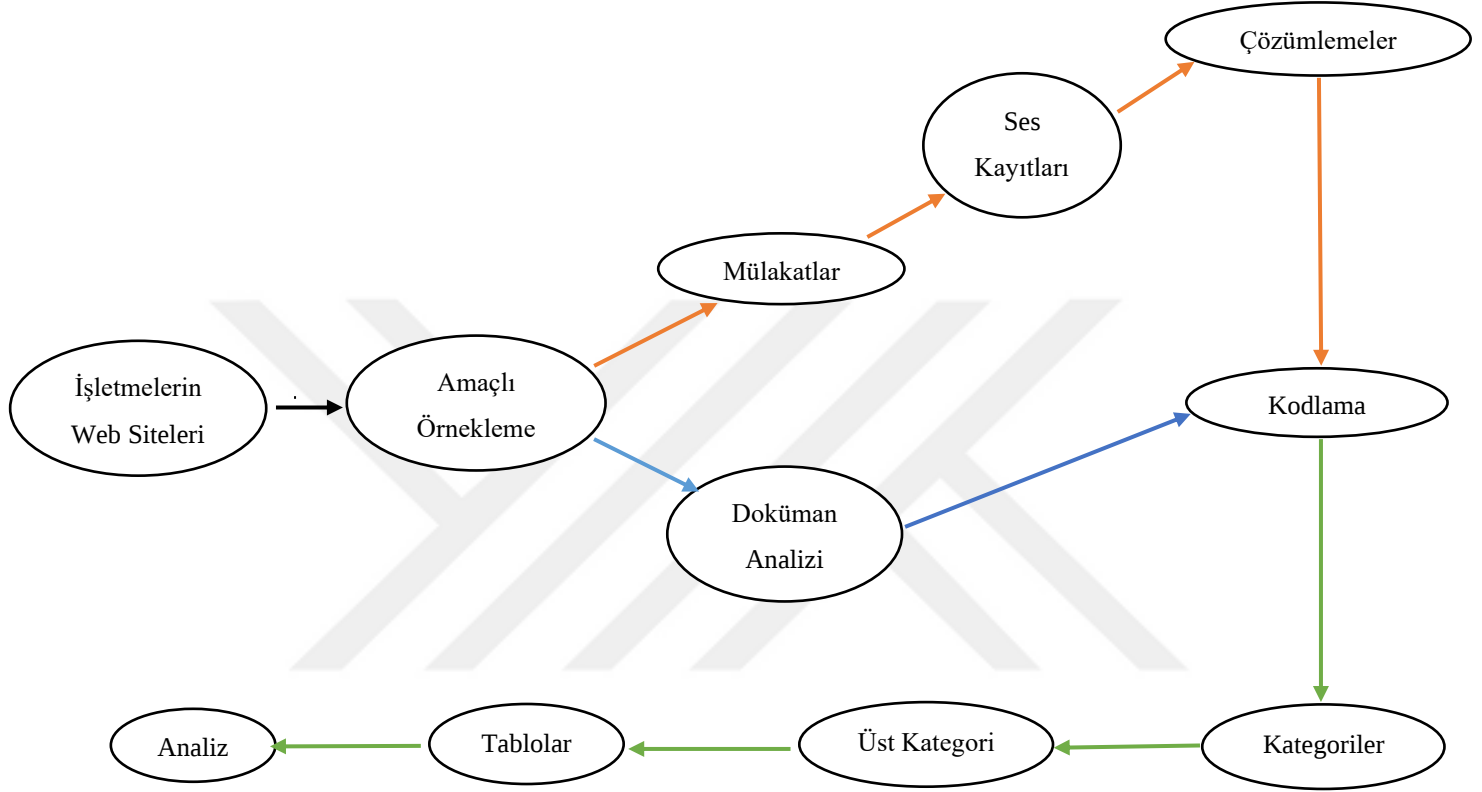
Khan ve Muktar (2020) belirli bir veri tabanı üzerinden gerçekleştirdikleri bibliyometrik çalışmada, yeşil İKY üzerine yapılan çalışmaların özellikle üretim sektöründe yoğunlaştığını belirtmektedir. Benzer şekilde Pham ve meslektaşlarının (2020) araştırma sonuçları da literatürde yapılan çalışmaların üretim sektöründe yoğunlaştığı bilgisini onaylar niteliktedir. Yong ve meslektaşları (2020), araştırmalarının neden üretim sektörüne odaklandığını şu şekilde açıklamaktadır: Üretim sektörü, hizmet sektörü ile karşılaştırıldığında, çevresel konulara daha duyarlı bir sektör olarak tanımlanmakta ve bu genellikle üretim sektörünün bazı çevre girişimlerini daha erken benimsediği anlamına gelmektedir. Ayrıca, üretim sektörü çevresel problemlerin ortaya çıkmasına en fazla neden olan sektör olarak da kabul edilmektedir. Mishra (2017) da kendi çalışmasında üretim sektörüne odaklanma sebebi olarak, üretim sektörünün büyük ölçüde doğal kaynakların kullanımına dayalı bir sektör olmasını göstermiştir. Üretim sektöründe yer alan işletmelerin, hizmet sektöründe yer alan işletmelere göre çevresel etki olasılığı daha yüksektir. Bu nedenle, çevre yönetimi ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki etkileşimi anlamak için en uygun sektör üretim sektörüdür (Jabbour, vd., 2008: 1923). Tekstil sektörü de üretim sektörü içerisinde yer alan kirleticiliği yüksek bir sektör olarak değerlendirilmektedir.

Nitel ve keşfedici bir çalışma olması dolayısıyla bu araştırma, Türkiye’de sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmelerine odaklanmaktadır. Ayrıca bu çalışma, Türkiye bağlamında tekstil sektöründe yeşil İKY uygulamalarının ampirik kanıtlarını genişletme amacını benimsemektedir.

Araştırmanın tekstil sektörü bağlamında yürütüleceği belirlendikten sonra, örneklem içerisinde yer alması olası işletmeleri belirlemek üzere web taraması gerçekleştirilmiştir. Bu noktada işletmelerin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemine göre hareket edildiğini belirtmekte yarar bulunmaktadır. Buna istinaden işletmelerin web siteleri incelenmiş ve sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip olduğu belirlenen işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır. Elbette ilgili işletmelerin sahip olduğu sürdürülebilir üretim uygulamaları ve çevre yönetim standartları farklılık gösterebilmektedir. Ancak buradaki temel hareket noktası, farklı düzeylerde de olsa ilgili işletmelerin sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip olduklarını gösteren faaliyetlerde bulunmasıdır. Amaçlı örnekleme yöntemi aracılığıyla işletmeler belirlendikten sonra ilgili işletmelerdeki alanında uzman potansiyel katılımcılar ile LinkedIn aracılığıyla iletişime geçilmiş ve mülakat talebi standart bir mesaj olarak iletilmiştir. Bu kapsamda 30 farklı tekstil işletmesine ulaşılmış, 10 farklı tekstil işletmesinden araştırmaya katılma yönünde olumlu bildirim alınmıştır. Burada da işletmeler belirlendikten sonra

katılımcıların belirlenmesi noktasında uzman örnekleme yöntemi esas alınmıştır. Buna göre ilgili işletmelerde konuya dair hakimiyetlerine bağlı olarak İK ya da sürdürülebilirlik profesyonelleri katılımcı profilini oluşturmaktadır.

Şekil 1’de araştırmanın metodolojik gelişim sürecini genel hatlarıyla gösteren bir diyagrama yer verilmiş olup sonrasında araştırma süreci detaylı bir şekilde açıklanmıştır.



Şekil 1: Araştırmanın Metodolojik Gelişim Süreci

İzmir Demokrasi Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu’nun 2021/11 protokol numaralı, 11/01/2021 kabul tarihli, 2022/01-11 karar sayı ve numaralı onay formu kapsamında ilgili araştırma 17.01.2022-31.01.2022 tarihleri arasında yürütülmüştür. Yong ve meslektaşlarının (2020) yeşil İKY’nin yeni bir araştırma alanı olması dolayısıyla görüşme yapılan katılımcı sayısının sınırlı tutulması tavsiyesine uyarak her işletmeden yalnızca bir katılımcı ile görüşülmüş ve böylelikle kavramsal tutarlılığa ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşülen katılımcılardan mülakat sorularına tatmin edici cevaplar alınamaması durumunda ikinci bir katılımcı ile görüşme yapılması kararlaştırılmıştır. Ancak görüşülen tüm işletmelerde katılımcıların İK ya da sürdürülebilirlik profesyoneli olması fark etmeksizin

doğurucu cevaplar alınmıştır. Örneklem içerisinde yer alan işletmelerdeki İK veya sürdürülebilirlik profesyonelleri ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar bu araştırmanın temel bilgi kaynağını oluşturmaktadır. Dolayısıyla mülakat tekniği, bu araştırmanın temel veri toplama tekniği olarak ortaya çıkmaktadır. Mülakatlar başlamadan önce katılımcılar araştırma konusu hakkında kısaca bilgilendirilmiş ve mülakatlar katılımcıların onayı alınarak kayıt altına alınmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen kayıtlara göre; en uzun görüşme 1 saat 36 dakika, en kısa görüşme ise 35 dakika sürmüştür. Toplamda ise 487 dakika kayıt altına alınmıştır. Birim saat olarak belirtmek gerekirse, 487 dakika yaklaşık olarak 8 saat 12 dakikaya karşılık gelmektedir. Kayıt altına alınan mülakatlar tek tek çözümlenmiş ve çözümlenen mülakatlar MAXQDA 2020 nitel veri analiz programına aktarılmıştır. Bunun haricinde ilgili işletmelerin kamuya açık kaynakları içerisinde yer alan web siteleri ve yeşil raporları da incelenmiş ancak burada yapılan doküman analizi temel bir bilgi kaynağı olmanın ötesinde destekleyici bir rol üstlenmiştir. Bu noktada Sak ve meslektaşları (2021) da ilgili dokümanların diğer veri toplama teknikleriyle birlikte kullanılması halinde karmaşık bir veri analizine gerek olmadığını belirtmektedir. Dokümanlar diğer veri toplama teknikleriyle elde edilen bilgileri desteklemek, çürütmek ya da alternatif açıklamalar getirmek amacıyla kullanılabilmekte, bu da araştırmacının dokümanlardan pragmatist bir şekilde yararlanabilmesine olanak sağlamaktadır. Bu kapsamda örneklem içerisinde yer alan işletmelerin web siteleri ve yeşil raporları da MAXQDA 2020 nitel veri analiz programına aktarılmıştır. İlgili çözümlemeler ve dokümanlar öncelikle işletme bazlı belge dosyaları haline getirilmiş, sonrasında ilgili belge dosyaları gruplandırılarak kümeler halini almıştır. Kümeler içerisinde yer alan belgeler kodlanmış, kodlu bölümler kategoriler altında birleştirilmiş ve son olarak kategorilere bir üst kategori belirlenmiştir. Bu durum nitel araştırmanın tümevarımsal yapısını ortaya koymaktadır (Creswell, 2007; Fraenkel, vd., 2012). Bu süreç sonunda kodlu bölümler tablolar haline getirilmiş ve araştırma bulgularını içeren tablolar analize tabi tutulmuştur.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın öncelikli amacı, sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip işletmelerde yer verilen yeşil İKY uygulamalarının neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu kapsamda belirlenen sektörde yer alan işletmeler, seçme ve yerleştirme ile eğitim ve geliştirme fonksiyonları özelinde incelenmiştir. Özellikle bu iki fonksiyonun üzerinde durulmasının nedeni, her iki fonksiyonun da “normal” işgücünün yeşil işgücüne dönüşümünde önemli bir rol oynamasıdır. İşletmeler stratejik hedeflerine uygun potansiyel adayları işletmeye çekmek ve mevcut çalışanlarını da stratejik hedefleri doğrultusunda eğitmek istemektedir. Dolayısıyla

yeşil dönüşümü ve sürdürülebilir üretimi hedef olarak belirleyen işletmeler, bu hedeflerine uygun yetkinlikte çalışanları bünyesinde barındırmak durumundadır. Bu noktada bu iki fonksiyon, yeşil İKY'yi beceri temelli bir yaklaşımla açıklamaya çalışmaktadır. Uzun vadeli ve kalıcı bir hedef olarak yeşil işveren marka değeri yaratma, potansiyel adayları işletmeye çekmek için yürütülen faaliyetler, iş ilanı yayınlama ve iş başvurusu alma kanalları ve yeşil farkındalığa dayalı seçim gibi uygulamalar yeşil seçme ve yerleştirme fonksiyonu kapsamında değerlendirilmiştir. Yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonu kapsamında değerlendirilen uygulamalar ise daha ziyade çalışanlara işe başlangıçta ve sonrasında verilen yeşil eğitimleri kapsamaktadır. Bu eğitimler türleri ve içeriklerine göre çeşitlenebilmekle, eğitimlerin amaç ve çıktıları ise işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilmektedir. Elbette bu çalışma kapsamında en az ve en fazla üzerinde durulan yeşil uygulamalar, işletmelerin ve dolayısıyla sektörün genel yönelimini göstermesi anlamında önemlidir. Bunun haricinde bu çalışmanın yalnızca iki fonksiyon üzerinden incelenmesi, işletmelerin İKY uygulamalarına fonksiyonel bazlı bir yaklaşımı ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte bu çalışma, iki fonksiyon üzerine eğilerek derinlemesine bir kavrayış elde etmeye çalışmaktadır.

Araştırmanın araçsal yönü ise, sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmelerinin çevre yönetim süreçlerinde yer verdiği bazı uygulamalar hakkında genel bir kavrayış elde etmektir. Bu hem örneklemdaki işletmelerin sürdürülebilir üretim faaliyetlerine gösterge olmakta hem de yeşil İKY tanımı içerisinde yer alan unsurlardan birini açığa çıkarmaktadır. Bu noktada yeşil İKY uygulamalarının Türkiye bağlamında tekstil sektörü içerisindeki konumunun keşfedilmesi ve uygulamadaki eksik yönlerin (boşlukların) tanımlanması hedeflenmektedir.

2.2. Araştırma Soruları

S1: Sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmelerinin İKY süreçlerinde yer verdiği yeşil uygulamalar nelerdir?

Bu sorunun cevaplandırılması, işletmelerin İKY süreçlerinde yer verdiği yeşil uygulamaları genel bir bakış açısıyla ortaya koyması anlamında önem arz etmektedir. Bu soru sorularak elde edilmesi hedeflenen cevaplar, fonksiyonlar ile doğrudan bağlantılı olmayan uygulamaları açığa çıkarmayı hedeflemektedir.

S2: Sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmeleri seçme ve yerleştirme süreçlerinde hangi yeşil uygulamalara yer vermektedir?

Bu soru kapsamında elde edilmesi hedeflenen cevaplar, örneklem içerisinde yer alan işletmelerin seçme ve yerleştirme süreçlerinde yer verdiği yeşil uygulamaları ortaya koyması anlamında önemlidir. Potansiyel adayların işletmeye çekilmesinden, adayların belirlenmesinde yeşil kriterin kullanımına, yeşil işveren marka değerinden iş ilanı yayınlama ve iş başvurusu alma kanallarına kadar bir dizi süreçte yer verilen yeşil uygulamaların neler olduğu bu sorunun kapsamı dahilindedir.

S3: Sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmeleri eğitim ve geliştirme süreçlerinde hangi yeşil uygulamalara yer vermektedir?

Bu soru ile birlikte elde edilmesi hedeflenen cevaplar ise, örneklem içerisinde yer alan işletmelerin eğitim ve geliştirme süreçlerinde yer verdikleri yeşil uygulamalara dayanmaktadır.

Araştırmanın ana soruları belirlendikten sonra araştırma sorularına cevap bulabilmek adına mülakat soruları belirlenmiştir. Literatüre dayalı mülakat soruları; “yeşil İKY” ve “çevre yönetimi” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Yeşil İKY’ye dair sorular, Haddock-Millar, vd., 2016; Tang, vd., 2017 ve Shah’ın (2018) çalışmalarına dayanırken, çevre yönetimine dair sorular Ramus ve Steger’ın (2000) çalışması temel alınarak hazırlanmıştır. Bunun haricinde bir de “işletme künyesine” dair sorulara yer verilmiştir.

2.3. Araştırmanın Örnekleme

İncelenen işletmeler, üretim süreçlerinin doğası gereği daha dinamik bir çevre yönetimine sahip imalatçı işletmelerdir. Bu işletmeler, kirlilik potansiyeli yüksek bir sektör olan tekstil sektörü içerisinde yer almaktadır. Dolayısıyla işletmeler belirlenmeden önce hangi sektör bağlamında çalışma yürütüleceği kararlaştırılmıştır. Bu kararda tekstil sektörünün çevreyi kirlileme potansiyeli yüksek bir sektör olması önemli bir rol oynamaktadır. Sektör belirlendikten sonra örneklem içerisinde yer alan işletmeler; sahip oldukları sistem veya ürün sertifikalarına ve sürdürülebilir üretim yaptıklarına dair web sitelerinde yer alan bilgilere göre seçilmiştir. Buna göre, araştırmaya konu edilen işletmelerde sistem (ISO 9001, ISO 14001, ISO 14041, ISO 50001, vb.) veya ürün (OCS, RCS, GRS, vb.) sertifikalarından en az birine sahip olma özelliği aranmıştır.

İşletmelerin seçimi ve mülakat için katılımcıların belirlenmesi, amaçlı örnekleme yöntemine dayanarak gerçekleştirilmiştir (Yong, vd., 2020: 35). Amaçlı örnekleme, nitel yöntemin ayırt edici unsurlarından biri olarak tanımlanmaktadır (Fraenkel, vd., 2012: 426). Amaçlı örnekleme yöntemlerinden; ölçüt örnekleme ve uzman örnekleme yöntemlerinden

oluşan bir örnekleme kombinasyonu kullanılarak araştırmanın örnekleme şekillendirilmiştir (Yazar ve Keskin, 2020: 229-247).

Yong ve meslektaşları (2020) kendi örneklemelerinde yer alan işletmelerin sayı olarak azlığını diğer çalışmalara dayanarak temellendirmiştir. Buna göre, benzer çalışmalarda da küçük örneklem büyüklüğü kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir (Yong, vd., 2020: 35).

Aşağıdaki tabloda yeşil İKY (yeşil seçme ve yerleştirme ile yeşil eğitim ve geliştirme de dahil olmak üzere) alanında yürütülen çalışmaların örneklem büyüklüğüne yer verilmiştir. Tablo 14 incelendiğinde, yürütülen farklı çalışmalarda örneklem büyüklüğünün 1 ile 9 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 14: Yeşil İKY Alanında Yürütülen Nitel Araştırmaların Örneklem Büyüklüğünü Gösterir Tablo

Yazar ve Tarih	Örneklem Büyüklüğü
Brio, vd., 2008	8 İşletme
Jabbour, vd., 2008	4 İşletme
Teixeira, vd., 2012	9 İşletme
Neto, vd., 2014	3 İşletme
Guerci ve Carollo, 2016	6 İşletme
Mishra, 2017	6 İşletme
Mwita ve Kinemo, 2018	1 İşletme
Suharti ve Sugiarto, 2020	1 İşletme
Yong, vd., 2020	4 İşletme

Bu çalışma özelinde “LinkedIn” aracılığıyla toplam 30 işletme ile iletişime geçilmiş ve işletmelerdeki ilgili uzmanlara mülakata katılım talebi standart bir mesaj olarak iletilmiştir. Gönderilen mesajlara yalnızca 10 işletmeden olumlu bildirim alınmış ve ilgili işletmelerdeki katılımcılarla online olarak yürütülen yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu noktada Sandelowski (1995), özellikle homojen yapıdaki bir popülasyon için örneklem büyüklüğünün 10 olmasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Burada incelenen işletmelerin tekstil sektörü içerisinde yer alması, işletmelerin sektörel anlamda homojen bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte Tablo 15’de de örneklendirildiği üzere, yeşil İKY alanında yürütülen işletme bazlı çalışmaların örneklem büyüklüğünün 10’u geçmediği görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada da örneklem büyüklüğü 10’u bulduğunda, işletme arayışı sonlandırılmıştır.

Örneklem içerisinde yer alan işletmeler belirlendikten sonra, bir işletmede kaç katılımcı ile görüşüleceği kararlaştırılmıştır. Bu noktada yeşil İKY’nin görece yeni bir kavram olması

dolayısıyla Yong ve meslektaşları (2020), terim ve kavramların anlaşılmasının görüşülen tüm kişiler arasında tutarlı olmasını sağlamak için görüşülen kişi sayısının minimum düzeyde tutulması gerektiğini belirtmektedir. Yong ve meslektaşlarının (2020) önerisi dikkate alınarak bir işletmedeki katılımcının sorulara verdiği cevapların tatmin edici bulunması halinde, kavramsal karmaşanın da önüne geçebilmek amacıyla, mülakatlar ilgili işletmelerdeki tek bir katılımcı ile sınırlı tutulmuştur. Örneklemdeki işletmeler belirli ölçütler esas alınarak belirlendiği için ölçüt örnekleme, işletmelerdeki katılımcıların belirlenmesinde de belirli uzmanlıklar esas alındığı için uzman örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Örneklem içerisinde yer alan işletmelerde görüşme yapılan katılımcılar, işletmelerinde İK ya da sürdürülebilirlik profesyoneli olarak çalışmaktadır.

2.4. Veri Toplama Teknikleri

Bu çalışma kapsamında yarı yapılandırılmış mülakat ve doküman analizine dayalı veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır. Ancak çalışmanın ana veri toplama tekniğinin mülakat olduğunu, katılımcıların işletme uygulamaları hakkında verdiği bilgilerin araştırmanın esas bilgi kaynağını oluşturduğunu belirtmekte yarar bulunmaktadır. Bununla birlikte örneklem içerisinde yer alan işletmelerin kamuya açık bilgilerinden de yararlanılmıştır. Buna göre işletmelerin web siteleri ve sahip oldukları yeşil raporlar mülakat soruları esas alınarak incelenmiş, şayet katılımcıların eksik bıraktıkları bir nokta varsa dokümanlarda yer alan bilgiler ışığında bu eksiklikler tamamlanmıştır. Ancak burada belirtmek gerekir ki doküman analizinden bu çalışma bağlamında esas veri toplama tekniği olarak yararlanılmamış, yalnızca işletmelerin ilgili dokümanlarının destekleyici rolü üzerinde durulmuştur.

2.5. Veri Analiz Yöntemi

Veriler nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi yöntemine göre analiz edilmiş, buna bağlı olarak veri toplama tekniklerinden elde edilen veriler kodlanmış, kodlanan veriler kategorilere ayrılmış ve araştırmanın amacı ve sorusunu şekillendiren bir kuram çerçevesinde kodları ve sınıflandıkları kategorileri kapsayan bir üst kategori belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada, katılımcıların değerlendirmelerine yer verilmesi anlamında betimsel analizden yararlanıldığı da belirtilmesi gereken bir diğer husustur. Buna ek olarak, araştırma amacı doğrultusunda analiz edilen verilerden genelleyleci teorik çıkarımlar yapabilmek için yorumlayıcı yaklaşım da en nihayetinde kullanılan bir diğer analiz yöntemidir (Sözer ve Aydın, 2020: 249-283). Tüm bu analiz süreçleri MAXQDA 2020 nitel veri analiz programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölüm örneklem içerisinde yer alan işletmelerin işletme künyesine dair tanımlayıcı verileri, işletmelerin İKY süreçlerinde yer verdiği yeşil uygulamaları, yeşil seçme ve yerleştirme ile yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonları kapsamında değerlendirilen uygulamaları ve ilgili işletmelerin çevre yönetimine dair verileri içermektedir.

3.1. İşletme Künyesine Dair Tanımlayıcı Veriler

Bu bölümde, örneklemde yer alan işletmelerin işletme künyesine dair bilgilere ve katılımcının işletme içindeki pozisyonuna yer verilmektedir. Tablo 15’de işletmelerin kuruluş yılı, genel merkezi, operasyon yürüttüğü ülkeler, çalışan sayısı, piyasaya sunduğu ürün ve hizmetler ile piyasa ve müşterilerine dair bilgiler; ayrıca görüşme yapılan katılımcıların işletme içindeki pozisyonuna dair bilgi yer almaktadır. İlgili tabloda işletme adları alfabetik olarak isimlendirilmiştir. Bu çalışma boyunca etik ilkeler gereği işletmelerin gerçek adları saklı tutulmaktadır. Bundan sonraki aşamalarda ilgili işletmeler aşağıdaki tabloda yer alan isimlendirmeler üzerinden ifade edilmektedir.

Tablo 15: İşletme Künyesine Dair Tanımlayıcı Verileri ve Katılımcının İşletme İçindeki Pozisyonunu Gösterir Tablo

İşletme Adı	Kuruluş Yılı	Genel Merkezin Bulunduğu Ülke	Operasyon Yürüttüğü Ülkeler	Çalışan Sayısı	Ürün ve Hizmetler	Piyasa ve Müşteriler	Katılımcının İşletme İçindeki Pozisyonu
A	1987	Türkiye	İspanya, İngiltere, Sri Lanka, Fransa, Almanya, Amerika, ...	887	Kadın ve Çocuk Hazır Giyim (Dış Giyim)	Dış Piyasa /Global Markalar	Sürdürülebilirlik Profesyoneli
B	1992	Türkiye	AB, Amerika, Çin, ... (53 Ülkeye İhracat)	440	Kumaş, Dokuma ve Denim	Dış Piyasa /Global Markalar	Sürdürülebilirlik Profesyoneli

Tablo 15 (devam ediyor)

C	1973	Türkiye	İngiltere, Almanya, İspanya, Danimarka (Avrupa), Amerika ve Uzak Doğu	1138	Tamamlanmış Dokuma Kumaş	Dış Piyasa /Üst Segment Markalar	İK Profesyoneli
D	1993	Türkiye	İngiltere, Hollanda, Almanya, Danimarka, İsveç, Amerika, Kanada, Japonya	120	Konfeksiyon Ürünleri	Dış Piyasa /Çevre- Dostu Markalar	İK Profesyoneli
E	2004	Türkiye	Hindistan, Bangladeş, Amerika, Almanya, İngiltere	2490	Üst Giyim Hariç Giyim Ürünleri	İç Piyasa /Yerli Markalar Dış Piyasa /Global Markalar	Sürdürülebilirlik Profesyoneli
F	1946	Almanya	Uzak Doğu, Avrupa Kıtası, Amerika Kıtası (127 Ülke)	13500	İç ve Dış Giyim	İşletmeden Müşteriye (Lüks Son Moda Ürünler)	Sürdürülebilirlik Profesyoneli
G	1996	Türkiye	Portekiz, Çek Cumhuriyeti, Almanya, Brezilya, ... (18 Ülke)	455	İplik Üretimi	İç-Dış Piyasa /Tekstil ve Konfeksiyon Markaları	İK profesyoneli
H	1951	Türkiye	Avrupa, Amerika, Avustralya Kıtaları	250	Teknik Tekstil ve Hazır Giyim Ürünleri	İç Piyasa /Kamu Sektörü Dış Piyasa /Global Markalar	Sürdürülebilirlik Profesyoneli

Tablo 15 (devam ediyor)

I	1984	Türkiye	Avrupa, Amerika ve Orta Doğu	4000	Ev Tekstil Ürünleri ve Metrelik Kumaş	İç-Dış Piyasa /Market Zincirleri	İK Profesyoneli
İ	1938	Türkiye	Mısır, Almanya, Polonya, Çek Cumhuriyeti	7000	Denim Ürünler	İç-Dış Piyasa/ Tekstil Markaları	İK Profesyoneli

3.2. İşletmelerin Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Dair Bulgular

Yürütülen çalışma boyunca elde edilen bulgular, görüşülen katılımcıların işletmeleri hakkındaki nesnel ifadelerine ve ilgili işletmelerin dokümanlarının (web sitesi ve yeşil raporlar) analizine dayanılarak elde edilmiştir. Yeşil insan kaynakları yönetimine dair bulgular, bu çalışmanın ana dayanağını oluşturmaktadır.

3.2.1. İşletmelerin İKY süreçlerinde yer verdiği yeşil uygulamalar

İşletmelere, işletmenizin insan kaynağını çevre yönetim politikalarınız doğrultusunda dönüştürmek için hangi uygulamaları yürütüyorsunuz diye sorulmuş, buna istinaden İKY süreçlerinde yer verilen yeşil uygulamalara dair cevaplar alınmıştır.

Tablo 16: İşletmelerin İKY Süreçlerinde Yer Verdiği Yeşil Uygulamaları Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
İKY süreçlerinde yer verilen yeşil uygulamalar											0
Online toplantı				■	■		■		■		4
Evden/uzaktan çalışma						■					1
Online eğitim	■		■			■			■		4
Enerji verimli ofis alanları	■		■								2
Yeşil bordro					■			■			2
Ortak araba kullanımının teşviki								■			1
Elektrikli araç kullanımının teşviki					■						1
Elektrikli/hibrit araç tahsis								■			1
Servis hizmeti	■				■			■	■		4
Esnek çalışma						■					1
E-dosyalama/dijital arşiv	■		■					■			3
Kağıt kullanımının azaltılması/dijitalleşme	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	10
Online mülakat			■				■			■	3
TOPLAM	5	1	5	2	5	4	3	6	4	2	37

İKY fonksiyonları kapsamında alınan cevaplar, yeşil seçme ve yerleştirme ile yeşil eğitim ve geliştirme başlığı altında incelenmiş, bunlar dışında kalan ve İKY süreçlerinde yer verilen yeşil uygulamalara dair cevaplar ise bu başlık altında değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında görüşülen katılımcılara, çalıştıkları işletmelerin İKY süreçlerinde yer verdiği yeşil uygulamalar sorulmuştur. Katılımcılardan alınan cevaplar, Tablo 16'da yer almaktadır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, diğer uygulamalardan dikkat çekici bir şekilde ayrılan uygulamanın kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik dijitalleşme uygulaması olduğu görülmektedir. Örneklem içerisinde yer alan 10 işletmenin 10'u da İKY süreçlerinde kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik dijitalleşme uygulamasına yer verdiklerini belirtmiştir. İşletmeler tarafından en çok tercih edilen diğer uygulamalar sırasıyla; online toplantı, online eğitim ve servis hizmeti olarak belirlenmiştir. Bu uygulamalar, 10 işletmenin 4'ü tarafından uygulanmaktadır.

İşletmelerin İKY süreçlerinde en çok tercih ettiği yeşil uygulamalar, katılımcı ifadeleri ile de örneklendirilebilir. İlk olarak işletmelerin en çok tercih ettiği uygulama olan kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik dijitalleşme uygulaması üzerinde durulmuştur. “E” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak çalışan katılımcı, işletmesinin kâğıt kullanımının azaltılmasına dönük çabalarını şu şekilde açıklamıştır:

*Öncelikle şunu söyleyeyim, biz zaten genel olarak fabrikanın her yerinde kağıtsız iletişime geçmeye başladık. Tabi bazı departmanlarda zor oluyor bu ama özellikle sürdürülebilirlik ve İK tarafında kâğıt kullanımını azalttık, çok gerekli olmadığı durumlarda çıktı almıyoruz. Elektronik ortamda haberleşiyoruz zaten. Şunu da söyleyebilirim biz İnsan Kaynakları olarak her ay çalışanlara bir maaş bordrosu vermek zorundayız. Bütün fabrikalarımızı düşündüğümüzde yaklaşık 3000 kâğıda denk geliyor aylık olarak ve bunu çarpı 2 ile düşündüğünüzde, bir kopyasının bizde bir kopyasının onlarda kaldığını düşünürsek, çok fazla bir kâğıt israfına gidiyorduk. Bu yüzden onun için bir uygulama satın aldık ve maaş bordrolarını artık uygulama üzerinden çalışanlara iletiyoruz elektronik imzalı olarak. Mühürlenip çalışanın sistemine kayıtlı olarak kalıyor. Bunu yaptık yakın zamanda, 2021 yılından itibaren kâğıt kullanmamaya karar verdik (**Sürdürülebilirlik Profesyoneli, E İşletmesi, İzmir**)*

“F” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak çalışan katılımcının ifadesine göre ise, “F” işletmesinde kâğıt kullanımının azaltılması ve sıfır kâğıt hedefi stratejik olarak belirlenmiş bir hedeftir:

...bunlar biraz detay ama sıfır kâğıt stratejimiz var. Buradaki amaç tabi tamamen sıfır kâğıda yönelik değil fakat çevrimiçi ortamda yapılacak bütün faaliyetleri buna

yöneltiyoruz. Burada diyebilirim ki kâğıt tüketimimizi İnsan Kaynakları olarak belki yüzde 70 yüzde 80 oranında azalttık. Tabi mutlaka ıslak imza gerektiren yerler de var, örneğin eğitim katılım formlarını halen devam ettiriyoruz. Ama onun dışında bir hayli iyileştirdik (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; F İşletmesi, İzmir).

Burada “F” işletmesinin ıslak imza gerektiren zorunlu haller dışında, kâğıt kullanmak yerine dijital süreçleri tercih ettiğini söyleyebilmek mümkündür. Bu durum, belirli bir stratejik hedef dahilinde gerçekleşmekte ve ilgili katılımcının ifadelerine dayanarak kâğıt kullanımının yüzde 70 ila 80 oranlarında azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik dijitalleşme uygulamasından sonra en çok tercih edilen yeşil uygulamalardan biri olan online toplantı uygulamasına dair “G” işletmesinde İK profesyoneli olarak görev alan katılımcı, farklı şehirlerde ofisleri bulunması dolayısıyla dijital iletişim kanallarını tercih ettiklerini belirtmiştir:

Denizli, Bursa ve İstanbul’da da ofislerimiz var. Seyahatleri azaltmak adına geliş gidişleri azalttık, konferans üzerinden sürekli görüşme sağlıyoruz, iletişim kanallarımızı geliştiriyoruz bununla ilgili, dijital anlamda (İK Profesyoneli; G İşletmesi, Kahramanmaraş).

Bu ifadelerden de anlaşıldığı üzere “G” işletmesi, görüşmelerini telekonferans ve dijital kanallar aracılığıyla yapmakta, bu sayede ofisler arasında olması muhtemel seyahatleri azaltmaktadır. Online toplantı uygulaması ile birlikte yine işletmeler tarafından en çok tercih edilen bir diğer yeşil uygulama, online eğitim uygulamasıdır. Bununla ilgili olarak I işletmesinde İK profesyoneli olarak görev alan katılımcı, işletme içindeki eğitimlerin online olarak verildiğini şu sözlerle belirtmiştir:

Online olarak veriyoruz biz bütün çalışanlarımıza eğitimlerimizi bir platform üzerinden (İK Profesyoneli; I İşletmesi, İzmir).

İşletmeler tarafından en çok tercih edilen bir diğer yeşil uygulama ise işletmelerin çalışanlarına servis hizmeti sunmasıdır. Bununla ilgili olarak “H” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olan katılımcı hem çalışanlara sağlanan servis hizmetiyle hem de ekip kullanımına tahsis edilen elektrikli araçlarla ilgili olarak şunları ifade etmiştir:

Bizim zaten servis hizmetimiz var. Tek tek tüm çalışanlara araba vermekten ziyade 3-4 kişiye bir araba vermeyi daha çok uygun görüyoruz ve onları da elektrikli arabaya geçirdik zaten, özellikle daha az karbon emisyonu salınsın diye (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; H İşletmesi, Bursa).

Bu ifadelerle dayanarak değerlendirildiğinde “H” işletmesinin çalışanlarına sağladığı servis hizmeti, ortak araç kullanımıının teşviki ve elektrikli araç tahsisi gibi uygulamalar karbon emisyonlarının azaltılması amacıyla gerçekleştirilmektedir.

İşletmeler tarafından İKY süreçlerinde en çok yer verilen yeşil uygulamalardan sonra en az yer verilen uygulamalara bakıldığında; evden/uzaktan çalışma, ortak araba kullanımıının teşviki, elektrikli araç kullanımıının teşviki, elektrikli/hibrit araç tahsisi ve esnek çalışma modeli ön plana çıkmaktadır. Bu uygulamalar, 10 işletme içerisinde yalnızca birer işletme tarafından uygulanmaktadır.

Diğer bir yönden hangi işletmelerin İKY süreçlerinde daha fazla yeşil uygulamaya yer verdiği değerlendirildiğinde, “H” işletmesi 6 uygulama ile ön plana çıkmaktadır. “H” işletmesinin İKY süreçlerinde yer verdiği yeşil uygulamalar; yeşil bordro, ortak araba kullanımıının teşviki, elektrikli/hibrit araç tahsisi, servis hizmeti, e-dosyalama/dijital arşiv ve kâğıt kullanımıının azaltılmasına yönelik dijitalleşme olarak belirlenmiştir. “H” işletmesini, 5’er uygulama ile A, C ve E işletmeleri takip etmektedir. Bu noktada İKY süreçlerinde en az yeşil uygulamaya yer veren işletmenin ise, “B” işletmesi olduğu görülmektedir. “B” işletmesinin üzerinde durduğu tek uygulama, kâğıt kullanımıının azaltılmasına yönelik dijitalleşme uygulaması olmuştur.

Özetlemek gerekirse, örneklem içerisindeki işletmelerin tamamı kâğıt kullanımıının azaltılmasına yönelik dijitalleşme uygulamasına yer vermekte, bunun haricinde online toplantı, online eğitim ve servis hizmeti gibi uygulamalar da işletmelerin üzerinde durduğu yeşil uygulamalar arasında yer almaktadır.

3.2.2. İşletmelerin çalışanlardan beklediği yeşil davranışlar

İşletmelere, işletmenizın evre yönetim stratejisi doğrultusunda hedeflediği evre performansına ulaşmada çalışanlardan beklediği davranışlar nelerdir diye sorulmuş ve alınan cevaplar neticesinde Tablo 17 şekillenmiştir. Bu doğrultuda bakıldığında Tablo 17, işletmelerin çalışanlarından beklediği yeşil davranışları yansıtmaktadır.

Tablo 17: İşletmelerin Çalışanlardan Beklediği Yeşil Davranışları Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
▼ Çalışanlardan beklenen yeşil davranışlar											0
☑ Su tasarrufu								■		■	2
☑ Kimyasalların doğru kullanımı								■			1
☑ Enerji tasarrufu	■	■	■	■	■	■		■	■	■	9
☑ Atık ayrıştırma	■		■		■	■		■		■	6
☑ Atık azaltma				■					■		2
☑ İşletmenin yeşil hedefleriyle uyum					■						1
Σ TOPLAM	2	1	2	2	3	2	0	4	2	3	21

Tablo 17’ye göre, örneklem içerisinde yer alan 10 işletmeden 9’u çalışanlarından enerji tasarrufu sağlamaya dönük davranışlar beklemektedir. İşletmelerin ikincil olarak üzerinde durduğu davranış ise, 10 işletmeden 6’sının beklentisi olan atık ayrıştırma davranışıdır. Dolayısıyla örneklem içerisinde yer alan işletmeler, çalışanlarından ağırlıklı olarak enerji tasarrufu ve atık ayrıştırma davranışlarını sergilemelerini beklemektedir. İşletmelerin en az üzerinde durduğu yeşil davranışlar ise, kimyasalların doğru kullanımı ve işletmenin yeşil hedefleriyle uyum davranışlarıdır.

Çalışanlarından en çok yeşil davranış bekleyen işletme, “H” işletmesi olarak tespit edilmiştir. “H” işletmesi çalışanlarından su tasarrufu, kimyasalların doğru kullanımı, enerji tasarrufu ve atık ayrıştırma davranışlarını beklemektedir. Çalışanlarından en az yeşil davranış bekleyen işletme ise “B” işletmesi olmuş ve “B” işletmesinin çalışanlarından beklediği davranış enerji tasarrufu olarak belirlenmiştir. Bunun haricinde “G” işletmesi ise çalışanlardan beklediği yeşil davranışlara dair herhangi bir ifade bulunmamıştır.

3.2.3. Yeşil işveren marka değeri

İşletmelere, potansiyel çalışanların işletmeye çekilmeleri noktasında yeşil bir işveren olarak uyguladıkları yöntemler sorulmuştur. Alınan cevaplara göre, örneklem içerisinde yer alan işletmelerin beşinin yeşil işveren marka değeri üzerine çalışmalar yürüttüğü tespit edilmiştir. Yeşil işveren marka değeri üzerine çalışmalar yürüten işletmeler sırasıyla; A, C, D, F ve H işletmeleri olarak tespit edilmiştir.

“A” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak görev alan katılımcı, çalıştığı işletmenin çevreye olan bakışının ve bu düzlemde yürüttükleri uygulamaların potansiyel adaylar üzerindeki etkilerini şu sözlerle açıklamıştır:

Potansiyel çalışanlar araştırdığında, bu şirketin vizyonunun ana temellerinin sürdürülebilirliğe dayandığını, çevreyi gerçekten önemseyerek ve bunu gerçekten sözde

değil de uygulayarak yapan ve iyi uygulamalarını da örnek olarak paylaşan bir firma olarak görüyorlar. Hazır giyim sektörüne, Fast Fashion'a hizmet etmeyeceğim, böyle bir firmada çalışmayacağım diyen bir adayın bile, bunu yürekten değiştirmeye çalışan bir firmada denemek isterim dediği bir ana bile şahit oldum, o mülakatta ben de bulunduğum için. Böyle bir davranış yaklaşımı yarattığını görüyoruz. Böyle bir sahiplenme yarattığını görüyoruz (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; A İşletmesi, İzmir).

Buna istinaden aynı katılımcı sözlerini şu şekilde sürdürmüştür:

Şimdi ister istemez bir A markası ibaresi görüldüğünde, yavaş yavaş potansiyel çalışanlar bununla ilgili de ilişki kurmaya başladı kafalarında (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; A İşletmesi, İzmir).

Yeşil işveren marka değeri üzerine çalışmalar yürüttüğü tespit edilen bir diğer işletme olan “F” işletmesinin sürdürülebilirlik raporunda yer alan şu ifadeler, “F” işletmesinin yeni yetenekler için rekabet etmede ve mevcut yeteneklerini elde tutmada takındığı tavrı gözler önüne sermiştir:

Çekici bir işveren olmak, hem yeni yetenekler için rekabet etme noktasında hem de mevcut nitelikli personeli elde tutma anlamında F için son derece önemlidir (Sürdürülebilirlik Raporu, S.33; F İşletmesi, İzmir).

“D” işletmesinde İK profesyoneli olarak görev alan katılımcı ise, çevreye duyarlı bir işletmede çalışmanın çalışanlar açısından ciddi bir prestij kaynağı olduğunu belirtmiş ve bu yönüyle yeşil işveren marka değerine sahip olmanın önemini şu sözlerle vurgulamıştır:

Öncelikli olarak, ciddi bir bağlılık oluyor çalışanlarda, yani firmasının, çalıştığı firmanın bu konularda duyarlı olması aslında çalışan için de ciddi bir prestij (İK Profesyoneli; D İşletmesi, İzmir).

Yukarıda da örneklendirildiği şekilde yeşil işveren marka değeri üzerine çalışmalar yürüten işletmelerin hem potansiyel adayların işletmeye çekilmesi hem de mevcut çalışanların elde tutulması noktasında bazı avantajlar elde ettiği görülmektedir. Bu avantajlar “A” işletmesindeki katılımcının ifadesiyle; çalışanlarda ilgili işletmeye dair bir “sahiplenme” yaratmakta ve işletmeye yönelik “davranışlarında değişikliğe” neden olabilmektedir. “F” işletmesinin sürdürülebilirlik raporunda ise, “yeni yetenekleri işletmeye çekme”de ve “mevcut nitelikli çalışanları elde tutma”da işletmenin çekiciliğinin üzerinde durulmakta, “D” işletmesindeki İK profesyoneli ise çevreye duyarlı bir işletme olmanın çalışanlar için “prestij” anlamına geldiğini ve “çalışanların bağlılığı üzerindeki etkisi”ni vurgulamaktadır.

3.2.4. İşletmelerin yeşil adayları işletmeye çekmek amacıyla yürüttüğü faaliyetler

Görüşme yapılan katılımcılara potansiyel yeşil adayları çekmek için işletme tarafından gerçekleştirilen uygulama ve faaliyetler sorulmuş, konu ile ilgili kanıtlar aynı zamanda işletmelerin dokümanlarında da aranmıştır. Alınan cevaplar ve dokümanlar üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde, yeşil adayların işletmeye çekilmesi noktasında aşağıdaki faaliyetler ön plana çıkmıştır.

Tablo 18: İşletmelerin Yeşil Adayları İşletmeye Çekmek Amacıyla Yürüttüğü Faaliyetleri Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
✓ Yeşil seçme ve yerleştirme											0
✓ Yeşil aday çekme											0
Staj programları	■			■			■				3
Sosyal medya paylaşımları		■	■	■	■				■	■	6
Basın bültenleri		■						■			2
Web sitesi paylaşımları	■	■	■	■		■				■	6
Ağızdan ağıza	■			■							2
Kariyer günleri	■			■	■		■		■		5
Fabrika ziyaretleri							■		■		2
Yeşil ar-ge projeleri							■	■			2
STK etkinlikleri	■	■		■			■	■			5
Yeşil raporlar	■		■			■		■			4
Meslek kuruluşları ile işbirliği				■							1
Üniversiteler ile iş birliği	■							■	■		3
Organize sanayi iş birlikleri								■			1
Σ TOPLAM	7	4	3	7	2	2	5	6	4	2	42

Örnekleme içerisinde yer alan işletmeler yeşil uygulamalarını Tablo 18’de yer alan faaliyetler aracılığıyla potansiyel adaylara ulaştırmaya çalışmaktadır. Tablo 18’e bakıldığında, ilgili işletmeler tarafından en fazla gerçekleştirilen faaliyetler sosyal medya ve web sitesi paylaşımları olarak tespit edilmiştir. Buna göre, örnekleme yer alan 10 işletmeden 6’sı yeşil adayların işletmeye çekilmesi noktasında web sitelerini ve sosyal medya hesaplarını aktif olarak kullanmaktadır. Meslek kuruluşları ile iş birliği ve organize sanayi iş birlikleri ise, işletmelerin bu noktada en az yararlandıkları faaliyetler olarak ön plana çıkmıştır. Meslek kuruluşları ile iş birliği yalnızca “D” işletmesi tarafından gerçekleştirilirken, organize sanayi iş birlikleri yalnızca “H” işletmesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, bu iki faaliyetin yalnızca birer işletme tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

Aşağıda örnekleme içerisinde yer alan işletmelerin potansiyel adayları çekmek için en çok üzerinde durduğu iki faaliyet olan sosyal medya ve web sitesi paylaşımları hakkında katılımcı ifadelerine yer verilmiştir. “İ” işletmesinde İK profesyoneli olarak görev alan katılımcı, çalıştığı

işletmenin yeşil uygulamalarına dair bilgilerin sosyal medya aracılığıyla paylaşıldığını aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Sosyal medya aracılığıyla firmamız ve firmamızın yeşil uygulamaları hakkındaki durumumuzla ilgili potansiyel adaylarımızı da bilgilendirmeye çalışmaktayız (İK Profesyoneli; İ İşletmesi, İstanbul).

Yine aynı katılımcı, ilgili uygulamaların işletmenin web sitesinden de duyurulduğunu ve buna ek olarak kullanılan sosyal medya araçlarını şu sözlerle aktarmıştır:

Şirketler grubumuzun genelindeki hemen hemen her yatırımımızın ve etkinliğimizin yeşil anlayışı içinde barındırdığını, video ve çeşitli görseller ile sosyal medyada (Instagram ve LinkedIn) ve web sitemizde duyurmaktayız (İK Profesyoneli; İ İşletmesi, İstanbul).

“B” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak görev alan katılımcı ise, potansiyel yeşil adayların işletmeye çekilmesi süreçlerinde işletme olarak gerçekleştirdikleri faaliyetleri kapsamlı bir şekilde aşağıdaki gibi belirtmiş, web sitesi ve özellikle sosyal medya kullanımının önemi üzerinde durmuştur:

Bizim bütün basın bültenlerimizde, web sitemizde vardır zaten, aday araştırdığında da görebilir. Aynı zamanda ilanlarımızda işletmenin çevreci özelliklerini de belirtiriz, aday iş görüşmesine geldiğinde de altını çizeriz. Bunun dışında tabi ki birçok farklı kurumla, STK’ler ile çalışmalarımız var, bu çalışmalar sırasında da bunların altını çok çiziyoruz. Instagram hesabımızda paylaşıyoruz, Facebook hesabımızda paylaşıyoruz. Çünkü biliyorsunuz sosyal medya çok önemli yeni adayların katılması için (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; B İşletmesi, Bolu).

İşletmelerin potansiyel yeşil adayları işletmeye çekme noktasında en fazla gerçekleştirdiği bir diğer faaliyet olan web sitesi paylaşımlarının nasıl uygulandığını “A” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olan katılımcı şu şekilde açıklamıştır:

İşte A tekstil dediğinizde ya İK uygulamaları ile ilgili, sürdürülebilirlikle ilgili konuları görebiliyorlar internette ya da bu tarz daha çevreci uygulamalarımızı, yaklaşımlarımızı ... ve ne kadar açık ve şeffaf olduğumuzu bu konuda göstermiş oluyoruz. Web sitelerimize girdiklerinde, tasarım sayfasından tutun da insan kaynakları sayfasına kadar her yerde bu unsurların doğru bir şekilde ifade edilmiş hallerini görüyorlar (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; A İşletmesi, İzmir).

Özetle, işletmeler yeşil adayları çekebilmek için en fazla sosyal medya ve web sitesi paylaşımlarından yararlanmakta, en az ise meslek kuruluşları ile iş birliği ve organize sanayi iş birliklerinden faydalanmaktadır.

Öte yandan işletme odaklı bakıldığında yeşil adayların işletmeye çekilmesi noktasında en fazla faaliyet gösteren iki işletmenin A ve D işletmeleri olduğu tespit edilmiştir. “A” işletmesinin potansiyel yeşil adayları işletmeye çekmek için gerçekleştirdiği faaliyetler arasında; staj programları düzenlemek, web sitesi paylaşımları yapmak, gerçekleştirilen uygulamaların ağızdan ağıza yayılımını sağlamak, kariyer günlerine katılmak, STK etkinliklerinde yer almak, yeşil raporlar düzenlemek ve son olarak üniversiteler ile iş birliği yapmak yer almaktadır. “D” işletmesi ise “A” işletmesinden farklı olarak sosyal medya paylaşımlarına ağırlık vermekte ve meslek kuruluşları ile iş birliği yapmaktadır. Yeşil adayların işletmeye çekilmesi noktasında en az faaliyet gösteren işletmeler ise E, F ve İ işletmeleri olmuştur. “E” işletmesi sosyal medya paylaşımları ve kariyer günleri, “F” işletmesi web sitesi paylaşımları ve yeşil raporlar, “İ” işletmesi ise sosyal medya paylaşımları ve web sitesi paylaşımları ile sınırlı kalmıştır.

3.2.5. İşletmelerin iş ilanı yayınlama kanalları

Örnekleme içerisinde yer alan işletmelere iş ilanlarını hangi kanallar üzerinden yayınladıkları sorulmuş, alınan cevaplar Tablo 19’da özetlenmiştir. İlgili işletmeler iş ilanı yayınlama noktasında en çok Kariyer.net ve LinkedIn uygulamalarını tercih etmektedir. 10 işletmeden 8’i Kariyer.net üzerinden, 7’si ise LinkedIn üzerinden iş ilanlarını yayınladıklarını belirtmiştir. Örneklemede yer alan işletmeler tarafından en az tercih edilen iş ilanı yayınlama kanallarının ise Facebook ve gazete ilanı olduğu görülmüştür. Yalnızca birer işletme, diğer kanalların yanında bu kanalları da kullanmayı tercih etmiştir.

Tablo 19: İşletmelerin İş İlanı Yayınlama Kanallarını Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
✓ Yeşil seçme ve yerleştirme											0
✓ İş ilanı yayınlama kanalları											0
Gazete ilanı								■			1
Facebook	■										1
LinkedIn	■	■	■		■		■	■	■		7
Kariyer.net	■	■	■		■	■	■	■	■		8
Kurum web sayfası	■					■	■				3
Kariyer siteleri				■						■	2
Σ TOPLAM	4	2	2	1	2	2	3	3	2	1	22

İş ilanı yayınlama kanallarını en fazla çeşitlendiren işletme “A” işletmesidir. “A” işletmesi iş ilanlarını Facebook, LinkedIn, Kariyer.net ve kurumun web sayfası üzerinden yayınlamaktadır. İş ilanı yayınlama kanalları en az olan işletmeler ise D ve İ işletmeleridir. “D” ve “İ” işletmesi yalnızca kariyer siteleri üzerinden ilan yayınlamakta olduklarını belirtmiştir.

“H” işletmesi, LinkedIn ve Kariyer.net üzerinden iş ilanı yayınlamak haricinde gazete ilanı ile de potansiyel adaylara ulaşmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla, “H” işletmesinin online yöntemlerin haricinde basılı yayınlar üzerinden de ilan yayımladığı tespit edilmiştir. Bu durum, bu yönüyle “H” işletmesinin diğer işletmelerden ayrıştığı nokta olarak ifade edilebilir.

3.2.6. İşletmelerin iş başvurusu alma kanalları

İşletmelere potansiyel adayların iş başvurularını hangi kanallar üzerinden aldıkları sorulmuş, elde edilen cevaplar ışığında Tablo 20 şekillenmiştir. Buna göre işletmelerin tamamı, iş başvurularını online başvuru şeklinde almaktadır. Ancak 10 işletmenin 6’sı online başvuru yönteminin yanı sıra elden/kâğıt üzerinde başvuru almaya da devam etmektedir. İş başvurusu alma sürecinde her iki kanalı birden kullanan işletmeler; A, B, C, D, E ve H işletmeleri olmuştur. F, G, I ve İ işletmeleri ise, bu süreci yalnızca online başvuru yöntemlerini kullanarak yürütmektedir.

Tablo 20: İşletmelerin İş Başvurusu Alma Kanallarını Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
✓ Yeşil seçme ve yerleştirme											0
✓ İş başvurusu alma kanalları											0
Online başvuru	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	10
Elden/kâğıt üzerinde başvuru	■	■	■	■	■			■			6
Σ TOPLAM	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	16

“D” işletmesinde İK profesyoneli olarak görev alan katılımcı, işletmelerin online başvuru sürecinin yanı sıra geleneksel olarak da adlandırılabilen elden/kâğıt üzerinde başvuru yöntemini kullanmasını şu şekilde gerekçelendirmiştir:

*Biz de kâğıt kullanımı ile başvuruyu çok azalttık ama mavi yakada özellikle hani iş başvurusuna gelmiş, firmaya gelmiş herhangi bir CV’si olmayan arkadaşlara da burada kâğıt olarak doldurtuyoruz. Ama dediğim gibi bunu en az yapmaya çalışıyoruz (**İK Profesyoneli; D İşletmesi, İzmir**).*

“A” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak çalışan katılımcı da bu durumu, “D” işletmesinde İK profesyoneli olarak çalışan katılımcının sözlerine benzer şekilde ifade etmiştir. Onun ifadelerine göre:

*Çok az miktarda, özellikle pandemi süreciyle giderek azalan miktarda manuel, bulunduğumuz bölgenin de şartlarına uygun, özellikle mavi yakanın gelip güvenlikte form doldurarak başvurmasına uygun, halen yazılı formumuz var. Ama bu belki ileride, içeride bir yazılım programıyla yine online’a yani dijital platforma taşınabilir (**Sürdürülebilirlik Profesyoneli; A İşletmesi, İzmir**).*

“C” işletmesinde görüşme yapılan katılımcı, neden elden/kâğıt üzerinde başvuru almaya devam ettiklerini şu şekilde özetlemiştir:

Başvuru formumuz, özellikle operasyon tarafındaki çalışma arkadaşlarımızın Kariyer.net kullanımı çok sınırlı olduğu için orada bir başvuru formu ile talep alıyoruz (İK Profesyoneli; C İşletmesi, İstanbul).

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin süreçlerine dair belirttikleri bu ifadelerin ortak noktası, iş başvurusu alma sürecinde, özellikle işletme tarafından mavi yaka olarak adlandırılan çalışanlar için halen elden/kâğıt üzerinde başvuru yönteminin kullanılmaya devam ettiğidir. Örneğin “C” işletmesinde görev alan katılımcı, elden/kâğıt üzerinde başvuru yönteminin kullanılmaya devam etmesini, özellikle işletmenin operasyon biriminde görev alan çalışanların online süreçleri kullanımının kısıtlı olmasına bağlamaktadır.

3.2.7. İşletmelerin yeşil farkındalığa dayalı seçim kriterleri

Görüşülen katılımcılara sorulan işletmeniz potansiyel adayların yeşil farkındalığa sahip olmasını bir seçim kriteri olarak değerlendirir mi sorusuna istinaden alınan cevaplar, Tablo 21’de özetlenmektedir. Bu doğrultuda; 10 işletmeden 5’i potansiyel adayların role-özgü farkındalık düzeyine sahip olmasını, 4’ü yeşil konularda genel farkındalık düzeyine sahip olmasını talep etmekte, 2’si ise potansiyel adayların kurumun yeşil değerleriyle uyumlu olmasını ön plana çıkarmaktadır.

Tablo 21: İşletmelerin Yeşil Farkındalığa Dayalı Seçim Tercihlerini Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
▼ Yeşil seçme ve yerleştirme											0
▼ Yeşil farkındalığa dayalı seçim											0
Genel farkındalık	■	■		■						■	4
Role-özgü farkındalık	■	■				■		■	■		5
Kurumun yeşil değerleriyle uyum	■								■		2
Yeşil farkındalık bir kriter değildir			■		■						2
Σ TOPLAM	3	2	1	1	1	1	0	1	2	1	13

Genel farkındalığı bir kriter olarak belirten işletmeler; A, B, D ve İ işletmeleri, role-özgü farkındalığı bir kriter olarak belirten işletmeler; A, B, F, H ve I işletmeleri, son olarak kurumun yeşil değerleriyle uyumu ön plana çıkartan işletmeler; A ve I işletmeleri olarak tespit edilmiştir. Bazı işletmelerin tercihlerinde birden fazla kritere yer verdiği görülmektedir. Örneğin “A” işletmesi, potansiyel adayların hem genel farkındalığına hem role-özgü farkındalığına hem de kurumun yeşil değerleriyle uyumuna dikkat etmektedir. Aynı şekilde “B” işletmesi, genel

farkındalık ve role özgü farkındalığı bir seçim kriteri olarak değerlendirirken, “T” işletmesi role-özgü farkındalık ve kurumun yeşil değerleriyle uyumu seçim kriteri olarak görmektedir.

Örnek olarak, “B” işletmesinde çalışan sürdürülebilirlik profesyoneli kendi işletmesinde bu kriterin nasıl işlediğini şu şekilde ifade etmiştir:

İş görüşmesi yaparken duyarlılığını ölçüyoruz ve bu bizim için bir kriter. Şunu bekliyoruz, dediğim gibi işe aldığımız kişinin niteliğine göre değişir. Benim pozisyonumda birini işe alırken tabi ki bu konuda ortalamanın üzerinde bir bilgiye sahip olup bu süreci kurup yönetecek yönlendirecek bir yetkinlik beklenirken, üretim çalışanı arkadaşımızda açıkçası temel bir çevre farkındalığı olması, dünya ile ilgisinin olması yeterli. Çünkü biz onu geliştiriyoruz (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; B İşletmesi, Bolu).

Katılımcının ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, “B” işletmesi potansiyel adayların hem role-özgü farkındalığına hem de genel farkındalığına dikkat etmekte ve bunun adayların seçiminde bir kriter olarak görüldüğünü belirtmektedir. Buradan çıkarılabilecek bir diğer anlam ise, çevre ile ilgili yetkinlik bazlı beklentilerin pozisyonlara göre değişkenlik gösterebildiğidir. Bazı pozisyonlarda çalışacak potansiyel adaylardan beklenti daha yüksekken, bazılarında ise sadece temel düzey bir farkındalık yeterli olabilmektedir.

“İ” işletmesinde İK profesyoneli olarak görev alan katılımcı ise çalışmakta olduğu işletmenin bu duruma bakışını şu şekilde açıklamıştır:

Genel anlamda toplumsal, çevresel ve yaptıkları işin doğasında sürdürülebilirliğin önemini kavramış ve bu anlayışta olan adaylarla yollarımızı birleştirmeyi tercih ediyoruz (İK Profesyoneli; İ İşletmesi, İstanbul).

“A” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak görev alan katılımcı ise yeşil farkındalığa genel olarak dikkat edildiğini ancak bunun sistematik olarak yapılmadığını şu sözlerle belirtmiştir:

Eskiden pozisyon bazlı olan bu yeşil yaklaşımların, adayların bu bilince sahip olması durumu, şu an her adayda genel kültür seviyesinde olduğuna dair mülakat sırasında genelde soruluyor, ancak bu durum sistematik işlemediği için herkese soruluyor diyemeyeceğim (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; A İşletmesi, İzmir).

Bu ifadelerden “A” işletmesinde pozisyon bazlı, bir diğer deyişle role-özgü yeşil farkındalığın açık bir şekilde arandığı ancak her adaydan beklenen genel kültür düzeyindeki farkındalığın ölçülmesi noktasında sistematik olmayan bir sürecin var olduğu anlaşılmaktadır.

“I” işletmesinde İK profesyoneli olarak görev alan katılımcı ise işletmesinin bu bağlamdaki tutumunu şu şekilde ifade etmiştir:

Özellikle ilgili bölümler için onlar bizim bir kriterimiz. Mülakat esnasında da ilerliyor, daha çok spesifik olan bölümlerde kendilerine özel bölüm soruları ile ilerliyor görüşmelerde (İK Profesyoneli; I İşletmesi, İzmir).

Verilen cevaba dayanarak “I” işletmesinde role-özgü yeşil farkındalığın ilgili bölümler için bir kriter olduğu ve buna ek olarak mülakat esnasında ilgili bölümlere özgü sorular ile mülakatın şekillendiği belirtilebilir.

“H” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olan katılımcı ise, işletmelerinde potansiyel adaylar seçilirken yeşil farkındalığın hangi bölümler ya da departmanlar için gerekli bir kriter olduğunu şu sözlerle açıklamıştır:

Tabi ki spesifik işlere göre değişir. Eğer Sürdürülebilirlik Departmanı'na çalışan alıyorsam muhakkak, Çevre'ye alıyorsam muhakkak, İSG'ye alıyorsam muhakkak, İnsan Kaynakları'na alıyorsam evet ama onun dışında Muhasebe'ye alırken öyle bir kriterim yok (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; H İşletmesi, Bursa).

“F” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak görev alan katılımcı da benzer ifadelerde bulunmuştur:

Biraz durumsal, örneğin bizim departmanımızda veya belirli departmanlarda alındığı zaman bu bir kriter olabilir. Örneğin lojistikte, bizim departmanda, kumaş satın alma departmanında kişinin bu sertifikasyonlarla ilgili bilgisi olması tercih edilir. Fakat belki IT departmanında çalışan birisi için bu birinci seviyede öncelik olmayabilir (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; F İşletmesi, İzmir).

Buradan hareketle role-özgü yeşil farkındalığın bir seçim kriteri olarak değerlendirilmesi durumunun değişkenlik gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Yeşil farkındalığın genel ya da role-özgü olması fark etmeksizin bir kriter olarak görülmesinin haricinde C ve E işletmeleri, yeşil farkındalığın potansiyel adayların belirlenmesinde bir seçim kriteri olarak görülmediğini belirtmiştir. “G” işletmesi ise ilgili soruya doğrudan karşılık gelebilecek bir yanıt vermediğinden kodlama yapılmamış ve bu soru kapsamında değerlendirme dışında bırakılmıştır.

Yeşil farkındalığı bir seçim kriteri olarak değerlendirmediklerini belirten “E” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak görev alan katılımcı, bunu şu şekilde gerekçelendirmiştir:

Bu tip sorular, bu tip kriterler bizim için ayrımcılık sekmesine girdiği için, yeşil farkındalığa yönelik potansiyel adaylara soru yöneltemiyoruz ya da ayırım yapamıyoruz. Çalışanın kendi tercihi olduğu için böyle bir şey yapamıyoruz. Daha sonra dediğim gibi eğitimlerle ya da içeride yapılan uygulamalarla onu teşvik etmeye çalışıyoruz. Sonradan öyle bir bireye dönüşmesi kendi tercihi tabi ki (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; E İşletmesi, İzmir).

Verilen yanıtı dayanarak, “E” işletmesinin yeşil farkındalığı potansiyel adayların seçilmesinde bir kriter olarak görmediği, işe alım gerçekleştikten sonra eğitim süreçleri ve çeşitli uygulamalar ile çalışanların yeşil dönüşümünü teşvik ettiği ancak bunu da çalışanların kendi tercihlerine bıraktığı görülmektedir.

3.2.8. İşletmelerin çalışanlarına sunduğu yeşil eğitim türleri ve içerikleri

Görüşme yapılan katılımcılara, çalıştıkları işletmelerin çalışanlarına sağladığı ve çalışanların bilgi, beceri ve uzmanlıklarını arttırmayı hedefleyen çevre eğitimleri nelerdir diye sorulmuş ve katılımcıların eğitim türleri ve içeriklerine dair verdikleri yanıtlar aşağıdaki iki farklı tabloda özetlenmiştir. Yine örneklem içerisinde yer alan işletmelerin web siteleri ve kamuya açık yeşil raporları da ilgili eğitim türlerinin ve içeriklerinin keşfedilmesi noktasında incelenmiş ve elde edilen bilgiler tablonun oluşturulmasında katılımcı ifadelerinin desteklenmesi ve teyit edilmesi amacıyla kullanılmıştır. Tablo 22’de işletmelerin çalışanlarına sunduğu yeşil eğitim türlerine yer verilmiştir.

Tablo 22: İşletmelerin Çalışanlarına Sunduğu Yeşil Eğitim Türlerini Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
▼ Yeşil eğitim ve geliştirme											0
▼ Eğitim türleri											0
İşe başlangıçta çevre eğitimi	■	■	■		■		■	■			6
Temel çevre eğitimi	■	■	■	■	■	■	■	■	■		9
Role-özüğü çevre eğitimi			■	■		■		■	■		5
Zorunlu çevre eğitimi (yasal olarak)	■						■	■			3
Σ TOPLAM	3	2	3	2	2	2	3	4	2	0	23

Tablo 22’ye göre, örneklem içerisinde yer alan 10 işletmeden 9’u çalışanlarına temel çevre eğitimi vermektedir. İşletmelerin 6’sı işe başlangıçta çevre eğitimi verdiklerini belirtmekte, 5’i ise çalışanlarına, çalıştıkları pozisyona göre değişiklik gösterebilen role-özüğü çevre eğitimleri sağlamaktadır. İşletmelerin 3’ü yasal gerekliliklerden dolayı vermekle yükümlü oldukları çevre eğitimini zorunlu çevre eğitimi olarak ifade etmiş ve çalışanlarına bu eğitimleri verdiklerini belirtmiştir. Bazı katılımcılar çalıştıkları işletmenin verdiği çevre eğitimini yukarıdaki gibi genel bir kategoride ifade etmemiş, eğitim içerikleri üzerinden

adlandırmıştır. Örneğin “İ” işletmesi, çalışanlarına sunduğu çevre eğitimini genel bir kategori üzerinden ifade etmemiştir.

Tablo 22’ye bakıldığında çalışanlarına verdikleri eğitim türleri anlamında en fazla çeşitliliği sağlayan işletmenin “H” işletmesi olduğu görülmektedir. “H” işletmesi çalışanlarına işe başlangıçta çevre eğitimi, temel çevre eğitimi, role-özü çevre eğitimi ve zorunlu çevre eğitimi sunmaktadır. “İ” işletmesi dışarıda bırakıldığında, çalışanlarına kategorik olarak en az eğitim türü sağlayan işletmelerin; B, D, E, F ve I işletmeleri olduğu görülmektedir. B ve E işletmeleri yalnızca işe başlangıçta çevre eğitimi ve temel çevre eğitimi, D, F ve I işletmeleri ise yalnızca temel çevre eğitimi ve role-özü çevre eğitimi verdiklerini belirtmiştir.

Yeşil eğitim içeriklerine geçmeden önce eğitim türlerine dair katılımcı ifadelerine yer vermek, işletmelerin tutumlarının anlaşılması noktasında işlevsel olarak görülmektedir. Örneğin “B” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak görev alan katılımcı, işe girişte çalışanlara verilen çevre eğitimine dair şunları söylemiştir:

...bu konuda bir bilinç yaratmak için bizim fabrikamızda işe başlayan her birey önce ilk gün insan kaynaklarının klasik oryantasyonunun yanında ayrı bir çevre eğitimi alır. Bu, yasanın söylediğinden daha fazla bilgi içerir. Kaynakların doğru kullanılmasından tutun da fabrikamızda yaptığımız uygulamalara kadar (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; B İşletmesi, Bolu).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı üzere, “B” işletmesinde işe girişte insan kaynakları oryantasyonunun yanı sıra çevre eğitimi de verilmekte ve bu çevre eğitimi, kapsamı itibarıyla yasal olarak verilmesi gereken eğitimden daha fazla bilgi içermektedir. Ayrıca işletmenin ilgili eğitim aracılığıyla, çalışanlarına doğru kaynak kullanımından fabrika uygulamalarına kadar geniş bir yelpazede bilgi sunduğu görülmektedir.

“A” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak görev alan katılımcı ise, işletmesinin sunduğu eğitim türlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Öncelikle temel çevre eğitimlerimiz mevcut, çevre mühendislerimiz tarafından hazırlanan. Tabi biliyorsunuz zaten Bakanlıkça yükümlü olduğumuz eğitimler de var, zorunlu eğitimler (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; A İşletmesi, İzmir).

Aynı katılımcı, işletme tarafından verilen zorunlu çevre eğitimi ve temel çevre eğitimine dair de şunları söylemiştir:

Yapısal olarak tabi ki bakanlık tarafında zorunlu tutulan eğitim içeriği o temada geçiyor ve orada anlatılması, iletilmesi gereken tüm bilgileri içeriğinde bulunduruyor. Onun

dışında bizim buradaki sahip olduğumuz kültür ve günlük hayatta karşılaştığımız durumların anlatıldığı noktada da çevre mühendislerimiz ihtiyaç analizi çıkarıyorlar bununla ilgili ve bunu güncelliyorlar zaten bol bol. Örneğin, işte binada belirli yapısal değişiklik ya da işte iş yapış biçimlerinde ya da işte bahçemizde bir değişiklik olduysa, yeni çöp konteynırı geldiğinde bunun nasıl kullanıldığı, hemen bunu de entegre ediyorlar ve bunu da anlatıyorlar (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; A İşletmesi, İzmir).

“A” işletmesinde, zorunlu çevre eğitimlerinin yanı sıra işletme tarafından çalışanlara sunulan temel çevre eğitimlerinin varlığı da görülmektedir. Bu eğitimler çevre mühendisleri tarafından yapılan ihtiyaç analizleri neticesinde tasarlanmakta ve işletme içerisindeki güncel gelişmelere dayanarak geliştirilmektedir.

“F” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak görev alan katılımcı ise işletmesinin role-özü eğitimlerini şu şekilde örneklendirmiştir:

Eğer tabi işle birebir bağlantılı bir durum varsa o ayrı bir konu, orada direkt zaten o işle ilgili kişilere birebir eğitimler veriyoruz. Örneğin; kimyasalların kullanımı, kimyasalların depolanması. Bu da çevre ile ilgili bir konu ama yani kimyasalla ilgilenen belki sadece 10-15 kişi var, onlara ayrı bir eğitim veriyoruz (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; F İşletmesi, İzmir).

“F” işletmesinde, çevre ile ilgili konulardan biri olan kimyasalların kullanımı ve depolanmasına dair ilgili birimlerde çalışanlara ayrı eğitimler verildiği görülmektedir. Bu eğitimler, sadece o birimde çalışan grupları ilgilendirmekte ve bu yönüyle temel çevre eğitiminden ayrılmaktadır.

“H” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak çalışan katılımcı, işletmesinin hem temel çevre eğitimlerini hem de role-özü çevre eğitimlerini şu şekilde açıklamıştır:

Değişiklik gösteriyor, her pozisyona göre ayrı eğitim gerçekleştiriliyor. Tüm beyaz yakaya ve mavi yakaya verdiğimiz bir çevre eğitimi var, geri dönüşüm ve sıfır atık eğitimi var. Bunun dışında kimyasallarla çalışanlara ayrı, işte meydancılara ayrı, kullanılan kimyasal türüne göre bile ayrı eğitimler veriliyor. Dolayısıyla hiç genelleme yapabileceğim bir konu değil ama şey gibi düşünebilirsiniz hangi departmanda çalışıyorsanız ona uygun eğitimler gerçekleştiriliyor (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; H İşletmesi, Bursa).

“H” işletmesinde hem bütün çalışanları ilgilendiren temel çevre eğitimi hem de bunun yanı sıra departman ve pozisyon bazlı role-özü çevre eğitimleri de sunulmaktadır.

Tablo 23’te örneklem içerisinde yer alan işletmelerin çalışanlarına sunduğu yeşil eğitimlerin içeriklerine yer verilmiştir. İlgili işletmelerin çalışanlarına en fazla atık yönetime dair eğitim vermekte olduğu görülmektedir. Atık yönetimi eğitimini, ISO 14001 çevre yönetim

sistemine dair eğitim ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine dair eğitim içerikleri izlemektedir. Rakamsal olarak bakıldığında 10 işletmeden 6'sı atık yönetimi eğitimi, 5'i ISO 14001 eğitimi, 4'ü ise sürdürülebilir kalkınma hedeflerine dair eğitim vermektedir.

Tablo 23: İşletmelerin Yeşil Eğitim İçeriklerini Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
✓ Yeşil eğitim ve geliştirme											0
✓ Eğitim içerikleri											0
• Çevresel sürdürülebilirlik										1	1
• Hava, su ve enerji										1	1
• Organik ürün sertifikasyonu (GOTS, OCS, GRS,...)									1	1	2
• Çevre ve çevre kirliliği								1			1
• Çevresel strateji geliştirme								1			1
• Sıfır atık, döngüsel ekonomi ve geri dönüşüm								1			1
• ISO 14001 (yönetim sistemi ile ilgili)			1			1		1	1	1	5
• Kimyasal			1			1		1			3
• Atık yönetimi		1	1		1			1	1	1	6
• 3R								1			1
• Çevresel farkındalık	1	1									2
• Sürdürülebilirlik						1			1		2
• Sürdürülebilir kalkınma hedefleri			1		1	1				1	4
Σ TOPLAM	1	2	4	0	2	4	0	7	4	6	30

İşletmeler tarafından çalışanlara en çok sağlanan eğitim olan atık yönetimi eğitiminin kapsamına dair “E” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak çalışan katılımcı şunları belirtmiştir:

...atık nedir, atıklar nasıl sınıflandırılır, oluşan atık çeşitleri nedir, bizim fabrikalarımızdan çıkan atıklar nedir, biz atıklarımızı nasıl bir atık alanına götürüyoruz, orada nasıl depoluyoruz, daha sonra bu atığın nasıl bertarafını yapıyoruz ya da geri dönüşümünü yapıyoruz (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; E İşletmesi, İzmir).

“B” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak görev alan katılımcı ise, yine atık yönetimi eğitimine dair işletmesinin verdiği eğitimin kapsamını şu şekilde dile getirmiştir:

...atıkla ilgili ayrı bir eğitim verimiz, kaynağında atık azaltmayla ilgili ayrı eğitim verimiz, atık sahası çalışanlarımızın her yıl aldıkları atık tanıma, depolama, elleçleme dediğimiz süreçlerle ilgili detaylı eğitimleri vardır ki bunlar mevzuatın üzerindedir (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; B İşletmesi, Bolu).

Atık yönetimine dair verilen eğitimlerden sonra işletmeler tarafından çalışanlara en çok sunulan eğitim, çevre yönetim sistemlerine dair eğitimlerdir. İşletmeler bunu ISO 14001 eğitimi olarak adlandırmaktadır. Örneğin “H” işletmesinin sürdürülebilirlik raporunda bu eğitim “ISO 14001: 2015 Çevre Yönetimi” (Sürdürülebilirlik Raporu, S.62; H İşletmesi, Bursa) adı ile

geçmekte ve yine rapora göre bu eğitimler çalışanların bilinçlendirilmesi ve böylelikle sürdürülebilir bir çevre yönetim anlayışının ortaya çıkarılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Çevresel sürdürülebilirlik eğitimi, hava, su ve enerjiye dair eğitimler, çevre ve çevre kirliliği eğitimi, çevresel strateji geliştirme eğitimi, sıfır atık, döngüsel ekonomi ve geri dönüşüm eğitimleri ve 3R eğitimi gibi eğitimler sadece birer işletme tarafından verilmekte ve diğer işletmeler tarafından paylaşılmamaktadır.

İşletmeler özelinde bakıldığında ise çalışanlarına en fazla eğitim içeriği sağlayan işletme “H” işletmesi olurken, en az eğitim içeriği sağlayan işletme ise “A” işletmesi olmuştur. D ve G işletmeleri ise eğitim türlerine dair bilgi paylaşmakla birlikte, eğitim içeriklerine dair bir bilgi paylaşımında bulunmamıştır. Bu nedenle bu iki işletmenin işe başlangıçtaki çevre eğitiminde, temel çevre eğitiminde ve role-özü çevre eğitiminde çalışanlara sağladığı eğitim içeriğine dair bir bilgi bulunmamaktadır. Her iki tablo (Tablo 22 ve 23) birlikte değerlendirildiğinde, “H” işletmesinin hem eğitim türleri hem de eğitim içerikleri anlamında çalışanlara en fazla eğitim sunan işletme olduğu görülmektedir.

3.2.9. İşletmelerin çalışanlarına sunduğu yeşil eğitimlerin amacı

Eğitimle ilgili katılımcılara yöneltilen sorulara verilen cevaplar ve işletmelerin dokümanlarının analizi sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 24’te özetlenmektedir. Analiz sonuçlarına göre, işletmeler çalışanlarına yeşil eğitimleri sunarken aşağıda belirtilen amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir.

Tablo 24: İşletmelerin Çalışanlarına Sunduğu Yeşil Eğitimlerin Amaçlarını Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
▼ Yeşil eğitim ve geliştirme											0
▼ Eğitim amaçları											0
Farkındalık yaratma		■	■	■		■	■				5
Bilgilendirme ve bilinçlendirme	■		■			■		■	■	■	6
Yetkinlik geliştirme					■	■					2
Σ TOPLAM	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	13

Örnekleme içerisindeki 10 işletmeden 6’sı bilgilendirme ve bilinçlendirme, 5’i ise farkındalık yaratma amacıyla çalışanlarına yeşil eğitim vermektedir. 2 işletme ise çalışanlarda yetkinlik geliştirme amacıyla yeşil eğitim verdiğini belirtmiştir. Buradan hareketle işletmelerin genel olarak yeşil konularda bilgilendirme ve bilinçlendirme ya da farkındalık yaratma amacı güttüğü, ancak yetkinlik geliştirme noktasında yeşil eğitim faaliyetlerinden daha az yararlandığı söylenebilir.

“F” işletmesinin çalışanlarına sunduğu yeşil eğitim faaliyetlerinin amacına yönelik bakış açısı şu şekilde ifade edilmiştir:

...çevre minvalinde sorduğunuz zaman etkilerden veya en büyük etkilerden biri eğitim. Eğitimi de kendi içerisinde eğitim veya yetkinlik geliştirme ve bilgilendirme veya bilinçlendirme faaliyetleri olarak değerlendirebiliriz (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; F İşletmesi, İzmir).

Bu ifadelere dayanarak “F” işletmesi; yetkinlik geliştirme, bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerini yalnızca eğitim amaçları olarak değil, aynı zamanda eğitimi tanımlayan ana unsurlar olarak görmektedir.

“I” işletmesinde İK profesyoneli olarak görev alan katılımcı, işletmesinin çalışanlara sağladığı eğitimlerin çalışanların çevre bilincini arttırmaya dönük olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

Bireysel ya da örgütsel anlamda çalışanlara verilen eğitimlerden, biz öncelikle çalışanlarımızı hem kendi özel hayatlarında hem firmamızda çalıştıkları sürede, çevreye karşı daha bilinçli hale getirmeye çalışıyoruz (İK Profesyoneli; I İşletmesi, İzmir).

Bu ifadelerden anlaşıldığı üzere “I” işletmesi, çalışanların çevre ile ilgili konularda daha bilinçli bir hale gelmesi için eğitim faaliyetlerini bu amaca hizmet eder şekilde gerçekleştirmektedir.

Özetle, ilgili işletmelerin bilgilendirme ve bilinçlendirme ile farkındalık yaratma faaliyetlerine öncelik verdiği görülmekte ve katılımcı ifadeleri de bu durumun anlaşılmasına katkı sunmaktadır. Yetkinlik geliştirme amacı ise yalnızca iki işletme tarafından yeşil eğitimin amaçları içerisinde değerlendirilmiş, bu nedenle örneklemin geneline bakıldığında eğitimin yetkinlik geliştirme yönünün eksik kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.10. İşletmelerin çalışanlarına sunduğu yeşil eğitimlerin çıktıları

Katılımcılara, çalışanlara sağlanan çevre eğitiminden ne gibi kazanımlar elde edilmesi hedeflenmektedir diye sorulmuş, katılımcıların verdiği cevaplar ışığında hedeflenen yeşil eğitim çıktıları Tablo 25’de özetlenmiştir. İşletmeler çalışanlara verdikleri yeşil eğitimler neticesinde çıktı olarak en çok, atıkların doğru ayrıştırılmasını ve çalışanlarda farkındalık artışı sağlamayı hedeflemektedir. 10 işletmeden 6’sı çıktı olarak, atıkların doğru ayrıştırılmasını ve çalışanlarda farkındalık artışı sağlamayı hedeflediğini belirtmiştir.

Tablo 25: İşletmelerin Çalışanlarına Sunduğu Yeşil Eğitimlerin Çıktılarını Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
✓ Yeşil eğitim ve geliştirme											0
✓ Eğitim çıktıları											0
✓ Çalışan bağlılığında artış				■				■			1
✓ Kimyasal yönetimi						■		■			2
✓ Enerji tasarrufu					■						1
✓ Doğru kaynak kullanımı			■								1
✓ Sıfır atık	■		■		■						3
✓ Atıkların doğru ayrıştırılması	■	■	■		■	■		■			6
✓ Daha az su kullanımı		■			■						2
✓ Atıklardan ürün tasarlama		■									1
✓ Kağıt/plastik kullanımında azalma				■							1
✓ Tasarrufta artış										■	1
✓ Kayıpları azaltma/maliyetleri düşürme isteği										■	1
✓ İyileştirme önerilerinde artış										■	1
✓ Tüketim oranlarında azalma										■	1
✓ Farkındalık artışı	■					■	■	■	■	■	6
Σ TOPLAM	3	3	3	2	4	3	1	3	1	5	28

Verilen eğitimler neticesinde işletmeler tarafından en çok hedeflenen eğitim çıktısı olan atıkların doğru ayrıştırılmasına dair, “A” işletmesinde sürdürülebilirlik profesyoneli olarak çalışan katılımcı şunları ifade etmiştir:

Verilen eğitimler ve eğitim içeriğinin değiştirilmesi sonucunda, evsel atıkta yüzde 25’lik bir artış olmuştu, çalışanlara eğitim verdikten sonra o atığın yüzde 23’ü azalarak plastik ve kâğıt atıkların doğru ayrıştırılmasında bir artış gözlemledik. Buradan da şunu anlıyoruz, yanlışlıkla evsele atılan plastik ve kâğıt atıkların tekrar doğru yerlere ayrıştırılmaya başlandığını görmüş olduk (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; A İşletmesi, İzmir).

“A” işletmesi çalışanlara verdiği eğitimler ve eğitimlerin içeriklerinin değiştirilmesi neticesinde atıkların doğru ayrıştırılması yönünde bir kazanım elde ettiğini belirtmiştir.

“F” işletmesinde görev alan sürdürülebilirlik profesyonelinin ifadelerine göre, “F” işletmesi için de örgütsel düzeyde birincil öncelik farkındalık artışı olarak kayda geçmiştir:

Örgütsel kazanımlar, burası bizim için en azından daha fazla ön planda. Yani farkındalığın artırılmasını hedefliyoruz (Sürdürülebilirlik Profesyoneli; F İşletmesi, İzmir).

Özetle, atıkların doğru ayrıştırılması ve farkındalık artışı 10 işletmeden 6’sı tarafından üzerinde eğitim çıktısı olarak belirlenmiş ve bu çıktılar katılımcı ifadeleriyle de desteklenmiştir. Çalışan bağlılığında artış, enerji tasarrufu, doğru kaynak kullanımı, atıklardan ürün tasarlama, kâğıt/plastik kullanımında azalma, tasarrufta artış, kayıpları azaltma/maliyetleri düşürme isteği,

iyileştirme önerilerinde artış ve tüketim oranlarında azalma gibi çıktılar yalnızca birer kez telaffuz edilmiştir. İşletme odaklı bakıldığında ise, çalışanlarına sundukları yeşil eğitimler neticesinde en fazla çıktıyı elde etmeyi hedefleyen işletme “İ” işletmesi olurken, G ve I işletmeleri eğitimler neticesinde yalnızca birer çıktı elde etmeyi hedeflediğini belirtmiştir. “İ” işletmesinin elde etmeyi hedeflediği çıktılar; tasarrufta artış, kayıpları azaltma/maliyetleri düşürme isteği, iyileştirme önerilerinde artış, tüketim oranlarında azalma ve farkındalık artışı olarak belirlenmiştir. G ve I işletmeleri ise eğitimler neticesinde yalnızca farkındalık artışı sağlamaya odaklanmıştır.

3.3. İşletmelerin Çevre Yönetimine Dair Bulgular

Bu çalışmada işletmelerin çevre yönetimlerine dair bulgulara yer verilmesinin nedeni; çevre yönetiminin yeşil İKY’nin anlaşılmasında araçsal bir rol oynamasıdır. Aşağıda sırasıyla örneklem içerisinde yer alan işletmelerin çevre politika unsurlarına, çevresel performans hedeflerine, sürdürülebilirlik raporu sahiplik durumlarına, sahip oldukları sistem ve ürün sertifikalarına ve üst yönetimin yeşil desteğine dair bulgulara yer verilmiştir.

3.3.1. İşletmelerin çevre politika unsurları

İşletmelere çevre politikanızı açıkla mısınız diye sorulmuş, bunun neticesinde alınan cevaplar Tablo 26’da özetlenmiştir. İşletmelerin web sitelerinde ve yeşil dokümanlarında yer alan bilgiler de tablonun şekillenmesinde ve çevre politika unsurlarının belirlenmesinde destekleyici bir rol oynamıştır.

Tablo 26 incelendiğinde, işletmelerin çevre politika unsuru olarak en çok atık minimizasyonu üzerinde durduğu görülmektedir. Örneklem içerisinde yer alan 10 işletmeden 9’u çevre politikasında atık minimizasyonuna yer vermektedir. Atık minimizasyonundan sonra işletmelerin en fazla üzerinde durduğu çevre politika unsurları sırasıyla; geri dönüşüm, yasa ve yönetmeliklere uyum, çalışanların yeşil farkındalığını arttırmak, enerji verimliliği, kaynakların optimal kullanımı, yenilenebilir enerji kullanımı, çevre konusunda farkındalık yaratmak ve sürekli iyileştirme olarak belirlenmiştir. Rakamsal olarak bakıldığında 10 işletmeden 7’si çevre politikaları içerisinde geri dönüşüme yer verirken, 6’sı yasa ve yönetmeliklere uyum, çalışanların yeşil farkındalığını arttırmak, enerji verimliliği, kaynakların optimal kullanımı, yenilenebilir enerji kullanımı, çevre konusunda farkındalık yaratmak ve sürekli iyileştirme unsurlarına yer vermiştir. Burada işletmelerin 6’sı tarafından çevre politika unsurları arasında yer verilen, çalışanların yeşil farkındalığını arttırmak ve çevre konusunda farkındalık yaratmak unsurları özellikle dikkat edilmesi gereken unsurlar olarak tespit edilmiştir.

Tablo 26: İşletmelerin Çevre Politika Unsurlarını Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
▼ Çevre Yönetimi											0
▼ Çevre politika unsurları											0
● Dijital üretim metodları kullanmak	■					■			■	■	4
● Karbon emisyonlarını azaltmak								■	■		2
● Kaynakları verimli kullanmak									■		1
● Geri dönüştürülmüş ürün kullanımı	■			■		■		■	■		5
● Geri dönüşüm		■		■	■	■		■	■	■	7
● Yeşil projeler							■	■			2
● Su kaynaklarını korumak						■				■	2
● Çevre ve iklim dostu süreçler geliştirme	■					■	■			■	4
● Yeşil bütçe						■					1
● Atıkların yeniden kullanımı			■			■			■		3
● Sera gazı emisyonlarını azaltmak			■			■		■		■	4
● İklim değişikliği ile mücadele			■			■	■			■	4
● Yasa ve yönetmeliklere uyum		■	■		■	■			■	■	6
● Çevre için sürdürülebilir çözümler sağlamak	■								■	■	3
● ÇYS'nin sürekli iyileştirilmesi	■	■	■							■	4
● Çalışanların yeşil farkındalığını arttırmak	■	■	■	■				■	■		6
● Atıkların kaynağında ayrıştırılması	■				■	■			■	■	5
● Hava kirliliğini azaltma	■										1
● Enerji verimliliği	■		■			■		■	■	■	6
● Çevre-dostu kimyasal kullanımı	■					■				■	3
● Çevreci uygulamalar yürütmek	■								■	■	3
● Çevreyi önemsemek	■										1
● Çevreye daha az zarar vermek		■									1
● Kaynakların optimal kullanımı	■	■			■			■	■	■	6
● Atık minimizasyonu	■	■	■	■	■	■		■	■	■	9
● Temiz enerjiye geçiş	■	■		■					■		4
● Enerji kayıplarının azaltılması			■		■			■		■	4
● Yenilenebilir enerji kullanımı	■		■	■				■	■	■	6
● Çevre konusunda farkındalık yaratmak		■	■	■				■	■	■	6
● Su kullanımının azaltılması			■		■			■	■	■	5
● Sürekli iyileştirme		■	■		■	■			■	■	6
● Tedarikçilerin ÇYS'lerini iyileştirmek	■	■		■		■					4
● Kirliliği önleme									■	■	2
● Yeni/temiz teknoloji kullanımı		■						■	■	■	4
Σ TOPLAM	17	12	13	8	8	16	3	14	21	22	134

İşletmelerin en az ifade ettiği çevre politika unsurları ise; kaynakları verimli kullanmak, yeşil bütçe, hava kirliliğini azaltma, çevreyi önemsemek ve çevreye daha az zarar vermek olarak belirlenmiştir. Bu unsurlar, yalnızca birer işletme tarafından belirtilmiştir.

3.3.2. İşletmelerin çevresel performans hedefleri

İşletmelere çevre yönetim politikaları doğrultusunda belirledikleri çevresel performans hedefleri sorulmuş, alınan cevaplar Tablo 27’de özetlenmiştir. Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin web sitelerinde ve yeşil dokümanlarında yer verdiği bilgiler Tablo 27’nin şekillenmesinde destekleyici ve tamamlayıcı bir rol oynamıştır.

Tablo 27: İşletmelerin Çevresel Performans Hedeflerini Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
▼ Çevre Yönetimi											0
▼ Çevresel performans hedefleri											0
Yağmur suyunun üretimde kullanılması								■			1
Sosyal projelerin çevresel konularda olması								■			1
İklim nötr moda						■					1
Sıfır atık	■	■			■	■			■		5
Yeşil bina	■					■					2
Tedarik zinciri kaynaklı emisyonların azaltılması	■					■					2
Enerji kayıplarını azaltmak			■			■				■	3
Emisyonları azaltmak						■		■			2
Kimyasal kullanımını azaltmak						■					1
Temiz enerji kaynaklarına geçiş	■	■			■						3
Paketleme malzemelerinde dönüştürülebilir ürün kullanımı	■		■			■			■		4
Sürdürülebilir hammadde kullanımı	■	■	■	■		■	■	■	■	■	9
Atık yönetimi	■	■	■	■	■	■	■		■	■	9
Yenilenebilir enerji kullanımı	■	■	■		■	■		■		■	7
Kirliliğin azaltılması	■								■	■	3
Su tüketiminin azaltılması	■	■	■		■	■		■		■	7
Yeşil müşteri taleplerini karşılamak	■	■	■	■	■	■		■	■	■	9
Emisyon verilerini ölçmek	■									■	2
Karbon ayak izini azaltmak		■		■		■		■	■	■	6
Su ayak izini azaltmak										■	1
Enerji tüketimini azaltmak		■	■		■	■		■	■	■	7
Kaynakların optimal kullanımı		■								■	2
Atık minimizasyonu	■	■	■	■	■	■		■	■	■	9
Arıtılan atık suların tarımda kullanılması					■						1
Sorumlu kimyasal kullanımı	■		■		■			■		■	5
Dow Jones Sustainability Index'te yer almak						■					1
Orman oluşturma	■			■		■	■	■			5
Karbon nötr olma						■			■		2
Çevre-dostu boyahane							■				1
Fosil yakıt kullanımının azaltılması			■		■	■		■	■		5
Σ TOPLAM	15	11	11	6	11	20	4	13	11	14	116

İlgili işletmelerin en fazla üzerinde durduğu çevresel performans hedefleri; sürdürülebilir hammadde kullanımı, atık yönetimi, yeşil müşteri taleplerini karşılamak ve atık minimizasyonu olarak belirlenmiştir. Bu hedeflerin, örneklem içerisinde yer alan 10 işletmenin 9'u tarafından benimsendiği görülmektedir. Bu belirtilen hedefler haricinde işletmelerin en fazla üzerinde durduğu hedefler; yenilenebilir enerji kullanımı, su tüketiminin azaltılması ve enerji tüketimini azaltmak olmuştur. Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin çevresel performans hedeflerinde; hammadde, atık, müşteri talepleri, enerji ve su anahtar kelimeler olarak ön plana çıkmaktadır.

İşletmelerin üzerinde en az durduğu çevresel performans hedefleri ise; yağmur suyunun üretimde kullanılması, sosyal projelerin çevresel konularda olması, iklim-nötr moda, kimyasal kullanımını azaltmak, su ayak izini azaltmak, arıtılan atık suların tarımda kullanılması, Dow Jones Sustainability Index'te yer almak ve çevre-dostu boyahane olarak tespit edilmiştir. Bunların da yalnızca birer işletme tarafından hedef olarak belirlendiği görülmektedir.

3.3.3. İşletmelerin sürdürülebilirlik raporu sahiplik durumu

Örnekleme içerisinde yer alan işletmelere her yıl düzenli olarak yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlarının olup olmadığı sorulmuş, alınan cevaplar Tablo 28’de özetlenmiştir. Ayrıca işletmelerin web sitelerinden ilgili raporların varlığı da teyit edilmiştir.

Tablo 28: İşletmelerin Sürdürülebilirlik Raporu Sahiplik Durumunu Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
▼ Çevre Yönetimi											0
Sürdürülebilirlik raporu	■		■			■		■	■	■	6
Σ TOPLAM	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	6

Tablo 28’e göre, örnekleme içerisinde yer alan 10 işletmeden yalnızca 6’sının sürdürülebilirlik raporuna sahip olduğu görülmektedir.

3.3.4. İşletmelerin sahip olduğu sistem ve ürün sertifikaları

Tablo 29: İşletmelerin Sahip Olduğu Sistem Sertifikalarını Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
▼ Çevre Yönetimi											0
▼ Sürdürülebilir üretim sertifikaları											0
▼ Sistem sertifikaları											0
ISO 9001			■		■		■	■	■	■	6
ISO 14001			■			■		■	■	■	5
ISO 14041						■					1
ISO 50001			■			■			■	■	4
Σ TOPLAM	0	0	3	0	1	3	1	2	3	3	16

Tablo 29’da işletmelerin sahip olduğu sistem sertifikalarına yer verilmiştir. Örnekleme içerisinde yer alan 10 işletmeden 6’sı ISO 9001 (kalite yönetim sistemi), 5’i ISO 14001 (çevre yönetim sistemi), 4’ü ISO 50001 (enerji yönetim sistemi) ve yalnızca biri ISO 14041 (yaşam döngüsü analizi) sertifikasına sahiptir.

Tablo 30: İşletmelerin Sahip Olduğu Ürün Sertifikalarını Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
▼ Çevre Yönetimi											0
▼ Sürdürülebilir üretim sertifikaları											0
▼ Ürün sertifikaları											0
GOTS		■		■	■		■		■	■	6
RWS		■	■			■					3
OCS	■	■		■	■	■		■	■	■	8
RCS	■	■	■	■	■			■	■	■	8
OBCS	■	■		■					■		4
RBCS	■	■		■							3
GRS		■	■	■		■	■		■	■	7
OE 100							■				1
OEKO-TEX			■		■		■	■	■		5
Σ TOPLAM	4	7	4	6	4	3	4	3	6	4	45

Tablo 30’da ise işletmelerin sahip olduğu ürün sertifikalarına yer verilmiştir. Buna göre, işletmelerin en fazla sahip olduğu ürün sertifikaları OCS ve RCS sertifikaları olarak belirlenmiştir. 10 işletmeden 8’inin bu iki sertifikaya sahip olduğu görülmektedir. Bu iki sertifikayı, GRS ve GOTS sertifikaları takip etmektedir. GRS sertifikasına sahip işletme sayısı 7, GOTS sertifikasına sahip işletme sayısı 6 olarak belirlenmiştir.

3.3.5. Üst yönetimin yeşil desteği

Katılımcılara, işletmenizin üst yönetimi sürdürülebilir gelişim sürecinde hangi uygulamaları benimsemektedir diye sorulmuş, alınan cevaplar Tablo 31’de özetlenmiştir.

Tablo 31: Üst Yönetimin Yeşil Desteğinin Gerçekleşme Durumunu Gösterir Tablo

Kod Sistemi	A	B	C	D	E	F	G	H	I	İ	TOPLAM
▼ Çevre Yönetimi											0
▼ Üst yönetimin yeşil desteği											0
STK’lerle iş birliği	■	■	■	■							4
Uluslararası kuruluşlarla iş birliği	■	■				■					3
Yeşil etkinliklere konuşmacı olarak katılım	■										1
İşletme içi yeşil süreçlere katılım	■		■								2
Üst yönetimin öncü rolü/liderliği	■		■	■		■		■		■	6
Σ TOPLAM	5	2	3	2	0	2	0	1	0	1	16

Örnekleme içerisinde yer alan işletmelerde, sürdürülebilir gelişimin ve yeşil dönüşümün sağlanmasında üst yönetimin öncü rolü/liderliği ön plana çıkmaktadır. Örnekleme içerisinde yer alan 10 işletmeden 6’sı üst yönetimin öncü rolü/liderliği üzerinde durmuştur. Bu bağlamda üst yönetim, işletmenin sürdürülebilir gelişiminde ve işletmede yeşil dönüşümün gerçekleştirilmesinde öncü bir rol üstlenmektedir. Bunun haricinde işletmeler tarafından en az telaffuz edilen destek, üst yönetimin yeşil etkinliklere konuşmacı olarak katılımı olmuştur.

3.4. Tartışma

Araştırma kapsamında örnekleme yer alan işletmelerden elde edilen verilerin analizi neticesinde ortaya çıkan bulgular bu bölümde tartışılmaktadır. İlgili bulguların yeşil İKY literatürü ile kesiştiği ya da ayrıştığı noktalar ise bu tartışmanın ana hatlarını oluşturmaktadır. İşletme verilerinin analizi sonucunda görülmektedir ki; işletmelerin İKY süreçlerinde en fazla yer verdiği yeşil uygulama, kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik dijitalleşmedir. Literatürde; Mehta ve Chugan (2015), Ahmad (2015) ve Al Mamun (2019) da kâğıt kullanımının azaltılmasının üzerinde durmuştur. Bu bağlamda işletmelerde kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik uygulamaların literatür ile paralellik taşıdığı görülmektedir. Yong'a (2020) göre, kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik uygulamalar teknolojik gelişmeleri ve girişimleri de içermesi sebebiyle işletme süreçlerinin yenilenmesi anlamına da gelmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik dijitalleşme uygulamasını, online toplantı, online eğitim ve servis hizmeti uygulamaları takip etmektedir. Bu uygulamalara Mehta ve Chugan (2015), Bangwal ve Tiwari (2015), Mishra (2017) ve Al Mamun'un (2019) çalışmalarında da değinilmiştir. Ancak araştırma sonuçları; online toplantı, online eğitim ve servis hizmeti gibi uygulamaların örneklem içerisinde yer alan işletmeler özelinde, o kadar da yaygın bir uygulama alanı bulmadığını gözler önüne sermektedir. Bununla birlikte, örneklemedeki çoğu işletmenin bu uygulamaları yeşil İKY kapsamında değerlendirmede de belirtilebilir. Teorik temellerini Mehta ve Chugan (2015), Ahmad (2015), Bangwal ve Tiwari (2015) ve Al Mamun'un (2019) çalışmalarından alan bazı uygulamalar ise, örnekleme yer alan işletmelerin İKY süreçlerinde en az tercih ettiği yeşil uygulamalar arasındadır. Bunlar; evden/uzaktan çalışma, ortak araba kullanımının teşviki, elektrikli araç kullanımının teşviki, elektrikli/hibrit araç tahsis ve esnek çalışma olarak tespit edilmiştir. Örneğin evden/uzaktan çalışma uygulaması, doğası gereği emek yoğun bir sektörde ve üretim işletmesinde kısıtlı bir gruba kapsamaktadır. Ortak araba kullanımının teşviki ise servis hizmetinin ikamesi olarak değerlendirilebileceğinden, çalışanlarına servis hizmeti sunan işletmelerde göz önünde bulundurulmayan bir uygulama olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu uygulamaların işletme içerisinde hitap ettiği çalışanların sınırlılığı, uygulamaların yaygın kullanımının önüne geçebilmektedir.

İşletmelerde yeşil İKY uygulamalarının varlığı, çalışanların buna uygun davranışları sergilemelerini de gerektirmektedir. Ones ve Dilchert (2012) yeşil davranış kategorilerini; sürdürülebilir çalışma, zarardan kaçınma, muhafaza etme, diğerlerini etkileme ve inisiyatif alma olarak tanımlanmıştır. Muhafaza etme kategorisinin temelini israftan kaçınmak ve

kaynakların korunması oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile literatür karşılaştırıldığında, örneklem içerisinde yer alan işletmelerin çalışanlarından beklediği yeşil davranışların başında enerji tasarrufu sağlamaya dönük davranışlar gelmektedir. Örneklem içerisinde yer alan 10 işletmeden 9'u çalışanlarından enerji tasarrufu sağlamaya dönük davranışlar sergilemelerini beklemektedir. Bu açıdan bakıldığında enerji tasarrufu davranışı, Ones ve Dilchert'in (2012) belirttiği muhafaza etme davranışı ile uyumludur. Araştırma bulgularına göre enerji tasarrufunu takiben işletmeler tarafından en çok talep edilen ikinci davranış, atık ayrıştırma davranışdır. Atık ayrıştırma davranışı, 10 işletmenin 6'sının çalışanlardan beklediği davranışlardan biri olarak tespit edilmiştir. Atık ayrıştırma davranışı da Ones ve Dilchert'in (2012) sınıflandırmasına göre, muhafaza etme ana kategorisindeki yeniden kullanım ve geri dönüşüm davranışlarıyla uyumludur. Örneklem içerisindeki işletmelerin çalışanlarından beklediği davranışlar arasında en az üzerinde durulan davranışlar; kimyasalların doğru kullanımı ve işletmenin yeşil hedefleriyle uyum davranışları olmuştur. Araştırma bulgularına göre, örneklem içerisindeki işletmelerden yalnızca biri çalışanlarından yeşil davranış olarak kimyasalların doğru kullanımını beklerken bir diğeri işletmenin yeşil hedefleriyle uyum davranışını beklemektedir.

İşletmelerin örgütsel imajı ve yeşil duruşu, potansiyel adayların işletmeye yönelik tutumlarının belirlenmesinde önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Yine örgütsel imaj ve yeşil duruş, işletmeleri potansiyel adayların gözünde çekici kılmaktadır (Bauer ve Smith, 1996; Allen, vd., 2007). Araştırma bulgularına bakıldığında, örneklem içerisinde yer alan 10 işletmenin yalnızca 5'inin işveren marka değeri üzerine çalışmalar yürüttüğü tespit edilmiştir. Guerci ve meslektaşlarına (2015) göre işveren marka değerine yatırım yapmak, işletmenin web sitesini yeşil bilgi ve faaliyetlerle doldurmaktan daha uzun vadeli ve kalıcı bir çözüm sunmaktadır. Bu noktada örneklem içerisinde yer alan 10 işletmeden 5'inin örgütsel imajlarını şekillendirmede daha uzun vadeli ve kalıcı arayışlara yöneldikleri belirtilebilir.

İşletmeler Guerci ve meslektaşlarının (2005) belirttiği şekilde yeşil işveren marka değeri yaratmayı öncelik olarak kabul edebileceği gibi, Bauer ve Smith'in (1996) ifade ettiği şekilde, yeşil uygulama ve faaliyetlerini iletişim araçları kanalıyla da potansiyel adaylara ulaştırabilmektedir. Araştırma bulgularıyla karşılaştırıldığında ve örneklem içerisinde yer alan işletmelerin yeşil adayları işletmeye çekmek için yürüttükleri faaliyetlere bakıldığında, sosyal medya ve web sitesi paylaşımları ön plana çıkmaktadır. 10 işletmeden 6'sı yeşil adayları işletmeye çekebilmek için sosyal medya ve web sitesi paylaşımlarından yararlanmaktadır. Öte

yandan yeşil adayların işletmeye çekilmesinde en az tercih edilen faaliyetler, meslek kuruluşları ile iş birliği ve organize sanayi iş birlikleri olarak belirlenmiştir.

Teknik yenilikler, işe alım uygulamalarını geliştirmek için avantajlar sunmakta ve internet kullanımına dayalı işe alım uygulamalarını arttırmak hem örgüte hem de potansiyel adaylara fayda sağlamaktadır (Gregory, vd., 2013: 1958). Jeronimo ve meslektaşları (2020) da yeşil işe alım süreçlerinde gelişmiş teknolojilerin tercih edilmesinin hem kâğıt kullanımının azaltılmasına hem de potansiyel adaylara daha fazla bilgi sağlanmasına yardımcı olduğunu belirtmektedir. Literatürden hareketle araştırma bulgularına bakıldığında, örneklem içerisinde yer alan işletmelerin iş ilanı yayınlama ve iş başvurusu alma süreçlerinde ağırlıklı olarak internet tabanlı yöntemleri kullandıkları görülmüştür. Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin iş ilanı yayınlama kanallarına bakıldığında, Kariyer.net ve LinkedIn ön plana çıkmaktadır. 10 işletmenin 8'i Kariyer.net üzerinden iş ilanı yayınladıklarını ifade etmiş, 7'si ise iş ilanı yayınlamak için LinkedIn uygulamasını kullandıklarını belirtmiştir. Bunun haricinde gazeteye ilan vermek ve Facebook üzerinden iş ilanı yayınlamak, işletmeler tarafından en az tercih edilen iş ilanı yayınlama kanalları olmuştur. İş ilanının basım yayın kuruluşları aracılığıyla yayımlanması, işletmenin yerele ve mavi yaka adaylara erişmesinde önemli bir strateji olarak değerlendirilebilirken iş ilanı yayınlama kanalı olarak dijital olmayan bir platformun seçilmesi yeşil olmayan bir süreç karşılık gelmektedir.

İş başvurusu alma noktasında da örneklem içerisinde yer alan işletmelerin tamamı online kanallar üzerinden başvuru almaktadır. Buna ek olarak, 10 işletmeden 6'sının halen elden/kâğıt üzerinden başvuru almaya devam ettiği de görülmektedir. Görüşme yapılan katılımcılar bu durumun gerekçesi olarak, tekstil sektörünün emek yoğun bir sektör olduğunu ve bu nedenle mavi yaka çalışanların başvuru yapabilmesi için halen elden/kâğıt üzerinden başvuru almaya devam ettiklerini belirtmiştir.

Mishra'nın (2017) Hindistan'da yürüttüğü çalışmanın sonuçlarından biri; işletmelerin işe alım ve seçim süreçlerinde online portalları ve sosyal medyayı kullandığı ancak seçim süreçlerinde adayların yeşil kişiliğini ve becerilerini değerlendirmedir. Shah (2019) işletmelerin yeşil farkındalığa dayalı seçim yapabilmeleri için mülakat sürecinde adayların yeşil bilgilerini, standartlarını ve görüşlerini değerlendirmeleri gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda örneklem içerisinde yer alan işletmelerin yeşil farkındalığa dayalı seçim kriterlerine bakıldığında, 10 işletmeden 5'i role-özgü farkındalığı ön plana çıkarırken 4'ü genel farkındalık üzerinde durmuştur. 2 işletme kurumun yeşil değerleriyle uyumu bir seçim kriteri olarak belirtmiş, 2 işletme ise yeşil farkındalığın bir seçim kriteri olarak değerlendirilmediğini ifade

etmiştir. Burada üzerinde durulması gereken husus, işletmelerin potansiyel adayların yeşil farkındalıklarını değerlendirirken sistematik bir yaklaşımı benimsememiş olmasıdır. Bu noktada, Mishra'nın (2017) Hindistan bağlamında yürüttüğü çalışmaya paralel bir sonuç elde edilmiştir denilebilir.

Guerci ve Carollo'nun (2016) araştırma sonuçları, bazı işletmelerin çevre eğitimi pozisyon bazlı verdiğini, bazılarının ise tüm pozisyonlardaki çalışanlar için çevre eğitimi düzenlediğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Jabbour ve Renwick (2020), çevre eğitimi genel eğitim ve özel eğitim olarak ikiye ayırmıştır. Buna göre genel çevre eğitimi, çevre sorunlarının dahil edildiği ve tüm çalışanlara hitap eden bir eğitimken, özel çevre eğitimi pozisyon veya birim bazlı olarak çevre yönetim amaçlarına uygun şekilde hazırlanan bir eğitimidir. Bu doğrultuda örneklem içerisinde yer alan işletmelerin çalışanlarına sunduğu eğitim türlerine bakıldığında, 10 işletmeden 9'u tarafından çalışanlara temel çevre eğitimi sunulduğu tespit edilmiştir. 10 işletmeden 6'sı çalışanlarına işe başlangıçta çevre eğitimi verirken, 5'i role-özü çevre eğitimi sunmaktadır. 3 işletme ise çalışanlarına zorunlu çevre eğitimi (yasal olarak) verdiğini belirtmiştir. Bu bulgulardan hareketle, temel çevre eğitimi üzerinde en fazla durulan eğitim türü olarak ön plana çıkmaktadır. Role-özü çevre eğitimi ise, temel çevre eğitimi ile kıyaslandığında daha az tercih edilen bir eğitim türü olarak tespit edilmiştir.

Literatürde çevre eğitim içerikleri Ahmad'ın (2015) belirttiği şekliyle enerji tasarrufu, atıkların azaltılması ve çevresel farkındalığın sağlanmasına odaklanmaktadır. Xie ve Zhu (2020) ise, çevre eğitiminin içerik olarak eko-tasarım ve atık bertarafına odaklandığını belirtmektedir. Ari ve meslektaşları (2020) da su ve enerji tüketiminin azaltılması, atıkların azaltılması, yenilenebilir materyallerin yeniden kullanımı ve üretim süreçlerinde geri dönüştürülmüş ürünlerin kullanımı üzerinde durmuştur. Renwick ve meslektaşları (2008) çalışmalarında atık yönetimine odaklanmış, Gupta (2018) ise atık yönetimi, geri dönüşüm, enerji yönetimi ve yeşil satın alma gibi belirli alanlarda verilen eğitim içeriklerine ağırlık vermiştir. Özetle literatürde en fazla üzerinde durulan içerik, atıkların azaltılması ya da atık yönetimi olarak ön plana çıkmaktadır. Araştırma bulgularına bakıldığında ise işletmelerin çalışanlarına sunduğu eğitimler arasında "atık yönetimi" ve "ISO 14001 yönetim sistemi" eğitimi ön plana çıkmaktadır. 10 işletmeden 6'sı atık yönetimine dair eğitim verirken, 5'i ISO 14001 yönetim sistemine, 4'ü ise sürdürülebilir kalkınma hedeflerine dair eğitim vermektedir. İlgili işletmeler tarafından çalışanlara sunulan ve daha az işletme tarafından tercih edilen içerikler ise, "çevresel sürdürülebilirlik", "hava, su ve enerji", "çevre ve çevre kirliliği",

“çevresel strateji geliştirme”, “sıfır atık, döngüsel ekonomi ve geri dönüşüm” ve “3R” eğitim içerikleridir.

Renwick ve meslektaşları (2008), Suharti ve Sugiarto (2020), Tulsi ve Ji (2020) yeşil eğitimin yetkinlik ve beceri geliştirme yönüne değinmiştir. Tulsi ve Ji (2020) buna ek olarak, yeşil eğitim aracılığıyla çalışanların çevre bilincinin arttırılmasının üzerinde durmuştur. Ahmad (2015) ise çalışanlarda çevresel farkındalığın geliştirilmesi noktasında yeşil eğitimin önemini vurgulamıştır. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarına bakıldığında, örneklem içerisinde yer alan işletmelerin çoğunun çalışanlarına yeşil eğitim sunarken bilgilendirme ve bilinçlendirme ile farkındalık yaratma amaçları üzerinde durduğu görülmektedir. 10 işletmeden 6’sı bilgilendirme ve bilinçlendirmeyi, 5’i ise farkındalık yaratmayı yeşil eğitim amacı olarak belirtmiştir. Literatür ve araştırma bulguları karşılaştırıldığında, ilgili işletmelerin yeşil eğitim aracılığıyla yetkinlik geliştirme yönünün eksik kaldığı tespit edilmiştir.

Tang ve meslektaşlarına (2017) göre, yeşil eğitimin ilk hedefi çalışanlar arasında yeşil farkındalığı arttırmaktır. Araştırma bulgularına göre ise örneklem içerisinde yer alan işletmelerin çoğunluğu, çalışanlarına sundukları yeşil eğitimlerin çıktısı olarak atıkların doğru ayrıştırılmasını ve farkındalık artışını hedeflediklerini belirtmiştir. Bu noktada farkındalık artışı bulgusu literatürle paralellik göstermektedir. Çalışan bağlılığında artış, enerji tasarrufu, doğru kaynak kullanımı, atıklardan ürün tasarlama, kâğıt/plastik kullanımında azalma, tasarrufta artış, kayıpları azaltma/maliyetleri düşürme isteği, iyileştirme önerilerinde artış ve tüketim oranlarında azalma ise işletmeler tarafından en az ifade edilen eğitim çıktıları olarak belirlenmiştir.

Ramus ve Steger (2000) çevre yönetim unsurları içerisinde yazılı bir çevre politikasının varlığını birinci sıraya yerleştirmiştir. Bu doğrultuda işletmelerin çevre politika unsurları değerlendirildiğinde, ön plana çıkan unsur atık minimizasyonudur. 10 işletmeden 9’u çevre politikasında atık minimizasyonu ya da diğer bir ifadeyle atıkların azaltılmasına yer vermiştir. Berry ve Rondinelli’nin (1998) çevre yönetiminin evrimsel aşamalarına değindiği çalışmalarında atık minimizasyonu üçüncü aşama olan proaktif aşamaya bir başka ifade ile sürdürülebilir işletme aşamasına karşılık gelmektedir. Bu nedenle 10 işletmeden 9’unun çevre politikalarında atık minimizasyonuna yer vermesi önemli bir sonuçtur. Atık minimizasyonunu, geri dönüşüm, yasa ve yönetmeliklere uyum, çalışanların yeşil farkındalığını arttırmak, enerji verimliliği, kaynakların optimal kullanımı, yenilenebilir enerji kullanımı, çevre konusunda farkındalık yaratma ve sürekli iyileştirme unsurları takip etmektedir. Burada “çalışanların yeşil farkındalığını arttırmak” unsurunun üzerinde özellikle durulması gerekmektedir. Örneklem

içerisinde yer alan işletmelerin yeşil eğitim amaçlarına ve yeşil eğitim çıktılarına bakıldığında da “farkındalık yaratma” ve “farkındalık artışı” hedefleri ön plana çıkmıştır. Bu noktada işletmelerin eğitim fonksiyonunu, çevre politikalarının yürütülmesinde bir araç olarak değerlendirdiği gibi bir sonuca varılabilir.

Ramus ve Steger (2020), başarılı bir çevre yönetimi için işletmelerin sürdürülebilirlik raporu yayınlamasını şart koşturmuştur. Bu bakış açısıyla, örneklem içerisinde yer alan işletmelerin çevre politika unsurları ve çevresel performans hedefleri incelendikten sonra sürdürülebilirlik raporu yayınlama durumlarına da bakılmıştır. Buna göre, örneklem içerisinde yer alan 10 işletmeden 6’sının sürdürülebilirlik raporu yayınladığı görülmektedir. Sürdürülebilirlik raporlarının varlığı işletmelerin bütüncül bir şekilde değerlendirilebilmelerine olanak sağlamaktadır. Yeşil İKY uygulamaları ile ilişkisine bakıldığında ise, sürdürülebilirlik raporu yayınlamak potansiyel yeşil adayları işletmeye çekme noktasında etkili bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca İKY ve çevre yönetimi ilişkisine dair uygulama ve faaliyetleri de sürdürülebilirlik raporları içerisinde bulabilmek mümkündür.

Mishra (2017), ISO sertifikasyonunun yeşil İKY uygulamalarından biri olarak değerlendirildiğini belirtmektedir. Bu nedenle örneklem içerisinde yer alan işletmelerin sistem sertifikası sahiplik durumları da incelenmiştir. İlgili işletmelerin sahip olduğu sistem sertifikalarına bakıldığında, ISO 9001 sertifikası ön plana çıkmaktadır. ISO 14041 sertifikasına ise yalnızca bir işletme sahiptir.

Berry ve Rondinelli (1998) başarılı bir çevre performansının unsurlarından birini üst yönetimin liderliği olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda örneklemde yer alan işletmelerde üst yönetimin yeşil desteği incelendiğinde, üst yönetimin öncü rolü/liderliği ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin çoğunda sürdürülebilir gelişim süreçlerinin gerçekleştirilmesinde üst yönetim öncü bir rol oynamaktadır.

3.5. Yönetsel Çıkarımlar

Fraenkel ve meslektaşları (2012), araştırma bulgularının kendi durumlarına uygun olup olmadığını belirleyen ve araştırma sonucunda elde edilen bulguları yargılayanın araştırmacılardan ziyade uygulayıcılar olduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak yine Fraenkel ve meslektaşlarına (2012) göre, araştırma bulgularının genellenmesi eyleminin uygulayıcılar tarafından gerçekleştirilmesi araştırmacılara kıyasla çok daha olasıdır. Çünkü benzer durumlar ya da yapılar içerisinde olan uygulayıcılar, deneyimlerinin de bir getirisi olarak mevcut bulguları genellemeye daha yatkındır. Bu bölümde yapılan pratik çıkarımlar, uygulayıcıların

kendi gerçekliklerine uygun bir tablo çizebilmelerine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Araştırma bulgularına dayanarak elde edilen sonuçlar, uygulayıcıların yeşil İKY uygulamalarının uygulanabilirliği hakkında genel bir izlenim edinmesine yardımcı olabileceği gibi halihazırda mevcut uygulamaların durumunu görmeleri anlamında da önemlidir. Böylelikle uygulayıcılar kendi işletmelerinde yapılan uygulamalar ile diğer işletmeleri kıyaslayabilecek, belli bir teorik temelden yoksun ve sistematik olmayan uygulamaları bütüncül bir şekilde anlamlandırma olanağına kavuşacaktır. Bu çalışmanın pratik çıkarımlarına bakıldığında, öncelikle yapılan uygulamaların yeşil İKY'ye ait genel bir kavrayıştan uzak olduğu görülmektedir. Örneklem içerisindeki işletmeler yeşil İKY uygulamalarına yer vermekte, ancak bu kavramsal olarak temellendirilmiş bir zemin üzerinde ilerlememektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara sırasıyla bakıldığında örneklem içerisinde yer alan işletmelerin hangi uygulamaların üzerinde daha fazla durduğu, hangilerini ise göz ardı ettiği ortaya çıkmakta ve bu da tekstil sektörü bağlamında yeşil İKY uygulamalarına dair genel bir izlenim edinilmesine yardımcı olmaktadır.

Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin İKY süreçlerinde en fazla üzerinde durduğu yeşil uygulama kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik dijitalleşme uygulaması olarak tespit edilmiştir. İşletmelerin tamamının bu uygulamaya yer vermesi, sektörel anlamda en azından bir yönelimi ifade etmesi anlamında önemlidir. Ancak işletmelerin bazı uygulamalarında mecburi de olsa kâğıt kullanımına halen devam ettikleri görülmekte, bu da dijitalleşme sürecinin tam anlamıyla gerçekleşmediğini göstermektedir. Bunun haricinde örneklem içerisindeki işletmeler tarafından İKY süreçlerinde en az üzerinde durulan yeşil uygulamalar ise, evden/uzaktan çalışma, ortak araba kullanımının teşviki, elektrikli araç kullanımının teşviki, elektrikli/hibrit araç tahsis ve esnek çalışma olarak belirlenmiştir. Evden/uzaktan çalışma, katılımcı ifadelerine de dayanarak belirtmek gerekirse tekstil sektörünün yapısı ile ters düşmektedir. Ancak yine de evden/uzaktan çalışmanın en azından evden/uzaktan çalışabilecek durumda olan çalışanlar için bir seçenek olarak sunulması önerilebilir. Evden/uzaktan çalışma, çalışanların tüketmesi olası fosil yakıt miktarını azaltabileceği gibi işletme kaynaklı karbon emisyonlarının azalmasına da yardımcı olabilmektedir. Bunun haricinde çalışanların işe geliş gidişlerinde ortak araba kullanmaya teşvik edilmesi ve teşvik edilmesinin ötesinde bu süreçlerin İKY departmanı tarafından sistemli bir şekilde programlanması da yine fosil yakıt kullanımı kaynaklı karbon emisyonlarının azaltılmasında işlevsel bir rol oynayabilmektedir. Servis hizmeti olan işletmelerde ise servis hizmetinden yararlanmayan çalışanlar için bu uygulama özellikle işlevseldir. Yine çalışanların elektrikli araç kullanmaya teşvik edilmesi de önemli bir unsur olarak ortaya

çıkılmaktadır. Ancak elektrikli araç kullanımının teşvik edilmesi noktasında sosyo-ekonomik ve alt yapısal bazı sorunlar, bu uygulamanın yaygınlaşmasında engel teşkil edebilmektedir. Ancak işletmeler en azından çalışanlarına tahsis ettikleri araçlarda, fosil yakıt tüketen araçlardan uzaklaşarak elektrikli/hibrit araç tahsisine yönelmeli ve tüketim tercihlerini bu noktada değiştirmelidir. Bu noktada işletmeler gerek araçların satın alınması gerekse kiralama hizmetinden yararlanma noktasında elektrikli/hibrit araç filolarına yönelebilir. Bununla birlikte yine esnek çalışma da literatürde İKY sürecinde yer verilen yeşil uygulamalar arasında kabul edilmekte ancak işletmeler tarafından en az yer verilen uygulamalar arasında yer almaktadır. Bu nedenle esnek çalışma seçeneğinin de çalışanlara sunulması, İKY süreçlerinde yeşil uygulamaların çeşitlendirilmesi anlamında önemlidir.

Araştırma yürütülen işletmelerin çalışanlarından beklediği yeşil davranışlarda üzerinde en çok ortaklaşılan davranış enerji tasarrufu davranışı olurken, üzerinde en az ortaklaşılan davranışlar kimyasalların doğru kullanımı ve işletmelerin yeşil hedefleriyle uyum davranışlarıdır. Bu noktada enerji tasarrufu davranışının en çok talep edilen davranış olması, enerji tüketiminin hem maliyetler anlamında hem de karbon emisyonlarının hesaplanmasında önemli bir unsur olması noktasında anlamlıdır. Bununla birlikte örneklem içerisinde yer alan işletmelerin kimyasalların doğru kullanımı davranışı üzerine eğilmeleri önerilebilir. Tekstil sektörü kimyasal kullanımı yoğun bir sektör olarak tanımlanmakta ve tekstil sektörünün çevreye verdiği zararlarda kimyasal kullanımı önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların kimyasalların doğru kullanımı noktasında davranış geliştirmeleri, işletmelerin çevreye olumsuz etkilerinin azaltılması noktasında anlamlıdır. Buna ek olarak işletmenin yeşil hedefleriyle uyum davranışı da çalışanlar tarafından geliştirilmesi beklenen davranışlar arasında, işletmeler tarafından en az üzerinde durulan davranışlardan biri olarak belirlenmiştir. Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin, çalışanlarının işletmelerin yeşil hedefleriyle uyumlanması noktasında daha proaktif bir rol alması önerilebilir.

Hem potansiyel yeşil adayların işletmeye çekilmesinde hem de mevcut yeşil çalışanların elde tutulmasında yeşil işveren marka değerine sahip olmanın önemi tespit edilmiştir. Bu nedenle yeşil işveren marka değerine sahip olmak ya da yeşil bir işveren olarak tanınmak hem potansiyel yeşil adayların gözünde işletmeleri daha çekici kılmakta hem de mevcut yeşil çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Uzun vadeli ve maliyetli bir yatırım olması sebebiyle bazı işletmeler tarafından tercih edilmemekle birlikte, yeşil işveren marka değerine sahip olmak işletmelerin sürdürülebilir bir gelecek yaratmasında önem arz eden bir unsurdur. İşletmelerin var olan yeşil işveren marka değerlerini geliştirmeleri, bu konu üzerinde

durmayan işletmelerin ise yeşil işveren marka değeri yaratmaya yönelmeleri önerilebilir. Bu durum işletmelerin hem sürdürülebilirlik hedeflerine erişmelerine hem de yeşil göz boyama olarak adlandırılan süreçlerden olabildiğince kaçınmalarına yardımcı olabilmektedir. Ayrıca İK açısından değerlendirildiğinde yeşil işveren marka değerine sahip olmak işgücü devir oranının düşük tutulmasında da önemli bir faktördür. Sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmek isteyen, yeşil göz boyamadan kaçınıp kalıcı bir itibar oluşturma gayretinde olan işletmelerin, yeşil işveren marka değerine yatırım yapması ve yeşil işveren marka değerini geliştirmesi beklenmektedir.

İşletmelerin işe alımda en az üzerinde durduğu faaliyetlerin, meslek kuruluşları ile iş birliği ve organize sanayi iş birlikleri olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin meslek kuruluşları ile iş birliği geliştirmeleri ve organize sanayi iş birliklerinden yararlanmaları, potansiyel yeşil adaylar gözünde işletmelerin tanınırlığını arttırabileceği gibi işletmelerde yeşil dönüşümün sağlanmasında dış paydaşlarla birlikte hareket edebilme kabiliyetini de ortaya koyabilmektedir. Dolayısı ile örneklem içerisinde yer alan işletmelere, yeşil adayların işletmeye çekilmesi noktasında meslek kuruluşları ve organize sanayi bölgeleri ile iş birlikleri geliştirmeye yönelmeleri önerilebilir.

İşletmelerin iş ilanı yayınlama kanallarına bakıldığında Kariyer.net ve LinkedIn en fazla, gazete ilanı ve Facebook en az üzerinde durulan iş ilanı yayınlama kanalları olarak tespit edilmiştir. İşletmelere iş ilanı yayınlama kanallarını çeşitlendirmeleri ve özellikle dijital süreçlere hâkim potansiyel adaylara ulaşabilmeleri için diğer sosyal medya platformlarını da iş ilanı yayınlama sürecine entegre etmeleri önerilebilir. Bununla birlikte gazete ilanının bir iş ilanı yayınlama kanalı olarak kullanılması her ne kadar yereldeki potansiyel adaylara ulaşmayı kolaylaştırırsa da kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik dijitalleşme uygulamasına ters düşmekte ve yeşil İKY süreçlerinden bir sapma olarak değerlendirilebilmektedir. Buradan hareketle genel olarak işletmelerin kâğıt kullanımına dayalı iş ilanı yayınlama kanallarından uzaklaşmaları ve iş ilanı yayınlama süreçlerini tamamen dijital platformlar üzerinden gerçekleştirmeleri önerilebilir. İş ilanı yayınlama kanalı olarak kullanılan dijital platformların çeşitlendirilmesi de daha fazla potansiyel yeşil adaya ulaşma noktasında önerilebilir. İşletmelerin iş başvurusu alma kanallarına bakıldığında ise, tamamının online platformlar üzerinden başvuru aldığını ancak bununla birlikte bir kısım işletmenin halen elden/kâğıt üzerinden başvuru almaya devam ettiğini araştırma bulgularına dayanarak söyleyebilmek mümkündür. Bu durumda iş ilanı yayınlama ve iş başvurusu alma kanallarının online platformlar arasından seçilmesi ve tamamen dijital süreçlere dayanması önerilebilir.

İşletmeler potansiyel adayların belirlenmesinde en fazla adayların role-özü farkındalığı üzerinde durmakta, en az ise kurumun yeşil değeriyle uyum ve yeşil farkındalık bir kriter değildir ifadelerine yer vermektedir. İşletmelerin bir bölümü de genel farkındalığa odaklanmaktadır. Burada potansiyel adayların belirlenmesi ve seçilmesi süreçlerinde yeşil kriterin kullanılması, işletmelerin stratejik hedefleriyle uyumlu adaylarla çalışabilmesi anlamında önem arz etmektedir. İşletmelerin potansiyel adayların yeşil farkındalıklarını tespit etme noktasında herhangi bir ölçüm aracı bulunmamaktadır. Bu da potansiyel adayların yeşil farkındalıklarının tespitinde, sistematik olmayan enformel bir sürece karşılık gelmektedir. İşletmelere önerilen; potansiyel adayların belirlenmesi süreçlerinde, adayların hem çevreye dair genel farkındalık düzeylerini hem de pozisyon bazlı role-özü yeşil farkındalıklarını ölçümlemeleri ve sistematik bir zeminde değeriendirmeleridir. Adayların yeşil farkındalığa dayalı olarak seçilmesi, kurumun yeşil değeriyle uyumlu olmalarını da beraberinde getirmektedir. Bu durum adayların hem çevreye dair genel farkındalıklarının ölçümünü hem de eğer var ise çalışacağı pozisyonun gerektirdiği spesifik farkındalık durumlarının tespitini içermektedir.

İşletmelerin çoğu çalışanlarına temel çevre eğitimi sunmakta, az bir bölümü ise çalışanlarına zorunlu çevre eğitimi vermektedir. İşletmelere çalışanlarına sundukları temel çevre eğitiminin kapsamını genişletmeleri yönünde bir öneride bulunulabilir. Ayrıca işletmeler, role-özü çevre eğitimlerini her bir pozisyon için ayrı ayrı tasarlayarak, bu eğitimleri örgüt içerisindeki bütün pozisyonları kapsar hale getirebilir. Örnekleme içerisindeki işletmelere bakıldığında, bu yönde bir eksiklik olduğu görülmektedir. Aynı zamanda işe başlayan her bir çalışana sunulan eğitim paketleri içerisinde çevre eğitime de yer verilmesi gerekmektedir. Örnekleme içerisinde yer alan işletmelerde bu yönde de bir eksiklik bulunmaktadır. İşletmelere önerilen, işe başlayan her bir çalışana çevre eğitimi vermeleri, iş başladıktan sonra çalışanlara güncel bilgi ve gelişmeleri de kapsar şekilde belirli periyotlarda temel çevre eğitimi sunmaları ve her bir pozisyon için özel olarak tasarlanmış çevre eğitimini ilgili pozisyonlardaki tüm çalışanlara sunmalarıdır.

Görüşülen işletmelerin çalışanlarına sunduğu eğitim içeriklerine bakıldığında, atık yönetimi işletmelerin üzerinde en fazla ortaklaştığı eğitim içeriği olarak ön plana çıkmaktadır. Bazı işletmeler ise çalışanlarına “çevresel sürdürülebilirlik”, “hava, su ve enerji”, “çevre ve çevre kirliliği”, “çevresel strateji geliştirme”, “sıfır atık, döngüsel ekonomi ve geri dönüşüm” ve “3R” olarak adlandırılan spesifik eğitim içerikleri sunmakta, ancak bu eğitimler işletmelerin geneli tarafından üzerinde ortaklaşılan eğitimler olarak kabul görmemektedir. Bu noktada

örneklem içerisinde yer alan işletmelere önerilen, eğitim içeriklerini zenginleştirmeleri ve bu sayede çalışanlarının yeşil dönüşümüne katkı sağlamalarıdır. Eğitim içeriklerinin zenginleştirilmesi, çalışanların çevreye dair edindikleri bilgileri daha bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmelerine neden olabilir. Bu da çalışanların hem kendi pozisyonlarında hem de işletmenin genel süreçlerinde yeşil dönüşümü anlamlandırmalarını kolaylaştırabilir. Araştırma yürütülen işletmelerin yeşil eğitim hedefi olarak üzerinde en az durdukları hedef ise, yetkinlik geliştirme olarak tespit edilmiştir. İşletmeler çalışanlarına yeşil eğitim vererek yetkinlik geliştirmekten ziyade bilgilendirme ve bilinçlendirme amacı gütmektedir. Dolayısıyla çalışanların yeşil eğitimler aracılığıyla beceri geliştirmesi ve edindikleri bilgileri tutum ve davranışa dönüştürmesi boyutu eksik kalmaktadır. Edinilen bilgilerin beceri ve davranışa dönüşmesi örgütlerde gerçekleştirilmesi hedeflenen dönüşüm için kritik olduğundan, işletmelerin bilgilendirme ve bilinçlendirme hedefiyle birlikte yetkinlik geliştirme hedefine de eş zamanlı odaklanması önerilebilir. Böylece işletmeler, edindikleri yeşil bilgileri uygulayabilecekleri bir alan yaratarak, çalışanları da dönüşüm sürecinin parçası haline getirebilir.

Araştırma yürütülen işletmeler çalışanlarına sunduğu yeşil eğitimler neticesinde, eğitim çıktısı olarak en çok atıkların doğru ayrıştırılmasını ve çalışanlarda farkındalık artışı sağlamayı beklemektedir. Özellikle farkındalık yaratmanın işletmeler için hem eğitim hedefi hem de eğitim çıktısı olarak değerlendirildiği, ancak örneğin eğitim çıktısı olarak en çok üzerinde durulan bir diğer çıktı olan atıkların doğru ayrıştırılmasına eğitim hedeflerinde yer verilmediği görülmektedir. Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin en az üzerinde durduğu diğer çıktılar da değerlendirildiğinde, ilgili işletmelerin eğitim çıktısı olarak görmek istediği sonuçlar için spesifik olarak hedef belirlemediği görülmektedir. Bu nedenle işletmelere, çalışanlarına sundukları yeşil eğitimler neticesinde istedikleri çıktıları elde etmek istiyorlarsa, bu durumu yeşil eğitim hedeflerinde spesifik olarak belirtmeleri ve bu hedefleri çalışanları ile paylaşmaları, hatta bunu görev tanımının bir parçası haline getirmeleri önerilebilir. Örneğin eğitim içeriklerinde daha önce de değinildiği üzere atık yönetimi en fazla üzerinde durulan eğitim içeriği olarak ön plana çıkmıştır. Bu anlamda eğitim çıktısı olarak atıkların doğru ayrıştırılmasının hedeflenmesi eğitim içeriği ile uyumlu görülmektedir. Ancak eğitim hedeflerine bakıldığında örneklem içerisinde yer alan işletmeler yetkinlik geliştirmektense bilgilendirme ve bilinçlendirme ile farkındalık yaratma faaliyetlerine daha fazla odaklanmakta, bu nedenle çalışanlara sunulan eğitim içeriği ile elde edilmesi hedeflenen çıktı arasında yetkinlik temelli bir boşluk oluşmaktadır. Dolayısıyla hem elde edilmek istenen çıktılar eğitim

hedeflerinde tanımlanmalı hem de eğitim içerikleri ve elde edilmesi hedeflenen çıktılar arasındaki yetkinlik temelli boşluk giderilmelidir.

Görüşülen işletmelerin en çok ortaklaştığı çevre politika unsuru, atık minimizasyonu olarak tespit edilmiştir. Bir çevre politika unsuru olarak atık minimizasyonu, örneklem içerisinde yer alan işletmelerin yeşil eğitim içerikleri ve hedeflenen yeşil eğitim çıktıları ile de uyumludur. Bunun haricinde ilgili işletmelerin en az üzerinde durduğu çevre politika unsurları ise, kaynakları verimli kullanmak, yeşil bütçe, hava kirliliğini azaltmak, çevreyi önemsemek ve çevreye daha az zarar vermek olarak tespit edilmiştir. Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin çevre performans hedeflerine bakıldığında sürdürülebilir hammadde kullanımı, atık yönetimi, yeşil müşteri taleplerini karşılamak ve atık minimizasyonu üzerinde en çok ortaklaşılan hedefler olarak tespit edilmiştir. İşletmelerin çevresel performans hedeflerinin özellikle hammadde, atık ve müşteri talepleri bağlamında şekillendiğini belirtebilmek mümkündür. Araştırma yürütülen işletmelerin en az üzerinde durduğu çevresel performans hedeflerine bakıldığında ise yağmur suyunun üretimde kullanılması, sosyal projelerin çevresel konularda olması, iklim nötr moda, kimyasal kullanımını azaltmak, su ayak izini azaltmak, arıtılan atık suların tarımda kullanılması, Dow Jones Sustainability Index’te yer almak ve çevre-dostu boyahane gibi yalnızca bazı işletmelere özgü olarak şekillenen hedefler tespit edilmiştir. Tüm bu çevre politika unsurlarının ve çevresel performans hedeflerinin yerine getirilmesinde işletmelerin seçme ve yerleştirme ile eğitim ve geliştirme fonksiyonlarını efektif kullanmaları önerilebilir.

Araştırma yürütülen işletmelerin sürdürülebilirlik raporu yayınlama durumlarına bakıldığında, yalnızca 6 işletmenin sürdürülebilirlik raporu yayınlamadığı görülmektedir. Bu nedenle işletmelere önerilen küresel raporlama standartlarını da dikkate alarak düzenli aralıklarla sürdürülebilirlik raporu yayınlamalarıdır.

İncelenen işletmelerin sahip olduğu sertifikalara bakıldığında, yönetim sistemi sertifikalarını edinmeleri önerilebilir. Özellikle ISO 14001 çevre yönetim sistemi sertifikası, işletmelerin çevre yönetimine dair faaliyetlerini uluslararası kabul gören bir çerçevede ifade etmesi anlamında önemlidir. Bunun haricinde işletmelerin ürün yaşam döngüsü analizlerini belirli bir standart üzerinden tanımlayan ISO 14041 sertifikası da işletmeler tarafından edinilmesi önerilebilecek sertifikalardan biridir. İlgili işletmelerin sahip olduğu ürün sertifikalarına bakıldığında ise, OCS ve RCS sertifikaları ön plana çıkmakta ve bu da işletmelerin üretim süreçlerinde organik ve geri dönüştürülmüş hammadde kullanımına verdiği önemi göstermektedir. Bu noktada işletmelere ürün sertifikalarını arttırmaları ve çeşitlendirmeleri önerilebilir.

Üst yönetimin sürdürülebilir kalkınma noktasında işletmeleri ne şekilde desteklediğine bakıldığında, üst yönetimin öncü rolü/liderliği ön plana çıkmaktadır. İşletmeler tarafından en az ifade edilen destek ise yeşil etkinliklere konuşmacı olarak katılım olmuştur. Bu açıdan bakıldığında üst yönetimin öncü rolü/liderliği yeşil dönüşümün sağlanmasında kritik olmakla birlikte, işletme üst yönetimlerinin işletmelerin desteklenmesi noktasında farklı roller üstlenmeleri de bir diğer öneri olarak sunulabilir.

Bu araştırma kapsamında yapılan öneriler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

1. Evden/uzaktan çalışmanın en azından evden/uzaktan çalışabilecek durumda olan çalışanlar için bir seçenek olarak sunulması,
2. Çalışanların işe geliş gidişlerinde ortak araba kullanmaya teşvik edilmesi ve teşvik edilmesinin ötesinde bu süreçlerin İKY departmanı tarafından sistemli bir şekilde programlanması,
3. Çalışanların elektrikli araç kullanmaya teşvik edilmesi,
4. İşletmelerin çalışanlarına tahsis ettikleri araçlarda, fosil yakıt tüketen araçlardan uzaklaşarak elektrikli/hibrit araç tahsisine yönelmesi ve tüketim tercihlerini bu yönde değiştirmesi,
5. Çalışanlara esnek çalışmanın da bir seçenek olarak sunulması,
6. Araştırma yürütülen işletmelerin, çalışanlarının kimyasalların doğru kullanımı noktasında davranış geliştirmesine odaklanması,
7. İşletmelerin, çalışanların işletmenin yeşil hedefleriyle uyumlanması noktasında daha proaktif bir rol alması,
8. Görüşülen işletmelerin var olan yeşil işveren marka değerlerini geliştirmeleri, bu konu üzerinde durmayan işletmelerin ise yeşil işveren marka değeri yaratmaya yönelmesi,
9. Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin, yeşil adayların işletmeye çekilmesi noktasında meslek kuruluşları ve organize sanayi bölgeleri ile iş birlikleri geliştirmeye yönelmesi,
10. İşletmelerin iş ilanı yayınlama kanallarını çeşitlendirmeleri ve özellikle dijital süreçlere hâkim potansiyel adaylara ulaşabilmeleri için diğer sosyal medya platformlarını da iş ilanı yayınlama sürecine entegre etmeleri,

11. İşletmelerin kâğıt kullanımına dayalı iş ilanı yayınlama kanallarından uzaklaşmaları ve iş ilanı yayınlama süreçlerini tamamen dijital platformlar üzerinden gerçekleştirmeleri,
12. İş ilanı yayınlama ve iş başvurusu alma kanallarının online platformlar arasından seçilerek tamamen dijital süreçlere dayandırılması,
13. İşletmelerin potansiyel adayların belirlenmesi süreçlerinde, adayların hem çevreye dair genel farkındalık düzeylerini hem de pozisyon bazlı role-özü yeşil farkındalıklarını ölçümlemeleri ve sistematik bir zeminde değerlendirmeleri,
14. İşletmelerin çalışanlarına sunduğı temel çevre eğitiminin kapsamını genişletmesi,
15. İşletmelerin, role-özü çevre eğitimlerini her bir pozisyon için ayrı ayrı tasarlayarak bu eğitimleri örgüt içerisindeki bütün pozisyonları kapsar hale getirmesi,
16. İşe başlayan her bir çalışana sunulan eğitim paketleri içerisinde çevre eğitime de yer verilmesi,
17. İşletmelerin, işe başlayan her bir çalışana çevre eğitimi vermeleri, işe başladıktan sonra çalışanlara güncel bilgi ve gelişmeleri de kapsar şekilde belirli periyotlarda temel çevre eğitimi sunmaları ve her bir pozisyon için özel olarak tasarlanmış çevre eğitimini ilgili pozisyonlardaki tüm çalışanlara sunmaları,
18. Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin, çalışanlarına sunduğı eğitim içeriklerini zenginleştirmeleri,
19. Edinilen bilgilerin beceri ve davranışa dönüşmesi örgütlerde gerçekleştirilmesi hedeflenen dönüşüm için kritik olduğundan, işletmelerin farkındalık yaratma hedefiyle birlikte yetkinlik geliştirme hedefine de eş zamanlı odaklanması,
20. Örneklem içerisinde yer alan işletmeler, çalışanlarına sundukları yeşil eğitimler neticesinde hedefledikleri çıktıları elde etmek istiyorlarsa, bu durumu yeşil eğitim hedeflerinde spesifik olarak belirtmeleri, bu hedefleri çalışanları ile paylaşımları ve bunu görev tanımının parçası haline getirmeleri,
21. Elde edilmek istenen çıktıların eğitim hedeflerinde tanımlanması, eğitim içerikleri ve elde edilmesi hedeflenen çıktılar arasındaki yetkinlik temelli boşluğun giderilmesi,
22. İşletmelerin çevre politikalarına uygun davranarak çevresel performans hedeflerine ulaşmalarında işe alım ve eğitim fonksiyonlarından efektif bir şekilde yararlanması,

23. İşletmelerim küresel raporlama standartlarını da dikkate alarak düzenli aralıklarla sürdürülebilirlik raporu yayınlamaları,
24. Örneklem içerisinde yer alan işletmelere özellikle ISO 14001, ISO 14041 gibi çevre yönetim sistemi sertifikalarını edinmeleri,
25. Ürün sertifikalarını arttırmaları ve çeşitlendirmeleri,
26. İşletme üst yönetimlerinin işletmelerin desteklenmesi noktasında farklı roller üstlenmeleri gibi çıkarımları içeren bir öneriler listesi yapabilmek mümkündür.

Tüm bu öneriler, yeşil İKY'nin sistematik bir zeminde inşa edilmesine ve bütüncül olarak değerlendirilmesine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Bu yönüyle yeşil İKY'ye dair araştırma bulguları kaynaklı pratik bilgilerin uygulayıcılara yol göstermesi amaçlanmaktadır.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma Türkiye'de, tekstil sektöründe ve sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmeleri özelinde gerçekleştirilmiştir. Farklı bir ülkede ya da farklı bir sektörde aynı konunun yeniden araştırılması farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle, bu araştırmanın sonuçlarının genellenebilmesi için farklı bölge ve sektörlerde de benzer sonuçlar vermesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu çalışma özelinde ülke ve sektör bağlamı, araştırmanın kısıtlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu durumun bir kısıt olarak ortaya çıkmasının nedeni ise, nitel araştırmanın yapısında bulunan bağlamsal duyarlılıktır (Fraenkel, vd., 2012: 428). Bir diğer kısıt ise örnekleme de yer alan işletmelerin yeşil İKY uygulamalarına dair verilerin, işletmede çalışan İK ya da sürdürülebilirlik profesyonelleri ile görüşülerek elde edilmesidir. Her ne kadar katılımcıların ifadeleri kendi yargılarını içeren öznel ifadeler olmasa da hatta katılımcı ifadeleri işletmelerin uygulamalarını aktaran nesnel ifade ve içeriklerden oluşsa da yine de buradaki kısıtlılık elde edilen sonuçların mülakat katılımcılarının ifadelerine dayanıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kısıtlılığın giderilmesi noktasında örnekleme de yer alan işletmelerin kamuya açık dokümanları (web siteleri ve yeşil raporlar) analiz edilmiş, böylece mülakat katılımcılarının ifadeleri dokümanlarda yer alan bilgilerle desteklenmiştir. Ancak sonraki çalışmalarda veri toplama tekniklerinin çeşitlendirilmesi ve işletmelerin daha spesifik bilgilerini içeren dokümanlara erişilmesi, katılımcı ifadelerinden kaynaklanabilecek kısıtlılığı azaltmaya dönük bir hamle olarak değerlendirilebilir. Bir diğer kısıtlılık ise yeşil İKY fonksiyonlarından yalnızca yeşil seçme ve yerleştirme ile yeşil eğitim ve geliştirme

fonksiyonlarına odaklanılmış olmasıdır. Bu kısıtlılık, tekstil sektörü bağlamında yeşil İKY fonksiyonlarının bütüncül bir analizini sektöre uğratmaktadır.

3.7. Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmanın araştırmanın kısıtlarında da değinildiği üzere bu çalışma Türkiye bağlamında, tekstil sektöründe ve sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Aynı çalışmanın farklı ulusal ya da sektörel bağlamlarda gerçekleştirilmesi, ortaya çıkan sonuçlarda değişikliğe neden olabilir. Özellikle ülkelerin gelişmişlik düzeylerindeki sosyo-ekonomik ve kültürel farklılıklar ve yine farklı sektörlerin yeşil dönüşüm sürecinde oynadığı farklı roller, yeşil İKY'ye dair farklı yaklaşım ve uygulamaların şekillenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Bu nedenle gelecekteki çalışmaların farklı bir ulusal ya da sektörel bağlamda yapılması önerilebilir. Böylece ulusal ya da sektörel bağlamlar arasındaki farklılıkları kıyaslama imkânı da ortaya çıkabilecektir.

Çalışma kapsamında örneklem içerisinde yer alan işletmelerin İK ya da sürdürülebilirlik profesyonelleri ile görüşülmüş ve işletme uygulamalarına dair ana veriler katılımcı ifadelerine dayanarak elde edilmiştir. Ayrıca katılımcı ifadelerini desteklemek adına örneklem içerisinde yer alan işletmelerin kamuya açık dokümanlarına bakılmıştır. Gelecekteki çalışmalar için ise veri toplama tekniklerinin çeşitlendirilmesi, işletmelerin daha spesifik bilgilerini içeren ve kamuya açık olmayan dokümanlarına erişilmesi önerilebilir. Yeşil İKY uygulamalarına sahip olduğu tespit edilen tek bir işletme üzerinden, bu uygulamaları nasıl gerçekleştirdiklerine dair bir vaka çalışması yapılması da önerilebilir. Böylelikle işletmenin İKY süreçleri daha kapsamlı ve derinlemesine analiz edilmiş olur. Yeşil İKY'nin geleceği adına böylesi bir çalışma hem teorik hem de pratik anlamda yeni ufuklar açabilir.

Son olarak bu çalışma yeşil İKY fonksiyonlarından yalnızca yeşil seçme ve yerleştirme ile yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonlarına odaklanmış, dolayısıyla örneklem içerisinde yer alan işletmelerde İKY fonksiyonlarının bütüncül bir görüntüsü elde edilememiştir. Buradan hareketle aynı sektörel bağlamda, bütün İKY fonksiyonlarını dikkate alacak şekilde bir çalışma yürütülmesi önerilebilir.

Genel olarak bakıldığında gelecekteki çalışmalar için yapılan önerilerin bağlamla, veri toplama teknikleriyle, araştırma stratejisiyle ve fonksiyonlarla ilintili olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

SONUÇ

Bu çalışma kapsamında örneklem içerisinde yer alan sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmelerinin İKY süreçlerinde yer verdiği yeşil uygulamalar ve ilgili işletmelerin yeşil seçme ve yerleştirme ile yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonları üzerinde durulmuştur. Ayrıca yeşil İKY tanımının bir gereği olarak, işletmelerin bazı çevre yönetim uygulamalarına da yer verilmiştir. Yürütülen araştırma kapsamında elde edilen sonuçlarla hedeflenen, örneklem içerisinde yer alan işletmelerin İKY süreçlerinde hangi yeşil uygulamalara yer verdiğini açığa çıkarmaktır. Aynı zamanda seçme ve yerleştirme ile eğitim ve geliştirme fonksiyonları bağlamında da ilgili işletmelerin yürüttüğü yeşil uygulamaların ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Buradaki esas amaç, örneklemde yer alan işletmelerin en fazla ve en az üzerinde durduğu uygulamaların açığa çıkarılmasıdır. Böylelikle, tekstil sektöründe yeşil İKY uygulamalarının ne durumda olduğunu tespit etmek ve işletmelerin yeni bir uygulama alanı olan yeşil İKY hakkında üzerinde en fazla ve en az durulan uygulamaların farkına varmalarını sağlamak hedeflenmiştir. Görüşülen işletmelerin yer verdiği yeşil İKY uygulamalarının tespiti, ilerleyen süreçte yeşil İKY'nin pratik anlamda yaygınlık kazanmasına katkı olarak görülebilir. Özellikle işletmelerin İKY süreçlerinde hangi yeşil uygulamaların üzerinde daha fazla durduğunun tespiti, ilerleyen süreçte işletmelerin bu uygulamaları daha da geliştirmesine yardımcı olabileceği gibi, işletmeler tarafından daha az yer verilen yeşil uygulamaların tespiti ise işletmelerin eksik oldukları bu alanlarda kendilerini geliştirmelerine ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olabilecektir. Bu da işletmelerin yeşil İKY uygulamalarına işlerlik kazandırmalarında bütüncül ve sistematik bir bakışın önünü açabilecektir. Yeşil İKY'nin bütüncül ve sistematik inşası, elde edilen sonuçların pratik faydasını ortaya çıkarmaktadır. Elbette bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, gelişmekte olan bir araştırma alanı olması dolayısıyla yeşil İKY'nin literatürdeki gelişimine katkı sunması anlamında da önemlidir.

Sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmeleri ile yürütülen araştırma neticesinde elde edilen bulgular araştırma sonuçlarını oluşturmaktadır. Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin İKY süreçlerinde en fazla yer verdiği yeşil uygulama kâğıt kullanımının azaltılmasına yönelik dijitalleşme uygulamasıdır. İlgili işletmelerin İKY süreçlerinde en az yer verdiği yeşil uygulamalar ise; evden/uzaktan çalışma, ortak araba kullanımının teşviki, elektrikli araç kullanımının teşviki, elektrikli/hibrit araç tahsisi ve esnek çalışma olarak belirlenmiştir. Bu uygulamalardan bazılarının daha az yer verilmesinin nedenlerini, tekstil

sektörünün karakteristik özelliklerinde bulabilmek mümkündür. Dolayısı ile ilgili sonuçların geneli temsil edebilmesi için başka sektörlerde de benzer sonuçlar elde edilmesi gerekmektedir.

Araştırma yürütülen işletmelerin çalışanlarından beklediği yeşil davranışlara bakıldığında, enerji tasarrufu davranışı işletmelerin üzerinde en çok ortaklaştığı davranış olarak ön plana çıkmaktadır. Buna göre, işletmeler yeşil çalışanlarından en çok enerji tasarrufu sağlamaya dönük eylemlerde bulunmalarını beklemektedir. İlgili işletmelerin yeşil çalışanlarından beklediği davranışlarda en az üzerinde durduğu davranışlar; kimyasalların doğru kullanımı ve işletmenin yeşil hedefleriyle uyum davranışları olarak belirlenmiştir.

Örnekleme içerisinde yer alan işletmelerin yeşil işveren marka değerine sahip olma durumlarına bakıldığında, işletmelerin yalnızca yarısının yeşil işveren marka değerlerini geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulundukları tespit edilmiştir. Yeşil işveren marka değerine sahip olmak ya da yeşil işveren marka değeri yaratmaya çalışmak daha uzun vadeli ve kalıcı etkiler yaratmakta ve işletmelerin potansiyel adayların gözünde inandırıcılıklarını arttırabilmektedir.

Araştırma yürütülen işletmelerin yeşil adayları işletmeye çekmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlere bakıldığında, sosyal medya paylaşımları ve web sitesi paylaşımları en fazla üzerinde ortaklaşılan faaliyetler olarak ön plana çıkmıştır. İşletmelerin en az üzerinde durduğu faaliyetler ise; meslek kuruluşları ile iş birliği ve organize sanayi iş birlikleri olarak tespit edilmiştir.

Görüşülen işletmelerin iş ilanı yayınlama kanallarına bakıldığında Kariyer.net ve LinkedIn, işletmeler tarafından en fazla tercih edilen iş ilanı yayınlama kanalları olarak ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin en az üzerinde durduğu iş ilanı yayınlama kanalları gazete ilanı ve Facebook olarak tespit edilmiştir. Gazete ilanı ile potansiyel adaylara ulaşmak, kullanılan iletişim aracı nedeniyle yeşil olmayan bir süreç karşılık gelmektedir. Gazete ilanının işletmeler tarafından en az tercih edilen kanallardan biri olması, işe alım süreçlerini yeşile dönüştürebilmek adına önemlidir. İlgili işletmelerin iş başvurusu alma kanallarına bakıldığında ise, işletmelerin tamamının iş başvurularını online platformlar üzerinden aldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte görece daha az da olsa işletmeler halen elden/kâğıt üzerinde başvuru almaya devam etmekte ve bunu da tekstil sektörünün sahip olduğu insan kaynağının yapısına dayandırmaktadır. Katılımcı ifadelerine dayanarak belirtmek gerekirse, tekstil sektörü mavi yaka çalışanların ağırlıkta olduğu emek yoğun bir sektör olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle

elden/kâğıt üzerinde başvuru süreci, işletmelerin tercihi olmasa da uygulanmaya devam etmektedir.

Araştırmada incelenen işletmelerin potansiyel adayların belirlenmesinde yeşil farkındalığa dayalı seçim tercihlerine bakıldığında, ilgili işletmelerin en çok adayların role-özgü farkındalığı üzerinde durduğu görülmektedir. İşletmelerin role-özgü farkındalığı bir seçim kriteri olarak tercih etmesi bütün çalışanların genel farkındalığından ziyade bazı pozisyonlarda görev alan çalışanların yeşil farkındalığını daha fazla ön plana çıkardığını gözler önüne sermektedir. Kurumun yeşil değerleriyle uyum kriteri ve yeşil farkındalık bir kriter değildir tercihleri işletmeler tarafından en az üzerinde durulan tercihler olarak belirlenmiştir. Daha az işletme tarafından üzerinde durulmuş olsa da kurumun yeşil değerleriyle uyum, yeşil farkındalığa dayalı seçimin bir unsuru olarak değerlendirilebilir. Buradaki temel amaç kurumun yeşil değerlerine uygun potansiyel adayların belirlenmesi ve işe alım tercihinin bu adaylar yönünde yapılmasıdır. Ancak yeşil farkındalık bir kriter değildir ifadesi, bunu ifade eden işletmelerin potansiyel adayların belirlenmesinde tercihlerini bu kriterle göre şekillendirmediğini ortaya koymaktadır. Bu ifadenin üzerinde en az durulan ifade olması, işletmelerin büyük çoğunluğunun yeşil farkındalığı bir kriter olarak değerlendirdiğini göstermektedir. Ancak katılımcı ifadelerinden de anlaşıldığı üzere, bu değerlendirmenin sistematik ve belirli bir standart çerçeveye göre yapılmadığını da belirtmek gerekmektedir.

Çalışmada yer alan işletmelerin çalışanlarına sunduğu yeşil eğitim türlerine bakıldığında, temel çevre eğitiminin işletmeler tarafından çalışanlara en fazla sunulan eğitim türü olduğu tespit edilmiştir. Bu da işletmelerin tüm çalışanlarına çevre ile ilgili temel düzeyde bir farkındalık kazandırma amacı ile hareket ettiğini göstermektedir. İşletmeler tarafından çalışanlarına en az sunulan eğitim türü ise, zorunlu çevre eğitimi olarak tespit edilmiştir.

İşletmeler tarafından çalışanlara sunulan yeşil eğitim içeriklerine bakıldığında ise, atık yönetimi eğitimi işletmelerin üzerinde en fazla ortaklaştığı eğitim içeriği olarak ortaya çıkmıştır. İşletmelerin atık yönetimine dair çalışanlarına farkındalık kazandırmak istemesi, tekstil sektörü gibi atık yönünden problematik bir sektörde önemli bir adım olarak tanımlanabilir. İşletmelerin üzerinde en az yoğunlaştığı yeşil eğitim içerikleri ise, “çevresel sürdürülebilirlik” eğitimi, “hava, su ve enerji”ye dair eğitimler, “çevre ve çevre kirliliği” eğitimi, “çevresel strateji geliştirme” eğitimi, “sıfır atık, döngüsel ekonomi ve geri dönüşüm” eğitimi ve son olarak “3R” eğitimi olarak tespit edilmiştir.

Örnekleme içerisinde yer alan işletmelerin çalışanlarına sunduğu yeşil eğitimlerin amacı noktasında bilgilendirme ve bilinçlendirme ile farkındalık yaratma amaçları ön plana çıkmaktadır. İşletmeler çalışanlarına ilgili yeşil eğitimleri, çalışanların bilgilencmelerini ve bilinçlenmelerini sağlamak ve farkındalık düzeylerini arttırmak amacıyla vermektedir. Bu noktada yetkinlik geliştirme amacı, çok az işletme tarafından paylaşılan bir yeşil eğitim hedefi olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin çalışanların yeşil yetkinliklerini geliştirmekten ziyade farkındalıklarını ve bilgilerini arttırmaya dönük bir eylemlilik içerisinde bulunduğu söylenebilir.

Araştırma yürütülen işletmelerin çalışanlarına sunduğu yeşil eğitimlerden elde etmeyi hedeflediği eğitim çıktılarına bakıldığında ise, atıkların doğru ayrıştırılması ve farkındalık artışı ilk sırada yer almaktadır. Buna göre işletmeler çalışanlarına sundukları yeşil eğitimler neticesinde, atıkların doğru ayrıştırılmasını ve çalışanların farkındalık düzeylerinde artış olmasını beklemektedir. İşletmelerin üzerinde en az durduğu eğitim çıktıları ise; çalışan bağlılığında artış, enerji tasarrufu, doğru kaynak kullanımı, atıklardan ürün tasarlama, kâğıt/plastik kullanımında azalma, tasarrufta artış, kayıpları azaltma/maliyetleri düşürme isteği, iyileştirme önerilerinde artış ve son olarak tüketim oranlarında azalma şeklinde tespit edilmiştir.

Görüşülen işletmelerin çevre politika unsurlarına bakıldığında, atık minimizasyonu işletmelerin üzerinde en fazla durduğu unsur olarak belirginleşmektedir. İşletmelerin çevre politikalarında en az yer verdiği unsurlar ise; kaynakları verimli kullanmak, yeşil bütçe, hava kirliliğini azaltma, çevreyi önemsemek ve çevreye daha az zarar vermek olarak tespit edilmiştir.

İlgili işletmelerin çevresel performans hedeflerine bakıldığında; sürdürülebilir hammadde kullanımı, atık yönetimi, yeşil müşteri taleplerini karşılamak ve atık minimizasyonu, işletmeler tarafından en fazla ön plana çıkarılan hedefler olarak belirginleşmiştir. Atık minimizasyonu işletmelerin hem çevre politika unsurları hem de çevresel performans hedefleri içerisinde en fazla üzerinde durulan konu olarak ön plana çıkmaktadır. Buradan hareketle atık minimizasyonunun, işletmelerin çevre politikaları ve çevresel performans hedefleri arasında, yerine getirilmesi gerekli görülen öncül unsur olarak değerlendirildiğini söyleyebilmek mümkündür. Yağmur suyunun üretimde kullanılması, sosyal projelerin çevresel konularda olması, iklim nötr moda, kimyasal kullanımını azaltmak, su ayak izini azaltmak, arıtılan atık suların tarımda kullanılması, Dow Jones Sustainability Index'te yer almak ve çevre-dostu boyahane gibi çevresel performans hedefleri, örnekleme içerisinde yer alan işletmelerin en az üzerinde durduğu hedefler olarak belirlenmiştir.

Örnekleme içerisinde yer alan işletmelerin sürdürülebilirlik raporu yayınlama durumlarına bakıldığında, işletmelerin yarısından fazlasının sürdürülebilirlik raporu yayınladığı görülmektedir. İşletmelerin sahip olduğu sistem sertifikalarına bakıldığında ise, örneklem içerisinde yer alan işletmeler en çok ISO 9001 ve en az ISO 14041 sertifikasına sahiptir. OCS ve RCS sertifikaları, ilgili işletmelerin en fazla sahip olduğu ürün sertifikaları olarak belirlenmiştir. Buna göre örnekleme içerisinde yer alan işletmelerin çoğu, ürünlerinde içerik olarak organik ve geri dönüştürülmüş materyallere yer vermektedir. İşletmelerin en az sahip olduğu ürün sertifikası ise, OE 100 sertifikası olarak belirlenmiştir.

Üst yönetimin sürdürülebilir kalkınma noktasında işletmeyi ne şekilde desteklediğine bakıldığında, üst yönetimin öncü rolü/liderliği ön plana çıkmaktadır. Üst yönetim, işletmelere yeşil desteğini yeşil dönüşümün sağlanmasında öncü bir rol üstlenerek göstermekte ve bu dönüşümün sağlanmasında örgüte liderlik etmektedir. Bunun haricinde görüşülen işletmelerde üst yönetimin yeşil desteğini en az gösterdiği durum, yeşil etkinliklere konuşmacı olarak katılım faaliyetidir.

Sonuç olarak örnekleme içerisinde yer alan işletmelerin İKY süreçlerinde ve seçme ve yerleştirme ile eğitim ve geliştirme fonksiyonlarında yer verdiği yeşil uygulamalar tespit edilmiştir. Bununla birlikte, yeşil İKY tanımıyla bağlantılı olması nedeniyle işletmelerin bazı çevre yönetim uygulamaları da saptanmıştır. Tüm bunlar göz önüne alındığında, işletmelerin yer verdiği yeşil uygulamaların bütüncüllükten uzak olduğu gözlenmiştir. Ayrıca bu uygulamalar belirli bir sistematik çerçevesinde ve yeşil İKY çatısı altında yürütülmemektedir. Özellikle seçme ve yerleştirme ile eğitim ve geliştirme bağlamında, potansiyel adayların seçiminden mevcut adayların eğitim süreçlerine kadar yürütülen faaliyetlerin ölçülmesi noktasında sistematik ve kapsayıcı bir yapı mevcut değildir.

KAYNAKÇA

- ASHOUSH, M. A. A., ELSAYED, A. A. ve YOUNIS, R. A. (2015). "Flexible Work Arrangements: Related Topics and Directions", *Journal of Business Studies Quarterly*, Cilt 7, Sayı 1.
- AHMAD, S. (2015). "Green Human Resource Management: Policies and Practices", *Cogent Business & Management*, Cilt 2, Sayı 1, ss.1-13.
- ALLEN, D. G., MAHTO, R. V. ve OTONDO, R. F. (2007). "Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitudes Toward a Web Site on Applicant Attraction", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 92, Sayı 6, ss.1696-1708.
- ALKAYA, E. ve DEMİRER, G. N. (2014). "Sustainable Textile Production: A Case Study from A Woven Fabric Manufacturing Mill in Turkey", *Journal of Cleaner Production*, 65, ss.595-603.
- ALKAYA, E. ve DEMİRER, G. N. (2015). "Sectoral Assessment of the Turkish Textile Industry for the Diffusion of Sustainable Production Approach", *The Journal of The Textile Institute*, Cilt 106, Sayı 11, ss.1212-1225.
- AL MAMUN, M. A. (2019). "An Analysis of Employee Awareness on Green Human Resource Management Practices: Evidence from Bangladesh", *Human Resource Management Research*, Cilt 9, Sayı 1, ss.14-21.
- ARAGAO, C. G. ve JABBOUR, C. J. C. (2017). "Green Training for Sustainable Procurement? Insights from the Brazilian Public Sector", *Industrial and Commercial Training*, Cilt 49, Sayı 1, ss.48-54.
- ARANGANATHAN, P. (2018). "Green Recruitment: A New-Fangled Approach to Attract and Retain Talent", *International Journal of Business Management & Research*, Cilt 8, Sayı 2, ss.69-76.
- ARİ, E. KARATEPE, O. M., REZAPOURAGHDAM, H. ve AVCİ, T. (2020). "A Conceptual Model for Green Human Resource Management: Indicators, Differential Pathways, and Multiple Pro-environmental Outcomes", *Sustainability*, 12, ss.1-18.
- ARULRAJAH, A. A., OPATHA, H. H. D. N. P. ve NAVARATHE, N. (2015). "Green Human Resource Management Practices: A Review", *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, Cilt 5, Sayı 1, ss.1-16.
- ARULRAJAH, A. A. ve OPATHA, H. H. D. N. P. (2016). "Analytical and Theoretical Perspectives on Green Human Resource Management: A Simplified Underpinning", *International Business Research*, Cilt 9, Sayı 12, ss.153-164.

- BANGWAL, D. ve TIWARI, P. (2015). "Green HRM – A Way to Greening the Environment", *IOSR Journal of Business and Management*, Cilt 17, Sayı 12, ss.45-53.
- BARLEY, S. R. ve TOLBERT, P. S. (1997). "Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution", *Organization Studies*, Cilt 18, Sayı 1, ss.93-117.
- BARNEY, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Cilt 17, Sayı 1, ss.99-120.
- BAUER, T. N. ve SMITH, L. A. (1996). "Green Career Choices: The Influence of Ecological Stance on Recruiting", *Journal of Business and Psychology*, Cilt 10, Sayı 4, ss.445-458.
- BELLESİ, F., LEHRER, D. ve TAL, A. (2005). "Comparative Advantage: The Impact of ISO 14001 Environmental Certification on Exports", *Environmental Science & Technology*, Cilt 39, Sayı 7, ss.1943-1953.
- BENEVENE, P. ve BUONOMO, I. (2020). "Green Human Resource Management: An Evidence-Based Systematic Literature Review", *Sustainability*, 12, ss.1-25.
- BERRY, M. A. ve RONDINELLI, D. A. (1998). "Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution", *Academy of Management Executive*, Cilt 12, Sayı 2, ss.38-50.
- BOMBIAK, E. (2020). "Barriers to Implementing the Concept of Green Human Resource Management: The Case of Poland", *European Research Studies Journal*, Cilt 23, Sayı 4, ss.66-81.
- BRIO, J. A., D., JUNQUERA, B. ve ORDIZ, M. (2008). "Human Resources in Advanced Environmental Approaches – A Case Analysis", *International Journal of Production Research*, Cilt 46, Sayı 21, ss.6029-6053.
- CHEEMA, S. ve JAVED, F. (2017). "The Effects of Corporate Social Responsibility Toward Green Human Resource Management: The Mediating Role of Sustainable Environment", *Cogent Business & Management*, 4, ss.1-10.
- CIPD (2021). "Embedding Environmental Sustainability In Your Organization: A Guide for HR Professionals", Guide July 2021.
- COONEY, K. (2007). "Fields, Organizations, and Agency-Toward a Multilevel Theory of Institutionalization in Action", *Administration & Society*, Cilt 39, Sayı 6, ss.687-718.
- CRESWELL, J. W. (2007). "Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches", Sage Publications, 2nd ed., USA, 2007.

- ÇARK, Ö. (2021). “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Alan Yazın İncelemesi”, *Toplum 5.0’a Doğru Sürdürülebilirlik*, II. International Academician Studies Congress, ed. Ufuk, K., Hamza, Ş. ve Mustafa A., 253-278, İstanbul: Holistence Publications, 2021.
- DAILY, B. F. ve HUANG, S. (2001). “Achieving Sustainability Through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management”, *International Journal of Operations & Production Management*, Cilt 21, Sayı 12, ss.1539-1552.
- DAS, S. C. ve SINGH, R. K. (2016). “Green HRM and Organizational Sustainability: An Empirical Review”, *Kegees Journal of Social Science*, Cilt 8, Sayı 1 ve 2, ss.227-236.
- DAS, T. K. ve TENG, B. S. (2000). “A Resource-Based Theory of Strategic Alliances”, *Journal of Management*, Cilt 26, Sayı 1, ss.31-61.
- DONALDSON, T. ve PRESTON, L. E. (1995). “The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *Academy of Management Review*, Cilt 20, Sayı 1, ss.65-91.
- 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*, Cilt 56, Sayı 4, ss.613-627.
- FLORIDA, R. ve DAVISON, D. (2001). “Gaining from Green Management: Environmental Management Systems Inside and Outside the Factory”, *California Management Review*, Cilt 43, Sayı 3, ss.64-84.
- FRAENKEL, J. R., WALLEN, N. E. ve HYUN, H. H. (2012). “How to Design and Evaluate Research in Education”, New York: McGraw-Hill, 2012.
- FREEMAN, E. (1984). “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”. Pitman, MA: Cambridge University Press.
- GREGORY, C. K., MEADE, A. W. ve THOMPSON, L. F. (2013). “Understanding Internet Recruitment via Signaling Theory and the Elaboration Likelihood Model”, *Computers in Human Behavior*, 29, ss.1950-1959.
- GROLLEAU, G., MZOUGH, N. ve PEKOVIC, S. (2012). “Green Not (Only) for Profit: An Empirical Examination of the Effect of Environmental-Related Standards on Employees’ Recruitment”, *Resource and Energy Economics*, 34, ss.74-92.

- GUERCI, M. ve CAROLLO, L. (2016). "A Paradox View on Green Human Resource Management: Insights from the Italian Context", *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 27, Sayı 2, ss.212-238.
- GUERCI, M., LONGONI, A. ve LUZZINI, D. (2016). "Translating Stakeholder Pressures into Environmental Performance-The Mediating Role of Green HRM Practices", *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 27, Sayı 2, ss.262-289.
- GUERCI, M., MONTANARI, F., SCAPOLAN, A. ve EPIFANIO, A. (2015). "Green and Nongreen Recruitment Practices for Attracting Job Applicants: Exploring Independent and Interactive Effects", *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 27, Sayı 2, ss.129-150.
- GUPTA, H. (2018). "Assessing Organizations Performance on the Basis of GHRM Practices Using BWM and FUZZY TOPSIS", *Journal of Environmental Management*, 226, ss.201-216.
- HADDOCK-MILLAR, J., SANYAL, C. ve MULLER-CAMEN, M. (2016). "Green Human Resource Management: A Comparative Qualitative Case Study of a United States Multinational Corporation", *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 27, Sayı 2, ss.192-211.
- HARVEY, G., WILLIAMS, K. ve PROBERT, J. (2013). "Greening the Airline Pilot: HRM and the Green Performance of Airlines in the UK", *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 24, Sayı 1, ss.152-166.
- ISLAM, M. T. (2014). "Green Recruitment and Selection Process Model: Evidence from the Banking Sector of Bangladesh", *Bank Parikrama*, Cilt 39, Sayı 1 ve 2, ss.113-135.
- JABBOUR, C. J. C. (2011). "How Green are HRM Practices, Organizational Culture, Learning and Teamwork? A Brazilian Study", *Industrial and Commercial Training*, Cilt 43, Sayı 2, ss.98-105.
- JABBOUR, C. J. C. ve RENWICK, D. W. S. (2018). "The Soft Side of Environmentally-Sustainable Organizations", *RAUSP Management Journal*, Cilt 53, Sayı 4, ss.622-627.
- JABBOUR, C. J. C. ve RENWICK, D. W. S. (2020). "Organizations as Catalysts of Sustainable Development: Greening the Workforce for Responsible Management in the 21st Century", *International Journal of Manpower*, ss.1-24.

- JABBOUR, C. J. C. ve SANTOS, F. C. A. (2008). "Relationship Between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of A Model", *Journal of Cleaner Production*, 16, ss.51-58.
- JABBOUR, C. J. C. ve SANTOS, F. C. A. (2008). "The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 19, Sayı 12, ss.2133-2154.
- JABBOUR, C. J. C., SANTOS, F. C. A. ve NAGANO, M. S. (2008). "Environmental Management System and Human Resource Practices: Is There a Link Between Them in Four Brazilian Companies?", *Journal of Cleaner Production*, 16, ss.1922-1925.
- JABBOUR, C. J. C., SANTOS, F. C. A. ve NAGANO, M. S. (2010). "Contributions of HRM throughout the Stages of Environmental Management: Methodological Triangulation Applied to Companies in Brazil", *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 21, Sayı 7, ss.1049-1089.
- JACKSON, S. E., RENWICK, D. W. S., JABBOUR, C. J. C. ve MULLER-CAMEN, M. (2011). "State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue", *Zeitschrift für Personalforschung*, Cilt 25, Sayı 2, ss.99-116.
- JERONIMO, H. M., HENRIQUES, P. L. DE LACERDA, T. C., DA SILVA, F. P. ve VIEIRA, P. R. (2020). "Going Green and Sustainable: The Influence of Green HR Practices on the Organizational Rationale for Sustainability", *Journal of Business Research*, 112, ss.413-421.
- 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, ss.1-14.
- KESKİN, H., AKGÜN, A. E. ve KOÇOĞLU, İ. (2016). "Örgüt Teorisi", 313-318, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.
- KHAN, M. H. ve MUKTAR, S. N. (2020). "A Bibliometric Analysis of Green Human Resource Management Based on Scopus Platform", *Cogent Business & Management*, Cilt 7, Sayı 1, ss.1-12.
- KHAN, M. H. ve MUKTAR, S. N. (2020). "Mediating Role of Organizational Attractiveness on the Relationship Between Green Recruitment and Job Pursuit Intention Among Students of Universiti Teknologi Malaysia", *Cogent Business & Management*, Cilt 7, Sayı 1, ss.1-12.

- KLASSEN, R. D. ve MCLAUGHLIN, C. P. (1996). “The Impact of Environmental Management on Firm Performance”, *Management Science*, Cilt 42, Sayı 8, ss.1199-1214.
- KOÇEL, T. (2020). “Sanayi Toplumundan Bilgi Topluma İşletme Yöneticiliği”, 375, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2020.
- KOO, C., CHUNG, N. ve RYOO, S. Y. (2014). “How Does Ecological Responsibility Affect Manufacturing Firms’ Environmental and Economic Performance?”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Cilt 25, Sayı 9 ve 10, ss.1171-1189.
- LEE, K. H. (2009). “Why and How to Adopt Green Management into Business Organizations? The Case Study of Korean SMEs in Manufacturing Industry”, *Management Decision*, Cilt 47, Sayı 7, ss.1101-1121.
- LEIDNER, S., BADEN, D. ve ASHLEIGH, M. J. (2019). “Green (Environmental) HRM: Aligning Ideals with Appropriate Practices”, *Personnel Review*, Cilt 48, Sayı 5, ss.1169-1185.
- LIU, J., LIU, Y. ve YANG, L. (2020). “Uncovering the Influence Mechanism Between Top Management Support and Green Procurement: The Effect of Green Training”, *Journal of Cleaner Production*, 251, ss.1-12.
- MASRI, H. A. ve JAARON, A. A. M. (2017). “Assessing Green Human Resources Management Practices in Palestinian Manufacturing Context: An Empirical Study”, *Journal of Cleaner Production*, 143, ss.474-489.
- MEHTA, K. ve CHUGAN, P. K. (2015). “Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business”, *Universal Journal of Industrial and Business Management*, Cilt 3, Sayı 3, ss.74-81.
- MILLIMAN, J. (2013). “Leading-Edge Green Human Resource Practices: Vital Components to Advancing Environmental Sustainability”, *Environmental Quality Management*, ss.31-45.
- MISHRA, P. (2017). “Green Human Resource Management: A Framework for Sustainable Organizational Development in an Emerging Economy”, *International Journal of Organizational Analysis*, Cilt 25, Sayı 5, ss.762-788.
- MOLINA-AZORIN, J. F., LOPEZ-GAMERO, M. D., TARI, J. J., PEREIRA-MOLINER, J. ve PERTUSA-ORTEGA, E. M. (2021). “Environmental Management, Human Resource Management and Green Human Resource Management: A Literature Review” *Administrative Sciences*, Cilt 11, Sayı 48, ss.1-17.

- MORAES, S. D. S., JABBOUR, C. J. C., BATTISTELLE, R. A. G., RODRIGUES, J. M., RENWICK, D. S. W., FOROPON, C. ve ROUBAUD, D. (2019). "When Knowledge Management Matters: Interplay Between Green Human Resources and Eco-Efficiency in the Financial Service Industry", *Journal of Knowledge Management*, Cilt 23, Sayı 9, ss.1691-1707.
- MUSTER, V. ve SCHRADER, U. (2011). "Green Work-Life Balance: A New Perspective for Green HRM", *German Journal of Research in Human Resource Management*, Cilt 25, Sayı 2, ss.140-156.
- MWITA, K. M. ve KINEMO, S. M. (2018). "The Role of Green Recruitment and Selection on Performance of Processing Industries in Tanzania: A Case of Tanzania Tobacco Processors Limited (TTPL)", *International Journal of Human Resource Studies*, Cilt 8, Sayı 4, ss.35-46.
- NETO, A. S., JABBOUR, C. J. C. ve JABBOUR, A. B. L. D. S. (2014). "Green Training Supporting Eco-Innovation in Three Brazilian Companies: Practices and Levels of Integration", *Industrial and Commercial Training*, Cilt 46, Sayı 7, ss.387-392.
- NIEDERMAN, F., MULLER, B., ve MARCH, S. T. (2018). "Using Process Theory for Accumulating Project Management Knowledge: A Seven-Category Model", *Project Management Journal*, Cilt 49, Sayı 1, ss.6-24.
- OLALLA, M. F. (1999). "The Resource-Based Theory and Human Resources", *International Advances in Economic Research*, Cilt 5, Sayı 1, ss.84-92.
- OJO, A. O., TAN, C. N. ve ALIAS, M. (2022). "Linking Green HRM Practices to Environmental Performance Through Pro-Environmental Behavior in the Information Technology Sector", *Social Responsibility Journal*, Cilt 18, Sayı 1, ss.1-18.
- ONES, D. S. ve DILCHERT, S. (2012). "Environmental Sustainability at Work: A Call to Action", *Industrial and Organizational Psychology*, 5, ss.444-466.
- ONES, D. S. ve DILCHERT, S. (2012). "Employee Green Behaviors", *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*, ed. Susan E. Jackson, vd., 85-116, San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
- OPATHA, H. H. D. N. P. ve ARULRAJAH, A. A. (2014). "Green Human Resource Management: Simplified General Reflections", *International Business Research*, Cilt 7, Sayı 8, ss.101-112.
- PAILLE, P., VALEAU, P. ve RENWICK, D. W. (2020). "Leveraging Green Human Resource Practices to Achieve Environmental Sustainability" *Journal of Cleaner Production*, 260, ss.1-12.

- PARMAR, B. L., FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PURNELL, L. ve DE COLLE, S. (2010). "Stakeholder Theory: The State of the Art", *The Academy of Management Annals*, Cilt 4, Sayı 1, ss.403-455.
- PEERY, N. S. (1972). "General Systems Theory: An Inquiry into Its Social Philosophy", *Academy of Management Journal*, ss.495-510.
- PEERY, N. S. (1975). "General Systems Theory Approaches to Organizations: Some Problems In Application", *The Journal of Management Studies*, ss.266-275.
- PHAM, N. T., HOANG, H. T. ve PHAN, Q. P. T. (2020). "Green Human Resource Management: A Comprehensive Review and Future Research Agenda", *International Journal of Manpower*, Cilt 41, Sayı 7, ss.845-878.
- PHAM, D. D. T. ve PAILLE, P. (2020). "Green Recruitment and Selection: An Insight into Green Patterns", *International Journal of Manpower*, Cilt 41, Sayı 3, ss.258-272.
- PHAM, N. T., VO-THANH, T., SHAHBAZ, M., HUYNH, T. L. D. ve USMAN, M. (2020). "Managing Environmental Challenges: Training As a Solution to Improve Employee Green Performance", *Journal of Environmental Management*, 269, ss.1-8.
- PHILLIPS, R., FREEMAN, R. E. ve WICKS, A. C. (2003). "What Stakeholder Theory is Not", *Business Ethics Quarterly*, Cilt 13, Sayı 4, ss.479-502.
- PINZONE, M., GUERCI, M., LETTIERI, E. ve HUISINGH, D. (2019). "Effects of 'Green' Training on Pro-Environmental Behaviors and Job Satisfaction: Evidence from the Italian Healthcare Sector", *Journal of Cleaner Production*, 226, ss.221-232.
- RAMUS, C. A. (2002). "Encouraging Innovative Environmental Actions: What Companies and Managers Must Do", *Journal of World Business*, 37, ss.151-164.
- RAMUS, C. A. ve STEGER, U. (2000). "The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee 'Ecoinitiatives' at Leading-Edge European Companies", *Academy of Management Journal*, Cilt 43, Sayı 4, ss.605-626.
- REN, S., TANG, G. ve JACKSON, S. E. (2018). "Green Human Resource Management Research in Emergence: A Review and Future Directions", *Asia Pacific Journal of Management*, Cilt 32, Sayı 1, ss.769-803.

- RENEWICK, D. W. S. (2018). "Towards an Understanding of Green Human Resource Management", *Contemporary Developments in Green Human Resource Management Research: Towards Sustainability in Action*, ed. Douglas W. S. Renwick, 1-19, New York: Routledge, 2018.
- RENEWICK, D. W. S., JABBOUR, C. J. C., MULLER-CAMEN, M., REDMAN, T., ve WILKINSON, A. (2016). "Contemporary Developments in Green (Environmental) HRM Scholarship", *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 27, Sayı 2, ss.114-128.
- RENEWICK, D. W. S., REDMAN, T. ve MAGUIRE, S. (2008). "Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda", University of Sheffield Management School White Discussion Paper, Sayı 2.
- RENEWICK, D. W. S., REDMAN, T., ve MAGUIRE, S. (2013). "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, Cilt 15, ss.1-14.
- ROSCOE, S., SUBRAMANIAN, N., JABBOUR, C. J. C. ve CHONG T. (2019). "Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organizational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development", *Business Strategy and the Environment*, 28, ss.737-749.
- SAHA, S., SARKER, R. ve AHMED, S. M. (2020). "Impact of Green Human Resource Management (GHRM) Practices in Garment Industry: Bangladesh Perspective", *International Journal of Management and Accounting*, Cilt 2, Sayı 2, ss.22-30.
- SAIFULİNA, N., CARBALLO-PENELA, A. ve RUZO-SANMARTIN, E. (2020). "Sustainable HRM and Green HRM: The Role of Green HRM in Influencing Employee Pro-Environmental Behavior at Work", *Journal of Sustainability Research*, Cilt 2, Sayı 3, ss.1-25.
- SAK, R., SAK, İ. T. Ş., ŞENDİL, Ç. Ö. ve NAS, E. (2021). "Bir Araştırma Yöntemi Olarak Doküman Analizi", *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, ss.227-250.
- SANDELOWSKI, M. (1995). "Focus on Qualitative Methods Sample Size in Qualitative Research", *Research in Nursing & Health*, 18, ss.179-183.
- SHAFAEI, A., NEJATI, M., ve YUSOFF, Y. M. (2020). "Green Human Resource Management: A Two-Study Investigation of Antecedents and Outcomes", *International Journal of Manpower*, Cilt 41, Sayı 7, ss.1041-1060.
- SHAH, M. (2019). "Green Human Resource Management: Development of a Valid Measurement Scale", *Business Strategy and the Environment*, ss.1-15.

- SHARMA, P. ve DASH, B. (2022). “The Digital Carbon Footprint: Threat to An Environmentally Sustainable Future”, *International Journal of Computer Science & Information Technology (IJCSIT)*, Cilt 14, Sayı 3.
- SHEN, J., DUMONT, J. ve DENG, X. (2016). “Employees’ Perceptions of Green HRM and Non-Green Employee Work Outcomes: The Social Identity and Stakeholder Perspectives”, *Group & Organization Management*, Cilt Sayı ss.1-29.
- SIEGEL, D. S. (2009). “Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective”, *Academy of Management Perspectives*, ss.5-15.
- SÖZER, Y. ve AYDIN, M. “Nitel Veri Toplama Teknikleri ve Nitel Veri Analiz Süreci”, *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, ed. Behçet Oral ve Ahmet Çoban, 249-283, Ankara: Pegem Akademi, Eylül 2020.
- SRIVASTAVA, A. P. ve SHREE, S. (2019). “Examining the Effect of Employee Green Involvement on Perception of Corporate Social Responsibility: Moderating Role of Green Training”, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Cilt 30, Sayı 1, ss.197-210.
- SUHARTI, L. ve SUGIARTO, A. (2020). “A Qualitative Study of Green HRM Practices and Their Benefits in the Organization: An Indonesian Company Experience”, *Business: Theory and Practice*, Cilt 21, Sayı 1, ss.200-211.
- TANG, G., CHEN, Y., JIANG, Y., PAILLE, P. ve JIA, J. (2017). “Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, ss.1-25.
- TEIXEIRA, A. A., JABBOUR, C. J. C. ve JABBOUR, A. B. L. D. S. (2012). Relationship Between Green Management and Environmental Training in Companies Located in Brazil: A Theoretical Framework and Case Studies”, *International Journal of Production Economics*, 140, ss.318-329.
- TEIXEIRA, A. A., JABBOUR, C. J. C., JABBOUR, A. B. L. D. S., LATAN, H. ve DE OLIVEIRA, J. H. C. (2016). “Green Training and Green Supply Chain Management: Evidence from Brazilian Firms”, *Journal of Cleaner Production*, 116, ss.170-176.
- TULSI, P. ve JI, Y. (2020). “A Conceptual Approach to Green Human Resource Management and Corporate Environmental Responsibility in the Hospitality Industry” *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Cilt 7, Sayı 1, ss.195-203.

- UNDP (2020). “Sectoral Roadmaps: Textile Sector in Turkey”, Turkey Resilience Project in Response to the Syria Crisis (TRP), Job Creation Component, 2020.
- VAN DE VEN, A. H ve POOLE, M. S. (1995). “Explaining Development and Change in Organizations”, *Academy of Management Review*, Cilt 20, Sayı 3, ss.510-540.
- WAGNER, M. (2011). “Environmental Management Activities and Sustainable HRM in German Manufacturing Firms – Incidence, Determinants, and Outcomes”, *German Journal of Research in Human Resource Management*, Cilt 25, Sayı 2, ss.157-177.
- XIE, X. ve ZHU, Q. (2020). “Exploring an Innovative Pivot: How Green Training Can Spur Corporate Sustainability Performance”, *Business Strategy and The Environment*, 29, ss.2432-2449.
- XIE, X., ZHU, Q. ve QI, G. (2020). “How Can Green Training Promote Employee Career Growth?”, *Journal of Cleaner Production*, 259, ss.1-11.
- YAZAR, T. ve KESKİN, İ. “Nitel Araştırmada Örneklem”, *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, ed. Behçet Oral ve Ahmet Çoban, 229-247, Ankara: Pegem Akademi, Eylül 2020.
- VALENTIN, E. K. (2001). “Swot Analysis from a Resource-Based View”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Cilt 9, Sayı 2, ss.54-69.
- YONG, J. Y., YUSLIZA, M. Y. ve FAWEHINMI, O. O. (2020). “Green Human Resource Management: A Systematic Literature Review from 2007 to 2019”, *Benchmarking: An International Journal*, Cilt 27, Sayı 7, ss.2005-2027.
- YONG, J. Y., YUSLIZA, M. Y., JABBOUR, C. J. C. ve AHMAD, N. H. (2020). “Exploratory Cases on the Interplay Between Green Human Resource Management and Advanced Green Manufacturing in Light of the Ability-Motivation-Opportunity Theory”, *Journal of Management Development*, Cilt 39, Sayı 1, ss.31-49.
- YU, W., CHAVEZ, R., FENG, M., WONG, C. Y. ve FYNES, B. (2020). “Green Human Resource Management and Environmental Cooperation: An Ability-Motivation-Opportunity and Contingency Perspective”, *International Journal of Production Economics*, 219, ss.224-235.
- YUSLIZA, M. Y., OTHMAN, N. Z. ve JABBOUR, C. J. C. (2017). “Deciphering the Implementation of Green Human Resource Management in an Emerging Economy”, *Journal of Management Development*, Cilt 36, Sayı 10, ss.1230-1246.

EKLER

EK 1: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Literatür Özeti (2008-2020 Yılları Arasında)

Tablo 32: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Literatür Özeti (2008-2020 Yılları Arasında)

Yazar, Ülke, Sektör	Katılımcı ve Yöntem	Sonuç
Jabbour, vd., 2008, Brezilya Üretim Sektörü	Çevre Yönetimi, İKY ve Üretim Yönetimi Uzmanları (Nitel)	Araştırma sonucuna göre, İKY uygulamaları ile çevre yönetimi arasındaki etkileşim sadece teorik olarak değil, pratik olarak da sınırlı bir düzeydedir. Araştırma bulguları, İK uzmanlarının çevre yönetim sisteminin etkili bir şekilde uygulanmasında bilgi sahibi olmadıklarını ortaya koymuştur. İK ile çevre yönetimi arasında etkileşim olmaması, çevresel konuların İKY'ye minimal düzeyde dahil edilmesiyle sonuçlanma eğilimindedir. Bu aynı zamanda çevre yönetim sistemi ile İKY uygulamaları arasındaki entegrasyonunun da minimal düzeyde kaldığı anlamına gelmektedir. Çevre boyutunu rekabet edebilirliklerinde önemli bir unsur olarak gören işletmelerde, İK uygulamalarının çevre yönetimine katkıları artma eğilimindedir.
Jabbour, vd., 2010, Brezilya, Çeşitli Sektörler	Yönetici ve/veya Uzmanlar, (Nicel + Nitel)	Araştırma sonuçlarına göre, İKY'nin kurumsal çevre yönetiminin evrimsel aşamalarına farklı katkılar sunduğu tespit edilmiştir. Nicel verilerin analizi neticesinde, çevre yönetiminin dış entegrasyon aşaması ile İKY'nin işlevsel ve rekabetçi boyutlarının ilişkili olma eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşın çevre yönetiminin fonksiyonel uzmanlık aşaması ile İKY'nin boyutları ilişkilendirilmeme eğilimindedir. Vaka çalışmasından elde edilen sonuçlar da nicel verilerin analizi ile benzerlik taşımaktadır. B ve D işletmeleri çevre yönetiminin başlangıç aşamasında yer almakta, kurulan ara yüzler ve etkileşimlerin yoğunluğu açısından çevresel boyutlar ile zayıf entegrasyon sağlamaktadır. C ise geri kalan işletmelerden, İKY ve çevre yönetimi arasında sağladığı yoğun etkileşim ile ayrılmaktadır. C işletmesi ile geri kalan vakalar arasındaki en önemli fark, C işletmesinin çevresel performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarını sistematik bir şekilde kullanmasıdır. Ayrıca C işletmesi, çevre sorunlarını örgütsel süreçlere dahil etme ve birbirlerine eklemlenmiş çevre ekipleri aracılığıyla çevresel öğrenme uygulamalarına katkıda bulunma eğilimindedir. Bunlara ek olarak C işletmesi, ürün yaşam döngülerinin analizi aracılığıyla çevresel boyutu işletmenin temel faaliyetlerine sistematik olarak dahil ettiği bir proje geliştirmiştir.
Jabbour, 2011,	- (Nicel)	Bu araştırmanın iki önemli sonucu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, İK uygulamalarının çevre yönetimi ile sistematik bir şekilde

Brezilya, Çeşitli Sektörler		uyumlandırılmasının önemi üzerinde durmaktadır. İkincisi ise, çevresel konuların geleneksel İK uygulamalarına dahil edilmesi çok az işletme tarafından resmi olarak uygulanmaktadır.
Harvey, vd., 2013, İngiltere, Havacılık Sektörü	Havayolu Pilotları ve Havayolu Yönetimi, (Nitel + Nitel)	Araştırma sonucuna göre, İKY hem doğrudan hem de dolaylı olarak işletmenin yeşil performansına katkı sağlamaktadır. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışan katılımı gibi İKY politika ve uygulamaları aracılığıyla sağlanan dolaylı katkı, çalışanların iş tutumları üzerinde etkilidir. Bu sayede İK girişimleri iş yerindeki hoşnutsuzluk kaynaklarının azaltılmasına ve çalışanların örgütün amaçlarına bağlanmasına yardımcı olabilmektedir. İKY'nin yeşil performansa doğrudan katkısı ise, performans yönetim sistemlerini ve eğitim programlarını içermektedir.
Guerci ve Carollo, 2016, İtalya, İtalyan İşletmeleri	Departman Yöneticileri, (Nitel)	Araştırma sonucuna göre, çevresel sürdürülebilirlik İKY'ye bir dizi kaçınılmaz paradoks getirmekte ve hem araştırmacıların hem de İK yöneticilerinin bunlarla başa çıkmanın olası yollarını tanıması ve öğrenmesi gerekmektedir. Bu paradokslar şu şekilde özetlenebilir: Çevresel performans ya da sosyal ve ekonomik performans, açık ya da kapalı yeşil İKY sistemi, yeşil İKY sisteminin günlük rutinlere ya da sembolik olaylara dayandırılması, kolektif ya da bireyselleştirilmiş yeşil İKY uygulamaları, değer-odaklı ya da değerden-bağımsız çalışan katılımı, değişim süreçlerinin aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya şekillendirilmesi, yeşil İKY sisteminin merkezi ya da adem-i merkezîyetçi yapısının belirlenmesi ve son olarak İK yöneticilerinin çevresel sürdürülebilirlikle ilgili rolünün belirlenmesinde kişisel pozisyonu ile profesyonel pozisyonunun değerlendirilmesidir.
Masri ve Jaaron, 2017, Filistin, Üretim Sektörü	İK Yöneticileri ve Personeli, (Nitel + Nitel)	Araştırma sonucunda, yeşil işe alım ve seçim en etkili uygulama olurken yeşil eğitim ve geliştirme en az etkili uygulama olarak tespit edilmiştir.
Mishra, 2017, Hindistan, Üretim Sektörü	İK Profesyonelleri, (Nitel)	Veri analizinden elde edilen sonuçlara göre, örneklemdeki işletmeler yeşil İKY'nin mevcut bazı uygulamalarına sahiptir. Ancak bu uygulamaları yeşil İKY başlığı altında formel bir şekilde organize etmedikleri gibi süreci özenli ve sistematik bir şekilde takip etmedikleri de araştırma sonucu olarak ortaya çıkmıştır.
Yusliza, vd., 2017, Malezya,	İK Yöneticileri, (Nitel)	Araştırma sonuçları, yeşil çalışanların yetkilendirilmesinin yeşil İKY uygulamalarının tüm boyutları ile pozitif ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca İK iş ortağı rolünün katma değeri, yeşil İKY uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanmasında önemli bir garantör

Üretim ve Hizmet Sektörü		olarak değerlendirilmektedir. Son olarak elektronik İKY, yeşil İKY uygulamaları ile önemli ölçüde ilişkili değildir.
Roscoe, vd., 2019, Çin, İmalat Sektörü	Üst ve Orta Düzey Yöneticiler, Çalışanlar, (Nitel)	Araştırma sonuçlarına göre, yeşil İKY uygulamaları ile çevresel performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Benzer bir ilişki yeşil İKY uygulamaları ile yeşil örgütsel kültürün kolaylaştırıcıları (liderlik vurgusu, mesaj güvenilirliği, akran katılımı, çalışanların yetkilendirilmesi) arasında da bulunmaktadır. Özellikle sonuçlar göstermektedir ki yeşil İKY uygulamalarından işe alım, seçim, eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme, yeşil örgütsel kültürün gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca yeşil örgütsel kültürün kolaylaştırıcıları ile çevresel performans arasında da pozitif bir ilişki bulunmakta, bu da yeşil örgütsel kültürün yeşil İKY uygulamaları ile çevresel performans arasında tam bir aracı değişken görevi üstlendiğini göstermektedir.
Leidner, vd., 2019 Avrupa Ülkeleri, Çeşitli Sektörler	Yöneticiler ve Liderler, (Nitel)	Leidner ve meslektaşlarının araştırma bulgularına göre, çok sayıda katılımcı sürdürülebilirlik endekslerinde sıralamaya girmenin daha yeşil potansiyel adayları (daha yetenekli ve nitelikli) işletmeye çekmede yardımcı olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar yaygın olarak davranış değişimlerinden bahsetmekte, bu da Leidner ve meslektaşlarına göre iş başvurusu yapan potansiyel adayların bugün artık geçmişte olduğundan farklı faktörleri dikkate aldığı anlamına gelmektedir. Katılımcılar, çalışanların etik ve sorumlu davranan bir işletmede çalışmaktan gurur duyma gibi davranışlara yöneldiğinin farkına varıp kurumsal çevresel performansa dair bilgileri işe alım ve seçim süreçlerine dahil etmeye karar vermiştir. Leidner ve meslektaşlarına göre, bu durum farklı sektörlerde farklı şekillerde tezahür edebilmektedir. Yenilenebilir enerji sektöründe çalışan bir katılımcı; potansiyel adayların sürdürülebilir, güçlü etik değerleri olan ve çevreye dair yol haritasına sahip işletmelerde çalışmak istediklerini belirtmektedir. Buna karşın daha geleneksel, özel sektörde yer alan finansal bir kuruluşta çalışan katılımcı ise, işe alım süreçlerinde işletme uygulaması olarak kurumsal çevresel performans verilerine yer verdiklerini ancak bu durumun potansiyel adayların finans sektöründe bir işe başvurma niyetinde belirleyici bir etken olarak değerlendirilmediğini belirtmektedir. Yine araştırma bulgularına göre; yöneticilerin başarmak istedikleri yeşil davranışlar ile mevcut yeşil davranışları arasında engeller bulunmaktadır. Bu engellerin aşılmasında eğitim bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Bulgular çevre eğitimi uygulamalarının işletmeden işletmeye farklılaştığını göstermektedir. Örneğin bir e-ticaret işletmesi, çalışanların taleplerine cevap olarak bir kurumsal sosyal sorumluluk girişimi başlatmıştır. Ancak çalışanlar

		herhangi bir başlangıç eğitimi olmaksızın STK'larla ortak bir proje geliştirmeye teşvik edilmekte ve bu konuda yetkilendirilmektedir. Bu sürece dair çalışanlardan gelen negatif eleştiriler ve geri bildirimler, bir e-öğrenme aracının oluşturulmasına vesile olmuştur. Finans sektöründe faaliyet gösteren başka bir işletmede ise, yöneticilerin ikramiyeleri doğrudan sorumlu finansman ile ilintilidir. Bu iç kurumsal sosyal sorumluluk ikramiyesi için metrik, çalışan bağlılığı üzerinden değerlendirilmekte ve sorumlu yatırımlara dair sektörel politikaları içeren eğitimlerin tamamlanması aracılığıyla ölçülmektedir.
Shafaei, vd., 2020, Malezya+ Avustralya Turizm Sektörü	İK Yöneticileri, Farklı Sektörlerden Çalışanlar, (Nicel)	Bu çalışma özelinde, örgütsel çevre kültürünün varlığı yeşil İKY'nin öncülleri arasında belirleyici bir unsur olarak ortaya çıkarken, çevre performansı yeşil İKY'nin önemli bir çıktısı olarak tespit edilmiştir. İş tatmini ise bireysel düzeyde yeşil İKY'nin önemli bir çıktısı olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada anlamlılık, yeşil İKY ile iş tatmini arasında önemli bir aracı değişken olarak tanımlanmaktadır.
Paille, vd., 2020, Fransa, Sağlık Sektörü	Hemşireler (Nicel)	Yeşil İKY uygulamaları arasında eğitim, bireysel çevre performansı üzerinde doğrudan belirleyicidir ve bireysel çevre performansının şekillenmesinde en iyi yeşil İKY uygulaması olarak tanımlanmaktadır.
Ojo, vd., 2020, Malezya, Bilgi Teknolojisi Sektörü	Yöneticiler ya da Kıdemli Personel, IT Profesyonelleri (Nicel)	Araştırma sonuçlarına göre, yeşil İKY uygulamaları çevre-dostu davranışı ve çevresel performansı kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte Ojo ve meslektaşları, yeşil ödüllendirme ve ücretlendirmede olduğu gibi yeşil işe alım ve seçimin de çalışanların çevre-dostu IT davranışları üzerinde etkisine dair herhangi bir destek bulamadıklarını belirtmiştir. Araştırma bulgularına göre, yeşil İKY uygulamaları çevresel performansı çevre-dostu davranış aracılığıyla etkilemektedir. Şaşırtıcı bir şekilde yeşil eğitim ve geliştirme, çevresel IT performansı ile negatif ilişkilidir. Buna göre, araştırma bulguları çalışanlara sağlanan eğitimin işletmenin çevresel performansını engelleyebileceğini göstermektedir.
Saha, vd., 2020, Bangladeş, Tekstil Sektörü	Çalışanlar (Nicel)	Yeşil İKY süreçlerini doğru bir şekilde takip eden işletmelerde çalışan tatmini yüksek düzeydedir. Buna ek olarak, işgücü devir oranları daha düşük ve karlılıkları/ciroları daha yüksektir.
Yu, vd., 2020, Çin Otomotiv Sektörü	Üst Yöneticiler ve Yöneticiler (Nicel)	Araştırma sonuçlarına göre; yeşil İKY ile müşteriler ve tedarikçilerle kurulan çevresel iş birliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bu ilişki, önemli ölçüde iç tedarik zinciri yönetimi tarafından düzenlenmektedir.

Suharti ve Sugiarto, 2020 Endonezya Çok Uluslu Çimento İşletmesi	Örgüt ve İK Direktörü, Sürdürülebilirlik Yöneticisi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yöneticisi, (Nitel)	Bu çalışma, yeşil İKY uygulamalarının yalnızca yeşil işletme konseptini uygulamaya kararlı işletmelerde başarılı olacağını bulgulamıştır. Buna göre, yeşil işletme konseptini uygulamaya kararlı işletmelerin çevreye olan potansiyel etkileri de göz önüne alındığında ahlaki ve etik sorumlulukları bulunmaktadır. Yeşil İKY'nin uygulanmasıyla işletmeler, tüm çalışanlar için yeşil davranış ve kültür oluşturmayı hedeflemektedir. Araştırma sonuçlarına göre, örnekleme yer alan işletme tüm çalışanlarına işletmenin çevre-dostu değerleri dahilinde yenilik yapmaları için kapsamlı fırsatlar sunmakta ve buna dayanarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerini sorunsuz bir şekilde yürütmektedir. Ayrıca araştırma sonuçları yeşil İKY'nin bireysel ve örgütsel düzeyde faydalarını da ortaya koymuştur. Özellikle örgütsel faydalarına odaklanıldığında; çevre-dostu bir örgütsel kültür ve çalışma iklimi yaratması, çeşitli kaynakların (enerji, su, elektrik, kâğıt, hammadde ve diğer materyaller) verimli kullanılmasını sağlaması, iç ve dış paydaşların gözünde işletmenin kurumsal imajı ve itibarını arttırması, işletmenin ekonomik ve çevresel performansını geliştirmesi gibi faydalar ortaya koyulmuştur.
Yong, vd., 2020, Malezya Üretim Sektörü	İK Direktörleri, İK Yöneticileri, (Nitel)	Araştırma bulgularına göre; yeşil İKY'nin bir işletme tarafından benimsenmesi dört önemli faktörden etkilenmektedir. Bunlar; paydaş baskısı (yasa yapıcılar, müşteriler, çalışanlar, toplum), göreceli avantaj, üst yönetim taahhüdü ve yeşil entelektüel sermaye olarak tanımlanmıştır. Bütün katılımcılar, yasa yapıcılardan, müşterilerden, çalışanlardan ve toplumdan gelen paydaş baskısından dolayı yeşil İKY'yi benimsediklerini belirtmiştir. Buna istinaden ISO 14001 gibi yasal düzenlemeler, yeşil İKY'nin benimsenmesine neden olan başlıca faktör olarak ifade edilmiştir. İK yöneticileri genellikle yeşil İKY'nin benimsenmesinin kâğıt ve kartuş kullanımını azalttığına, enerji tüketimini azaltarak ve çevrimiçi süreçleri kullanarak maliyet tasarrufu sağladığına inanmaktadır. Çalışan bağlılığının ve verimliliğinin artması da diğer faydalar arasında değerlendirilmektedir. Buna ek olarak İK yöneticileri, yeşil İKY uygulamalarının benimsenmesinde üst yönetimin liderlik rolünü de vurgulamıştır. Araştırmanın bulgularına göre, üst yönetimler yeşil uygulamalara ve yeşil kampanyalara bağlı ve destekleyici olarak tanımlanmaktadır. İşletmedeki çevre faaliyetlerini izleme konusunda kararlı ve çevre faaliyetlerinde aktif olarak yer almaktadırlar. Ayrıca üst yönetim çevre politikaları oluşturmakta ve çevresel fikirleri stratejik planlamaya dahil etmektedir. Yine araştırma bulgularına göre, üst yönetimin, işletme genelinde yeşil bilgi ve değerleri paylaşarak çevresel davranışların kolaylaştırıcısı olduğu ileri sürülmektedir. Katılımcılar, yeşil insan sermayesi ve yeşil yapısal sermayenin yeşil İKY uygulamalarının benimsenmesinde etkili olduğunu vurgulamış ancak yeşil

		ilişkisel sermayenin rolünden bahsetmemiştir. Buna göre, çalışanlar çevreci olmanın farkında, sorumluluklarının bilincinde ve işletmeye çevreci fikirleri ile katkıda bulunmaktadır. Çalışanların yeşil bilgi, beceri ve deneyimlerinin yanı sıra işletmede yeşil bir kültürün ve yeşil yeniliklerin varlığı, işletmenin İKY uygulamalarında çevre-dostu değişiklikler yapma çabalarını başlatma ve destekleme potansiyeline sahiptir.
--	--	---



EK 2: Yeşil Seçme ve Yerleştirme Literatür Özeti (2012-2020 Yılları Arasında)

Tablo 33: Yeşil Seçme ve Yerleştirme Literatür Özeti (2012-2020 Yılları Arasında)

Yazar, Ülke, Sektör	Katılımcı ve Yöntem	Sonuç
Grolleau, vd., 2012, Fransa, Tüm Sektörler	Tüm Çalışanlar, (Nicel)	Araştırma bulgularına göre, işletmenin çevresel taahhütleri İKY’de önemli bir faktördür. Bazı çalışanlar, yeşil olma çağrısının ötesindeki destekleyici motivasyon kaynaklarına duyarlı olabilmekte ve çevresel taahhütlerini açık bir şekilde ortaya koyan, bu anlamda şeffaf ve görünür işletmeleri tercih etmektedir. Çevresel taahhütler, özellikle işe alım sürecinin hassas bir şekilde yürütüldüğü sektörlerde önemli bir işe alım aracı olarak kullanılmaktadır.
Islam, 2014, Bangladeş, Bankacılık Sektörü	İK Çalışanları, (Nicel)	Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, yeşil işe alım ve seçim sürecinde uygulanan model, geleneksel yöntemlere dayalı işe alım süreç modelinden daha düşük maliyetlidir. Ayrıca yine araştırma sonuçlarına göre, bankalar ne geleneksel işe alım ve seçim süreç modelini ne de yeşil işe alım ve seçim süreç modelini tam olarak takip etmektedir. Temel olarak bankacılık sektöründe geleneksel ve yeşil işe alım ve seçim süreç modelinin bir karışımının kullanıldığını belirtmek mümkündür.
Guerci, vd., 2015, İtalya, Çeşitli Sektörler	İşletme Yüksek Lisansı Yapan Öğrenciler, (Nicel)	Araştırma bulgularına göre; işletmelerin web sitelerinde yer alan yeşil bilgi miktarı ile bu bilginin potansiyel adaylar için bir çekicilik unsuru olduğuna dair öngörülen ilişki desteklenmemiş ancak işletmenin yeşil itibarının potansiyel adaylar için önemli bir çekicilik unsuru olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, işletmelerin web sitelerinde yer alan bilginin miktarı potansiyel adayların işletmeye çekilmeleri üzerinde etkiye sahip değildir. Bu noktada Guerci ve meslektaşları, öğrencilerin enformel kanallardan da bilgi edindiğini belirtmekte ve işletmenin web sitesinde yer alan yeşil bilgilerin öğrenciler tarafından “yeşil göz boyama” olarak algılanabildiğini ifade etmektedir. Guerci ve meslektaşları, İtalya’nın ekonomik durgunluk sürecinde olmasına rağmen yeşil/çevreci konuların potansiyel adayların kariyer seçimlerinde halen etkili olduğunu belirtmektedir.
Mwita ve Kinemo, 2018, Tanzanya, Tütün İşleme Sektörü	İK Yöneticisi, İK Çalışanları, (Nicel + Nitel)	Araştırma bulgularına göre; yeşil işe alım ve seçim uygulayan işletmeler, uygulamayanlara kıyasla hem nicel olarak daha fazla başvuru almakta hem de nitelik yönünden daha zengin potansiyel adayları işletmeye çekebilmektedir. Ayrıca yeşil işe alım ve seçim uygulaması ile işletmenin performansı arasında pozitif ve doğrusal bir ilişkinin varlığı söz konudur.

Khan ve Mukhtar, 2020, Malezya	Malezya Teknoloji Üniversitesi'nden Öğrenciler, (Nicel)	Araştırma sonuçlarına göre, yeşil/çevreci işletmeler potansiyel adayların işletmeye katılma niyetini olumlu yönde etkilemektedir. Yeşil işe alım uygulamaları yürüten örgütler, potansiyel adayların gözünde sorumlu işletmeler olarak algılanmaktadır.
---	--	---

EK 3: Yeşil Eğitim ve Geliştirme Literatür Özeti (2012-2020 Yılları Arasında)

Tablo 34: Yeşil Eğitim ve Geliştirme Literatür Özeti (2012-2020 Yılları Arasında)

Yazar, Ülke, Sektör	Katılımcı ve Yöntem	Sonuç
Teixeira, vd., 2012, Brezilya, Üretim ve Hizmet Sektörü	Çevre Yöneticileri, (Nitel)	Bu çalışmanın literatüre katkıları ve sonuçları şu şekildedir: a. Yeşil yönetimin evrimsel aşamaları ve çevre eğitiminin özellikleri ile ilgili teorik bir çerçeve önermesi, b. Örgütsel kültür, takım çalışması, üst yönetim desteği ve daha teknik yeşil yönetim uygulamaları, çevre eğitimi daha proaktif yeşil yönetime bağlayan ve dönüştüren faktörlerdir (özellikle proaktif yeşil yönetim aşamasında olan işletmelerde). c. İşletmelerin yeşil yönetim aşaması ile çevre eğitim seviyeleri arasındaki ortak evrimin belirlenmesi. d. Proaktif aşamada yer alan işletmelerdeki yeşil yönetim ve çevre eğitimi arasındaki ilişkiyi açıklayabildiği için önerilen teorik çerçevenin faydalı olma eğiliminde olduğunun belirlenmesi.
Neto, vd., 2014, Brezilya, Üç Büyük İşletme	AR-GE Müdürü, Çevre Müdürü, (Nitel)	Bu araştırmanın sonucuna dayanarak, çalışanlara sera gazı emisyonlarına dair eğitim verilmesinin yanı sıra, çalışanların sera gazı emisyonlarını en aza indirmeyi amaçlayan araçların kullanımına dair kalifiye edilmeleri önem arz etmektedir. Ayrıca, düşük karbonlu eko-inovasyonların istikrarlı gelişimi için çevre eğitiminin formel olarak sistematikleştirilmesi gerekmektedir. Buna ek olarak incelenen işletmelerin çoğunda, iklim değişikliğini hafifletmeye yönelik geliştirilen yeşil eğitim ara yüzü, düşük karbonlu ürünlerin sistematik gelişimi ile ilgilidir.
Teixeira, vd., 2016, Brezilya, Üretim Sektörü	Yöneticiler ve İşletme Sahipleri, (Nitel)	Araştırma sonuçlarına göre; yeşil eğitim ile yeşil tedarik zinciri uygulamalarının benimsenmesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu çalışma, yeşil eğitim içeriği ile yeşil satın alma süreçlerinin daha da uyumlu hale getirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Yeşil eğitim ve tedarikçilerin yeşil dönüşümü arasındaki bu uyum, müşterilerle geliştirilen iş birliği aracılığıyla oluşturulan daha temiz üretim önceliklerini içermelidir. Araştırma bulgularına göre, yeşil tedarik zinciri yönetimini harekete geçiren yeşil eğitimin ana karakteristiği şu şekildedir: işletme faaliyetlerine uygun ve güncel yeşil eğitim konuları, eğitim boşluklarının ve ihtiyaçlarının sistematik analizi aracılığıyla oluşturulan yeşil eğitim içerikleri, yeşil eğitim alan ve yeşil bilgiyi günlük faaliyetlerde uygulama fırsatına sahip çalışanlar.

Aragao ve Jabbour, 2017, Brezilya, Eğitim Sektörü Üniversite	Yönetim ve Satın Alma Uzmanları, (Nitel)	Araştırma sonuçlarına göre kurumlardan biri, yeniden kullanılabilir malzemelerin kullanımına, plastik bardakların kullanımının azaltılmasına, malzeme kullanımının sınırlandırılmasına, çevre etiketli ürünlerin satın alınmasına yönelik faaliyetlerini tamamlamıştır. Diğer iki kurum ise satın alma süreçlerinde sürdürülebilirliğe yer vermemektedir. Tüm katılımcılar satın alma süreçleriyle doğrudan ilişkili olarak bürokrasi, faaliyetlerin ekonomik odaklılığı, satın alma ekiplerinin bağımsız karar alamaması ve bilgi eksikliği, üst yönetim desteğinin yetersizliği ve toplumsal farkındalık eksikliği gibi bazı engellerin varlığını belirtmiştir. İlgili kurumlar çevre yönetiminde farklı düzeylerde olmasına rağmen, kurumların tümü bu engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Kurumlardan biri çalışanlarına atık, su, sürdürülebilirlik ve yeşil satın alma gibi konu başlıklarını kapsayan 37 farklı kurs içeren bir eğitim programı sunarken, diğer iki kurum çalışanlarına sadece atık yönetimine dair eğitim sunmakta, sürdürülebilir satın almaya dair herhangi bir eğitim ya da kurs imkânı sağlamamaktadır. Mülakatlardan ve kurumların web sitelerinden elde edilen sonuçlara göre, bu kurumların hiçbirinde sürdürülebilir satın alma yeterli düzeyde gelişmemiştir. Sonuçlar aynı zamanda sürdürülebilir satın alma, çevre eğitimi ve çevre yönetimi arasında bir ortak evrimin varlığını da göstermektedir.
Pinzone, vd., 2019, İtalya, Sağlık Sektörü	Sağlık Çalışanları, (Nitel)	Araştırma bulguları, örgütte yeşil farkındalık ve yetkinliklerin artmasının örgütsel vatandaşlık davranışına katılımı da artırdığını belirtmektedir. Yeşil eğitim, çalışanların çevre yanlısı davranışlarını en fazla etkileyen yeşil İKY uygulamasıdır. Buna istinaden yeşil eğitim çalışanların çevreye yönelik gönüllü davranışlarını teşvik etmektedir. Yeşil eğitim ile çalışanların iş tatminleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Algılanan yeşil örgütsel destek, yeşil eğitimin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisine pozitif bir şekilde aracılık etmektedir.
Srivastava ve Shree, 2019, Hindistan, Turizm Sektörü	Otel Çalışanları, (Nitel)	Araştırma bulgularına göre, çalışanların yeşil katılımları ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasında pozitif ve önemli bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlara sağlanan yeşil eğitim arttıkça, çalışanların yeşil katılımı ile kurumsal sosyal sorumluluk algıları arasındaki ilişki daha da pozitif bir hale gelmektedir.
Moraes, vd., 2019, Brezilya, Finansal Hizmet Sektörü	Banka Çalışanları, (Nitel)	Araştırma sonuçlarına göre, çevre eğitimi işletmenin eko-verimliliğini pozitif etkilemektedir. Bu bağlamda ilgili çalışma, çevre eğitiminin çevresel performansı doğrudan ve pozitif etkilediğini ortaya koymaktadır.

Xie, vd., 2020, Çin, Üretim Sektörü	Farklı Departmanlardan Çalışanlar, (Nicel)	Araştırma sonuçlarına göre, yeşil eğitim ile çalışanın kariyer gelişimi arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışan performansı, yeşil eğitim ile kariyer gelişimi arasındaki bu pozitif ilişkiye aracılık etmektedir. Buna göre, yeşil eğitim çalışan performansını arttırarak çalışanların kariyer gelişimini teşvik etmektedir. Araştırma bulguları, yüksek düzeyde engelleyici stres faktörlerine sahip çalışanların zorlu görevleri bırakma eğiliminde olduğunu ve bunun da yeşil eğitimin pozitif etkisini engellediğini ortaya koymuştur. Bunun aksi şekilde, güçlü öz yeterliliğe sahip çalışanlar daha yüksek motivasyona sahip olmakta, bu da çalışanların performansını arttırarak kariyer gelişimlerinde başarılı olmalarına katkı sunmaktadır.
Xie ve Zhu, 2020, Çin, Üretim Sektörü	Yöneticiler, Teknik Yetkililer, (Nicel)	Bu çalışma, örgütsel öğrenme kuramından yararlanarak yeşil eğitimin kurumsal sürdürülebilirlik performansına pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yeşil yenilikçi davranışlar, yeşil eğitim ve kurumsal sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Araştırma bulgularına göre, yeşil eğitimin yeşil yenilikçi davranışlar aracılığıyla kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerindeki dolaylı etkisinin çok yönlü öğrenme arttıkça giderek güçlendiği ortaya çıkmaktadır.
Pham, vd., 2020, Vietnam, Turizm Sektörü	Yöneticiler ve Çalışanlar, (Nicel)	Bulgular, çalışanların rol-içi yeşil davranışları sürdürmelerinde çevre eğitiminin önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Çevre eğitimi ve rol-içi yeşil davranış arasındaki ilişkiye önemli ölçüde çalışanın çevresel bağlılığı aracılık etmektedir. Kültürün ise, çevre eğitiminin rol-içi yeşil davranış üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rolü bulunmamaktadır.
Liu, vd., 2020, Çin, Üretim Sektörü	Yönetim Kademesi, (Nicel)	Araştırma bulguları, üst yönetim desteği ile yeşil satın alma arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yeşil eğitim ise, üst yönetim desteği ile yeşil satın alma arasında aracı değişken olarak konumlanmaktadır. Liu ve meslektaşları yeşil eğitimi iki farklı kategoriye ayırmış ve yeşil eğitimin aracı rolünü bu iki kategori üzerinden değerlendirmiştir. Bunlar, farkındalık ve sorumluluk kazandırmaya odaklanan yeşil eğitim ile teknik bilgi ve beceri edindirmeye odaklanan yeşil eğitim olarak tanımlanmaktadır. Araştırma bulguları bu iki farklı kategorinin de üst yönetim desteği ile yeşil satın alma arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ancak teknik bilgi ve beceri edindirmeye odaklanan yeşil eğitimin aracılık rolünün daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur.
Joshi ve Dhar, 2020, Hindistan, El Sanatları Sektörü	Yöneticiler, İşyeri Sahipleri, Çalışanlar, (Nicel + Nitel)	Araştırma bulgularına göre, yeşil eğitim örgütsel yeşil yaratıcılığı hem doğrudan hem de dolaylı etkilemektedir. Araştırma sonuçlarına göre, yeşil dinamik yetenekler, kaynak bağımlılığının düzenleyici rolü aracılığıyla dolaylı olarak, yeşil yaratıcılığı daha fazla etkilemektedir. Ayrıca Joshi ve Dhar, bu çalışmanın yeşil yaratıcılığı yeşil eğitimin bir çıktısı olarak değerlendiren ilk çalışma olduğunu belirtmektedir. Bunlara ek olarak kaynak

		bağımlılığı, yeşil dinamik yetenekler ve yeşil yaratıcılık arasındaki ilişkinin güçlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.
--	--	---



EK 4: Çevre Yönetiminin Evrimsel Aşamaları ve Karakteristik Özellikleri.

Tablo 35: Çevre Yönetiminin Aşamalarını ve Karakteristik Özelliklerini Gösterir Tablo

Yazar	Tanım/İfade
Berry ve Rondinelli, 1998	1. Aşama (Unprepared-Crisis Mode- Hazırlıksız- Kriz Modu), 1960'lar-1970'ler Yönetmeliklerle Uyumsuz 2. Aşama (Reactive-Cost Mode-Duyarlı-Maliyet Modu), 1980'ler Yönetmeliklere Uygun 3. Aşama (Proactive-Sustainable Business Mode-İleriye Etkili-Sürdürülebilir İşletme Modu), 1990'lar-21.yy Çevre Yönetim Sistemleri (Uyumun Ötesinde) - Atık Minimizasyonu-Kirliliğin Önlenmesi - Talep Yönetimi - Çevre Dostu Tasarım - Ürün Yönetimi - Tam Maliyet (Çevre) Muhasebesi Proaktif (İleriye Etkili) Çevre Performansı Performans Gereklilikleri - Yaşam döngüsü değerlendirmesine dayanan, işletme faaliyetlerinden kaynaklanan kirliliği ortadan kaldırmayı amaçlayan bir çevre politikası benimsemek ve bu politikayı işletme geneline ve kurumsal paydaşlara iletme. - Çevre programlarının etkinliğini nesnel olarak değerlendirmek. - Kıyaslama ve en iyi uygulamaların değerlendirilmesi yoluyla işletmenin çevresel performansını endüstrideki lider firmalarla karşılaştırmak. - Çevresel performansın tüm çalışanların sorumluluğunda olduğuna dair işletme bakış açısının yayılmasını sağlamak. - Çevre sorunlarının gelecekteki ürünlere olan talep ve endüstrinin rekabetçi ekonomisi üzerindeki etkisini analiz etmek. - Yönetim kurulu toplantılarında çevre sorunlarının ve faaliyetlerinin sıklıkla gündeme gelmesini ve tartışılmasını teşvik etmek. - Önerilen düzenleyici değişiklikleri izlemek ve değişen düzenlemelere uymak için resmi bir sistem geliştirmek ve uygulamak. - Potansiyel satın almalar konusunda, rutin olarak çevresel durum tespiti yapmak. - İşletmenin, karlılığını maddi olarak etkileyebilecek beklenmedik harcamalara maruz kalmaması için çevresel harcamaları kapsayan bütçeler geliştirmek. - Geçmiş faaliyetlerden kaynaklanan çevresel yükümlülükleri belirlemek, ölçmek ve bu yükümlülükleri en aza indirmek için planlar geliştirmek. Başarılı Performansın Unsurları - Üst Yönetim Liderliği - Çevre Strateji ve Politikaları

	- Çevresel Amaçlar, Hedefler ve Metrikler - Katılımcı Karar-Alma ve Uygulama - Çevre İzleme, Denetleme ve Raporlama - Değerlendirme ve İletişim
Ramus ve Steger, 2000	1. Yazılı çevre politikası 2. Çevre performansını geliştirmek için özel hedefler 3. Çevre (sürdürülebilirlik) raporunun yayınlanması 4. Çevre yönetim sistemi 5. Çevreye duyarlı (çevresel) satın alma politikası 6. Çevre eğitimi ve öğretimi 7. Çevre performansı için çalışan sorumluluğu 8. Yaşam döngüsü analizi (değerlendirmesi) politikası 9. Yönetimin sürdürülebilir gelişmeyi anlaması 10. Fosil yakıt kullanımını azaltma politikası 11. Zehirli kimyasal kullanımını azaltma politikası 12. Sürdürülebilir olmayan ürünlerin kullanımını azaltma politikası
Jabbour ve Santos, 2008	1. Çevre Politikası Çevre politikası, bir örgütün küresel çevre performansına ilişkin niyet ve ilkelerinin gösterildiği, buna ek olarak eylem yapısını ve çevresel hedeflerinin tanımını içeren bir beyan olarak tanımlanmaktadır. 2. Planlama Bu aşamada, çevre politikasını takiben aşağıdaki unsurları kapsar şekilde bir plan formüle edilmektedir: - Yasal talepler - Çevresel amaçlar ve hedefler - Çevresel boyutların tanımlanması - Çevre yönetim politikasının yapılandırılması 3. Uygulama ve Operasyon Etkili uygulama, bir örgütün kaynaklarının güçlendirilmesini ve ilgili örgütün çevre politikasını, çevresel amaç ve hedeflerini uygulamak için gerekli mekanizmaların geliştirilmesini gerektirmektedir. 4. Kontrol ve Düzeltici Faaliyetler Bu aşamada; - Çevresel performans ölçülür ve izlenir, - Düzeltici faaliyetler gerçekleştirilir, - Çevre yönetim sisteminin faaliyetleri kayıt altına alınır, - Çevre denetçileri tüm süreci kontrol eder. 5. Yönetim Değerlendirmesi

	Denetim sonuçları, koşullardaki değişiklikler, sürekli iyileştirme taahhüdü, çevre yönetim sisteminin amaçları ve diğer unsurları göz önüne alındığında, politikayı değiştirmeye yönelik nihai ihtiyaç dikkate alınmalıdır.
Lee, 2009	1. Örgütsel Yapıda Değişimler 2. Çevre Etki Analizinin Uygulanması 3. İnsan Kaynaklarında Değişimler 4. İnovasyon Kabiliyetine Yönelik Çabalar 5. Maliyet Tasarrufu ve Rekabet Avantajı
Teixeira, vd., 2012	1. Aşama (Reactive-Duyarlı) - Çevre yönetiminin en az gelişmiş aşamasıdır. - Bu aşamadaki örgütler, yalnızca ilgili mevzuata ve gelişen çevre düzenlemelerine uyma eğilimindedir. - Çevre yönetim sistemi çevre problemlerinden kaçınmaya odaklanmıştır. Çevre yönetimi örgütsel yapı üzerinde daha az otorite sahibidir. - Çevre temalı dış faaliyetler, işletme tarafından gerçekleştirilmez. 2. Aşama (Preventive-Önleyici) - Bu aşamada işletme, eko-verimlilik, azaltma, yeniden kullanma ve geri dönüştürme olarak adlandırılan ilkelerin uygulanması yoluyla doğal kaynakların kullanımını optimize etmeye çalışır. - Çevre konusu, örgütsel alanlarda tartışılmaya başlanır. - Çevre yönetimi, örgütsel yapı içerisinde öncelikli alan olarak değerlendirilir. - Bazı dış çevre yönetim faaliyetleri, bu aşamada başlar. 3. Aşama (Proactive-İleriye Etkili) - Çevre yönetiminin son aşamasıdır. - Çevre konusu, işletme stratejisi için temel unsurdur ve rekabet avantajı yaratması hedeflenir. - Bu aşamada çevre yönetimi aktif bir rol oynar ve çevre yönetim faaliyetleri örgütün diğer faaliyetleri ile entegredir. - İşletme, iç çevre ve üretim zinciri etkisini azaltmak için “yaşam döngüsü analizi” gibi yöntemleri uygulamaya başlar ve çevre kriteri tedarikçi seçiminde esas unsur olarak belirlenir.
Yu, vd., 2020	İç Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi - Çevresel uyum ve denetim programları - Çevre yönetim sertifikası (Örneğin; ISO 14000/ISO14001) - Çevre Yönetim Sistemleri’nin varlığı - Temiz üretim gibi kirlilik önleme programlarının varlığı - İç performans değerlendirme sisteminin çevresel faktörleri içermesi - İç değerlendirme için çevresel raporların oluşturulması Tedarikçilerle Çevresel İş Birliği - Ambalaj atıklarının azaltılması için iş birliği yapmak - Tedarikçilerin çevreye duyarlı ambalaj kullanmasını zorunlu kılmak (çözünebilen ve tehlikesiz)

	- Çevresel performansla ilgili sorumluluklara dair karşılıklı anlayış geliştirmek - Çevre ile ilgili sorunları ön görmek ve çözmek için ortak planlama yapmak - Ürünlerin genel çevresel etkisini azaltmanın yolları hakkında ortak kararlar almak Müşterilerle Çevresel İş Birliği - Eko-tasarım için müşterilerle iş birliği - Müşterilerle birlikte çevresel hedeflere ulaşmak - Çevresel performansla ilgili sorumluluklara dair karşılıklı anlayış geliştirmek - Faaliyetlerin çevresel etkisini azaltmak için müşterilerle birlikte çalışmak - Ürünlerin genel çevresel etkisini azaltmanın yolları hakkında ortak kararlar almak
--	---



EK 5: Mülakat Talep Metni

Tablo 36: İK ya da Sürdürülebilirlik Profesyonellerine Gönderilen Mülakat Talep Metnini Gösterir Tablo

Mülakat Talep Metni (İK ya da Sürdürülebilirlik Profesyonelleri)
Merhaba ... Hanım/Bey ben Damla Kanık, İzmir Demokrasi Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Ece Kuzulu danışmanlığında “Sürdürülebilir Üretim Uygulamalarına Sahip Tekstil İşletmelerinde Yeşil İKY Uygulamaları” üzerine tez çalışması yürütmekteyim. Bu kapsamda, sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmelerinde çalışan “İK Profesyonelleri” ile “Zoom” veya “Microsoft Teams” üzerinden online olarak gerçekleştirilecek ve tahmini 30 dakika sürecek görüşmeler yapmayı planlıyorum. Yürüttüğüm araştırmaya katılımınızdan memnuniyet duyacağımı vereceğiniz bilgilerin çalışmanın seyri açısından oldukça önemli olduğunu belirtmek istiyorum. Tez çalışmam için yürüttüğüm araştırmaya katılmanız mümkün olursa, ilerleyen süreçte size uygun olan gün ve saati kararlaştırarak görüşme gerçekleştirebiliriz. Şimdiden ilginiz için çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim. Saygılarımla, Damla Kanık
Merhaba ... Hanım/Bey ben Damla Kanık, İzmir Demokrasi Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Ece Kuzulu danışmanlığında “Sürdürülebilir Üretim Uygulamalarına Sahip Tekstil İşletmelerinde Yeşil İKY Uygulamaları” üzerine tez çalışması yürütmekteyim. Bu kapsamda, sürdürülebilir üretim uygulamalarına sahip tekstil işletmelerinde çalışan “Sürdürülebilirlik Profesyonelleri” ile “Zoom” veya “Microsoft Teams” üzerinden online olarak gerçekleştirilecek ve tahmini 30 dakika sürecek görüşmeler yapmayı planlıyorum. Yürüttüğüm araştırmaya katılımınızdan memnuniyet duyacağımı ve konu hakkındaki görüşlerinizin çalışmanın seyri açısından oldukça önemli olduğunu belirtmek istiyorum. Tez çalışmam için yürüttüğüm araştırmaya katılmanız mümkün olursa, ilerleyen süreçte size uygun olan gün ve saati kararlaştırarak görüşme gerçekleştirebiliriz. Şimdiden ilginiz için çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim. Saygılarımla, Damla Kanık

EK 6: Mülakat Soruları

Tablo 37: İşletmelere Yöneltilen Mülakat Sorularını Gösterir Tablo

Mülakat Soruları	
İşletme Künyesi	
Kuruluş Yılı:	Sektör/Endüstri:
Genel Merkezi:	Ürün ve Hizmetler:
Operasyon Yürüttüğü Ülkeler:	Piyasa/Müşteriler:
Çalışan Sayısı:	Katılımcının İşletme İçindeki Pozisyonu:
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	
1. İşletmenizin insan kaynağını, çevre yönetim politikalarınız doğrultusunda dönüştürmek için hangi İK uygulamalarını yürütüyorsunuz? 2. İşletmenizin, çevre yönetim stratejisi doğrultusunda hedeflediği çevre performansına ulaşmada çalışanlardan beklediği davranışlar nelerdir? 3. İşletmeniz, yeşil/çevreci kriterlere sahip potansiyel iş adaylarını işletmeye çekmek için nasıl bir politika yürütmektedir? 4. Yeşil/çevreci bir işveren olarak, potansiyel adayları işletmeye çekmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz? 5. İşletmeniz, potansiyel adayların yeşil farkındalığı/bilince sahip olmasını bir işe alım kriteri olarak değerlendirir mi? 6. Potansiyel adaylar, iş başvurularını hangi kanallar üzerinden gerçekleştirmektedir? 7. İşletmeniz tarafından çalışanlara sağlanan ve çalışanların çevre bilincini, becerisini ve uzmanlığını arttırmayı hedefleyen çevre eğitimleri nelerdir? 8. Çalışanlara sağlanan çevre eğitiminden ne gibi kazanımlar elde edilmesi hedeflenmektedir? (Örgütsel ya da bireysel kazanımlar)	
Çevre Yönetimi	
9. İşletmenizin çevre politikasını açıklar mısınız? 10. İşletmenizin çevre yönetim politikası doğrultusunda belirlediği çevre performans (environmental performance) hedefleri nelerdir? 11. İşletmeniz, her yıl düzenli olarak çevre raporu/sürdürülebilirlik raporu yayınlıyor mu? 12. İşletmenizin kullandığı çevre yönetim sistemini açıklar mısınız? (Çevre yönetim sistemleri, sertifikalar, oluşumlar, vb.) 13. İşletmeniz satın alma kararlarına çevresel faktörleri ne ölçüde dahil eder? (Tedarikçilerin belirlenmesinde çevre kriteri) 14. İşletmeniz “yaşam döngüsü analizi/değerlendirmesi” (life cycle assessment) yapmakta mıdır? 15. İşletmenizin üst yönetimi sürdürülebilir gelişim kavramına dair ne gibi uygulamaları benimsemektedir?	