

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI**

**YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUKTAKİ ROLÜ**

**YELİZ ÇEKİRDEKOĞLU
16712007**

**TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr.Turhan ERKMEN**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI**

**YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUKTAKİ ROLÜ**

**YELİZ ÇEKİRDEKOĞLU
16712007**

**TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr.Turhan ERKMEN**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI

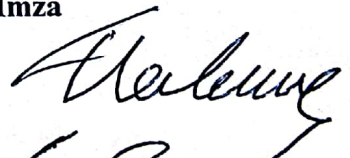
YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUKTAKİ ROLÜ

YELİZ ÇEKİRDEKOĞLU
16712007

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 01.07.2019

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çaldığı~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç.Dr.Turhan Erkimen	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Emel Eren	
	Doç.Dr Ayşe Günser	

İSTANBUL
TEMMUZ 2019

ÖZ

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKTA ROLÜ

Yeliz Çekirkdekoğlu
Temmuz, 2019

Günümüzün küreselleşen dünyasında artan rekabetle birlikte insanoğlunun doğaya verdiği zararın da buna paralel olarak arttığı görülmektedir. Çevresel alanda artan farkındalıkla birlikte işletmeler yeşile yönelmeye ve çeşitli çevre yönetim tekniklerine adapte olmaya başlamışlardır. Örgütler hem doğaya verilen zararın önlenmesi hem de çevre dostu bir işveren markasına sahip olabilmek adına bir takım çevresel sorumluluk çalışmaları yürütmektedirler. Çevresel alanda sorumluluk çalışmaları yürütmede tam katılımın sağlanması ve çalışanların motivasyonları açısından en önemli departman insan kaynakları departmanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmada yeşil bir iş yeri oluşturmak adına uygulanabilecek insan kaynakları faaliyetleri hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiş ve bu bağlamda Yeşil-İK'nın yeşil işe alım, yeşil performans değerlendirme, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil ücret ve ödüllendirme sistemi, yeşil çalışan ilişkileri, çalışan güçlendirme ve çalışan katılımı boyutları kurumsal sosyal sorumlulukla birlikte ele alınmıştır. Çalışmada BİST sürdürülebilirlik endeksindeki ilk 50 firma içerisinde güncel sürdürülebilirlik raporunu yayınlayan ve kurumsal sosyal sorumlulukta başarılı projeleri bulunan 6 firma örneklem olarak ele alınmıştır. Araştırmanın temel amacı bu firmaların yeşil insan kaynakları boyutlarının kurumsal çevresel sorumlulukla birlikte analiz edilmesi, sektörel farklılıkların tespit edilmesi ve Türkçe literatürde oldukça az çalışılmış olan Yeşil-İK alanındaki boşluğu doldurmaktır. İşletmelerin yıllık yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporları ve şirketlerin web siteleri nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi ile çalışma kapsamında analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Yeşil-İK boyutları için sektörel farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin tümünde yeşil ücret ve ödüllendirme dışında bazı Yeşil-İK faaliyetleri yürütüldüğü gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Çevresel Sorumluluk, Sürdürülebilirlik.

ABSTRACT

THE ROLE OF GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Yeliz Çekirdekoğlu
July, 2019

In today's globalizing world, it is seen that the damage caused by humanity to nature increases parallel with competition at the same time. Recently, there has been observed an increasing awareness within business communities on the significance of going green and adopting various environmental management techniques. Organizations implement a number of environmental responsibility activities in order to prevent damage to nature and to have an environmentally friendly employer brand. Implementing any responsibility activities in terms of work together to put forward a positive joint effort, the most important contributor is the human resource management unit.

In this paper, we elaborated on various Green-HR practices that can be incorporated to create a green workplace. With this context, green recruitment, green performance evaluation, green education and development, green compensation and reward system, green employee relations, employee empowerment and employee participation dimensions discussed together with corporate social responsibility. In the study, 6 firms that published the current sustainability report from 50 firms in the BIST sustainability index and who had successful projects in corporate social responsibility were selected as samples. The main purpose of the research is to analyze the green human resources dimensions of these firms with corporate environmental responsibility, to identify sectoral differences and to fill the Green-HR gap in the Turkish literature. Companies' web sites and current sustainability reports that are published annually are analyzed by content analysis from qualitative research methods. As a result of the analyzes, it has been determined that there are sectoral differences for Green-HR dimensions in Corporate Social Responsibility. It was observed that all of the firms carried out some green activities, except for green wage and reward.

Key Words: Green Human Resources Management, Corporate Social Responsibility, Corporate Environmental Responsibility, Sustainability.

ÖN SÖZ

Bu çalışmada işletmelerin çevre ile ilgili gerçekleştirmiş oldukları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının neler olduğu araştırılmıştır. Tez çalışmamın her aşamasında benimle bilgi ve tecrübelerini paylaşan, pozitif bakış açısıyla beni daima yönlendiren tez danışmanım Doç. Dr. Turhan ERKMEN'e, maddi ve manevi tüm katkılarından dolayı başta hayattaki en büyük şansım annem Cemile ÇEKİRDEKOĞLU olmak üzere tüm aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Temmuz, 2019

Yeliz ÇEKİRDEKOĞLU

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ.....	1
2. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI	4
2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Kavramı ve Tarihçesi	4
2.2. Yeşil İnsan Kaynakları Kuramsal Temeli.....	10
2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	11
2.3.1. Yeşil İşe Alım	12
2.3.2. Yeşil Eğitim ve Geliştirme	17
2.3.3. Yeşil Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme	22
2.3.4. Yeşil Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme	25
2.3.5 Yeşil Çalışan İlişkileri, Çalışan Katılımı ve Çalışan Güçlendirme	27
3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK.....	32
3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Tarihçesi	32
3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kuramsal Temeli	36
3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutları	37
3.3.1. Ekonomik Sorumluluk.....	39
3.3.2. Yasal Sorumluluk	40
3.3.3. Etik Sorumluluk.....	40
3.3.4. Hayırsever-Gönüllü Sorumluluklar	41

3.4. İşletmelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	41
3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi ve Örgütsel Çıktılarla İlişkisi.....	46
4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKTA YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI .	50
5. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKTAKİ ROLÜ ÜZERİNE ARAŞTIRMA	53
5.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi	53
5.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	54
5.3. Örneklem	55
5.4. Ölçümde Kullanılan Araçlar ve Verilerin Analizi	59
6. BULGULAR.....	62
6.1. Yeşil İşe Alım ve Seçme.....	64
6.1.1. Kağıtsız İşe Alım Uygulamaları	64
6.1.2. Yeşil İşveren Markası	68
6.2. Yeşil Eğitim ve Geliştirme	73
6.2.1. Periyodik Çevre Eğitimleri	73
6.2.2. Çalışanlarda Duygusal Katılım Yaratmak İçin Eğitimlerin Kullanılması ve Elektronik(Kağıtsız) Eğitim Faaliyetleri	78
6.3. Yeşil Performans Değerlendirme.....	84
6.3.1. Çalışanlar Ve Yöneticiler İçin Oluşturulan Yeşil Amaç, Hedef Ve Sorumluluklar	84
6.4. Yeşil Çalışan İlişkileri, Çalışan Katılımı ve Çalışan Güçlendirme	88
6.4.1.Yeşil Davranışlarda Karşılıklı Öğrenmeyi Teşvik Edecek Örgüt İklimi (Workshoplar, Atölyeler, Çevre İle İlgili Forumlar ve Diğer Uygulamalar),.....	88
6.4.2. Yeşil Kültürü Yaymada Formal ve İnfomal İletişim Araçları.....	92
6.4.3. Çevre Sorunlarına Dayalı Problem Çözme, Kalite Geliştirme ve Yeşil Takımlar.....	96
6.5. Çevre İle İlgili Gerçekleştirilen KSS Projeleri	100
6.6. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Çevresel Boyutu	105
7. SONUÇLAR.....	112
7.1. Öneriler	118
KAYNAKÇA.....	120
ÖZ GEÇMİŞ	128

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Yeşil İnsan Kaynaklarının Tanımları.....	5
Tablo 2. Çalışan Güçlendirme ve/veya Çalışan Katılımı ile Çevresel Yönetimle İlişkili Çıktılar Arasındaki İlişkinin İncelendiği Çalışmaların Bulguları	29
Tablo 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları	33
Tablo 4. 2018 yılı çevre alanında en başarılı KSS projeleri	43
Tablo 5. İşletmelerin Faaliyet Alanları, Faaliyete Başlama Yılları, Sürdürülebilirlik Raporlamasına Başlama Yılları, İncelenen Raporun Türü, Çalışan Sayısı ve İncelenen Raporun Yılları.	57
Tablo 6. Kağıtsız İşe Alım Uygulamaları	63
Tablo 7. Yeşil İşveren Markası	67
Tablo 8. Periyodik Çevre Eğitimleri	72
Tablo 9. Çalışanlarda Duygusal Katılım Yaratmak İçin Eğitimlerin Kullanılması Ve Elektronik(Kağıtsız) Eğitim Faaliyetleri.	77
Tablo 10. Çalışanlar ve Yöneticiler İçin Oluşturulan Yeşil Amaç, Hedef ve Sorumluluklar.	83
Tablo 11. Yeşil davranışlarda karşılıklı öğrenmeyi teşvik edecek örgüt iklimi (workshoplar, atölyeler, forumlar ve diğer uygulamalar).....	87
Tablo 12. Yeşil Kültürü Yaymada Formal ve İnfomal İletişim Kanalları.....	91
Tablo 13. Çevre sorunlarına dayalı problem çözme, kalite geliştirme ve yeşil takımlar	95
Tablo 14. Çevre ile ilgili gerçekleştirilen KSS Faaliyetleri	99
Tablo 15. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Çevresel Boyutu	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi 39



KISALTMALAR

KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
İK	: İnsan Kaynakları
BİST	: Borsa İstanbul
YMF	: Yetenek- Motivasyon- Fırsat Teorisi
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
ISO	: Uluslar Arası Standartlar Örgütü
ISO 14001	: Çevre Yönetim Sistemi Standardı
ISO 50001	: Enerji Yönetim Sistemi Standardı
ISO 14064	: Sera Gazı Emisyonları Doğrulaması
CIPD	: The Chartered Institute of Personnel and Development
GFK	: Growth From Knowledge
UNDP	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
LEED	: Leadership in Energy and Environmental Design
CDP	: Karbon Saydamlık Projesi (Carbon Disclosure Project)
USGBC	: Amerika Yeşil Bina Konseyi
TAP	: Taşınabilir Pil Üreticileri ve İthalatçılar Derneği
TÜRÇEV	: Türkiye Çevre Eğitim Vakfı
TEMA	: Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
WWF	: Dünya Doğayı Koruma Vakfı
ÇEVKO	: Çevre Koruma Ve Ambalaj Atıkları Değerlendirme Vakfı
SÜT-D	: Sürdürülebilir Üretim ve Tüketim Derneği

GFK : Growth From Knowledge



1. GİRİŞ

Küreselleşme ve artan rekabet ile birlikte işletmelerin ekonomik güçlerinin ve buna paralel olarak çevresel etkilerinin de gün geçtikçe arttığı gözlenmektedir. Artık işletmelerin ekonomik faaliyetleri dışında çevresel sorumluluk faaliyetleri de gerçekleştirmeleri hem rekabet avantajı sağlamada hem potansiyel müşterileri ve çalışanları çekmede kaçınılmaz bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda işletmeler çevre yönetimleri doğrultusunda çeşitli sürdürülebilirlik faaliyetleri gerçekleştirmekte, çevreci KSS faaliyetleriyle farkındalığı artırma çalışmaları yapmakta ve bu faaliyetlerini İK uygulamalarıyla desteklemektedirler. Bu noktada insan kaynakları uygulamalarının çevre yönetiminde sağladığı faydaları içeren Yeşil-İK çalışmaları gündeme gelmiştir.

İşletmelerde insan faktörüne verilen önemin her geçen gün arttığı ve bu bağlamda insan kaynaklarının da çeşitli evrimler geçirdiği gözlenmektedir. En doğru adayları doğru pozisyonlarda istihdam etmede, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, performansları değerlendirme ve çeşitli araçlarla çalışanları motive etmede, doğru iletişim kanallarıyla çalışan görüş ve önerilerini almada insan kaynaklarına kilit görevler düşmektedir. Bu çalışmada örgütlerin çevre alanında gerçekleştirdikleri KSS faaliyetlerinde insan kaynaklarının hangi fonksiyonlarla bu faaliyetleri destekledikleri ve çevresel sorumlulukla ilgili Yeşil-İK uygulamalarının neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Son dönemlerde işletmelerin ekonomik faaliyetleri dışında sosyal, çevresel, yönetsel faaliyetlerini de paylaştıkları sürdürülebilirlik raporları birçok işletme tarafından yayınlanmaktadır. Bu raporlar hem işletmelere güçlü ve zayıf yanlarını görme fırsatı sağlarken dış çevreye de firma faaliyetlerini daha ayrıntılı görebilme fırsatı sunmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelere sağladığı birçok fayda bulunmaktadır. Günümüzde artan çevre bilinci ile birlikte insanların çoğu dünyayı daha iyiye götürebilecek ve gelecek nesillere daha yaşanılabilir bir çevre bırakacak uygulamalar gerçekleştiren firmaları tercih etmektedirler. KSS faaliyetleri uzun vadede satışları, pazar payını, sektördeki marka konumunu, yatırımcılara ve potansiyel çalışanlara karşı

olan cazibeyi arttırmaktadır. Bu bağlamda Yeşil-İK uygulamaları çalışan katılımını teşvik eden ve çalışanlarla çevresel sorumluluk sürecinde iletişim kuran, motive eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada işletmelerin gerçekleştirdikleri çevreci KSS faaliyetlerinde ve doğrudan KSS projesi olarak değerlendirilemeyen fakat işletmeleri çevre konusunda sürdürülebilir yapan uygulamalarda, Yeşil-İK faaliyetlerinin rolünü tespit etmek ve çevre sorumluluğunda sektörel farklılıkları ortaya koymak amaçlanmıştır.

İşletmelerin çevre alanında yaptıkları uluslararası çalışmalar, KSS faaliyetleri ve Yeşil-İK faaliyetlerinin yabancı literatürde oldukça popüler olması, Türkçe literatürde oldukça sınırlı sayıda çalışmanın bulunması bu çalışma konusunu çekici kılmaktadır. Daha önce literatürde Yeşil-İK'nın spesifik faaliyetlerinden olan işe alım eğitim ve geliştirme gibi fonksiyonlarıyla birlikte KSS'nin de ele alındığı bir çalışmaya ulaşılamamasından dolayı araştırmanın literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde Yeşil-İK'nın tarihçesine, hangi teoriye dayandığına, farklı araştırmacılar tarafından ortaya koyulan tanımlarına, işletmelerde gerçekleştirilen spesifik Yeşil-İK uygulamalarına, Yeşil-İK'nın örgütlere sağladığı faydalara ve özellikle yabancı literatürde önde gelen Yeşil-İK çalışmalarının bulgularına yer verilmiş ve Yeşil-İK'nın örgütler için önemine vurgu yapılmıştır.

Üçüncü bölümde KSS'nin tarihçesine, farklı araştırmacılar tarafından nasıl tanımlandığına, işletmelerde KSS konusunun nasıl seçildiğine, KSS'nin teorik temellerine ve alt boyutlarına yer verilmiştir. Bu bağlamda işletmelerde gerçekleştirilen çevreci KSS faaliyetlerinden örnekler verilmiş olup örgütlere sağladıkları faydaların neler oldukları açıklanmıştır. KSS'nin ve çevre alanında kurumsal sürdürülebilirliğin bir uzantısı olarak işletmelerin gönüllü olarak imzacısı oldukları çevre ile ilgili küresel hedeflere, anlaşmalara, ilkelere yer verilmiş ISO 14001 gibi çevre yönetimi ile ilgili standartlara değinilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde iki değişkenin birbirlerine olan etkilerine ve literatürdeki diğer çalışmalarda belirlenen KSS'de Yeşil-İK'ya düşen rollerin neler olduğuna değinilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise araştırmanın amacına, yöntem olarak neden nitel analiz yöntemi seçildiğine, varsayımlar ve kısıtlara yer verilmiş; örneklem olarak seçilen BİST sürdürülebilirlik endeksindeki 6 firmanın hangi kriterlere göre seçildiğine

ve işletme bilgilerine, ölçüm için kullanılan araçların neye göre seçildiğine ve bu araçlarda bulunan boyutlara ve temalara yer verilmiştir.

Altıncı bölümde sürdürülebilirlik raporları ve web sitelerinden oluşturulan veri seti analiz edilerek işletmelerin gerçekleştirmiş oldukları her bir Yeşil-İK ve KSS boyutu için toplamda 10 adet tablo oluşturulmuş ve her bir boyut ayrıntılı olarak açıklanıp ve yorumlanarak bulgular tespit edilmiştir. Son olarak da bu bulgular değerlendirilip sektörler arası farklılıklar da tespit edilerek sonuç ve öneriler bölümü oluşturulmuştur.



2. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI

2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Kavramı ve Tarihçesi

Günümüzde işletmeler arası artan rekabet ve küreselleşme ile birlikte insanoğlunun doğaya verdiği zararın da buna paralel olarak arttığı görülmektedir. İşletmeler bir yandan örgütsel performansı artırma çabasını sürdürürken diğer yandan minimum seviyede kaynak kullanımına özen göstermektedirler. Küresel ısınma gibi global öneme sahip çevresel problemler ile birlikte çevresel konulara olan duyarlılık artmış ve sadece işletmelerde sürdürülebilirlik açısından değil, aynı zamanda tüketiciler ve tüm diğer paydaşlar açısından da çevresel konular önemli bir boyut kazanmıştır. Yeşil değerlere verilen önem işletme alanında sürdürülebilirlik, çevresel yönetim, yeşil çalışan davranışı, yeşil değer zinciri, yeşil ofisler gibi kavramlarla kendini göstermiştir. Türkçe literatürde oldukça yeni olan yeşil insan kaynakları kavramı sürdürülebilirlik ve doğanın kendi kendini yenileyebilen döngüsünü bozmadan örgütsel faaliyetlere devam edebilmek adına işletmelerin gerçekleştirdikleri çevre dostu uygulamaların insan kaynaklarına yansması olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeşil şirket, yeşil yönetim gibi kavramlar ilk olarak 90'lı yıllarda gündeme gelmiş ve 2000'ler sonrasında küresel öneme sahip olmuştur (Lee,2009,1103). Doğa ve işletme ile ilgili yapılan çalışmaların 1987 Brutland raporundan sonra daha çok gündeme geldiği ve ilk çalışmaların çevresel yönetim ve sürdürülebilirlik adı altında yapıldığı gözlemlenmiştir (Hines ve diğ,1987; Wagner,1994; Lawrence ve Morell,1995; Cramer,1998; Berry ve Rondinelli,1998). 90'lı yıllarda yapılan çalışmalarda kavramın doğrudan yeşil insan kaynakları adı altında incelenmediği fakat farklı insan kaynakları fonksiyonlarına sürdürülebilirlik açısından değinildiği gözlenmiştir (Dumond,2015,12-18). İnsan kaynaklarının sürdürülebilirlikle olan bağlantısı ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin İK'da neden gündeme geldiği Ehnert ve Harry'nin (2012,223) çalışmasında makro ve mikro düzeyde olmak üzere iki boyutta açıklanmaktadır. Makro düzeyli açıklamaya göre işletmelerin ekonomik ve sosyal çevre ile olan ilişkileri toplumu ve doğal çevrede sürdürülebilirliği etkilemektedir bu yüzden insan kaynaklarında da sürdürülebilirlik gündeme gelmiştir. İkincisi yani mikro düzeyde açıklama ise işletmenin iç çevresiyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır ve artan sağlık

problemleri, çalışma hayatındaki zorluklar, çevresel sorunlarla mücadelede çalışan katılımının sağlanması gibi nedenlerle işletmenin en değerli varlıklarından olan nitelikli insan kaynağına olan bağlılığı sebebiyle sürdürülebilirlik çalışmaları yürütmesi gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Şirketler belirledikleri çevresel hedefler ve uyguladıkları sosyal sorumluluk projeleriyle birlikte bir yandan doğal kaynakları korurken diğer yandan hem potansiyel çalışanlar açısından hem de müşteriler açısından daha cazip konuma gelmeyi amaçlamaktadırlar. Ali ve Amir'in(2016,24) yapmış oldukları çalışmada tüketicilerin çevreci olarak görülen üreticilerden muhtemelen daha fazla satın alacakları sonucu ortaya çıkmıştır. Bugün yeşil kavramı sadece çevresel farkındalık sağlanması açısından değil aynı zamanda şirket içersindeki çalışanların katılımının sağlanması, kişi ile şirket arasındaki değerlerin uyumu açısından da önemli bir kavram olarak birçok global firmanın misyon ve vizyonlarında karşımıza çıkmaktadır. Şirketler yeşil insan kaynakları faaliyetleri sayesinde kaynak kullanımını ve doğal olarak da maliyetlerini düşürebilir, verimliliklerinin artmasını sağlayabilirler.

İnsan kaynakları organizasyonların yeşil (çevreci) yönelimlerine katkıda bulunan ve çalışanlara çevreci uygulamaların gerçekleştirilmesi konusunda gayret veren, kolaylaştıran ve motive eden çok önemli bir fırsata sahiptir (Uslu, Kedikli, 2017,4). Dolayısıyla yeşil faaliyetlerde çalışan katılımının sağlanabilmesi için kurum kültürünün de buna adapte olması gerekmektedir. Literatürde farklı kaynaklarda farklı yeşil insan kaynakları tanımı görmek mümkündür. Bu tanımlar araştırmacıları ile birlikte tablo.1'de görülmektedir (Dumont,2015,4-8).

Tablo 1. Yeşil İnsan Kaynaklarının Tanımları

Kaynak	Tanım
Ehnert ve Harry (2012)	Ekonomik performans maksimizasyonunun öncülüğünde çevresel sürdürülebilirliğe odaklanan bir kavramdır.
Kramar (2014)	Pozitif çevresel çıktıları arttıran insan kaynakları aktiviteleridir.
Renwick ve diğ. (2013)	İnsan kaynaklarının çevresel yönetimle ilgili yönüdür.
Wagner (2012)	Çevresel sürdürülebilirlikle ilgili ihtiyaçların ele alındığı sürdürülebilir insan kaynakları bölümüdür.

Tablo 1- devam

Zoogah (2011)	İnsan kaynaklarının politika felsefe ve uygulamalarının işletme kaynaklarının kullanımında sürdürülebilirliğin artırılması ve organizasyonlarda çevre ile alakalı oluşabilecek herhangi bir zararın önlenmesine yönelik uygulamaların tümüdür.
Marpha (2013)	Kaynak kullanımında sürdürülebilirliği desteklemek ve çalışanların moral ve memnuniyetini daha da arttıran çevreciliği teşvik etmek adına insan kaynakları politikalarının kullanılmasıdır.

¹Kaynak: Dumont, J. L. (2015). Green Human Resource Management and Employee Workplace Outcomes (Doctoral dissertation, University of South Australia),s:4-8.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere yeşil insan kaynaklarının uygulanması, örgütün yeşil hedeflere ulaşmak için çalışanların becerilerini, bilgilerini, motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyecek şekilde tasarlanan süreçleri ve etkinlikleri geliştirmeyi amaçlamaktadır (Prathima ve Misra, 2012; Renwick ve diğ. 2013). Özetle Yeşil-İK sürdürülebilirlik ve doğal dengenin korunması konusunda tüm çalışan katılımının sağlanması, daha düşük maliyet ve daha yüksek verim için çalışan farkındalığını arttırmak ve çevre dostu İK faaliyetleri gerçekleştirmek amacına sahiptir. Literatürdeki çalışmalarda Yeşil-İK'nın bazı kaynaklarda Sürdürülebilir-İK adı altında açıklandığı görülmektedir. Yeşil-İK için farklı tanımlar bulunmasının sebebi aslında işletme içersinde sürdürülecek olanın tam olarak ne olduğu sorusundan kaynaklanmaktadır. Bazı tanımlarda maddi çevresel ve sosyal kaynaklara vurgu yapılırken bazı tanımlar insan sermayesine vurgu yapmaktadır (Ehnert ve diğ. 2012, 225). İleriki bölümlerde de açıklanacağı gibi Yeşil-İK'nın amaçlarından biri faaliyetlerin tamamen kağıtsız olarak gerçekleştirilmesidir. Yeşil insan kaynakları firmaların etik standartları yerine getirebilmeleri adına çevresel sorumlulukların bir bütün olarak gerçekleştirilebilmesini sağlamaktadır. Etik bir şirkette çevresel sorumluluk yerine getirilirken çevresel etkilerin (örneğin otomobil firmaları için emisyon, üretim firmaları için enerji ve kaynak kullanımı, hammadde gibi) tüm

¹.Dumont'un çalışmasındaki tanımlamalara ek olarak araştırmacı tarafından bazı tanımlar eklenmiştir.

boyutlarına odaklanılmalı ve birbiri ile eliřmelerinden kaçınılmalıdır (Zhu ve dię, 2005, 449-468). Rezaei ve Moghaddam (2016, 416) yapmış oldukları çalışmayla Yeřil-İKY'nin oluşumunu ve amaçlarını üç parçaya ayırmışlardır. Bu amaçlardan ilki Yeřil politika ve uygulamaların geliştirilmesi, ikincisi yeşil dūřünce ve kurum kūltürünün oluşturulması ve geliştirilmesi, üçüncüsü ise oluşturulan yeşil politika ve uygulamalara uygun performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin kurulmasıdır. Tüm bu çevresel sorumluluklar yerine getirilirken yeşil insan kaynakları sürdürülebilirlik uygulamalarını ve çalışanların farkındalıklarını ve bu konudaki rollerinin arttırılması amacına sahiptir. Hosain ve Rahman (2016, 56) yapmış oldukları çalışmada işletmelerin Yeřil-İKY uygulama nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Doğal çevrenin korunması,
- Sağlıklı bir çalışma ortamının sürdürölmesi ve çalışan moralinin arttırılması,
- Kurumsal sosyal sorumluluk sayesinde rekabet avantajı kazanma,
- Maliyetleri dūřürme,
- İşveren markası ve imajının değer kazanması,
- Devletin ve kanun koyucuların müdahalesini azaltmak,
- Çalışanlar arasında evre ile ilgili öğrenme ve evre dostu olmayı geliştirmek,
- İnovasyon faaliyetlerinin ve büyümenin uyarılması,
- Davranış biçimlerini değiştirme ve öğrenmeyi kolaylaştırma,
- Kaynak kullanımının en optimum düzeye getirilmesi ve atıkların en alt düzeye indirilmesi.

Günümüz modern dūnyasında hem potansiyel çalışanlar hem de müşteriler firma ve marka tercihleri yaparken sadece finansal beklentilere göre değil işletmenin toplum içindeki imajını ve yapmış olduğu çevresel faaliyetleri de değerlendirmektedirler. Aracıoğlu ve Tatlıdil (2009, 459) yapmış oldukları çalışmada tüketicilerin evre bilinçlerinin giderek arttığı; çevreyi koruma, geri dönüşüm gibi kavramların öneminin farkında olunduğu ve marka tercihi yapılırken çevreye daha az zarar veren ürünü tercih edebilecekleri sonucuna varmışlardır. Dięer tüm insan kaynakları faaliyetlerinde olduğu gibi yeşil insan kaynakları da çalışan davranış ve tutumlarını pozitif yönde etkileyebilme amacına sahiptir. Shen ve diğerleri (2018, 594-622)'nin çalışmasından anlaşılabileceği gibi yeşil insan kaynakları evre ile alakalı olan

görev performansını, örgütsel vatandaşlık davranışını ve niyetini olumlu yönde etkilemektedir.

Firmalar açısından maliyetlerin düşürülmesi, örgütsel bağlılığın artırılması, çalışan katılımı, toplam kalite, kurum imajı ve verimlilik gibi birçok pozitif etkiye sahip olan yeşil insan kaynakları neden tüm işletmelerde uygulanamamaktadır. İşletmelerin Yeşil-İKY'ye adapte olmaları önünde çeşitli engeller bulunmaktadır (Hosain ve Rahman, 2016'dan aktaran; Uslu ve Kedikli, 2018):

- Yeşil-İKY kurmak ve bunu geliştirmek işletmelerde uzun zaman almaktadır,
- İşletme içindeki çalışanların tümü Yeşil-İKY'ye aynı oranda motive olmayabilirler,
- Yeşil-İKY için yapılan büyük yatırımların geri dönüşü başlangıçta düşük seviyelerde olabilmektedir,
- Yeşil-İKY performans değerlendirme aşamasında çevreci performans göstergelerini belirlemek ve değerlendirmek zordur,
- Geleneksel İKY'den Yeşil-İKY'ye geçişte çalışan tutumlarını değiştirmek zorlu bir süreçtir.

Ayrıca firmaların çevresel performanslarını nasıl arttırabilecekleri ve çevresel performansta etkinlik ve verimlilik için oluşturulabilecek standartlar, işletme faaliyetlerinde hangi davranışların yeşil olarak nitelendirileceği hala tartışma konusudur (Ervin ve diğ, 2013, 14). Çevresel performans işletmelerin çevre ile bağlantılı olarak göstermiş oldukları olumlu faaliyetlerin derecesidir. Literatürde çevresel performans ölçüm kriterleri konusunda 'en iyi' denebilecek bir sistem bulunmamakla birlikte işletme maliyetleri, karlılık, çevresel etkiler, örgütsel sistemler, paydaşlarla olan ilişkiler kriterlerinin birlikte ölçülmesinin çevresel performans kriterleri olabileceği belirtilmiş ve olumlu çevresel faaliyetler olarak doğaya salınan tehlikeli atıkların azaltılması, emisyonda azalma, sera gazında azalma, katı atıklarda azalma ve tüm diğer faaliyetlerde zararın azaltılmasını sıralamıştır (Daily ve diğ, 2012, 52). Ayrıca aynı çalışmada yöneticiler için çevresel performans ölçümünün çalışanlar için nispeten daha kolay olduğunu belirtmiştir. Çünkü yöneticilerin bireysel olarak ölçümü kolayken çalışanlar yeşil takımlarda bulunmakta ve takım çalışmalarından dolayı çevresel performansın bireysel olarak ölçülmesi zorlaşmaktadır.

Peki neden özellikle büyük işletmeler yeşil insan kaynakları faaliyetlerini sürdürürken küçük ve orta ölçekli işletmelerde bu durum daha zordur. Azzone ve diğ. (1994,69-81)'nin yapmış oldukları çalışmada en önemli nedenlerden birinin finansal eksiklik olduğunu diğerlerinin ise şirketin dışsal uyaranlara adapte olabilme yeteneğindeki eksikliklerden ve doğrudan çevre ile alakalı bir birimin olmamasından kaynaklanabileceğini vurgulamıştır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin Yeşil yönetim kavramına adapte olabilmesi ve yeşil insan kaynakları faaliyetlerini gerçekleştirmesi için üç temel özelliği ele alması gerekmektedir. İşletme yapısının büyük işletmelerde olduğu gibi formalleşmesi yani standardize edilmesi yeşil yönetim faaliyetlerine adapte olabilmesi için gerekmektedir (Lee, 2009, 15). İkinci olarak yüksek inovasyon kapasitesine sahip olmaları (Azzone ve diğ, 1994, 72) ve son olarak güçlendirilmiş, çevresel farkındalığı yüksek, teknik ve yönetim açısından gelişmiş insan kaynağına sahip olması gerekmektedir ki bu ancak insan kaynaklarının işe alımdan emekliliğe kadarki süreçte yeşil değerlere uygun hareket edilmesi ile gerçekleşebilecek bir unsurdur (Lee, 2009, 1101-1121). Ayrıca işletmelerin Yeşil-İKY kültürüne sahip olabilmesi için yöneticilerin ve liderlerin çevreci olmaları ve yetiştirilmeleri, şirket içersindeki süreçlerin yeşil kültüre adapte edilmesi, gerek üretim gerekse diğer faaliyetlerde kullanılan araçların yeşil değerlere uygun seçilmesi gerekmektedir. Yeşil-İKY sayesinde küçük ve orta ölçekli işletmeler tüm bu özellikleri yerine getirebilir ve yeşil yönetim ve yeşil insan kaynakları sayesinde tasarruf edebilirler ve rekabet avantajı kazanabilirler. Sürdürülebilirlik sadece işletmeler açısından değil gelecek nesillere temiz bir dünya bırakabilmek adına tüm toplumları ilgilendiren bir unsurdur. Ülkemizde insan kaynaklarında sürdürülebilirlik faaliyetleri üzerine yapılan çalışmaların azlığı dikkat çekerken yurtdışında bazı üniversitelerde (University of Stirling-US/ Sustainable HRM, University of Antwerp-Belçika Sustainable HRM Master programı, VU Viyana/Sustainable HRM Master programı, University of Bremen/Almanya Sustainable HRM dersleri Master of Business Psychology, University of Saarland/Almanya Sustainable HR Master programı) sürdürülebilir insan kaynakları alanında dersler hatta yüksek lisans programları verildiği görülmektedir.

İşletmelerde sürdürülebilir ve yeşil bir kültürün oluşturulmasındaki en önemli etmenlerden birisi, sahip olduğu fonksiyonlar ve örgütün en değerli unsuru olan insan sermayesine kattığı değerden ötürü insan kaynakları yönetimi departmanıdır. İşletmenin tüm fonksiyonlarına sürdürülebilirlik ve doğa dostu aktivitelerin dahil

edilmesinde İK'nın rolü büyüktür. Günümüzde Yeşil-İK kavramı yalnızca yeşil bilinç oluşturulmasını değil aynı zamanda yukarıda da değinildiği gibi geri dönüşüm ve atıkların azaltılması, enerji tasarrufu, kağıt tüketimini azaltma, elektronik yöntemlerle eğitim geliştirme, mülakat, performans değerlendirme gibi faaliyetlerin desteklenmesi gibi birçok faaliyeti kapsamakta ve ülkemizde üzerinde daha fazla çalışılması gereken bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2. Yeşil İnsan Kaynakları Kuramsal Temeli

Yeşil-İKY kavramı 2000'ler sonrasında oldukça ilgi gören bir alan olmasına rağmen Türkçe literatürdeki çalışmaların azlığı ve teorik çerçevedeki eksiklikler dikkat çekmektedir.

Yeşil insan kaynaklarının örgütsel performans üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmaların kavramsallaştırılmasında en yaygın olarak kullanılan teori Yetenek-Motivasyon-Fırsat teorisidir (Boselie ve diğ.'den aktaran Renwick ve diğ, 2013, 1-46). Yetenek-motivasyon-fırsat teorisinde amaçlardan biri çevresel yönetim çıktıları üzerinde en etkili olacak insan kaynakları faaliyetlerinin belirlenmesidir. Bu teori firmalarda uygulanan insan kaynakları faaliyetleriyle birlikte artan insan sermayesi yetenek ve kapasitesinin daha yüksek verim, daha düşük atık, kalitede ve karlılıkta artış gibi performans çıktılarına dönüştürülebileceğini ileri sürmektedir. Rajiani ve diğ.'nin (2016, 54) Yeşil-İK'da YMF teorisi değişkenlerinin belirlenmesi üzerine yapmış oldukları çalışmada yetenek, motivasyon ve fırsat yaratmak için insan kaynaklarının hangi boyutlarının kullanılabileceğini belirlemişlerdir. Aynı çalışmaya göre işe alım, eğitim ve çalışana verilen değer boyutları yeteneğin keşfedilmesi ve geliştirilmesinde, parasal ve parasal olmayan ödüller motivasyonun arttırılmasında, çalışan katılımı ve sendikaların güçlendirilmesi fırsat yaratmada kullanılabilecek Yeşil-İK faaliyetleri olarak belirlenmiştir. YMF teorisine göre, insan kaynakları yüksek performans gösteren çalışanların ilgisini çekerek ve geliştirerek çalışanların yeteneklerini arttırırken, şarta bağlı ödüller ve etkin performans yönetimi uygulamalarını kullanarak çalışanların motivasyon ve bağlılıklarını artırır ve çalışanların katılım programları aracılığıyla bilgi paylaşımı ve problem çözme faaliyetlerine katılmaları konusunda fırsatı sunar (Renwick ve diğ, 2013, 4).

2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine bakıldığında maddi unsurların önemli görüldüğü geleneksel insan kaynaklarından ve personel yönetiminden beşeri unsurlara dikkat çeken modern insan kaynaklarına ve günümüzde de sürdürülebilirlik ve çevresel değerlerin insan kaynaklarının hemen her aşamasına adapte edildiği yeşil insan kaynakları yönetimine doğru bir evrim geçirdiği görülmektedir. İngiltere’de CIPD(The Chartered Institute of Personnel and Development) tarafından yürütülen 1.000 katılımcının bulunduğu çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin %58’inin çevresel konuları önemli bulduğu ve yeşil aktivitelerin örgütsel stratejiler açısından gün geçtikçe daha da önem kazanacağına inandıkları belirtilmiştir (Phillips, 2007, 9). İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerde sahip olduğu birtakım temel fonksiyonları bulunmaktadır. Bunlar iş analizi ve iş tasarımının yapılması, insan kaynakları planlaması, işe alım yani insan kaynaklarının tedarik ve seçimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüllendirme, iş sağlığı ve güvenliği ile insan kaynaklarının hukuki sorumluluklarından oluşmaktadır (Çetin ve Özcan, 2014, 1-175). Bu çalışmada insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarından ziyade yeşil insan kaynakları literatüründe çevresel yönetim için en önemli ve şirketlerin çevresel performans sürdürebilmelerinde stratejik ve diğerlerine göre daha önemli faaliyetler arasında yer alan yeşil işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, yeşil ücret ve ödüllendirme, yeşil çalışan ilişkileri ve yeşil katılım boyutlarına değinilecektir (Ahmad, 2015; Jackson ve diğ. 2010; Renwick ve diğ. 2013; Longoni ve diğ. 2016; Bratton, 2016; Tang ve diğ. 2017). Howard ve diğ.’nin (1999, 14) yapmış oldukları çalışmada çevresel standartların iyileştirilmesi için yapılacak yeşil faaliyetlerin işletmelere daha iyi pazarlama kanallarına ulaşma fırsatları sunabileceğine değinilmiştir. Çevresel sorunlarla sıkça karşılaştığımız günümüzde insan kaynaklarının tüm aşamalarında tutarlılığın sağlanabilmesi adına yapılması gereken yeşil faaliyetlerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Çevresel hedeflere uygun ideal adayın seçilmesi (Jabbour ve Santos, 2008),
- Çalışanlara yeşil faaliyetlere katılabilmeleri için fırsatlar sağlamak ve onları bu alanda yetkilendirmek (Jabbour ve diğ. 2012),
- Çevre ile alakalı alınan olumlu sonuçlarda çalışanlara teşvikler sağlanması yoluyla motivasyonu arttırmak (Jabbour ve Santos, 2008).

2.3.1. Yeşil İşe Alım

Günümüzde artan işsizlik oranları ve yaşanan yetenek savaşlarında insan kaynakları çalışanlarına düşen en önemli rollerden birisi pozisyona en uygun olan, en donanımlı ve gelecekte işletme için etkin ve verimli faaliyetler gerçekleştirecek çalışanın seçilmesidir. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerde emek faktörünün etkin ve verimli kullanılabilmesi amacıyla sahiptir. İşe alma sürecinde insan kaynakları departmanı alım yapılması planlanan iş için gereken insan kaynağını nicelik ve nitelik olarak belirlemekte ve örgütün tüm birimleri için insan kaynağı seçimi yapmaktadır. Dolayısıyla işe alımda yapılabilecek en ufak bir hata organizasyonun işleyişinde ciddi aksaklıklara neden olabilmesi açısından hayati öneme sahiptir (Çetin ve Özcan, 2014). İşe alımda başarı kriteri işe uygun niteliklere sahip olan, örgütün amaçlarına ve değerlerine olumlu katkı sağlayacak, yetenekleri, uzmanlığı, becerileri ve tüm nitelikleri açısından en iyi çalışanın seçilmesi ve en kısa zamanda iş görür hale gelmesidir (Şimşek ve diğ., 2016, 51; Çetin ve Özcan, 2014, 42). İnsan kaynaklarının işe alım faaliyetleri işgören bulma ve işgören seçimi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşgören bulma faaliyeti işletmelerde içsel kaynaklardan ve dışsal kaynaklardan gerçekleşmektedir. İşletmeler hem zaman tasarrufu sağlaması, adayların yeteneklerinin daha iyi değerlendirilebilmesi, işe alım masraflarının bazı işler için daha düşük olması gibi nedenlerden dolayı hem de mevcut çalışanlarına yeni kariyer yolları açarak motivasyon ve bağlılıklarını arttırması açısından potansiyel pozisyonlar için öncelikli olarak mevcut çalışanlarına yönelmektedir (Tonus, 2017, 22). Mevcut insan kaynağının yeterli olmadığı ve farklı özelliklere sahip çalışanlar arandığı, yeni alınan kişilerin dışarıda mevcut göreve dair tecrübelerinden faydalanmak istenilmesi ve eğitim geliştirme giderlerinin ve harcanan zamanın bu açıdan daha düşük olabileceği durumlarda işletmeler dış kaynaklara yönelmektedirler. Ecerkale ve Kovancı (2005) yapmış oldukları çalışmada işe alım sürecinde insan kaynakları süreçlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- İhtiyaç duyulan pozisyona göre görev tanımı ve profilinin belirlenmesi,
- Veri tabanları ve ilgili kişilere ulaşarak aday araştırması yapmak,
- Web ve gazete ilanları gibi yöntemlerle yeterli sayıda adaya ulaşmak,
- Aday görüşmeleri ve uygun adayların belirlenmesi,
- Uygun adayların bilgilerinin ve görüşme raporlarının sunulması,

- Son aşamaya kalan adayların referans kontrollerinin yapılması,
- Teklif aşamasının yürütülmesi ve işletme ihtiyacına göre işe alımın gerçekleşmesi.

İnsan kaynaklarının gerçekleştirdiği işe alım faaliyetleri yukarıdaki gibi sıralanırken yeşil işe alım faaliyetleri ise kağıtsız (paper-free recruitment) yani online iş ilanları verilmesi online mülakatlar gibi yöntemlerle ve minimum düzeyde çevreyi etkileyebilecek faaliyetlerle işe alımın gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Yeşil işe alıma geçmeden önce işletmelerin insan kaynakları planlaması yaparken iş analizi süreçlerinde yeşil düşüncüyü ve yeşil uygulamaları iş tanımlarına ve iş gereklerine eklemeleri gerekmektedir. Yeşil işe alım sürecinde adaylar çevre yönetim sistemlerine uygun olarak bilgi beceri yaklaşım ve tutumlarına göre değerlendirilirler (Ahmad, 2015, 5). İnsan kaynaklarının yapmış olduğu faaliyetlerden verimli sonuçlar alınabilmesi için çalışanların bu faaliyetleri önemli bulması ve ait hissetmeleri oldukça önemlidir ve bundan dolayı kurumda çalışmak üzere seçilen kişilerin örgütsel değerler ve örgüt kültürüyle uyumlu olması son derece önemlidir. İşe alım süreçlerinde adayların çevresel bilince sahip olup olmadıklarının ölçülmesi ileride verilecek çevresel eğitimlere adaptasyon sağlanabilmesi açısından da oldukça önemlidir (Nobari, 2018, 2582). Mevcut pozisyona hangi kişinin seçilip işe alınacağı ve bu sürece yerleştirilen yeşil insan kaynakları standartları önemli rol oynamaktadır. Diana (2016, 22) yapmış olduğu çalışmada Yeşil işe alım faaliyetlerini ve yeşil işe alımın avantajlarını ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- Firmalar ve iş arayanlar için iş portallarının kullanılması,
- Özgeçmiş tarayıcıları kullanarak zaman tasarrufu sağlamak,
- Adaylarla yapılan telefon görüşmeleri,
- Online mülakatlar gerçekleştirmek,
- Elektronik işe alım yazılımlarının kullanılması,

Yeşil işe alımda karşılaşılabilecek dezavantajlar:

- Daha vasıfsız adayların da sürece dahil olması,
- İK çalışanları için ek iş oluşması,
- Ciddi iş arama niyetinde olmayan kişilerin de sürece dahil olması,

Yeşil işe alımın potansiyel avantajları:

- İK doğrudan işe alım gerçekleştirdiği için aracılık maliyetlerinde düşüş,
- İşveren markasına olan pozitif katkı,
- Kağıt ve işleme maliyetlerinde düşme,
- Aday deneyimlerinde artış,
- Otomasyondan kaynaklı daha etik seçim yapabilme,
- Mülakat performanslarında artış sağlanması.

Sullivan (2007, 21) yapmış olduğu çalışmada işletmelerde yeşil işe alımın önemini açıklarken yeni kuşağın artık çevresel konularda daha fazla bilgi sahibi olduğuna ve bu durumun iş ararken etkili olduğuna, özellikle Amerika’da üniversite öğrencilerinin kampus hayatında ve daha sonrasında yeşil olmayı talep ettiklerine ve global alanda rekabet avantajı elde edebilmek ve farklı ülkelerden çalışanları da çekebilmek adına özellikle Almanya, Avustralya, Finlandiya gibi ülkelerde yeşil değerlerin daha çok önemsenmesinden dolayı firmalar yeşil işe alım faaliyeti gerçekleştirmeleri gerektiğine değinmiştir. Yine aynı çalışmada işletmelerde yeşil işe alım gerçekleştirmenin 17 aşamasını aşağıdaki gibi listelemiştir:

1. Adayların karar verirken hangi kriterleri dikkate aldığını belirlemek:

Öncelikle çok sayıda kaliteli adayın iş seçimi yaparken firmanın çevresel konulardaki itibarının öncelikli kriterlerden biri olduğunun gösterilmesi gerekmektedir aksi taktirde üst yönetimin yeşil işe alım çabasında bulunması zorlaşacaktır. İş arayanların yeşil kriterlerini belirlemek adına odak grupların konferanslara gönderilmesi, adaylara hangi yeşil kriterlere sahip olduklarının sorulması ve bu bilgilerin işe alım sürecinin değişiminde kullanılması yeşil kriterlerin belirlenmesinde uygulanabilecek ilk adım olabilmektedir.

2. Kıyaslama yapmak: Web siteleri araştırmaları, iş arayan yeni mezunlarla görüşmeler yapmak, bu alanda uzman işe alım danışmanlarıyla görüşmek ve rakiplerin uyguladıkları en iyi yeşil işe alım faaliyetlerini belirlemek uygulanabilecek rekabetçi analiz yöntemidir.

3. Firmanın işe alım gerçekleştirdiği web sitesinin yeniden düzenlenmesi:

Yeşil işe alım adına firmanın neler yaptığının ve bu faaliyetlerin sonuçlarının web sitesine yansıtılması. Çevresel konularda istatistikler belirlemek, geri dönüşüm gibi konularda atılan adımları ve varsa alınan çevre ödülleri web

sitesine eklemek, çevreye duyarlı çalışanların profillerini göstermek ve şirket politikaları dahilinde web sayfalarının çevre ile ilgili web sitelerine bağlanması.

4. Çevresel konularda göz önünde olmak: Bu alanda olumlu sonuçlar alındıysa bunların medya gazete gibi araçlarla duyurulması, yazılı olması ve bu alanda sürekli web taramaları yaparak aktif olmak yeşil işletme olarak tanınabilirliğin sağlanması için önem arz etmektedir.

5. İşe alım reklamcılığı yapmak: Çevreye duyarlı adayların okuması muhtemel olan dergilerde reklam vermek, dikkat çekici çevresel ödül veya aksiyonların sonuçlarını belirtmek, kullanılan her hangi bir broşür veya kağıt varsa bunların geri dönüşüm maddelerinden elde edilmesi ve bunun kağıt üzerinde belirtilmesi.

6. İş tanımlarına özen göstermek: Yeşil işe alımda önemli noktalardan biri de iş tanımlarına yeşil değerlerin veya bazı çevresel sorumlulukların eklenmesidir.

7. İş görüşmeleri: İş görüşmelerinde çevresel değerlerle ilgili bilgi formları iletilmesi ve bu alanda yapılan faaliyetlerin adaylara duyurulması.

8. Yeşil kaynaklar kullanmak: Çevre dostu faaliyetlerin duyurulmasında en iyi yöntemlerden biri de çevresel farkındalığı yüksek çalışanlara sahip olmaktır. İşe alım ekibinde en yüksek kalitede çevre dostu adaylar üreten kaynaklara ulaşmaya çalışmak gerekmektedir bunun için çevre etkinliklerinde işe alım yapmak veya çevre örgütleriyle çalışmak uygulanabilecek aktivitelerdendir.

9. Çalışan referanslarını değerlendirmek: Çevresel faaliyetlerde aktif olan çalışanların gösterdikleri referansları değerlendirmek.

10. Ödüller: Bu alanda verilen ödülleri kazanmak için çaba göstermek.

11. Yeşil gruplar oluşturmak: Yeşil konularda bilgi ve farkındalığı yüksek adaylara ulaşabilmek adına neler yapılabileceği konusunda öneriler sunmaları için çevre dostu aktivitelerde etkin çalışanlardan bir tavsiye grubu kurmak.

12. Üretilen ürün ve hizmetlerdeki yeşil standartlar: üretim ve paketleme gibi süreçlerde hangi yeşil standartlara sahip olduğunun açıklanması gerekmektedir. Çevresel konularda duyarlı adaylar üretmeye yardımcı olacakları ürünün çevre dostu olup olmadığını bilmek istemektedirler.

13. Değer ifadeleri: Kurumsal hedeflerde ve işletme değerlerinde doğaya yer vermek.

14. Yıllık raporlar: Bazı adaylar firmaların yıllık raporlarını inceleyeceklerinden açıklanan raporlara kurumun çevresel performansının da eklenmesi gerekmektedir.

15. Çalışanlara sağlanan faydalar: Sağlık alanında çalışanlara farklı seçenekler sunulması, çevresel konularda gönüllülük için zaman tanıma gibi aktiviteler.

16. Ödül kriterleri belirleme: İşe alım kriterlerine eklendiği gibi promosyon, bonus, maaş artışı gibi faaliyetlerle performans değerlendirme sistemlerine de çevre ile alakalı başarıları eklemek.

17. Çevre dostu faaliyetlerin düzenli şekilde gerçekleştirilmesi ve ödüllerin geliştirilmesi: Gün geçtikçe değişen koşullar altında işe alım gerçekleştirildiği için bu alanda yapılan faaliyetlerinde güncel tutulması gerekmektedir. Verilen ödüller güncel standartlara uygun düzenlenmeli ve belirlenen çevresel başarı kriterlerinin katkılı olup olmadıklarının düzenli ölçülmesi gerekmektedir.

Firmalar artık yeşil işveren olarak ün kazanmanın yeni ve daha kaliteli yetenekleri çekme konusunda önemli bir faktör olduğunu kabul etmeye başlamışlardır (Phillips, 2007; Rajiani ve diğ., 2005). Guerci ve diğ., (2015, 262-289)'nin yapmış oldukları çalışmada yeşil ve yeşil olmayan işe alım faaliyetlerinden şirketin yeşil işveren markasına sahip olup olmaması ve çevre politikası ile çevre dostu faaliyetleriyle alakalı şirketin işe alım gerçekleştirdiği web sitelerinde sağlanan bilgiye göre potansiyel adayları çekebilme kapasiteleri açısından kıyaslamıştır. Sonuç olarak yeşil işveren olmanın potansiyel adayları çekebilme üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Çalışanlar çevresel konularda eğitilmiş olmalı ve geri dönüşüm, enerji tasarrufu gibi konuları önemli bulmalıdır. Yeşil işe alım çevresel konulara odaklanan ve onu örgüt içersinde önemli unsur haline getiren bir sistemdir. İşe alınacak olan kişilerin yeşil bir şirkette çalışma konusunda hevesli olmaları gerekmektedir.

İşletmelerde yeşil işe alım gerçekleştirilebilmesi için organizasyonların 'temiz ve yeşil' olabilmeleri adına kendi belirledikleri standartlar dışında bir takım çevresel standartlara sahip olmaları gerekmektedir. Bu çevresel standartlardan dünya üzerinde en çok kullanılanı ISO 14001 çevre yönetim sistemleri standartlarıdır (Bansal ve Jiang, 2003, 1047-1063). ISO 14001 dışında oluşturulan ve dünya üzerinde birçok işletmenin uyumlu olarak faaliyetlerini sürdürdüğü diğer standartlar ise Küresel İlkeler Sözleşmesidir. Bu standartlar işletmeleri çevresel konularda motive etmeyi amaçlamaktadır ve genellikle işletmeler için gönüllülük esasına dayanırlar. Firmalar bu ilkelere bağlı olduklarını beyan ettiklerinde çevre dostu bir imaja sahip olmakta ve faaliyetlerine bu standartlara uygun olarak devam etme yükümlülüğündedirler.

İşletmelerin kar elde etme gibi maddi amaçlarının dışında toplumun gelecek kuşaklar için doğal kaynaklarını riske atmadan büyüyebilmesi gibi küresel sorumlulukları vardır. ISO 14001 ve Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi çevresel standartlar bir firmanın çevre politikasını nasıl geliştirebileceğini, faaliyetlerini, ürünlerinin ve hizmetlerinin çevresel yönlerini ve etkilerini, bu etkilerin önemini belirtir ve bu standartlara uygun programlar, bir denetim sistemi ve yönetimin gözden geçirilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin uygulanması için prosedürlerin oluşturulmasını kapsamaktadır (Grolleau ve diğ., 2007, 74-92). Firmalar bu standartlara kayıtlı olarak hem çevresel zararları azaltmayı amaçlarken hem de oluşabilecek her hangi bir afet veya kaza durumunda negatif etkilere karşı hazırlıklı bulunmayı amaçlamaktadır. Türk Standartları Enstitüsü ISO14001 Çevre Yönetim Standartlarının uygulanma sebeplerini aşağıdaki gibi sıralamıştır²:

- Ulusal ve/veya uluslararası mevzuatlara uyumun artırılması,
- Çevresel performansın artırılması,
- Market stratejileri belirlerken kaynak olarak kullanma,
- Uluslararası rekabette avantaj sağlaması,
- Firma itibar ve pazar payının artırılması,
- Maliyet kontrolünün geliştirilmesiyle masrafların azaltılması ve verimliliğin artırılması,
- Acil durumlara (deprem, yangın, sel vb.) ve kazalara karşı hazırlıklı bulunarak mesuliyetle sonuçlanan kaza vb. olayların azaltılması,
- Kirliliğin kaynaktan başlayarak kontrol altına alınması ve azaltılması,
- Girdi malzemeleri ve enerji tasarrufu sağlanması,
- İzin ve yetki belgelerinin alınmasının kolaylaştırılması,
- ISO 14001 tüm dünyaca bilinen ve kullanılan ortak bir dil olduğundan global pazarda kabul edilebilirliğin sağlanması.

2.3.2. Yeşil Eğitim ve Geliştirme

İşletmelerde doğru kişinin doğru pozisyona alınması kadar önemli olan bir diğer insan kaynakları faaliyeti de eğitim ve geliştirmedir. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken işe uygun davranan, eğitilmiş ve konuya hakim olan çalışanlara ihtiyaç

² <https://tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2438&ParentID=65>

duymaktadırlar. Çalışanların eğitilmesindeki temel amaç eğitim programlarının sağlamış olduğu bilgi, beceri ve davranışlara işi yapan kişinin sahip olmasını sağlamak ve rekabet avantajı sağlama yolunda entelektüel sermayeye katkıda bulunmaktır (Çetin ve Özcan, 2014). Eğitim bir bilgiyi, yeteneği veya tutumu öğrenme tecrübeleri sayesinde düzeltmek veya geliştirmek amacıyla yapılan planlı ve sistematik çabalardır. Bilgi ve çevresel konulardaki farkındalık çevresel eğitim programlarının etkili olabilmesi için oldukça önemlidir. Çevresel performansta başarıya ulaşılabilmesi için çalışanlara çevresel konularda eğitimler verilmekte, yeşil takımlar oluşturulmakta ve bu alanda çalışan güçlendirmesi gerçekleştirilmektedir. Eğitim ile geliştirmenin farkına değinecek olursak eğitimde iş tecrübelerinin kullanımı düşükken geliştirmede öğrenim deneyimlerini ve kendi kendini yönetebilmeyi amaçlaması açısından tecrübelerin kullanımı yüksektir, eğitimde katılım gerekli iken geliştirme çalışanın gönüllülüğüne dayanmaktadır, eğitim şimdiki iş için hazırlanmayı içerirken geliştirme değişiklikler için hazır olmayı içermektedir (Çetin ve Özcan, 2014, 82).

Günümüzde yeni kuşak çalışanlar işletmeleri kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri adına bir basamak olarak görmekte ve eskiye nazaran daha fazla iş değiştirmektedirler. Örgütlerde çalışanları elde tutmanın ve kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri adına onlara destek olmanın yollarından biri insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. İşletmelerde bu süreç işe alıştırma (oryantasyon) süreci ile başlamaktadır. Oryantasyon sürecinde işletmenin sahip olduğu yeşil kültür çalışanlara iyi aktarılmalı onlardan beklenenler yeşil yönetim anlayışı ve uygulamaları doğru şekilde yeni çalışanlara iletilmelidir (Uslu ve Kedikli, 2017, 71). Firmalarda Yeşil-İK uygulanabilmesi için çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve önemsenmesi gerekmektedir. Bunu sağlamanın en önemli yollarından biri insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Günümüzde birçok global firma çalışanlarına gerek üretim süreçlerinde gerekse diğer aşamalarda yeşil eğitimler vermektedirler. Almanya'da, Siemens çalışanlarının tümü bazı çevresel eğitimler almaktadır bu eğitimler ilgili alanda uzmanlardan sağlanırken konusu zararlı atıklarla ilgili iyileştirme süreçlerini kapsamaktadır (North ve Daig, 1996, 275-259'dan aktaran Renwick vd, 2008, 8). İşletmelerin yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri aracılığıyla sürdürülebilirlik ve çevre dostu uygulamalar gerçekleştirmelerindeki bir diğer amaç uzun vadede daha iyi sermayeler elde etmektir (Kola-Olusanya, 2013, 65). Renwick vd. (2008, 1-46) yapmış oldukları çalışmada bir örgütte çevre eğitim sistemleri kurmanın aşamalarını aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Güncel eğitim sistemlerinin aktivite ve kaynaklarının denetlenmesi,
- Kurumsal çevre komitesi kurma (insan kaynakları, çevre konusunda profesyoneller ve diğer uzmanlarla birlikte),
- Çevreyi de kapsayan görev tanımları üretmek için görevlerin analiz edilmesi,
- İşyeri intibak eğitiminin bir parçası olarak çevresel farkındalık sağlama çabaları,
- Verimlilik ve kalitenin artırılması, atıklar, kazalar ve çevresel etkilerle ilgili performansın gözlemlenmesi için performans yönetim sistemlerinin kullanılması.

İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme faaliyetleri aracılığıyla çalışan güçlendirme faaliyetleri de gerçekleştirilmektedir. Takım oluşturma faaliyetleri insan kaynakları departmanının çevre ile ilgili konularda çalışanlarla birlikte kalite geliştirme ve problem çözme faaliyetlerinde bir iletişim mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde takım oluşturma faaliyetleri, fikir birliği yoluyla problem çözme, yetenek geliştirme faaliyetleri, diğer işletmelerle kıyaslama gibi aktiviteler çalışanlarda güçlendirme duygusu uyandıran aktivitelerdir (Begley, 1996; Woods, 1993'den aktaran Tariq ve diğ., 2014, 237-269). İnsan kaynaklarının bu noktada yapması gereken en önemli faaliyetlerden biri hangi çalışanın güçlendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çevresel yönetime destek olabileceğini belirlemek ve uygulamaktır. Conger ve Kanungo (1988, 471)'a göre işletmelerde güçlendirme iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki yöneticiler ve çalışanlar arasında güç paylaşımı, ikincisi ise bireysel olarak etkinliği arttıracak güçlü bir duygunun geliştirilmesi ve görevi başarmak için yaratılan öz-yeterlilik. Daha sonraları 1995 yılında Spreitzer bu iki boyutu geliştirerek dört boyutlu bir çalışan güçlendirme modeli kurmuştur. Bu model anlamlılık, yetkinlik, öz kararlılık ve etki boyutlarından oluşmaktadır. Bir işletmede gücün dağılımı, değişim ve inovasyonu kabul süreci, yönetsel güven seviyesi, çevresel hedeflere ulaşmada motivasyon faktörleri çevresel performansı etkileyen önemli unsurlardandır (Ramus ve Steger, 2000, 17). Çevresel konularda güçlendirilmiş ve motive edilmiş çalışanlar görevi tamamlama ve belirlenen hedeflere ulaşma konusunda daha istekli ve inisiyatif almaya daha yatkın olacaktır. Çalışan güçlendirmenin önemli olduğu diğer bir husus da güçlendirilmiş çalışanın kendisini gruba ait hissedebilme yetisinin yüksek olmasıdır. Çünkü yeni bir program başlatıldığında veya organizasyon yeşil hedefler dahilinde herhangi bir değişikliği uygularken, kendisini gruba dahil hissedenenler daha verimli olacak ve değişime

adaptasyon süreci daha kısa olacaktır (Tariq ve diğ, 2014, 8). Önceki çalışmalardan anlaşılağı üzere, çalışan güçlendirmenin çalışanların yetkilendirilmesi, çalışan katılımı ve tanınması, denetim desteğı, örgüt kültürünün desteğı, eko-farkındalık, ekip oluşturma ve bilgi ve kaynak paylaşımı da dahil olmak üzere çeşitli değişkenlerle pozitif ilişkili olduğı ve söylenebilir (Tariq ve diğ, 2014, 9). Rothenberg yapmış olduğı çalışmayla (2003, 28) yeşil güçlendirmenin çalışanların yetkinliklerini arttırılabileceğı ve şirket için en iyiye karar verebilmede kullanılabileceğini belirtmiştir. Yeşil psikolojik güçlendirmesi gerçekleşmiş çalışanlar inovasyon, gücün paylaşımı, değişimi kabul etme gibi özelliklerle birlikte çevresel hedeflere ulaşma konusunda daha fazla motive olmuş ve performansları daha yüksek olacaklardır (Ramus ve Steger, 2000, 20). Yeşil psikolojik güçlendirmenin çalışanlar üzerinde buraya kadar belirtilen faydaları dikkate alındığında, kurumların bu konuda eğitim ve geliştirme süreçlerine ağırlık vererek yeşil çalışan güçlendirmesini kurum kültürünün bir parçası haline getirmeye öncelik vermeleri önerilebilir.

Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimli olabilmesi için bireysel farkındalığın sağlanması adına organizasyonlarda birtakım faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu faaliyetlerden biri eğitimin grup kurma metotları içersinde yer alan her departman için yeşil takımların kurulmasıdır. Takım eğitimi belirlenen amaçlar doğrultusunda birlikte çalışan takım üyelerinin koordineli şekilde performans sergilemesidir (Çetin ve Özcan, 2014, 100). Kurulan yeşil takımların amacı birlikte çalışarak çevresel konulardaki problemleri çözmek ve çevresel iyileştirme programları sürdürmektir. Beard ve Rees (2000, 31)'e göre, yeşil takımlar çevresel konularda fikir üreten, örgütsel öğrenmeyi teşvik eden ve en iyi yöntemleri kullanarak çevresel problemleri çözmeleri açısından önemlidirler. Jabbour (2015, 51-58) yapmış olduğı çalışmada, işletmelerde kurulan yeşil takımların, örgüt kültürünün ve öğrenmenin çevresel performans ile pozitif ilişkili olduğunu saptamıştır.

Günümüzde tüm işletmeler yeşil işveren olmak ve bu alanda kurumsal itibarının yüksek olmasını istemektedir fakat bunları gerçekleştirmenin önünde bazı iç ve dış engeller bulunmaktadır. Rees (1995, 346)'in yapmış olduğı işletmelerde sürdürülebilirlik çalışmasına göre yeşil takımların kurulmasındaki başlıca engeller aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Kıdemli üyelerdeki bağıllık eksikliği,
- Kaynak ve zaman eksikliği,

- Önemli konularla alakalı görmemeye bağlı olarak yeşil konularda alaycılık,
- Yeni bir sistemin geliştirilmesinin maliyet kısıtları,
- Büyük organizasyonlarda iletişim ve yönetim problemleri,
- Çevresel yönetimle ilgili bilgi eksikliği yeşil takımların kurulmasındaki başlıca engellerdir.

Bu engelleri aşma yolunda şirketlerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemeleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda faaliyetlerini şekillendirmeleri gerekmektedir. Renwick (2008, 11)'e göre genellikle orta kademe yöneticiler ve çalışanlar için eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi extra iş yükü gerektirdiği için problem oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarının yapması gereken diğer bir faaliyet de eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını düzenli şekilde ölçmek ve verimlilik analizi yapmaktır. Görev tanımına eklenmeyen ve performans ölçümü etkin gerçekleştirilmeyen bir faaliyetten verim beklemek anlamsız olacağından eğitim ve geliştirme alanında oluşabilecek bu gibi problemlerin önlenmesi adına işletmelerde yapılması gereken; çalışanları eğitimleri için serbest bırakmak ve aynı zamanda eğitimin denetim ve performans yönetim sistemlerine entegre edilmesini sağlamaktır.

Ulhoi ve Madsen (1996, 57-65) birleşmiş milletler çevre programının endüstride daha büyük çevresel bilinci arttırmak için yapmış oldukları çalışmada yöneticiler, uzmanlar, mühendisler, diğer profesyoneller ve çalışanlar için çevre ile ilgili eğitim ve gelişim programları hazırlanmasına ihtiyaç olduğuna ve bu eğitimlerin çevresel performanstaki öneminin altını çizmiştir. Küresel çapta hem bireysel hem örgütsel boyutta çevresel farkındalığın artırılması için yapılabilecek uygulamalardan bir diğeri ise üniversitelerde ve diğer düzeylerde çevre ile alakalı derslerin verilmesidir.

Eğitim ve geliştirme boyutunda en önemli süreçlerden birisi de eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Özellikle farklı iş kollarında faaliyet gösteren firmalarda eğitim ihtiyacını belirlemek zaman ve maliyet açısından zorlu bir süreçtir. Dobers ve Wolff (1999, 31-45)'un farklı faaliyet kollarında eğitim ihtiyacının belirlenmesine örnek oluşturan bu çalışmada çevre ile alakalı donanımlı bilgiye sahip olmanın ve bilgi yönetiminin önemini vurgulamış, mobil telefon sektöründe 14 farklı teknolojik alanda faaliyet gösteren firmada üretim kullanım ve atık süreçlerinde çevre kirliliğine duyarlı olacak ekolojik teknolojiler geliştirmeye ihtiyaç duyabileceklerini belirtmişlerdir. İşletmelerin birçok faaliyetinde olduğu gibi insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme faaliyetleri de tek yönlü değildir. Yapılan iş analizleri sonucu belirlenen görev tanımları

doğrultusunda gerçekleştirilen eğitimlerin sonuçları aynı zamanda ters yönlü olarakta iş tanımlarının belirlenmesinde kullanılabilmektedir. Jabbour (2015, 51-58), yapmış olduğu çalışmada iş pozisyonlarının belirlenmesi ve tanımlanmasında çalışanların çevre yönetiminde yer almasını sağlayan işlerin olması gerektiğine, özellikle çevresel performansı iyileştirmede doğrudan göreve sahip olan çalışanlardan bu alanda bilgi sahibi olmalarının beklendiğine değinmiştir.

2.3.3. Yeşil Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme

İşletmelerde performans değerlendirme takımların bireylerin ve genel olarak örgütün performansının ölçülmesine yönelik sistematik bir süreç olan performans yönetiminin en önemli unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme işletmelerde oluşturulan belirli kriterlere ve işin standardına göre çalışanların bu işi ne kadar iyi yaptıklarının belirlenmesi ve geri bildirim verilmesi sürecidir (Mathis ve Jackson, 2011, 130). Performans değerlendirmede temel özellik amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilen süreçlerde iyileşmenin gözlenmesidir. Çetin ve Özcan (2014, 141) yapmış oldukları çalışmada, işletmelerde insan kaynakları çalışanlarının yapmış olduğu performans değerlendirme sonucunda çalışanlarla bilgi paylaşımında bulunmuyorsa ve performansın iyileşmesi için koçluk sağlamıyorsa etkili bir performans değerlendirme sürecinden söz edilemeyeceğine değinmiştir. Performans yönetimi işletmelerde stratejik planların belirlenmesinde, performans çıktıları sonucu ücretlendirme sistemlerinde, işten ayrılma kararları veya çalışanı elde tutma durumlarında uygulanabilecek eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin belirlenmesinde, insan kaynaklarının etkinliğinin ve verimliliğinin ölçülmesinde, performanslara göre çalışanların kariyerler yollarının belirlenmesi gibi faaliyetlerde kullanılmaktadır (Mathis ve Jackson, 2011, 125).

Yeşil performans yönetimi çalışanların kariyerleri boyunca çevresel yönetim süreçlerinde performanslarının değerlendirildiği ve kayıt altına alındığı sistemi ifade etmektedir (Jabbour ve diğ, 2008, 1923). Literatürdeki çalışmalarda yeşil performans yönetiminde önemli bulunan kriterler dört boyutta özetlenebilmektedir. Bunlar tüm çalışanlar için yeşil hedeflerin belirlenmesi, yeşil performans göstergeleri oluşturmak, çalışanların yeşil çıktılarını değerlendirmek ve bu faydaları kullanmaktır (Milliman ve Clair, 1996, 50; Tang ve diğ. 2017, 36; Renwick ve diğ, 2013, 6). Yeşil hedefler belirlenmesindeki kasıt tüm çalışanlar için aksiyon planlarına çevre yönetiminin de

eklenmesini ifade etmektedir. Yeşil performans göstergeleri yapılan faaliyetlerdeki çevresel sorumluluklar, çevresel olaylar, karbon emisyonunun azaltılması, atıklar gibi tüm çevresel kaygıları performans değerlendirmede kriter olarak kullanmayı içerir (Tang ve diğ., 2017, 36). Yeşil çıktılarının değerlendirilmesi çalışanların kendilerini çevresel konularda daha sorumlu hissetmelerini sağlayabilmektedir.

İşletmelerde çevresel yönetimin ve Yeşil-İK'nın etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için şirketin çalışanlardan beklentileri ve çalışanların performansları arasında denge kurulmasını sağlayan performans değerlendirme programları kurulması gerekmektedir (Govindarajulu ve Daily, 2004, 72). Bu bağlamda hem çalışanlar açısından hem de yöneticiler açısından doğru olan davranışların ne olduğu ve bu davranışı gerçekleştirenlerin nasıl ödüllendirileceği performans ölçümleri sonucunda belirlenmektedir. Dessler (2013, 285) yapmış olduğu çalışmada performans ölçümleri yapılmasının önemi ve sebeplerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Ücret, ödüllendirme ve elde tutma kararlarında yönetime destek olmak,
- Tüm çalışanların hedefler doğrultusunda nasıl performans gösterildiğinin ölçülmesi hedeflere ulaşabilmek için en önemli unsurlardan birisidir ve dolayısıyla performans ölçümleri performans yönetiminin en önemli ögesidir,
- Performans ölçümleri doğru yapılan işlerin desteklenmesi ve yanlış yapılanların düzeltilip iyileştirilmesinde önemli bir yol göstericidir,
- Çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini görmeleri ve kariyer planları oluşturmaları adına iyi bir yol göstericidir,
- Performans ölçümleri çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesine ve oluşan performans düşüklüklerinin sebeplerini belirlemeye destek olur.

Renwick ve diğ. (2013, 5)'nin yapmış oldukları çalışmada yeşil performans değerlendirmenin kapsamını işletmelerde çevresel olaylar, çevre ile alakalı sorumluluklar, çevresel kaygı ve politikalar, yöneticilerin belirledikleri performans hedefleri doğrultusunda yapılan değerlendirmeler ve bazı durumlarda çalışanı uyarma ve eleştirme gibi yöntemlerle negatif güçlendirmeler yapılması olarak açıklamıştır. Yeşil performans yönetimi çalışanları çevresel yönetim için motive etme ve izleme faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Berrone ve Gomez-Mejia, 2009; Brı'ó ve diğ. 2008' den aktaran, Longoni ve diğ. 2018). Epstein ve Roy (1997, 284-296)'un yapmış oldukları çalışmada insan kaynakları yöneticilerinin çevresel performansı işletmenin

performans yönetim sistemlerine işleyebildikleri sürece çevresel alanda oluşabilecek her hangi bir zararın önlenmesine karşı korumanın sağlanabileceği sonucuna varmışlardır. Yeşil performans değerlendirme faaliyetleri yapılırken iş tanımlarına ve görevlere yeşil hedeflerin de eklenmiş olması önem taşımaktadır. Çalışanların bu çevresel hedefler ve görevler doğrultusunda değerlendirilmesi, geri bildirim alması ve onlara destek sağlanması çevresel alanda sürekli iyileştirme sağlanabilmesi açısından önemlidir. Performans ölçümleri yapılırken çalışanlar takım çalışmalarındaki etkinlik, işbirliği ve uyum, sahip olunan farklılıkların iyi değerlendirilmesi, inovasyon ve yenilikçilik ve çevresel yönetim gibi bir takım teknik ve davranışsal yetkinliklerine göre derecelendirilirler (Ahmad, 2015, 6). İşletmelerde yeşil performans değerlendirme yapmanın bazı yöntemleri vardır. Jackson ve Seo (2010, 280)'nun yapmış oldukları çalışmada organizasyonlarda çevresel performans ölçümünde kaynak giriş ve çıkışlarının ölçülmesi ve atık yönetimi yapılması vardır ve bu faaliyetler yapılırken çalışanlara geri bildirim verilmesi kadar önemli olan diğer bir unsurda çalışanlara çevresel konularda yaptıkları hatalarını değerlendirebilme fırsatı vermenin önemini belirtmiştir. Renwick ve diğ. (2013, 1-14)'nin yapmış oldukları çalışmada işletmelerde çevresel konularda motivasyonu arttıran en önemli unsurlardan birinin performans yönetimi olduğunu belirtmiş etkin bir performans yönetimi için olması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Firmanın kurumsal performans yönetimine ve değerlendirme süreçlerine eklenmiş performans göstergeleri geliştirmek,
- İşletme genelinde yeşil faaliyetler ve şirketin çevresel hedeflerinin organizasyon genelinde tüm çalışanlara açık bir şekilde iletildiğinden emin olmak,
- Yeşil çıktılarla alakalı olan beklentilerin açık bir şekilde çalışanlara aktarıldığından emin olmak,
- İşletmenin ana performans göstergelerinin netlik kazanması ve bu göstergelerin yöneticilerin performans değerlendirme kriterleriyle tutarlı olduğundan emin olmak,
- Çalışanlara bireysel olarak çevresel hedefler ve görevleri hakkında bilgi verilmesini sağlamak,
- Çalışanların yetenekleri ve bu alandaki kapasiteleri ile onlara verilen görevler ve performans kriterleri arasında uyum sağlandığından emin olmak ve

- Çevresel performansta başarılı olan çalışanların eşit şekilde ödüllendirildiğinden emin olmak.

Organizasyonlarda yeşil performans değerlendirme yapılmadan gerçek anlamda çevresel performansın ölçülmesi mümkün olmamaktadır. Örgütler çevresel sorunlara odaklandıkları gibi çevresel konularda alınması gereken sorumluluklara ve işletmenin genel olarak çevresel performansına da odaklanması gerekmektedir. Bunu başarabilmek adına insan kaynaklarının belirlemiş olduğu performans kriterleri ve performans ölçüm sistemleri oldukça önemlidir. Renwick ve diğ. (2013, 4)'nin yapmış oldukları çalışmada yeşil performans değerlendirme yaparken karşılaşılan en önemli zorluklardan birinin çevresel konularda performans standartlarının belirlenmesi olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışmada belirtilen bir diğer zorluk ise sadece çevresel performans standartları kurmanın yeterli olmayışı bu standartların çevresel hedeflere ulaşabilmek için bazı şemalara aktarılması ve performans değerlendirme sistemi aracılığıyla organizasyonun tüm seviyelerine iletilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin yapması gereken departmanlarına veya takımlarına yeşil hedefler ve sorumluluklar vermeli, alınan çevresel sorumlulukları, yapılan faaliyetleri ve kendi faaliyetleri kapsamında belirlenen çevresel politikalar hakkında bölümlerine geri bildirimde bulunmalıdırlar (Arulrajah ve diğ, 2015, 7).

2.3.4. Yeşil Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme

İktisat teorisine göre işletmelerin temel amacı paydaşlarına değer yaratmaktır. Günümüzde artan çevresel problemlerle birlikte işletmelerde de çevresel kaygıların gittikçe arttığı ve sürdürülebilirlik konusunun işletme amaç ve stratejilerinde kendine yer bulduğu gözlenmektedir. Artık işletmeler finansal sürdürülebilirlikle birlikte çevresel sürdürülebilirliği de sağlama amacına sahiptirler. Ücret ve ödüllendirme sistemi işletmelerde finansal konulara ve karlılığa olan etkisi bakımından oldukça önemli bir unsurdur. Çalışanlar açısından bakıldığında ise ücret güçlü bir motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret çalışanların işletmelerde göstermiş oldukları faaliyetler karşılığı aldığı en temel aynı ve/veya nakdi değer olarak tanımlanabilir (Çetin ve Özcan, 2014, 173). İstihdamdan kaynaklanan her türlü ödeme işletmelerde ücret yönetimi kapsamına girmektedir. Firma içersindeki ödüller maddi ve maddi olmayan ödüller şeklinde sıralanabilir. Maddi ödüller arasında teşvikler, maaş artışları, hediyeler, ikramiyeler, çalışanlar ve aileleri için verilen ödüller yer alırken, maddi olmayan ödüller

arasında sürdürülebilirlik ile ilgili yapılan faaliyetlerde yer alan çalışanların firma içersinde tanıtılması, özel izinler, takdir edilme sayılabilir (Kapil,2015,10). Çalışanların elde ettiği finansal faydalar ise doğrudan ve dolaylı olarak ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan elde edilen faydalar ücret, maaş, komisyon, teşvikler ve ikramiyeler gibi ödemeleri kapsarken dolaylı finansal faydalara işveren tarafından ödenen sigorta ve tatiller örnek olarak verilebilir (Dessler, 2013, 352).

İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi ve mali dengesini sürdürebilmesi açısından ücret yönetiminin iyi kurulmuş olması oldukça önemlidir. Ücret yönetimi organizasyonlarda yalnızca maddi değerler açısından değil aynı zamanda çalışan motivasyonuna sağladığı katkıdan dolayı da önem taşımaktadır. Teşvikler ve ödüller işletmelerde çalışanların tutum ve davranışlarını ve hedeflere ulaşabilmek adına gösterdikleri çabayı etkilemektedir (Ahmad, 2015, 7). Yalnızca motivasyon ve performans açısından da değil aynı zamanda çalışan güçlendirmede de teşvik ve ödül sistemlerinin etkili bir araç olduğu söylenebilir. Bir ödül sisteminin çalışan güçlendirmesi gerçekleştirebilmesi için bireysel katkı sağlaması zorunludur (Spreitzer, 1995, 1448). Bireysel ödüllerin çalışan güçlendirmede oldukça önemli olduğu gözlenmiştir. Bireysel ödüller kişilere yetkinliklerini tanıma ve geliştirme fırsatı sağlarken aynı zamanda onları işletmede karar alma sürecine katılma ve kararları etkileme konusunda teşvik eder (Spreitzer, 1995, 1449). Çalışanların verdiği emek karşılığında aldıkları ücretin tatmin edici olması, yaşam standartlarını ve yaşam kalitelerini etkilemektedir. İşletmelerin sahip oldukları ücretlendirme sistemi çalışanların tutum ve davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Noe ve diğ, 2010, 500).

Firmalarda uygulanan ücretlendirme ve ödül sistemi uygulanan yeşil faaliyetleri destekler nitelikte olmalıdır. Bir organizasyonda ödüllendirme politikası çalışanları en iyi olabilmek adına teşvik ve motive etmeye, performansı yüksek çalışanların bilgi yetenek ve faaliyetlerinin örgütsel hedefler doğrultusunda geliştirilmesine odaklanmalıdır. İşletmelerin belirlemiş oldukları hedef ve stratejileri ücret ve ödüllendirme politikalarının belirlenmesinde oldukça önemlidir. Lothe ve Myrtveit (2003, 192)'in Avrupa'da 20 işletme üzerinde yaptıkları araştırmada firmaların %80'inin yazılı bir çevresel stratejiye sahip olduğu fakat hiçbir firmanın ücretlendirme sisteminde çevresel performansa dayalı bir değişkenin bulunmadığını tespit etmişlerdir. İşletmelerle

yapılan görüşmeler sonucunda bunun sebebi olarak çevresel performansın karlılık üzerinde uzun dönemli etkisi olacağına inandıklarını belirtmişlerdir. Çalışmanın sonucunda hem kar odaklı hem de çevresel performansa odaklı stratejiler uygulamak isteyen firmaların ücret ve ödüllendirme sistemlerinin düzenlenmesi konusunda danışmanlığa ihtiyaç duydukları belirtilmiştir.

Modern işletmelerde ödüllendirme sistemi çevre dostu faaliyetleri destekler nitelikte dizayn edilmiştir. İngiltere’de CIPD (2007, 9) tarafından 1000 katılımcı üzerinde yürütülen çalışmanın sonucunda işletmelerin %8’inin yeşil davranışları maddi teşviklerle veya tanınma yoluyla ödüllendirdiğini tespit etmiştir. Çevresel programlara olan çalışan katılımının ölçülmesi amacıyla yapılan bir diğer çalışmada ise çalışanların çevresel sorumlulukla ilgili görevleri yerine getirdikleri zaman aldıkları ödüllerin çevresel programlara olan bağlılığı arttırdığı sonucu bulunmuştur (Forman ve Jorgensen, 2001, 13). İşletmeler eğer ücret ve ödüllendirme sistemlerine sürdürülebilirlik faaliyetlerinde bir motivasyon aracı olarak kullanı ve çevresel faaliyetleri ücret ve ödül sistemlerine eklerlerse organizasyonlarda yeşil kültür güçlenebilir ve yeşil davranışlar teşvik edilebilir. İşletmelerde yeşil ödüller ücretsiz bisiklet kullanımı gibi maddi ödülleri kapsayabileceği gibi örgüt içinde tanınma gibi manevi ödüllerden de oluşabilmektedir (Ahmad, 2015, 8). Yapılan literatür taraması sonucunda yurtdışında çevresel yönetim ve ücret yönetimi arasındaki bağlantıyı inceleyen bazı çalışmalara rastlansa da bu alandaki çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Genel olarak literatürden çıkarılabilecek yargı, firmalarda çevresel performansa dayalı ödüllerin çoğunlukla üst yönetim seviyesinde gerçekleştirildiği alt kademelerde genelde parasal olmayan ödüller (birey veya grup olarak ulaşılan çevresel hedefler, yeşil faaliyetlere katılma veya çevresel yönetimde örnek olabilecek davranışlar doğrultusunda örgüt içersinde tanıtılma gibi) kullanıldığı, bu ödüllerin çevresel performansı pozitif yönde etkilediği, çevresel konularda açık iletişimi teşvik ettiği şeklindedir (Renwick ve diğ, 2013, 6).

2.3.5 Yeşil Çalışan İlişkileri, Çalışan Katılımı ve Çalışan Güçlendirme

İşletmelerde insan kaynakları faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için çalışan katılımının sağlanması gerekmektedir. Bu bölüm literatürdeki Yeşil-İK çalışmalarından yola çıkarak yeşil faaliyetlere olan çalışan katılımının artırılması amacıyla gerçekleştirilen çalışan güçlendirme uygulamalarının önemini açıklamak amacıyla

oluşturulmuştur. Günümüzde küreselleşme ile birlikte değişen çevre koşullarına işletmelerin daha iyi uyum sağlayabilmeleri adına esnekliklerini arttırmaları gerekmektedir. Bunu sağlamanın yollarından birisi de çalışan güçlendirmedir. Güçlendirme faaliyetleri sayesinde yetki devrinin gerçekleşmesi, karar verme süreçlerinin hızlanması ve çalışanlardaki otonominin artması beklenmektedir (Brymer, 1991, 59). Çevresel yönetimde etkinlik ve verimliliğin artırılması açısından oldukça önemli olan çalışan moral ve motivasyonunun sağlanabilmesi adına Yeşil-İK faaliyetleri oldukça önemlidir. Ahmad (2013, 8) yapmış olduğu çalışmada firmaların pozitif çalışan ilişkilerine sahip olmasının kalıcı bir rekabet avantajı kaynağı olduğunu belirtmiştir. Yetenek, motivasyon ve fırsat teorisinin de desteklediği gibi insan kaynakları faaliyetlerinin çalışanları teşvik edip bilinçlendirmesi ve güçlendirmesi gerekmektedir. Çalışan güçlendirmesi üzerine yapılan çalışmaların kökeni 1920'li yıllara dayanmaktadır. Conger ve Kanungo (1988, 471) yapmış oldukları çalışmada işletmelerde güçlendirme faaliyetlerinin neden önemli hale geldiği ve bu alanda yapılan çalışmaların gün geçtikçe artma nedenlerini aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Astların güçlendirilmesi yönetsel ve örgütsel etkinliği artırması açısından önemlidir,
- Güç paylaşımı sayesinde çalışanların kontrol edilmesi gerekliliğini azalır ve zaman tasarrufu sağlar,
- Çalışan güçlendirme organizasyonlarda grup bazlı gelişmelere katkı sağladığı için önemlidir.

Kişinin yaptığı işte tam olarak yetkilendirilmesi ve görevlerini zamanında yerine getirebilmesi için gereken sorumluluk ve otoritenin verilip bu alanda motive edilmesini kapsayan çalışan güçlendirme faaliyetleri sürdürülebilirlik ve çevresel yönetimde performansı arttırabilecek unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevresel yönetimin başarıya ulaşmasındaki kıstaslardan birisi ise çalışanların da sorumluluk alması gerekliliğidir (Tariq ve diğ, 2016, 6). Çalışan güçlendirmenin işletmelere sağladığı en önemli faydalardan birisi de motivasyonu arttırmasıdır. Gutowski ve diğ. (2005, 13)'nin Japonya, Avrupa ve Amerika'da karşılaştırmalı olarak yapmış oldukları çalışmada, iş hayatında motivasyonun faydalarını daha kaliteli bir iş ortamı, devamsızlıkta ve işten ayrılmalarda azalma, daha yüksek tatmin ve öz yeterlilik duygusu yaratma, düşük stres ve iş hayatında daha üretken davranışlar gösterme şeklinde sıralamıştır. Teorik çerçeve

bölümünde de ele alınan Yetenek-Motivasyon-Fırsat teorisine göre insan kaynakları yetenekleri keşfedip onları motive etme ve gelişmeleri için fırsat sağlama ve bu sayede gerçekleştirilen faaliyetlere çalışan katılımını sağlama amacın sahiptir (Tariq ve diğ, 2016, 6).

Renwick (2013, 7) yapmış olduğu çalışmada organizasyonlarda çalışan güçlendirme faaliyetlerinin ve çalışan katılımının önemini üç boyutta ele almıştır. Öncelikle çalışanların sahip oldukları saklı kalan bilginin süreçlerde kullanılabilmesi açısından, ikinci olarak çevresel yönetimde güçlendirilmiş çalışanların öneriler sunması ve aktiflikleri açısından ve son olarak ta çevresel yönetimdeki gelişmeleri destekleyecek bir örgüt kültürü yaratılması açısından çalışan güçlendirmesinin ve çalışan katılımının oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Yabancı literatürde birçok araştırmacı çalışan güçlendirme ve çalışan katılımı faaliyetlerinin çevresel performans açısından incelenmesi amacıyla çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar ve bulguları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Çalışan Güçlendirme ve/veya Çalışan Katılımı ile Çevresel Yönetimle İlişkili Çıktılar Arasındaki İlişkinin İncelendiği Çalışmaların Bulguları

Araştırma	Bulgular
Brio, Fernandez ve Junquera (2007)	Çevresel faaliyetlerde çalışan katılımının sağlanması, işletmelerin çevresel aksiyona dayalı rekabet avantajı kazanmaları üzerinde %16 oranında pozitif bir etkiye sahiptir.
Florida ve Daviyon (2001)	Çalışan katılımı ve çalışanların kaynakları etkin kullanmaları arasında pozitif yönde ilişki vardır.
Brio ve diğ. (2007)	110 İspanyol ISO14001 kayıtlı firma üzerinde yapmış oldukları çalışmada, çalışan katılımı ile yöneticiler tarafından

Tablo 2 - devam

	değerlendirilen çevresel faaliyetlerin çıktıları arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur.
May ve Flannery, (1995)	Çevresel faaliyetlere olan çalışan katılımı ve atıkların azaltılması arasında pozitif yönde ilişki vardır.
Simpson ve Samson, (2008)	Avustralya’da 232 üretim firması üzerinde uygulanan çalışmada çevresel yönetimde çalışan güçlendirmesi ve çevresel performans arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur.
Kitazawa ve Sarkis, (2000)	Çalışan katılımı ve kirliliğin azaltılması arasında pozitif yönde ilişki vardır.
Ramus ve Steger (2000)	Yöneticilerin uyguladıkları güçlendirme faaliyetleri ile (yeşil davranışların ödüllendirilmesi, yetki devri, etkili iletişim gibi) çevresel faaliyetlere olan çalışan katılımı arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

İşletmelerde çevre dostu faaliyetlere çalışan katılımının sağlanabilmesi için insan kaynakları ve yöneticiler tarafından çalışanlara bazı fırsatlar sunulması gerekmektedir. Yeşil fırsatlar sunulması için yapılabilecek olan faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Renwick ve diğ, 2013, 6):

- Çalışanlardan çevre ile ilgili konularda tavsiye planları istemek,
- Çevresel problemleri çözebilmek adına bazı grupları yönlendirmek,

- Çevresel konulardaki başarıları ödüllendirmek ve örgüt içersinde tanıtmak,
- Çevreci faaliyetlerde bulunacak takımlar kurmak,
- Çalışanları telekonferans, video konferans ve evden çalışma gibi konularda teşvik etmek olarak sıralanabilmektedir.

Tariq ve diğ. (2014, 30)'nin çalışan güçlendirmesi ve yeşil insan kaynakları üzerine yapmış çalışmada çalışan güçlendirmenin aslında sadece örgütsel açıdan değil aynı zamanda toplumsal açıdan da oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Psikolojik güçlendirmesi gerçekleşmiş olan çalışanların eğer örgütsel hedeflere daha iyi motive edilirlse, yeşil hedeflere ulaşma konusunda da daha pratik olacaklarına, sonuç olarak günümüzde çalışan güçlendirmesi veya personel güçlendirme diye geçen kavramın yeşil çalışan güçlendirmesi olarak değişebileceğine ve çalışanların sosyal vatandaşlar olarak günlük faaliyetlerine de bazı yeşil adımları ilave edeceklerine değinilmiştir. Genel olarak literatürden çıkarılabilecek yargı örgütsel güçlendirmenin çalışan katılımı, destekleyici bir kurum kültürünün olması, üst yönetimin çalışanı desteklemesi, çalışanın kendini göreve ait hissetmesi, örgüt içersinde tanınma, yetkinin paylaşılması, kendi kendine karar verebilme gibi unsurlardan oluştuğunu söylemek mümkündür (Tariq ve diğ, 2014, 30; Renwick, 2013, 8). Fakat Yeşil-İK altında çalışanların güçlendirilmesi için çevresel faaliyetler kapsamında ele aldığında yukarıda bahsi geçen yabancı literatürdeki sınırlı sayıdaki çalışmalar dışında çalışan güçlendirmesi ile ilgili daha fazla çalışma yapılması gerektiği gözlenmiştir.

Özetle artan çevresel problemlerde işletmelerin üzerine düşen görev ve sorumlulukları daha rahat yerine getirebilmeleri için Yeşil-İK faaliyetlerini gerçekleştirebilirler. Bu bağlamda işletmelerin çalışanlarını çevresel bilince sahip olan bireylerden seçmeleri, çevresel konulardaki başarıları örgüt içersinde duyurmaları ve teşvik etmeleri, çalışanlara çevre dostu faaliyetlere katılmaları adına fırsatlar sunmaları, çevresel eğitimler vermeleri ve çalışanlarına işletmenin sahip olduğu kültürle birlikte doğaya zarar vermeyen veya zararın azaltılması için çaba sarf eden bir örnek oluşturmaları gerekmektedir. İşletmelerin çevresel performanslarını arttırmaları adına önemli bir unsur olarak karşımıza çıkan Yeşil-İK geri dönüşüm, kaynak tasarrufu, karbon ayak izinin azaltılması, doğa dostu ürün ve hizmetler sağlanması gibi kavramlara vurgu yapması bakımından gelecek nesillere daha iyi bir doğa bırakabilmek için önemli bir örgütsel fonksiyon üstlenmektedir.

3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Tarihçesi

Günümüzde artan nüfus, işletmeler arası rekabet, sağlık problemleri, doğal kaynaklarda meydana gelen hasarlar gibi faktörlerin tümü işletmeleri de etkisi altına almaktadır. Artık işletmeler yalnızca kar elde etmek için değil, bir takım sosyal ve çevresel faydalar sağlamak için de faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmelerin çevreye vermiş oldukları zararlar; hava kirliliği, su kirliliği, toprak kirliliği, gürültü-ses kirliliği, iklim değişikliği ve bazı bitki veya hayvan türlerinin yok olması şeklinde sıralanabilir (Çelik, 2007, 74). Artık işletmelerin tüm bu zararların önlenmesi adına faaliyetlerde bulunmaları kaçınılmaz bir duruma gelmiştir. Sosyal yaşamın önemli bir parçası olan işletmelerin gönüllülük esasına dayalı yaptıkları bir takım faaliyetler kurumsal sosyal sorumluluk kavramını işletme literatüründe gündeme getirmiştir. KSS'nin tarihsel gelişimine bakacak olursak, 1930'lu yıllarda sendikalaşma ile birlikte çalışanların güçlenmeye başladığı ve sosyal hakları için mücadele ettikleri görülmektedir fakat bu dönemlerde kurumsal sosyal sorumluluk kavramından bahsetmek oldukça zordur. 1950-60 yılları arasında işletmelerin tek ve yegane amaçlarının ekonomik kazanç sağlamak olduğunu belirten bazı çalışmalar vardır (Levitt, 1958; Friedman, 1962'den aktaran Carroll, 2016, 2). Fakat sonradan bu tezler çürütülmüş ve işletmelerin bazı sosyal ve çevresel amaçlarının da olması gerektiği genel kabul görmüştür. Daha sonraları işletmelerin gitgide büyümesi ve çevreye verdikleri zararın da buna paralel olarak artmasıyla birlikte birtakım yasaların çıkartıldığı ve işletmelerin de ilk olarak sosyal sorumluluklarını yasalar çerçevesinde gerçekleştirdikleri söylenebilir. Kavram olarak KSS'ye ilk kez Howard R.Bowen 1953 yılında yazmış olduğu 'İş Adamlarının Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibilities Of The Businessman)' adlı kitabında değinmiştir. Bowen kitabında iş adamlarının vermiş oldukları kararların yalnızca kendilerini, paydaşları, çalışanları veya müşterileri değil, aynı zamanda 'biz' diye ifade ettiği tüm sosyal grupları etkilediğine ve bu yüzden iş adamlarının yalnızca kurum çıkarlarını değil, toplumsal değerleri de önemseyen bir takım sosyal sorumluluklarının da bulunduğuna değinmiştir (Bowen, 2013, 6). Daha sonraları KSS tanımlarının

gelişerek sürekli değişime uğradığı toplumlarda gerçekleşen değişimlerle ve yapılan ampirik çalışmalarla birlikte KSS'ninde kapsamının genişlediği ve farklı boyutlar kazandığı söylenebilir (Carroll, 1999, 268). 90'lı yıllardan öncesinde yasal zorunluluklarla birlikte bir mecburiyetin yerine getirilmesi veya topluma iyi görünebilmek için hayır işlendiği görülmektedir. Özellikle 60'lı yıllarda Amerikan firmalarının çoğu hayır işleme konusunda baskılar hissetmekte ve işletme bünyesi dahilinde vakıflar kurup bağış kampanyaları başlatmışlardır. 90'lı yıllardan sonra KSS'nin daha uzun süreli sorumluluklar üstlenen, gerek toplumun gerekse müşterilerin daha çok ilgisini çekebilecek ve işletme stratejileri, hedefleri doğrultusunda bütünleşebilecek alanlarda sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirildiği, KSS'nin dış kaynaklardan fon oluşturma ve stratejik birleşmeler gibi kurum aktivitelerine dönüştüğü görülmektedir (Kotler ve Lee, 2006, 9).

İşletmeler bulundukları toplumun değerlerine ve faaliyet gösterdikleri sektörün özelliklerine göre farklı alanlarda KSS çalışmaları yürütebilmektedirler. Bu durum literatürde farklı ülkelerde KSS üzerine yapılmış birçok araştırma ve farklı tanımlamalarla karşılaşmamıza neden olmaktadır. Tablo.3'te bazı uluslar arası organizasyonların ve araştırmacıların yapmış olduğu kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarına kaynaklarıyla birlikte yer verilmiştir.

Tablo 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımları

Kaynak	Tanım
Avrupa Komisyonu (2002)	'Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin gönüllülük esasına dayalı olarak ticari faaliyetlerinde ve paydaşlarıyla olan ilişkilerinde sosyal ve çevresel kaygılarla olan bütünleşmesidir.'
Bayrak (2001)	'İşletmenin kendi amaçlarını gerçekleştirirken, ahlaki değerlere sadık kalması ve kaynakların aynı zamanda içinde bulunduğu toplumu geliştirmede kullanmasıdır.'

Tablo 3 - devam

Sürdürülebilir Gelişim İçin Dünya İş Konseyi (World Business Council For Sustainable Development)	‘Çalışanlarla aileleriyle, yerel toplumla ve yaşam kalitesini iyileştirmek için geniş anlamda toplumla birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik gelişime katkıda bulunmak için işletmelerin yükümlülüğüdür.’
Carroll (1999)	‘Organizasyonların daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevreye katkı sağlamak üzere gönüllü olarak yaptıkları faaliyetlerdir.’
Kotler ve Lee (2006)	‘Sosyal amaçları desteklemek ve KSS yükümlülüklerini tamamlamak için bir kurum tarafından üstlenilmiş büyük çaplı faaliyetlerdir.’
Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu (ISO)	‘Organizasyonların ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlara insanlara ve topluma yarar sağlayacak şekilde işaret ettikleri bir yaklaşımdır.’
Aktan ve Börü (2007)	‘Herhangi bir organizasyonun iç ve dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulamasıdır.’
Boone ve Kurtz (1992)	‘Üretimden tüketime kadar olan bütün aşamalarda icra edilen faaliyetler nedeniyle, topluma zararlı etkileri açısından işletmeyi sınırlayan, toplumun refahına katkıda bulunmaya zorlayan ve bunu öngören politikalar, prosedürler ve eylemlerin benimsenmesidir.’

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, üzerinde yoğunlaşılan kavram uygulanan faaliyetin ‘gönüllülük’ esasına dayalı olmasıdır. Yani KSS’de yasalar, ahlaki veya etik nedenlerden dolayı gerçekleştirmesi gereken zorunlu yükümlülüklerin haricinde olan faaliyetlere gönderme yapılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumlulukta bir diğer kıstas da sosyal problemlere çözüm üretilmesine katkıda bulunmak ve yalnızca ekonomik değil aynı zamanda insani ve çevresel değerlere de odaklanan işletmelere gönderme yapılmaktadır (İlic, 2010, 306). KSS işletmeleri ekonomik birer varlık olarak kabul etmekte ve bunun yanı sıra toplum içersindeki önemlerinin de altının çizerek onlara ekonomik sorumlulukların dışında da birtakım görevler yüklemektedir (Çelik, 2007, 42). İşletmeler açısından sosyal sorumluluk oldukça geniş kapsamlı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü işletmelerin faaliyette bulundukları ülkenin toplumsal değerlerine ve koşullarına göre uygulanabilecek sosyal sorumluluk faaliyetleri değişiklik gösterebileceği gibi işletmenin bulunduğu sektör şartlarına veya bölgenin özelliklerine göre de değişiklik gösterebilmektedir.

KSS faaliyetlerine başlamadan önce işletmelerin çok boyutlu olarak düşünmeleri gerekmektedir. Örgütlerde KSS faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesi ve topluma sağlanan faydalar olduğu gibi işletmelere de faydalı olabilmesi için uyulması gereken bazı ilkeler vardır (Aktan, 2007, 42). Bunlardan ilki örgüt içi liderlik gerçekleştirilmesidir ve sorumluluğa dahil olan tarafların hedefler doğrultusunda motive edilmesi gerekmektedir. İşletme içersinde liderler neden sosyal sorumluluk faaliyeti yürütüldüğünü ve örgüte ne gibi faydalar sağlayacağını genel kurula, yatırımcılara, çalışanlara, ve diğer paydaşlara raporlarla veya çeşitli platformlar aracılığıyla duyurması gerekmektedir (Argüden, 2007, 39). İşletmelerin diğer tüm faaliyetlerinde olduğu gibi KSS’de de performansın ölçülmesi başarı için oldukça önemlidir. Dolayısıyla başarı kriterleri koyulması uygulanacak KSS faaliyeti sonucunda nelere ulaşıldığının tespit edilmesinde kritik öneme sahiptir. Yapılan sosyal sorumluluk faaliyetinin başarıya ulaşmasındaki diğer bir önemli aşama da seçilen konunun uygunluğudur. Bir yandan örgütün amaç, hedef ve stratejileriyle uyum sağlanması amaçlanırken öte yandan toplum tarafından önemli kabul edilebilecek bir sorumluluk konusu seçilmesi önem arz etmektedir. Kotler ve Lee (2017, 71)’nin kurumsal sosyal sorumluluk kitabında KSS faaliyetleri gerçekleştirilecek konunun seçilirken dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Müşteriler açısından da konunun ilgi çekici olmasına ve işletmenin faaliyet alanına, ürünlerine uygun bir konu seçildiğinden emin olmak,
- Seçilen konunun işletmenin misyonu, hedefleri ve stratejileriyle uyumlu olduğundan emin olmak,
- İşletmede çalışanlar için motive edici bir konu olduğundan emin olmak,
- Medya ve toplum tarafından kabul görecektik kadar dikkat çekici ve tartışma doğuracak potansiyele sahip bir konu olmasına dikkat etmek,
- Kısa vadeli ve gerçekleştirilemeyecek hedeflerden kaçınarak seçilen konuyu bütünüyle benimsemek,
- Seçilen sorumluluğun işletme politika ve uygulamalarında gösterilmesinin gerektiğinin bilincinde olmak,
- Kısa süreli değil devamlı çözümler üretebilen, toplum için en iyi kazancı sağlayan konu olduğundan emin olmak,
- İşletmenin hissedarlarının da konuyla ilgilenmelerini garanti etmek ve gerçekleştirilen başarılarında tüm tarafları destekleyip takdir etmek.

Yukarıdaki listeden de görüldüğü üzere işletmelerde KSS çalışmaları yürütmeden önce konuyu tüm paydaşların gerek maddi gerekse zaman açısından yatırım yapılabilir bulmaları önem arz etmektedir. KSS uygulamalarında konunun belirlenmesi gibi işletmelerin karşılaşabilecekleri bazı zorluklar vardır. Örneğin çok uluslu bir işletmenin hangi topluma karşı sorumluluk faaliyetleri yürüteceğine karar vermesi gibi nedenlerle çok uluslu firmalarda KSS faaliyetleri yürütmek daha karmaşık bir hal almaktadır.

3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kuramsal Temeli

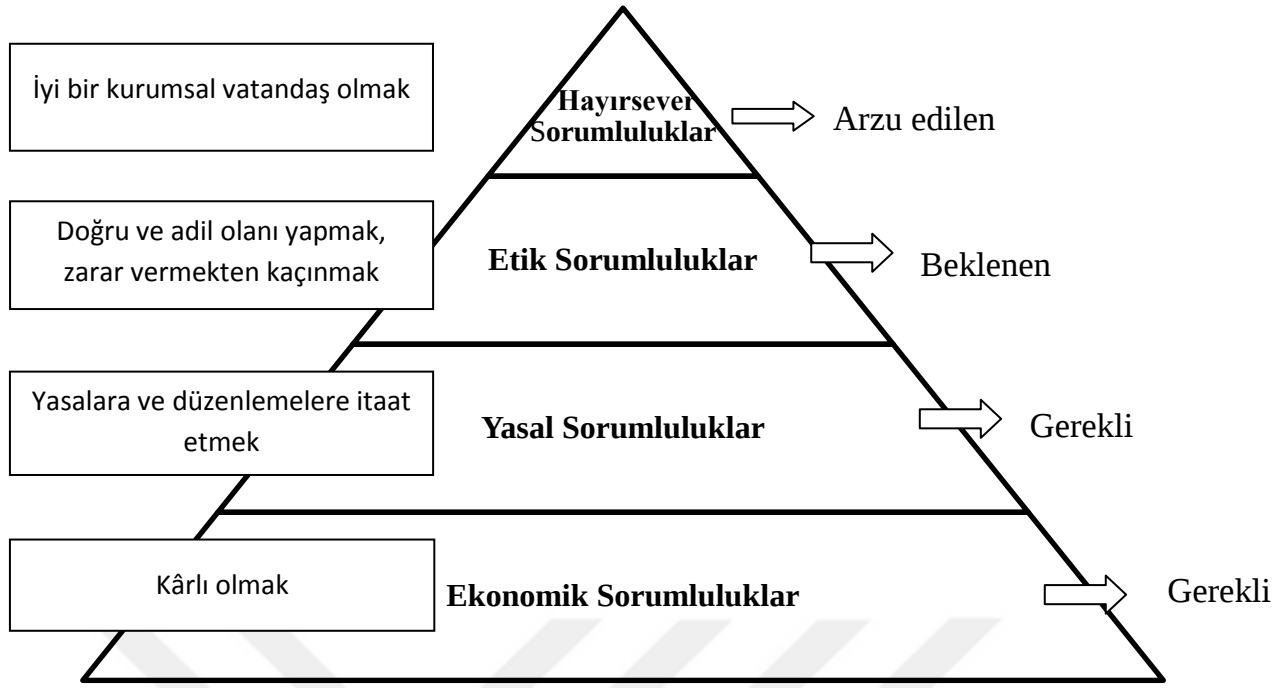
Kurumsal sosyal sorumluluğun tüm süreçlerinde değinilen en temel unsurlardan birisi olan tüm paydaşların çıkarlarının düşünülmesi, kuramsal temelde paydaş teorisinin önemini göstermektedir. İşletmelerin ilişkide bulundukları ve hedeflerine ulaşabilmeleri adına uyguladıkları faaliyetlerden etkilenen ve bunları etkileyebilme potansiyeline sahip olan grup veya kişilere paydaşlar denmektedir (Aktan ve Börü, 2007, 13). İşletmelerin tüm faaliyetlerinde sahip oldukları paydaşların tümüne karşı eşit davranmaları ilkesine dayanan paydaş teorisi kurumsal sosyal sorumluluğun da kuramsal temellerini oluşturmaktadır. Freeman paydaş teorisini dinamik bir yapı olan işletmelerin ve toplumların birlikte nasıl değer yarattıklarının ve aralarındaki ilişkinin

özölmenmesinde bir yöntem olarak belirtmiştir (Freeman ve diğ, 2010, 362). İşletmelerin sahip oldukları paydaşlar örgütsel hedeflere ulaşmada işletmeleri etkileyebilmekte ve bu hedeflerden de etkilenebilmektedirler. Paydaşlık kavramı İngilizce karşılığı olan ‘stakeholder’ kelimesinden gelmekte ve stake kelimesi çıkar, menfaat, fayda anlamlarına karşılık gelmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere işletmelerden sağlayabileceği faydalar bulunan kişi veya gruplar paydaş olarak nitelendirilebilmektedir ve bu sebepten ötürü paydaş kavramı üzerinde uzlaşmış tek bir tanım bulunmamaktadır (Becan, 2011, 23). Paydaş teorisinin temel felsefesi işletmelerin sahip oldukları paydaşlarıyla olan ilişkileri ne kadar iyi ve güçlü olursa örgütsel hedeflere ulaşmada o kadar başarılı olunacağına dayanmaktadır (Aktan ve Börü, 2007, 14). Paydaş teorisine göre işletmeler ahlaki açıdan doğru olabilmek adına sahip olduğu paydaşların tümüne eşit ve adil davranmak zorundadırlar. İşletmelerin sahip oldukları birincil paydaşlar müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar, rakipler ve genel toplumdan oluşmaktadır ve işletme eğer bu paydaş gruplarından herhangi biriyle olan ilişkilerinde bozulma yaşarsa varlığı tehlikeye girebilecektir (İşçioğlu, 2002, 63). Örneğin, işletmenin ürettiği ürünün doğrudan kullanıcısı olan müşteriler herhangi bir memnuniyetsizlik yaşadığında ve farklı markaları tercih ettiklerinde işletme ürünlerini satacak müşteri bulmakta zorlanabilmekte ve devamlılığı riske girebilmektedir. İkincil paydaşlar olarak ise işletmelerin sürekli ilişki içinde bulundukları fakat işletmenin devamlılığı üzerinde birincil paydaşlar gibi etkisi olmayan grup veya kişileri kapsamaktadır. Özetle paydaş teorisi işletmelerin ekonomik, yasal, etik veya gönüllülük boyutlarında bazı sorumluluklarının bulunduğu paydaşlarıyla arasında olan ilişkilerin incelenmesine ve paydaşların işletme faaliyetlerini onaylaması ve desteklemesi ile işletmelerin başarılı olabileceklerine dayanmaktadır.

3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Alt Boyutları

Bu bölümde Carroll’un dört boyutlu sosyal sorumluluk piramidi baz alınarak işletmelerin sahip oldukları KSS türleri açıklanacaktır (Carroll, 1979, 1991, 2016). Bunlar piramitte en alttan üste doğru işletmelerin en temel sorumluluğu olan ekonomik sorumluluk, hukuki veya yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve son olarak gönüllü sorumlulukları kapsamaktadır.

KSS'nin dört sorumluluk türünden oluşan tanımı ilk olarak Carroll'un 1979 yılındaki çalışmasında belirtilmiştir. Daha sonraları bu sorumluluk türleri bir piramit üzerine yerleştirilmiş ve aşağıdaki şekil oluşturulmuştur (Carroll, 2016, 5). Şeklin tabanında ekonomik sorumlulukların yer alma nedeni işletmelerin kuruluş amaçlarının kar elde etmek olduğu ve faaliyetlerini yürütebilmesi adına en temelde ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiği belirtilmiştir. İkinci basamakta yasal sorumluluklar yer almaktadır çünkü sosyal yaşamın bir parçası olan işletmelerin tüm faaliyetlerini gerçekleştirirken uymaları zorunlu olan yazılı kurallar ve düzenlemeler vardır. Bu kuralların yalnızca yazılı kurallardan oluşmamaktadır. Aynı zamanda işletmelerin faaliyette bulundukları toplumun değerlerine uygun hareket etmesi ve paydaşlarını korumak adına faaliyetlerini etik sorumluluklar çerçevesinde gerçekleştirmesi piramidin üçüncü basamağında yer almaktadır. Piramitte üçüncü basamakta yer almasına rağmen Carroll yapmış olduğu çalışmada etik sorumlulukların ayrıca tüm piramidi kapsayan bir KSS parçası olarak düşünülmesi gerektiğine değinmiştir çünkü diğer tüm kategorilerin temelde etik sorumluluktan beslendiğine vurgu yapmaktadır (Carroll, 2016, 5). Son olarak zirvede yer alan hayırseverlik veya gönüllü sorumluluklar ise işletmeleri, iyi birer 'kurumsal vatandaş' olarak konumlandırmakta ve topluma yapacağı finansal, fiziksel ve insani katkıları kapsamaktadır.



Şekil 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*,1(1),s:5.

3.3.1. Ekonomik Sorumluluk

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri toplumlara karşı olan en temel sorumluluğu ekonomik sorumluluktur. Çünkü işletmeler kar elde edebildikleri sürece müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek ve faaliyetlerini sürdürmeye devam edebileceklerdir. Carroll ekonomik sorumluluğu temelde paydaşlara sağlanan maddi faydalar ve karlılık olarak belirtmektedir (Carroll,2016,6). Piramidin en temelinde yer almasının sebebi olarak diğer tüm sorumlulukların ancak ekonomik sorumluluk yerine getirilebilirse devam ettirilebileceği ve ekonomik sorumluluğun işletmeler için adeta bir binanın temeli gibi görülmesi gerektiğini belirtmiştir. Carroll ekonomik sorumluluklar kapsamında yatırımların geri dönüşlerini işletmelerin başarı yolundaki en önemli motivasyon aracı olarak belirtmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde işletmelerin gerçekleştirdiği pazarlama, yatırım, üretim ve sektörde uygulanacak stratejiler gibi birçok faaliyetin doğrudan ekonomik sorumlulukla bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla günümüzün küresel rekabet ortamında finansal başarı işletmeler için temeli

oluşturmakta ve toplum tarafından ‘*gerekli*’ görülen KSS boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3.2. Yasal Sorumluluk

Toplumun en önemli parçalarından birisi olan işletmelerin sahip oldukları ekonomik sorumluluktan sonra piramidin ikinci bölümünü yasal sorumluluklar oluşturmaktadır. İşletmelerin gerçekleştirmiş olduğu tüm faaliyetlerde kanunlara ve yazılı düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirmeleri sorumluluğu yasal sorumluluk olarak adlandırılmaktadır. Yasal sorumlulukta KSS piramidinde tıpkı ekonomik sorumluluk gibi toplum tarafından ‘*gerekli*’ görülen sorumluluk türüdür. Carroll çalışmasında yasal sorumluluğun kapsamını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Hükümetin ve hukukun beklentilerine uygun faaliyet göstermek,
- Gerek yerel gerekse bölgesel çaplı düzenlemelere uyum sağlamak,
- İşletmenin kendisini yasalara uygun bir kurumsal vatandaş olarak topluma iletmesi,
- Toplumdaki paydaşlara karşı olan yasal yükümlülükleri de tümüyle gerçekleştirmek,
- Asgari yasal gereklilikler karşılanarak üretim ve hizmet faaliyetlerini yürütmek.

3.3.3. Etik Sorumluluk

Kanunların da ilerisinde faaliyette bulunan toplumun normlarına değerlerine ve beklentilerine karşı uyum gösterilmesini kapsayan sorumluluklara etik sorumluluklar denmektedir. Carroll çalışmasında (2016, 3) etik sorumlulukların işletmelerin topluma karşı adil ve objektif davranmalarının bir uzantısı olduğuna ve yasal çerçevenin kapsamına girmese dahi toplum tarafından uyulması beklendiğine değinmiştir. Etik sorumlulukta karşımıza çıkan ve işletmenin gerek çalışanları gerekse paydaşlarının tümünün uyması gereken önemli kavramlar toplumun oluşturduğu dengenin ve yaşamın bir uzantısı olarak belirlenmiş normlar, toplumsal ilkeler, standartlar, değerler ve beklentilerdir. Carroll işletmeler açısından bakıldığında yasal ve etik beklentilerin ayrımının zor olabileceğine fakat özetle etik değerlerin yasal sorumlulukların temelini oluşturduğuna ve yasaları ile götürdüğüne dikkat çekmiştir. Ekonomik ve yasal sorumluluk gereklilik olarak görülürken etik sorumluluk KSS piramidinde toplum

tarafından '*beklenen*' sorumluluk türü olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları etik sorumluluklar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Toplumsal adetlere ve etik normlara uygun olarak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi,
- Toplum tarafından kabul edilmiş olan yeni ahlaki veya etik değerlerin tanınması ve saygı duyulması,
- İşletme hedeflerinin ve etik değerlerin uyumlu hale getirilmesi, hedeflere ulaşabilme adına etik değerleri tehlikeye atmamak,
- Etik ve ahlaki beklentileri karşılayan iyi birer kurumsal vatandaş kimliğine sahip olmak,
- İşletme bütünlüğü çerçevesinde etik davranışların yasaların da ötesinde olduğunu kabul etmek ve tanımak.

3.3.4. Hayırsever-Gönüllü Sorumluluklar

Hayırsever veya gönüllü sorumluluklar işletmelerin faaliyette bulundukları toplumun sahip olduğu sorunların çözümü için gönüllü olarak gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmelerin uygulayabileceği kurumsal hayırseverlik faaliyetleri maddi kaynaklarını ürünlerini veya servislerini bağışı veya çalışanları gönüllülük aktivitelerinden oluşabilmektedir. Hayırsever-gönüllü sorumluluklar toplum tarafından '*beklenen ve arzu edilen*' sorumluluklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal hayırseverlik KSS'nin en önemli parçasını oluşturmakta ve işletmeler için itibarı arttırmanın etkili yollarından birisi olarak görülmektedir (Carroll, 2016, 4).

3.4. İşletmelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

İşletmelerin uygulayabilecekleri sosyal sorumluluk konuları ve uygulama amaçları işletmelerin faaliyet alanlarına, sektöre, ülkeye ve birçok değişkene bağlı olarak farklılık göstermektedir. Seçilen sosyal sorumluluk alanının hem örgütsel amaç ve hedeflerle uyumlu olması hem de çalışanların ve toplumun ilgisini çekebilecek tam katılım sağlanabilecek bir konu olması başarıya ulaşmada kilit faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevresel ve toplumsal problemlerin her geçen gün arttığı günümüzde işletmeler bu problemlerin çözümüne dikkat çekebilmek ve destek olabilmek adına

gerek ekonomik gerekse toplumda yaratabileceği etki ve popülerlik bakımından önemli güçlere sahiptirler. KSS piramidinin en üst katmanında yer alan kurumsal hayırseverlik kapsamında işlenebilecek sosyal girişim faaliyetleri Kotler ve Lee (2017, 25) tarafından 6'ya ayrılmaktadır:

- Kurumsal kaynakların (fonlar, üretilen mal veya hizmetler) *sosyal bir amacı teşvik etmek* veya farkındalık yaratmak adına harcanması,
- Satışlardan elde edilen gelirlerin bir kısmının *sosyal amaç bağlantılı pazarlama* yoluyla bağışlanması,
- Toplum veya çevre için iyi olana ulaşabilmek adına '*davranış değiştirme*' kampanyalarına destek vermek,
- *Kurumsal hayırseverlik* için bir derneğe veya hayır kurumuna yapılabilecek doğrudan nakit veya ayni hizmet desteği,
- *Toplum gönüllülüğü* çerçevesinde çalışanların veya diğer paydaşların zamanlarını hayırseverlik için harcamaları,
- İsteğe bağlı yatırımlar ve uygulamaları kapsayabilecek *sosyal sorumluluk taşıyan iş uygulamalarının* tümü kurumsal hayırseverlik kapsamında yer almaktadır.

Bu bölümde çalışmanın konusu Yeşil-İK ve KSS olduğu için çevresel alandaki konulara ve sürdürülebilirliğe odaklanan KSS uygulamalarına yer verilecektir ki bazı çalışmalarda bu uygulamalar kurumsal çevresel sorumluluk olarak adlandırılmaktadır. GfK ve Capital dergisi tarafından 2017-2018 yıllarında hem halk hem de çalışma yaşamı için karşılaştırmalı olarak gerçekleştirilen araştırma neticesinde Türkiye'de çevresel alanda yaptıkları sosyal sorumluluk projeleriyle en başarılı bulunan beş firma sırasıyla Koç Holding, Unilever, Eczacıbaşı Holding, Arçelik-Beko ve Anadolu grubudur³. Araştırma kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk konuları doğa ve çevrenin korunması, sağlık, hayır işlenmesi, eğitim, aile içi şiddetin önlenmesi, kadın ve çocuk hakları, spor, sanat ve tarihin korunması başlıkları yer almıştır. Katılımcılara hangi konunun öncelikli olarak değerlendirilmesi gerektiği sorulmuş ve 2017 yılında doğa ve çevrenin korunması konusu %9 oranında öncelikli bulunurken bu oran 2018 yılında %18 olarak tespit edilmiştir. Yine aynı araştırma sonuçlarına göre 2018 yılının en başarılı bulunan KSS projeleri aşağıdaki gibidir:

³https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/TR/GfK_Capital_Kurumsal_Sosyal_Sorumluluk_Arastirmasi_2018.pdf

Tablo 4. 2018 Yılı Çevre Alanında En Başarılı KSS Projeleri

Sıralama	2018 Yılında Gerçekleştirilen Proje Adı
1.	81 ilde 81 orman (İş Bankası)
2.	Temiz Çevre Engelsiz Hayat (Carrefour)
3.	Günüşiği (Türk Telekom)
4.	Gönül Ağacı (Petrol Ofisi)
5.	Sarı Bisiklet (Eti)
6.	Engelsiz Eğitim Programı (Turkcell)
7.	Kadın Usta Kulübü (Kale grubu)
8.	Engeli Olan Çocuklar (UNICEF)
9.	Geleceğin Mucitleri (Samsung)
10.	Annem ve Ben (TİKAV)

Kaynak:https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/TR/GfK_Capital_Kurumsal_Sosyal_Sorumluluk_Arastirmasi_2018.pdf

Tablodaki KSS uygulamalarına bakıldığında içlerinden bazılarının çevresel alanda Türkiye’de gerçekleştirilen önemli projeler olduğu görülmektedir. Örneğin İş Bankasının Tema Vakfı ve Orman ve Şehircilik Bakanlığıyla birlikte yürüttüğü 81 ilde 81 orman projesiyle küresel ısınma, iklim değişikliği, erozyonla mücadele gibi global problemlere dikkat çekmiş ve toplamda 1.500 hektarlık alana 2.205.000 adet fidan dikmiştir⁴. CarrefourSA’nın Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı ve Türkiye Çevre Koruma Vakfı’nın desteğiyle

⁴ <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/cevre/Sayfalar/cevre.aspx>

gerçekleştirdiği temiz çevre engelsiz hayat projesi kapsamında 2015 yılında 18 ton atık yağ toplanmış ve geri dönüşüm gerçekleştirilerek geliri engelli bireyler için harcanmıştır⁵. Kurumsal sosyal sorumlulukta geçmiş uygulamalara bakıldığında bazılarının dünya üzerinde oldukça ses getirdiği, amaçlarına ulaştığı hatta amacını da aşarak hem işletmenin imajına hem de toplumsal farkındalığa büyük çapta etki ettiği görülmüştür. Örneğin The Body Shop' un kozmetik ürünlerde hayvan testlerine karşı başlattığı kampanya The Body Shop'u dünya üzerinde hayvan testleri uygulanmaması ile yakından ilgilenen bir marka konumuna getirmiştir. Başlatılan bu kampanya ile hem Avrupa hem de Amerika'da kozmetikte hayvan testlerine karşı bazı yasal düzenlemeler yapılmasını teşvik edecek derecede ses getirmiş ve sekiz milyon katılımcıya ulaşılmıştır. Şirket hayvanlar üzerinde test edilmeden kozmetik ürünlerini nasıl ürettiklerini web sayfalarında açıklamış ve tarihsel süreç içerisinde bu KSS faaliyeti için neler yaptıklarını kamuoyu ile paylaşmıştır⁶. Yaptığı KSS çalışmaların da katkısıyla firma Financial Times tarafından en saygın yirmi yedinci şirket seçilmiştir (Kotler ve Lee,2017,69-71). Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı(UNDP), Sosyal Sorumluluk Derneği ve Avrupa Komisyonu tarafından KSS çalışmaları üzerinde yapılan araştırma neticesinde Türkiye'de sosyal sorumlulukta en yaygın yapılan çalışmaların sponsorluk faaliyetleri ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarıyla ortaklaşa yürütülen aktiviteler olduğu belirlenmiştir⁷.

İşletmelerin çevre ile ilgili doğrudan gerçekleştirdikleri KSS projeleri dışında kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutu olarak değerlendirilen ve işletmeleri çevresel sorumlu marka konumuna getiren standartlar, uluslararası kalkınma hedefleri, küresel çaplı düzenlemeler, sözleşmeler ve sertifika programları gibi uygulamalar bulunmaktadır. Bu uygulama ve programlarla ilgili işletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetler yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporlarının da kapsamına dahil edilmiş olup işletmelerin başarı göstergeleri arasında bulunmaktadır. Bu uygulama ve standartlardan işletmelerin yaygın olarak uyum ve taahhütlerde bulundukları programlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- **Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi:** Uluslararası piyasada belirlenen bu ilkeler insan hakları, iş gücü, çevre ve yolsuzlukla mücadele olmak

⁵ <https://www.carrefoursa.com/kurumsal/sosyal-sorumluluk/cevresel/>

⁶ <https://www.thebodyshop.com/about-us/against-animal-testing/>

⁷ http://kssd.org/site/dl/uploads/CSR_Report_in_Turkish.pdf

üzere dörde ayrılmaktadır. 7,8 ve 9. Maddesi çevre ile ilgili olmakla birlikte işletmelerin bu ilkelere uyum taahhüdüne sahip olmaları küresel alanda gelişen bu çevreci kültüre adapte olabilmelerini ve çevresel prestijlerini olumlu etkilemektedir⁸. Çevre ile ilgili olan üç maddeden 7. Madde iş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli, 8.madde çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek verilmeli, 9.madde ise çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeleri boyutlarından oluşmaktadır.

- **Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri:** Birleşmiş milletler tarafından oluşturulan 17 maddelik hedefler yalnızca işletmeleri değil hükümetler, vatandaşlar, sivil toplum kuruluşları gibi küresel çapta her kurumu kapsayan 2030 yılına kadar ulaşılması planlanan hedeflerdir. İçerisinde çevre ile ilgili bir çok maddenin bulunduğu kalkınma hedeflerinden bazıları ışığında işletmeler çeşitli faaliyetler gerçekleştirmekte ve destekçi olmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden çevre ile ilgili olan maddeler: madde 6 temiz su ve sıhhi koşullar, madde 7 erişilebilir ve temiz enerji, madde 11 sürdürülebilir şehir ve yaşam alanları, madde 12 sorumlu üretim ve tüketim, madde 13 iklim eylemi, madde 14 sudaki yaşam, madde 15 karasal yaşamdan oluşmaktadır⁹.
- **LEED Yeşil Bina Sertifikası:** Amerikan Green Business Certification Institute (GBCI) tarafından yeni inşa edilen veya mevcut binalarda gerekli standartlara uygun işletmelere verilen sertifikadır. Faaliyetlerini çevre dostu standartlar altında gerçekleştirmek isteyen işletmeler merkez ofisleri veya üretim gibi çeşitli faaliyetlerini gerçekleştirdikleri binalarını belirli standartlara uygun olarak inşa etmektedirler. Türkiye’de en çok tercih edilen yeşil bina sertifikalarından birisi olan LEED uyum derecelerine göre dört farklı seviyede certified(40-49puan), silver(50-59puan), gold(60-79puan), platinum(80+puan) olarak sertifika vermektedir. Sertifika kriterleri her yıl güncellenmekle birlikte kriterler şu şekilde sıralanabilmektedir: sürdürülebilir araziler, su verimliliği, enerji ve atmosfer, malzeme ve kaynaklar, yerleşim ve ulaşım, iç mekan kalitesi, inovasyon ve bölgesel öncelik kredilerinden oluşmaktadır¹⁰.

⁸ <https://www.globalcompactturkiye.org/10-ilke/>

⁹ <http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html>

¹⁰ [http://www.xn--leedsertifika-jgc.com/leed-v4-\(2014\).html](http://www.xn--leedsertifika-jgc.com/leed-v4-(2014).html)

- **Mavi Bayrak Sertifika ve Ödül Programı:** Plaj marina gibi sahil bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerini çevreye zarar vermeden sürdürdüklerini gösterebilmek amacıyla faaliyet bölgeleri için aldıkları sertifikadır. Türkiye’de 1993 yılında başlatılan bu sertifikasyon programı TÜRÇEV(Türkiye Çevre Eğitim Vakfı) ve FEE(Foundation for Environmental Education) tarafından başta çevre eğitimi ve çevre yönetimi olmak üzere sorumlu deniz seyri davranışının benimsetilmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir¹¹.
- **Karbon Saydamlık Projesi:** Temel amacı işletmelerin ve yatırımcıların sürdürülebilir bir ekonomi yaratabilme adına faaliyetlerinden kaynaklanan çevresel etkileri anlamalarını ve yönetmelerini sağlamaktır. İşletmelerin faaliyetlerinden kaynaklanan çevresel etkilerin azaltılması adına iklim değişikliği ve su programlarından oluşan karbon saydamlık projesi işletmelere su kullanımlarını ve su kaynakları üzerindeki etkilerini, sera gazı emisyonlarını ve bu alanlardaki stratejilerini paylaşabilmeleri adına oluşturulmuş programdır. Doğal tehditler karşısında önlem alabilmeyi sağlamak adına şirketlerin gönüllü olarak paylaştıkları bu çevresel etkiler kamuoyu ile paylaşılmakta ve işletmelere faaliyetlerini düzenlemeleri adına yol göstermektedir¹².

3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi ve Örgütsel Çıktılarla İlişkisi

Günümüzde sosyal sorumluluğun öneminin gün geçtikçe daha da arttığı ve firmaların bu alanda faaliyet göstermek için çaba sarf ettiği görülmektedir. Peki örgütlerin KSS için yatırımlar yapmasını sağlayan sebepler nelerdir? İşletmeler KSS uygulamaları yürütürken yalnızca toplumsal veya çevresel çıkarları mı düşünmektedirler? Sorularının yanıtı sosyal sorumluluğun işletmelerdeki önemi ve örgütsel çıktılarla olan ilişkilerini açıklamaya yardımcı olacaktır. KSS uygulamaları işletmelerde çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani örgütler bir sosyal sorumluluk faaliyeti yürütecekleri zaman hem toplum veya çevre için hem de işletme için en iyi uygulamayı gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler (Kotler ve Lee, 2017, 227). Sosyal sorumluluğun firmalar üzerinde birçok pozitif etkisi bulunmaktadır. Özellikle iş arama niyetinde olan yeni nesil firma tercihi yaparken sosyal sorumluluğu

¹¹ http://www.mavibayrak.org.tr/tr/icerikDetay.aspx?icerik_refno=10

¹² <https://www.cdp.net/en>

daha yüksek olan işletmeleri tercih etmektedirler (Rupp ve diğ, 2013, 899). Böylelikle işletmeler KSS faaliyetleri yürüterek daha nitelikli çalışanları işletmeye çekebilme potansiyellerini arttırabilirler. Ayrıca çalışanların KSS algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda bu iki değişken arasında pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır yani sosyal sorumluluğu yüksek olan işletmelerde iş tatmininin de yüksek olması beklenmektedir (Çalışkan ve Ünüsan, 2011; Özdemir, 2007). Kotler ve Lee (2016, 11) kurumsal sosyal sorumluluk kitabında işletmelerde sosyal sorumluluğa yapılan yatırımların artması ile birlikte aşağıdaki maddi ve maddi olmayan değerlerde de artış görüldüğünü belirtmiştir:

- Pazar payında ve satışlarda olan artış,
- Sektördeki marka konumunun güçlenmesi,
- Güçlü kurum imajı ve etkisinde artış,
- Potansiyel çalışanları çekme, heveslendirme ve elde tutabilme yeteneğinde artış,
- Maliyetlerde azalma,
- Dış çevredeki yatırımcılara ve mali uzmanlara karşı olan çekicilikte artış olarak sıralanmıştır.

KSS'nin gerek akademik alanda gerekse pratikte yapılan KSS çalışmaları açısından gün geçtikçe daha popüler olmasının ve her geçen gün KSS'ye yapılan yatırımların artmasının sebepleri farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekilde sıralanmıştır. Farklı çalışmaların sıraladığı sebepler derlenecek olursa KSS'nin işletmeler açısından ve akademik dünyada önem kazanma sebepleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Eren, 2000, 111-118):

- Toplumsal beklentilerdeki değişimler ve bu beklentilerin karşılanması,
- İşletmelerin kısa vadedense uzun dönemli kar hedeflemesi,
- İşletmelerin sahip oldukları etik bilincin artması,
- Gerek topluma gerekse çalışanlara veya kredi verenlere karşı oluşturulabilecek olumlu kurumsal imaj,
- Çevresel sorunların işletmelerin desteği ile çözülebilir olması,
- Gönüllü yapılan faaliyetlerle devlet müdahalesinde azalma ihtimali,
- İşletmelerin sahip olduğu gücü yaptıkları sorumluluk faaliyetleriyle dengelemesi,

- Piyasa değerindeki olası artış,
- Sorumluluk faaliyetleri için işletmelerin gereken kaynaklara sahip olmaları,
- Sosyal problemlerden korunma,
- Profesyonel yöneticiliğin gelişmesi,
- Çevresel sorunların artması ve doğal kaynakların tükenmeye başlaması,
- Çalışan motivasyonu sağlamanın gerekliliği,
- Küreselleşme ve demokratikleşme,
- Sendikal gelişmeler şeklinde sıralanabilmektedir.

KSS ile ilgili en çok tartışma yaratan konulardan birisi firmanın finansal performansına etkisinin olup olmadığıdır. Literatürde KSS'nin firmanın finansal performansına veya karlılığa olan etkisini araştıran gerek Türkçe gerekse yabancı birçok çalışma bulunmaktadır (Alparslan ve Aygün, 2013; Başar, 2014; Fettahoğlu, 2013; Waddock ve Graves, 1997). Bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelendiği kaynakları analiz eden çalışmalarda kesin bir yargıya varılamamıştır çünkü bazı çalışmaların ikisi arasında negatif yönde etki bulunduğu bazılarının pozitif bazılarının ise hiçbir etki bulamadığı sonucuna varılmıştır. Fakat yapılan analizler sonucunda çalışmaların çoğundan anlaşılabilecek yargı, yetersiz bilgiye sahip olunan pazar ortamında müşteriler ve diğer hedef kitlelerin örgütleri değerlendirme kriterlerinden birinin de KSS olduğu söylenebileceğidir (Becan, 2011, 18).

Literatürdeki farklı çalışmalar KSS'nin örgütlere sağladığı avantajları farklı boyutlarıyla ele almışlardır. Örneğin Kurucz ve diğ. (2008, 86)'nin yapmış oldukları çalışmayla KSS literatürüne farklı bir açıdan yaklaşmış ve KSS'nin temelde bağışlara ve ekonomik değişkenlere bağlı olmadığına aslında doğru sosyal sorumluluğu üstlenen işletmelerin toplum tarafından destek kazanacağına ve daha güçlü bir işletme olabileceğine değinilmiştir. Çalışmanın sonucunda KSS'nin örgütlere sağlayabileceği dört temel değere vurgu yapılmıştır: maliyet ve riski düşürme, rekabet avantajına olan pozitif etkisi, kurumsal itibara ve meşruiyete olan katkı, işletme ve toplum arasında yarattığı kazan-kazan stratejisi sayesinde oluşan sinerjik değer (Kurucz ve diğ. 2008, 85). İşletmeler açısından bakıldığında her girişimci toplum tarafından ürünleri kolayca ayırt edilebilen ve tercih edilebilir bir markaya sahip olmak istemektedir. İşveren markası ve KSS arasındaki ilişkiye bakıldığında, KSS boyutlarından piramidin en üstünde yer alan kurumsal hayırseverlik boyutunun işveren markasına en fazla etki eden

boyut olduğu söylenebilmektedir (zdemir, 2009, 13). Bu bağlamda işletmelerin yaptıkları tüm faaliyetlerde çevreye ve topluma zarar vermediklerini, yalnızca kar elde etme amacıyla değil aynı zamanda faaliyette bulundukları toplum ve evre adına da bazı sorumluluklara sahip olduklarını kanıtlamaları gerekmektedir.

İşletmeler nasıl ki yalnızca ekonomik kazanç için faaliyetlerini srdrmyorlarsa çalışanlar da sadece maddi ödüller ile motive olmamaktadırlar. Çalışanların katıldıkları faaliyetlerde daha etkin ve verimli olmalarını sağlayan, aynı zamanda ödül sistemlerinde yer almayan extra rol davranışları sergilemelerini sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmelerde önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında alışanların KSS algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilmektedir (Ko ve diğ, 2017; El-Kassar ve diğ, 2017; Kim ve diğ, 2017; Goa ve He, 2017'den aktaran Kerse ve Seçkin, 2017, 850).

4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKTA YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI

İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde ağırlıklı olarak yer verdikleri alanlardan biri de doğanın korunması ve sürdürülebilirlik adına yürütülen faaliyetlerdir. Yeşil insan kaynakları da gerek ofis içersinde gerekse çalışan seçimi, işe alım ve tüm İK fonksiyonlarına kadar sahip olduğu tüm faaliyetlerde örgütsel çıkarlar kadar doğayı da koruması amacına sahiptir. Bu bağlamda yeşil insan kaynaklarının ve KSS'nin ortak bir çatı altında birleştiğini söylemek mümkündür. İki kavramın bağlantı noktası yalnızca doğal kaynaklar açısından değil aynı zamanda işletmelerin çalışanlarına karşı olan sosyal sorumlulukları dahilinde de insan kaynakları ile ortak bir alana sahip olduğu görülmektedir. Günümüzde gelişmiş ülkelerin birçoğunda işletmelerin sundukları ürünleri ekolojik yöntemlerle üretme çabasında oldukları ve gerek işletme içersinde gerekse dış çevrede doğaya zarar vermeden faaliyetlerini sürdüren bir işletme profiline sahip olmak için çaba harcadıkları görülmektedir.

İnsan kaynakları departmanı çalışanların yönetilmesi, geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gibi görevlere sahiptir. İnsan kaynakları yöneticileri firmalarda sosyal sorumluluk projelerinin hem oluşturulması hem yürütülmesi aşamalarında önemli bir role sahiptirler. İşletmelerde tüm faaliyetlerin yürütülmesinde birinci sorumlu olan insan faktörü KSS uygulamalarında da konunun seçilmesinden sosyal sorumluluk planının oluşturulmasına ve uygulanmasına kadar olan tüm faaliyetlerden sorumludur. Yapılacak olan kurumsal hayırseverlik uygulamasının çalışanlar tarafından önemli bulunması, çalışanların bu projeler için gereken zamanı harcayabilmelerine fırsat tanınması, başarılı olunması halinde ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi gibi görevlerde insan kaynakları önemli rollere sahiptir. İnsan kaynaklarının sosyal sorumlulukta sahip oldukları rollerin sunmuş olduğu avantaj sayesinde işletmeler çeşitli proje ve faaliyetlerde çevre üzerindeki negatif etkilerini azaltırken pozitif etkilerini arttırabilmektedirler (Rezaei-Moghaddam, 2016, 29). Pratikte ve bilimsel tartışmalarda 'kurumsal sosyal sorumluluk' çalışmalarındaki artış insan kaynaklarında da sürdürülebilirlik çalışmalarına olan ilginin artmasına neden olmuştur (Ehnert, 2008, 228).

Literatürde Yeşil-İK ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki bağlantıyı inceleyen çalışmalar mevcuttur (Serbest ve diğ, 2003; Waring ve diğ, 2004; Cheema ve Javed, 201). İşletmeler uygulayabilecekleri sosyal sorumluluk faaliyetleriyle kaynaklarının önemli bir kısmını bu alana ayırmakta ve uzun vadede önemli avantajlar elde edebilmektedirler. Firmaların uygulamış oldukları yeşil aktiviteler sosyal sorumluluğun önemli bir boyutu olarak karşımıza çıkmakta ve Yeşil-İK faaliyetleri tarafından desteklenmektedir. Literatürde bazı kaynaklarda kurumsal sosyal sorumluluğun çevre ile bağlantılı olan bölümü '*kurumsal çevresel sorumluluk*' veya '*kurumsal çevresel yönetim*' olarak incelenmektedir(Ervin ve diğ, 2013, 390-409; Joshi ve Gao, 2009, 27-44). Hosain ve Rahman (2016, 56) yapmış oldukları çalışmada işletmelerin KSS faaliyetleri sayesinde rekabet avantajı sağlayabileceklerine ve bunu gerçekleştirebilmek için de Yeşil-İK'ya adapte olmaları gerektiğine değinmiştir. Firmalar uygulamış oldukları sosyal sorumluluk projeleri ile marka ve kurumsal imajlarını arttırabilmektedirler. KSS faaliyetlerinde Yeşil-İK'nın rolüne bakacak olursak, Yeşil-İK işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamada örgütsel bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Shen ve diğ., 2018, 594-622).

Günümüzde çevresel kaygılar eskiden olduğu gibi sadece kurumsal sosyal sorumluluğun bir parçası değil, aynı zamanda küresel çapta büyük firmalarda takımlar oluşturma ve kişisel yetenekleri geliştirme açısından da önemli bir boyuta ulaşmıştır (Smedley, 2007, 35). İnsan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biri olan işe alım süreçlerinde de kurumsal sosyal sorumluluk oldukça önemlidir. Literatürdeki bazı çalışmalarda kurumsal sosyal ve çevresel performansı yüksek olan firmaların kaliteli adayları işe alabilmeleri için diğer firmalara göre daha çekici oldukları tespit edilmiştir. Örneğin, Backhaus ve diğ, (2002, 292-318) yapmış oldukları çalışmayla bir örgütün kurumsal sosyal performansının iş arayanlar için önemli bir kriter olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca Grolleau ve diğ. (2012, 76)'nin yapmış olduğu çalışmada, gerçekleştirilen KSS faaliyetleri ile birlikte çevre dostu imaja sahip olan işletmelerin daha iyi eğitilmiş ve daha kaliteli çalışanları işletmeye çekebilmede diğerlerine göre daha başarılı olacakları belirtilmiştir.

KSS faaliyetlerinin yürütülmesinde insan kaynakları araçlarının oldukça önemli olduğu gözlenmektedir. Post ve diğ, (1996, 78) yapmış oldukları çalışmada, çalışanların sosyal kararlılık gösterebilmeleri ve liderlerin istedikleri sosyal sorumluluk hedeflerine

ulaşabilmeleri için onlara destek olmaları adına en önemli araçlardan birinin insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme programları olduğunu bildirmiştir.

Özetle; insan kaynakları, işletmelerde KSS konusunun belirlenmesinde, uygulama planının geliştirilmesinde ve faaliyet gerçekleştirirken çalışan katılımının sağlanması, çalışanların çeşitli eğitimlerle bu alanda daha bilinçli ilerleyebilmelerinin sağlanmasında önemli görevlere sahiptir. Yeşil-İK ve KSS'nin bazı açılardan birbirlerini etkileyebildikleri ve birbirlerinden etkilenebildikleri söylenebilmektedir. Örneğin, KSS sayesinde işletmelerin örgütsel çekiciliği ve marka değerleri artabilir ve bu durum işe alımda daha kaliteli çalışanları işletmeye ekebilmede önemli bir faktör olarak dikkate alınabilir. KSS sayesinde çevresel farkındalığa sahip olan çalışanlar ve örgüt arasında uyum sağlanabilir ve bu durum çalışan motivasyonunu pozitif yönde etkileyebilir. Çalışanlar katıldıkları sosyal ve çevresel sorumluluk faaliyetleriyle yaptıkları işi daha önemli bulabilirler ve kendilerini örgüte ait hissedebilirler. Belirtilen bu gibi zellikler, Yeşil-İK ve KSS alanında gelecekte yer alacak çalışmalarda araştırmacılar tarafından incelenebilecek konular arasında düşünülebilir.

5. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKTA Kİ ROLÜ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi

Bu çalışmada çevreyi korumak, çevresel zararların minimize edilmesi ve bu alandaki farkındalığı arttırmak gibi amaçlarla çeşitli KSS faaliyetleri gerçekleştiren firmalarda Yeşil-İK'nın rolünü belirlemek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda Yeşil-İK çalışan farkındalığını arttırmak, çevresel faaliyetlere katılım sağlamak, çalışanları çevresel inisiyatifler almaya teşvik etmek, gerek ofis ortamında gerekse sivil yaşamda çevre dostu bireyler olabilmek adına çalışanları teşvik eden ve çoğu durumda KSS'nin yürütülmesi görevini üstlenen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeşil-İK 2000'ler sonrası yabancı işletmelerin yapmış oldukları çevresel sorumluluklar neticesinde oldukça gündeme gelmiş ve araştırmacılar tarafından da çalışılmaya başlanmıştır. İkinci bölümde de belirtildiği gibi Almanya, Belçika, Avusturya gibi ülkelerde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları adı altında yüksek lisans programları yürütülmekte ve bu alanda çalışmalar yapılmaktadır. Türkiye'de işletmelerde sürdürülebilirlik çalışmalarının genelde pazarlama alanında gerçekleştirildiği görülmekte ve Yeşil veya Sürdürülebilir-İK alanında yapılan çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir (Uslu ve Kedikli, 2017; Esen ve Esen, 2018). Yapılan literatür taraması sonucunda, sürdürülebilirlik ve İK'nın birlikte ele alındığı firmaların genel sürdürülebilirlik uygulamalarının incelendiği dikkat çekmekte veya insan kaynaklarının sürdürülebilirlik için gerçekleştirdiği sosyal uygulamaların ele alındığı az sayıda çalışmaya rastlanmakta (Vatansever ve diğ., 2018; Can ve Özgül, 2018) fakat Yeşil-İK'nın yeşil işe alım, dijital eğitim ve geliştirme, yeşil takımlar ve bu alanda yapılan kalite geliştirme, problem çözme uygulamaları gibi bahsedilen spesifik İK fonksiyonlarıyla birlikte analiz edildiği bir çalışmaya ulaşılamamaktadır. Araştırmanın diğer bir amacı da, literatürdeki bu boşluğu doldurarak katkı sağlamaktır.

Verilerin geniş çaplı değerlendirip yorumlanabilmesi için araştırma yöntemi olarak nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi seçilmiştir. İstatistiksel ve sayısal verilerin

analiz edilmesine dayalı olan nicel yöntemlerin aksine nitel analizde amaç, öznel bakış açısıyla olayların derinlemesine incelenmesine, anlamlar yüklenmesine ve ‘nasıl?’ sorusunun yanıtlanmasına dayanmaktadır (Özdemir, 2010, 325). Bu bağlamda çevre problemlerinin çözümünde çalışanların nasıl teşvik edildikleri sorusunu cevaplayabilmek adına nitel yöntem kullanılmıştır.

Çevreye verilen zararın gün geçtikçe artması ve küresel boyutlara ulaşması neticesinde işletmelere yol göstermek ve çevreye zarar vermeden faaliyetlerine devam edebilmelerini sağlamak adına bazı uluslar arası standartlar oluşturulmuştur. Bu standartların en yaygın olanları Küresel İlkeler Sözleşmesi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleridir. Avrupa Komisyonu, UNDP ve KSS derneği tarafından yazılan KSS değerlendirme raporunda belirtildiği gibi, bu standartlara katılan firmaların KSS alanında başarılar elde ettikleri görülmektedir¹³. Bu sebepten ötürü çalışmada çevresel alanda yapılan KSS çalışmaları için kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutundaki (Yangil, 2015) kriterler kullanılmış ve bunlara ek olarak işletmelerin gerçekleştirdikleri çevre dostu sosyal sorumluluk projeleri incelenmiştir. Çalışma kapsamında çevre ile bağlantılı olarak değerlendirilecek diğer standartlar da ISO 50001 Enerji Kullanım Klavuzu ve ISO 14064 Sera Gazı Emisyonları Standartlarıdır. Dünya üzerinde birçok işletmenin bu standartlara uyumlu olarak faaliyetlerine devam etmeleri, bu alandaki sosyal sorumluluk faaliyetlerine kaynak ayırmaları ve çalışanları teşvik edebilmek adına ‘yeşil ofis’ gibi çeşitli uygulamalar gerçekleştirmeleri çevresel yönetimin, sosyal sorumluluğun ve insan kaynaklarında da yeşil veya sürdürülebilir faaliyetlerin önemini göstermekte ve bu alanı çalışmaya değer kılmaktadır.

5.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Çalışma kapsamında BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmaların sürdürülebilirlik raporları incelenmiş ve bu raporda bulunan Yeşil-İK uygulamalarının Yeşil-İK boyutlarına, çevresel sorumluluk uygulamalarının ise KSS boyutlarına uygun olduğu varsayılmıştır.

Araştırma kapsamında değerlendirilen Yeşil-İK ve KSS boyutlarının fazla olması (29 adet) ve aynı zamanda web sitelerinin geniş çaplı içeriklere sahip olması zaman kısıtı ile beraber örneklem sayısının 6 olarak belirlenmesine neden olmuştur. Tang ve

¹³ http://kssd.org/site/dl/uploads/CSR_Report_in_Turkish.pdf

diğ.'nin 2017 yılındaki çalışmasında belirledikleri boyutlar içerisinde, yöneticilerin Yeşil-İK, Sürdürülebilir-İK alanlarında MBA eğitimi alması boyutu, Türkiye'de böyle bir MBA programı uygulanmadığı için araştırmaya dahil edilememiştir. Diğer boyutlar içerisinde de çalışma için en uygun olan boyutlar seçilmiştir.

Araştırmanın evreni içerisinde örneklem belirlenirken güncel sürdürülebilirlik raporlarının bazı firmalarca yayınlanmamış olması çalışmanın diğer bir kısıtıdır. Çalışmanın veri toplama bölümünde yeşil ücret ve ödüllendirme boyutu için sürdürülebilirlik raporları ve web sitelerinde çok kısıtlı bilgiye ulaşılmış, işletmelere bu konuda mail yoluyla ulaşılarak görüşme talep edilmiş fakat şirketler ücret ve ödüllendirme ile ilgili bilgileri paylaşmak istemedikleri için bu bölüm araştırmaya dahil edilememiştir.

Çalışma dahilinde araştırmacı tarafından yapılan değerlendirmeler Tang ve diğ.'nin ve Yagil'in belirlemiş olduğu ölçüm kriterlerine göre gerçekleştirilmiş olup nitel araştırmaların tümünde olduğu gibi farklı kısıtlar altında ve farklı araştırmacılar tarafından değerlendirildiğinde, bu konu ile ilgili daha farklı yorumlara ulaşılabileceği öne sürülebilir.

5.3. Örneklem

Araştırmanın evrenini 2018 Kasım ayı BİST sürdürülebilirlik endeksindeki 50 firma oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında BİST sürdürülebilirlik endeksindeki firmalar içerisinde kurumsal sosyal sorumluluk alanında Türkiye'de başarılı projelere imza atmış ve güncel sürdürülebilirlik raporunu yayınlamış olan altı firma örneklem olarak seçilmiştir. Nicel araştırmada olasılığa dayalı örneklem belirleme yönteminin aksine nitel çalışmalarda 'amaçlı örneklem' modeli kullanılmaktadır. Yani örneklem belirlerken belirli bir amaç doğrultusunda belirlenen kriterlere göre örneklem üzerinde derinlemesine inceleme yapmak ve bilgi toplamak amaçlanmaktadır. Örneklem belirlenmesindeki kriterlerden biri, işletmelerin çevre ile ilgili KSS projeleri uygulamış olmaları ve güncel sürdürülebilirlik raporunu yayınlamış olmalarıdır. Örneklem belirlenirken işletmelerin farklı sektörlerde faaliyet gösteriyor olmalarına dikkat edilmiştir. Bu sayede sektörler arası da uygulanan KSS faaliyetleri, çevresel sorumluluk ve bunlara paralel olarak gerçekleştirilen Yeşil-İK faaliyetleri arasında kıyaslama

yapabilmek amaçlanmıştır. Temel veri kaynağı olarak firmaların yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporları ve web siteleri kullanılmıştır.

Aşağıdaki tabloda örnekteki firmaların sektörleri ve faaliyet alanları, faaliyet başlangıç yılları, sürdürülebilirlik raporlamasına başladıkları yıllar, çalışan sayıları, incelenen raporun türü ve incelenen raporun yıllarına dair bilgiler verilmiştir.



Tablo 5. İşletmelerin Faaliyet Alanları, Faaliyete Başlama Yılları, Sürdürülebilirlik Raporlamasına Başlama Yılları, İncelenen Raporun Türü, Çalışan Sayısı ve İncelenen Raporun Yılları.

	İşletmenin Sektörü ve Faaliyet Alanı	Faaliyete Başlangıç Yılları	Sürdürülebilirlik Raporlamasına Başlangıç Yılları	İncelenen Raporun Türü	Çalışan Sayıları	İncelenen Rapor Yılı
1.	Beyaz Eşya ve Teknoloji İşletmesi	1955	2007	Sürdürülebilirlik Raporu	30.000	2017
2.	Medya, Turizm, Enerji, Finansal Hizmetler, Sanayi ve Otomotiv Ticareti Alanlarında Şirketler Grubu, Holding	1961	2008	Faaliyet Raporu	8.247 holding, 20.000+ ortaklıklar ile birlikte	2017
3.	Otomotiv Şirketi	1959	2013	Sürdürülebilirlik raporu	11.501	2017
4.	Boya, Kimya, Liman, Gayrimenkul ve Tarım Alanlarında Şirketler Grubu, Holding	1956	2015	Sürdürülebilirlik raporu	1.400 holding bünyesinde	2017
5.	Hava Yolu Şirketi	1933	2014	Sürdürülebilirlik raporu	24.075	2017
6.	Teknolojik İletişim ve Operatör	1994	2011	Sürdürülebilirlik raporu	19.768	2017

Tablo 5'i kısaca açıklayacak olursak, örneklemdaki firmalardan ilki olan beyaz eşya ve teknoloji alanında faaliyet gösteren bir işletmedir. Dünya çapında toplamda 30.000 çalışana sahiptir. İşletme 7 ülkede üretim tesisleri, 31 ülkede satış ve pazarlama ofisleri ve toplamda 11 adet markaya sahiptir. 1955 yılında faaliyete başlayan işletme sürdürülebilirlik raporlarını yayınlamaya 2007 yılında başlamıştır. Araştırma kapsamında işletmenin 2017 yılında yayınladığı sürdürülebilirlik raporu ve web sitesi incelenmiştir.

Araştırma kapsamında değerlendirilen ikinci işletme ise medya, turizm, enerji, finansal hizmetler, sanayi ve otomotiv ticareti alanlarında faaliyet gösteren bir holding-şirketler grubudur. İşletme toplamda 8.247 adet holding bünyesinde olmak üzere stratejik ortaklıklar, iştirakler ve ticari temsilcileriyle birlikte 20.000'i aşkın çalışana sahiptir. 1961 yılında faaliyete başlayan işletme 2008 yılında ilk entegre faaliyet raporunu yayınlamıştır. Çalışmada işletmenin 2017 yılında yayınladığı entegre faaliyet raporu ve web sitesi incelenmiştir. Raporun sürdürülebilirliğe ayrılan kısmı 70 sayfadan oluşmaktadır, sürdürülebilirlik dışındaki bölümler de araştırma kapsamında incelenerek veri setine ilgili bölümler eklenmiştir.

Araştırma kapsamında değerlendirilen üçüncü işletme otomotiv sektöründe faaliyet göstermektedir. 2017 yılı itibarıyla Türkiye'de 11.501 çalışana istihdam sağlamaktadır. 1959 yılında Türkiye'de faaliyete başlayan işletme sürdürülebilirlik raporlamasına 2013 yılında başlamıştır. Araştırma kapsamında işletmenin 2017 sürdürülebilirlik raporu ve web sitesi incelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü işletmesi boya, kimya, liman işletmeleri, gayrimenkul ve tarım alanlarında faaliyet gösteren bir holding-şirketler grubudur. Yalnızca holding bünyesinde 1400 adet çalışanı istihdam eden işletme 1956 yılında faaliyete başlamıştır. 2015 yılında ilk sürdürülebilirlik raporunu yayınlamış olan işletmenin 2017 yılında yayınlamış olduğu en güncel sürdürülebilirlik raporu ve web sitesi incelenmiştir.

Araştırmanın beşinci işletmesi 1933 yılında faaliyete başlayan bir havayolu işletmesidir. 24.075 adet çalışana sahip olan işletme ilk sürdürülebilirlik raporunu 2014 yılında yayınlamıştır. Araştırma kapsamında işletmenin 2017 yılında yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporu ve web sitesi incelenmiştir.

Araştırmanın son ve altıncı işletmesi 1994 yılında faaliyete başlayan teknolojik iletişim ve operatör firmasıdır. 2011 yılında sürdürülebilirlik raporlamasına başlayan

işletmenin 19.768 adet çalışanı bulunmaktadır. Araştırma kapsamında işletmenin 2017 yılında yayınlamış olduğu sürdürülebilirlik raporu ve web sitesi incelenmiştir.

5.4. Ölçümde Kullanılan Araçlar ve Verilerin Analizi

Araştırmanın ilk aşamasında Yeşil-İK ve KSS faaliyetlerinin hangi boyutlar ile inceleneceği araştırılmış ve Yeşil-İK için bulunan kaynaklardan en günceli olan Tang ve diğ. (2017)'nin geliştirdikleri ölçüm kriterleri kullanılmıştır. Literatürdeki en çok atıf alan 28 Yeşil-İK çalışmasının incelenmesi neticesinde Tang ve diğ. (2017) tarafından oluşturulan bu kriterler irdelenmiş ve birbirini tekrar eden nitelikteki boyutlar çıkarılarak içerisinden çalışmaya en uygun olanlar seçilmiştir. Yeşil-İK'da oluşturulan 4 tema için 8 adet boyut kullanılmıştır. Bu temalar ve boyutlar sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- 1. Yeşil işe alım ve seçme:
 - 1.1.Kağıtsız işe alım uygulamaları,
 - 1.2.Yeşil işveren markası,
- 2. Yeşil eğitim ve geliştirme:
 - 2.1.Periyodik çevre eğitimleri,
 - 2.2.Duygusal katılım yaratmada eğitimin kullanılması ve dijital(kağıtsız) eğitim uygulamaları,
- 3. Yeşil performans değerlendirme:
 - 3.1.Çalışanlar ve yöneticiler için oluşturulan yeşil amaç, hedef ve sorumluluklar,
- 4. Yeşil çalışan ilişkileri, çalışan katılımı ve çalışan güçlendirme:
 - 4.1.Yeşil davranışlarda karşılıklı öğrenmeyi teşvik edecek örgüt iklimi (workshoplar, atölyeler, çevre ile ilgili forumlar ve diğer uygulamalar),
 - 4.2.Yeşil kültürü yaymada formal ve informal iletişim kanalları,
 - 4.3.Çevre sorunlarına dayalı kalite geliştirme, problem çözme ve yeşil takımlar.

İşletmelerin gerçekleştirdikleri KSS faaliyetleri ve çevre sorumluluklarını ölçmede ise gerçekleştirilen çevreci KSS faaliyetlerine ek olarak kurumsal sürdürülebilirliğin

çevresel boyutundaki (Yangil, 2015) kriterler kullanılmıştır. Çevreci KSS faaliyetleri ve kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutundaki kriterler ise aşağıdaki gibidir:

- 5. Çevre ile ilgili gerçekleştirilen güncel KSS faaliyetleri:
 - 5.1.Doğrudan gerçekleştirilen KSS projeleri, STK’larla birlikte yürütülen faaliyetler ve STK üyelikleri, örgütün yaptığı bağış ve yardımlar, davranış değiştirme kampanyaları, gönüllülük çalışmaları ve sorumlu iş uygulamaları.
- 6. Kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutu:
 - 6.1.Çevre ve enerji yönetimi
 - 6.2.Çevre politikaları
 - 6.3.İklim değişikliği, sera gazı emisyonları
 - 6.4.Biyoçeşitlilik,
 - 6.5.Üretim faaliyetlerinde enerji verimliliği
 - 6.6.Üretilen ürünlerde enerji verimliliği
 - 6.7.Alternatif yakıt/hammadde
 - 6.8.Çevre dostu ürün
 - 6.9.Lojistikte enerji verimliliği
 - 6.10.Malzeme tüketiminde verimlilik
 - 6.11.Atık yönetimi/geri dönüşüm
 - 6.12.Su yönetimi/geri kazanım
 - 6.13.Ambalaj yönetimi
 - 6.14.Tedarikçileri çevresel değerlendirme
 - 6.15.ISO 14001 Çevre Yönetim Standartları Belgesi
 - 6.16.ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi Sertifikası
 - 6.17.ISO 14064 Sera Gazı Emisyonları Doğrulama Belgesi

Listelerden de görüldüğü üzere araştırmanın literatür bölümünde yer alan 5 adet Yeşil-İK teması için yeşil ücret ve ödüllendirme hariç 4 tema araştırma kapsamına dahil edilmiş olup sürdürülebilirlik raporları ve web siteleri yukarıdaki 6 tema ve 26 boyuta göre analiz edilmiştir.

Çalışmanın ikinci aşamasında işletmelerin yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlarından çevre ile ilgili gerçekleştirilen KSS ve Yeşil-İK faaliyetleri ile kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları için her bir temaya MAXQDA programı üzerinden farklı bir renk atanmış ve veriler ayrıştırılarak temaların açıklandığı bölümler seçilip veri seti oluşturulmuştur.

Üçüncü aşamada her bir tema için ayrı tablolar oluşturularak veri seti içerisinde ölçümde kullanılan boyutları yansıttığı düşünülen ifade ve cümleler seçilerek tablolardaki uygun bölümler doldurulmuştur.

Dördüncü aşamada oluşturulan her bir tablo için tekrar sürdürülebilirlik raporları ve web sitelerinden alıntılar yapılarak her tema açıklanmıştır. Son aşamada yapılan analizler ve oluşturulan tablolar sonucu Kurumsal Sosyal Sorumlulukta çevreci uygulamalar belirlenmiş ve bu uygulamaların gerçekleşmesindeki en önemli faktörlerden biri olarak görülen Yeşil-İK uygulamalarının neler olduğu belirlenerek yorumlanmış ve sektörel farklılıklar tespit edilmiştir.

6. BULGULAR

Bulgular bölümünde analizde kullanılan temalar için oluşturulan tablolar sürdürülebilirlik raporlarından ve işletmelerin web sitelerinden alıntılar yapılarak doldurulmuş ve ardından yorumlanmıştır. Sırasıyla her bir tema için sürdürülebilirlik raporları ve web sitelerinden elde edilen uygulamalar aşağıdaki gibidir.



Tablo 6. Kağıtsız İşe Alım Uygulamaları

Beyaz Eşya- Teknoloji İşletmesi	Medya, Turizm, Enerji, Finansal Hizmetler, Sanayi ve Otomotiv Ticareti Holding	Otomotiv İşletmesi	Boya, Kimya, Liman, Gayrimenkul ve Tarım Holding	Hava Yolu İşletmesi	Teknolojik İletişim ve Operatör İşletmesi
Dijital araçlar ve değerlendirme merkezi uygulamaları gerçekleştirilmektedir. İşletme 'işe alımda dijitalleşme projesi'ne sahiptir. Sürdürülebilirlik ilkelerini destekleyecek nitelikte yetenek yönetimi politikaları uygulanarak yetenekli çalışanları çekip elde tutma ve geliştirme faaliyetleri uygulanmaktadır. İşe alım süreci aday havuzu üzerinden davet gönderilmesi, ön görüşme yapılması, yabancı dil testi, sayısal ve sözel yetenek testleri, kişilik envanteri uygulaması, ik ve ilgili bölüm yöneticisi ile ikinci görüşme, değerlendirme merkezinde farklı metodlarla yetkinlik ölçümü, üst yönetim ile görüşme, iş teklifinin yapılması süreçlerinden oluşmaktadır.	İşletme bireysel farklılıkları insan kaynağı zenginliği olarak görmekte ve etik değerler doğrultusunda adil yaklaşım sergileme politikasına sahiptir. İşe alım süreci online ilan verilmesi, yetkinlik bazlı görüşmeler, kişilik envanteri çalışmaları ve en uygun adayın işe alımı şeklindedir.	İşe alımda dijitalleşme projesinin 2019 yılında faaliyete gireceği raporda belirtilmiştir. İşletme işe alımda farkındalığı yüksek, inovatif düşünebilen, yenilikçi adayları seçmeyi hedeflediğini belirtmiştir. İşletme çevreci çözümler üreten çalışanlarla faaliyetlerini sürdürme amacına sahiptir. İşe alım süreci online ilan verilmesi, ön mülakat, değerlendirme merkezi, İngilizce sınavı ve bölüm görüşmeleri olmak üzere 4 ana aşamadan oluşmaktadır.	İşe alımda dijitalleşme çalışmaları yapılmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek, yeniliklere ve değişime açık, değerleri benimseyip yaşatacak, yetkin ve sonuç odaklı insan kaynağının işe alınması işe alımda temel amaç olarak belirtilmiştir. İşe alım süreci online ilan verilmesi, holding yetkinliklerine uygun ve gelişim potansiyeli olan kişilerin seçilmesi sürecinden oluşmaktadır.	İşe alımda dijitalleşme çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Kağıt tüketimini azaltmak için işe alımda genel yetenek ve İngilizce sınavları ilk aşamada online gerçekleştirilmektedir. İkinci pilot adayı belirlemede sosyal medya etkin olarak kullanılmaktadır. İşe alım süreci online ilan verilmesi, online sayısal ve sözel yetenek sınavları, online İngilizce sınavı, yazılı sınavlar, grup mülakatı, bireysel mülakat, evrak kontrolü ve iş teklifi süreçlerinden oluşmaktadır.	İşe alım süreci dijital platformlar üzerinden eğlenceli ve interaktif yöntemlerle gerçekleştirilmektedir. Oluşturulan yeni dijital işe alım platformuna 82 bin kişilik başvuru olmuş, 255 kişi istihdam edilmiştir. İşe alım süreci online ilan verilmesi, online yetenek ve İngilizce sınavları, videolu mülakat, bireysel mülakat, iş teklifinin yapılmasından oluşmaktadır.

6.1. Yeşil İşe Alım ve Seçme

6.1.1. Kağıtsız İşe Alım Uygulamaları

Beyaz eşya- teknoloji firmasında işe alımda dijitalleşme süreci sadece uygulamalar bazında değil proje olarak da gerçekleştirildiği görülmektedir. Proje kapsamında tüm işe alım süreçlerinin dijital ortama taşınması böylece kağıt tüketiminin azaltılarak tasarruf yapılırken operasyonel verimlilik sağlanmış, hız artmış, süreçlerdeki objektiflik garanti altına alınmış, çalışan öneri sistemi dijital ortama taşınmış ve aday deneyimi başvuru sistemi kağıtsız hale getirilmiştir. İşletme ‘sürdürülebilirlik ilkelerini destekleyecek nitelikteki çalışanları çekme, elde tutma ve geliştirme faaliyetleri’ gerçekleştirdiğini belirtmiştir. İşletmenin sürdürülebilirlik ilkeleri incelendiğinde çevre ve enerji konularında çalışanların sorumluluk bilincini artırma ilkesine sahip olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda işletmenin işe alım uygulamaları yaparken özellikle kaynak tüketimi yoğun olan pozisyonlar için çevre bilinci yüksek çalışanları istihdam edeceği varsayılmaktadır. İşletmenin web sitesi kariyer bölümü incelendiğinde işe alımdaki sürecin 8 aşamadan oluştuğu gözlenmiştir. Genel yetenek ve İngilizce sınavlarının online olarak yapılıp yapılmadığı bilgisine ulaşılamamakla birlikte web sitesinde açıklanan süreçlerin çoğunun yüz yüze gerçekleştirildiği fakat sürdürülebilirlik raporunda belirtilen işe alımda dijitalleşme projesiyle bu süreçlerin online ortamlara taşındığı gözlenmektedir. İşletme kağıt tüketimini azaltma konusunda bir çok faaliyet gerçekleştirirken kaynak verimliliği sağlamak adına doğrudan genel müdürlüğe bağlı dijital dönüşüm direktörlüğüne sahiptir.

Medya-turizm vd. işletmesinin işe alım politika ve uygulamaları ile sürdürülebilirlik raporu incelendiğinde işletmenin çalışanlarının gelişimine ve motivasyonuna oldukça önem gösterdiği gözlenmektedir fakat işe alımda ilanların internet üzerinden verilmesi dışında dijital süreçlere dair her hangi bir bilgiye ulaşılamamıştır. İşletmenin işe alım süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar online ilan verilmesi, yetkinlik bazlı görüşmeler, kişilik envanteri çalışmaları ve en uygun adayın işe alımı şeklinde belirtilmiştir.

Otomotiv işletmesinin sürdürülebilirlik raporunda işe alımla ilgili ifadeler incelendiğinde işletmenin kaynak kullanımı yüksek bir alanda faaliyet gösterdiğini ve

bu yüzden işe alımda çevre farkındalığı yüksek, yenilikçi ve inovatif düşünceye açık olan çalışanları seçmeye özen gösterdiğini beyan etmiştir. İşletme ik faaliyetleri de dahil olmak üzere tüm faaliyetlerini sürdürürken uyma taahhüdünde bulunduğu 9 küresel hedef ışığında gerçekleştirdiğini belirtmiştir. İşletme işe alım sürecinin online ilan verilmesi, ön mülakat, değerlendirme merkezi uygulamaları, İngilizce sınavı ve bölüm görüşmeleri olmak üzere 4 ana aşamadan oluştuğunu belirtmiştir. 2019 da faaliyete girmek üzere geliştirilen yeni program ile tüm ik süreçlerinde dijitalleşme hedeflenmekte ve çalışanların kişisel gelişimlerinin de program üzerinden takip edilmesi planlanmaktadır.

Boya, kimya vd işletmesi, sürdürülebilirlik raporunda işe alım süreçlerinde dijitalleşme hedeflerine sahip olduğunu ve bu doğrultuda çalışmalar gerçekleştirdiklerini beyan etmiştir. İşe alım sürecinde adaylarda aranan kriterler arasında eğitim düzeyinin yüksek olması, yeniliklere ve değişime açık olması, değerleri benimseyip yaşatabilecek olması, yetkin ve sonuç odaklı olunması belirtilmiştir. Buradan hareketle işletmenin temel değerleri arasında çevreye duyarlılık olduğu saptanmıştır. İşe alımda özellikle kimya gibi çevresel etkileri yüksek alanlarda oluşan pozisyonlar için adayların çevreye duyarlı olup olmadıklarının da değerlendirildiği varsayılabilir. Çünkü 2017 sürdürülebilirlik raporu ‘gücümüz çalışanlarımız’ bölümünde insan kaynakları departmanını kurumsal sürdürülebilirliğin merkezinde konumlandırmıştır. İnsan kaynaklarında gerçekleştirilen dijitalleşme çalışmalarıyla bilgi güvenliği sağlanırken depolama kolaylığı ve kağıt tüketiminde azalma gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletme web sayfasında, işe alım sürecinin online ilan verilmesi, holding yetkinliklerine uygun ve gelişim potansiyeli olan kişilerin seçilmesi sürecinden oluştuğunu belirtmiştir. İşletmenin çevresel başarıda en önemli gördüğü faktör, yeniliğe açık çalışanlar ve onların gelişimleri için sağlanan eğitimlerden oluşmaktadır. Buradan hareketle işletmenin işe alımda çevresel farkındalığı yüksek olan çalışanları tercih etmesi beklenebilir.

Teknolojik iletişim ve operatör firmasının uygulamış olduğu işe alım süreçlerinin çoğu online, kağıtsız olarak gerçekleştirilmektedir. İşletmenin temel amaçlarından biri “Dijital Operatör” olmaktır ve tüm İK faaliyetlerinin de bu amaca paralel olarak yönetildiği belirtilmiştir. Günümüzde aday sayısının oldukça fazla olması ve gün geçtikçe üniversite mezunlarının sayısının artmasından dolayı işe alım süreçlerinin

dijitalleşmesi işletmelere hem zaman açısından hem de kağıt tasarrufu açısından faydalar sağlamaktadır. İşletme, kağıtsız işe alım (paper-free recruitment) amacıyla oluşturduğu yeni dijital işe alım platformunda 82bin kişilik başvuruyu değerlendirdiğini belirtmiştir. Bu kadar yüksek sayıda bireylerin değerlendirilmesine imkan vermesini bir avantaj olarak gören işletme işe alım süreçlerinde de sürekli iyileştirme ve yeniliklere açık olduğunu belirtmiştir. Dijital işe alım platformu sayesinde 255 kişinin istihdam edildiği ifade edilmiştir. İşletme, işe alımda sahip olduğu dijital ve inovatif süreçler sayesinde daha stressiz, interaktif ve eğlenceli bir şekilde sürecin tamamlandığını belirtmiştir. İşe alım süreci online ilanların verilmesi, online yetenek ve İngilizce sınavları, videolu mülakat, bireysel mülakat, iş teklifinin yapılması süreçlerinden oluşmaktadır. İşletmenin sadece son iki aşamaya kadar tüm faaliyetleri online gerçekleştirdiği gözlenmektedir. Diğer sektörlerle kıyasla işe alımda dijitalleşmede daha aktif olmasının temel sebebinin işletmenin ana hedef ve stratejileri arasında teknoloji ve inovasyon bulunmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. İşe alım süreçleriyle ilgili bilgilere işletmenin sürdürülebilirlik raporunun ‘sosyal etkimiz’ ve ‘İK yeniden’ bölümlerinden ulaşılmıştır. İşletme yetenek yönetimi programıyla iç terfi gerçekleştirilmekte ve bu sayede yeni işe alım yapılması maliyetlerinden kurtularak tasarruf sağlanmaktadır.

Tablo 7. Yeşil İşveren Markası

Beyaz Eşya- Teknoloji İşletmesi	Medya, Turizm, Enerji, Finansal Hizmetler, Sanayi ve Otomotiv Ticareti Holding	Otomotiv İşletmesi	Boya, Kimya, Liman, Gayrimenkul ve Tarım Holding	Hava Yolu İşletmesi	Teknolojik İletişim ve Operatör İşletmesi
İşletmenin 6 adet vizyonu içerisinde KSS de bulunmaktadır. İşletme sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin imzacısıdır ve küresel ilkeler sözleşmesine uyumlu olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden çevre ile ilgili olanlar temiz su ve sıhhi koşullar, erişilebilir ve temiz enerji, sorumlu tüketim ve üretim, iklim eylemi ve hedefler için ortaklıklardır. İşletme müşterilere, hissedarlara, çalışanlara en yüksek faydayı sağlamak için çevre dostu, yenilikçi, güvenilir, teknolojik ve rekabetçi ürünleri sunarak, yaşam kalitesini yükseltme misyonuna sahiptir.	İşletmenin vizyonu toplumsal yaşamda saydamlık, ekonomik yaşamda bireyin refah ve istikrarına etkin olarak katkı yapacak hizmetler, ticaret ve endüstri platformlarında verimli ve sürdürülebilir yatırımların gerçekleştirilmesidir. İşletme çevresel problemleri iyileştirme ve sosyal sorumluluk ile ilgili politika ve stratejilere sahiptir. Örgütün misyonunda çevreyle ilgili ifadeye rastlanmamıştır. İşletmenin dergilerinden biri her yıl belirli bir ayda ‘Yeşil Sayı’ üretmektedir.	İşletme vizyonu Türkiye’nin en değerli ve en çok tercih edilen sanayi şirketi olmaktadır. Daha düşük enerji kullanımına, yüksek verimliliğe ve dijital dönüşümlere sahip üretim ve diğer faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi işletmenin hedefleri arasındadır. Stratejilerinde çevre ile ilgili ifadeye rastlanmamıştır. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri’nin imzacısıdır.	İşletmenin 6 adet vizyonu bulunmaktadır. Bunlar kar, maksimum sinerji, yüksek marj, varlıkları değerlendirmek, globallik, profesyonel ve kurumsal yönetim odaklıdır. İşletme politikaları arasında çevreye duyarlılık, enerji verimli uygulamalar ile teknolojiyi tercih etmek, doğal kaynak tüketimini azaltmak bulunmaktadır. İşletme misyonunda çevreye ve bulunan sektörlere yüksek katma değer yaratmak vardır. Etik değerler kısmında sorumluluk ve çevreyi korumak yer almaktadır. İlkelerimiz bölümünde çevre ile ilgili ifadeye rastlanmamıştır. Raporlama döneminde Küresel İlkeler Sözleşmesi imzacısı olmayı planlamaktadır.	Gelecek nesillere yaşanılabilir bir çevre yaratma politikası ve vizyonu vardır. İşletmenin stratejik odak noktaları arasında KSS ve çevreye duyarlılık bulunmaktadır. Uzun vadeli hedeflerinden birisi de 2050 yılında 2005 yılına göre karbon emisyon oranını yarı yarıya düşürmektir. Temel değerleri arasında verimlilik bulunmaktadır. İşletme sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlayacak faaliyetlerin imzacısı olduğunu belirtmiştir.	İşletmenin genel vizyonu iletişim ve teknoloji çözümleriyle hayatı kolaylaştırmak ve zenginleştirmektir. Faaliyetlerinde belirlediği vizyonu ise dijital dönüşümün öncüsü olmak şeklinde tanımlamıştır. Stratejilerimiz bölümünde çevreyi olumlu etkileme stratejisi vardır. İşletmenin sahip olduğu hedeflerden birisi faaliyette bulunan çevreyi olumlu etkilemek stratejileri ise dijital servis geliştirmek ve yaymaktır. Değerlerimiz bölümünde çevre ile ilgili ifadeye rastlanmamıştır. İşletme sürdürülebilir kalkınma hedefleri imzacısıdır. İşletme yılın en iyi işveren markası ödülünü almıştır.

6.1.2. Yeşil İşveren Markası

Yeşil işveren markası kapsamında işletmelerin vizyon, misyon, hedef ve stratejileri incelenmiş ve küresel standartlardan uyma taahhüdü verdikleri veya imzacısı oldukları küresel programlar listelenmiştir. İşletmelerin müşteriler açısından yeşil bir marka olarak konumlandırılmalarında önemli etkileri bulunan çevre dostu ürünlerine kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutunda yer verileceği için bu bölümde ele alınmamıştır.

Beyaz eşya, teknoloji işletmesinin vizyonu incelendiğinde kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle geleceğin garanti altına alınması vizyonuna sahip olduğu görülmektedir. İşletmelerin gelecekteki amaçları açısından faaliyetlerini yönlendiren ve firmanın var oluş nedenini ortaya koyan vizyonlarında çevre ile ilgili ifadelere yer vermeleri faaliyetlerini de bu doğrultuda gerçekleştirdiklerini göstermektedir. İşletmelerin sektörde yeşil işveren markasına sahip olabilmeleri için çevre ile ilgili faaliyetlere öncülük etmeleri bu alanda yatırımlar yapmaları ve küresel ilkelere uyumlu olarak faaliyetlerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Örneklemimizdeki beyaz eşya ve teknoloji işletmesi birleşmiş milletler sürdürülebilir kalkınma hedefleri imzacısıdır. Şirketler için bir klavuz niteliğinde olan bu hedefler arasında temiz su ve sıhhi koşullara sahip olma, erişilebilir ve temiz enerji, sorumlu tüketim ve üretim, iklim eylemi ve hedefler için ortaklıklar kurma taahhütlerine uyumlu olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Örgütün misyonunda çevre dostu olma ve yaşam kalitesini yükseltme gibi bazı çevre ile ilgili olumlu ifadeler bulunmaktadır. Çevre dostu ürünlere kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutunda değinileceği için bu bölümde ele alınmamıştır. İşletme yeşil işveren konumunda olabilmek için sürdürülebilirlik faaliyetlerini somut hedefler güçlü iletişim ve etkin denetim mekanizmalarıyla sürekli iyileştirdiğini belirtmiştir. İşletmelerin bu alanda aldıkları ödüller de çevresel alanda gerçekleştirdikleri faaliyetlerin daha fazla kitlelere duyurulmasını sağlamaktadır. İşletme çevre ile ilgili gerçekleştirdiği faaliyetlerden 10 adet ödül aldığını belirtmiştir.

Medya, turizm vd. işletmesinin web sitesinde paylaştığı vizyon ve misyonda toplumsal, ekonomik, ticari ve endüstriyel önceliklere yer verildiği gözlenmekle birlikte çevre ile ilgili bir ifadeye rastlanamamıştır. İşletme faaliyetleri dahilinde doğal yaşamın korunması, çevrenin korunması ve iyileştirilmesi, çevre kirliliğinin önlenmesi, biyo-çeşitliliğin, vahşi yaşam, ekoloji, flora ve faunanın, su yollarının ve kaynaklarının korunması ve iyileştirilmesine katkı sunan politika ve stratejiler geliştirildiğini

belirtmiştir. Holdingin enerji alanında faaliyet gösteren alt markalarından biri raporlama döneminde marka bilinirliğini arttırma faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Bu faaliyetler kapsamında bayiliklerine yoğunlaşarak operasyonel iyileştirme ve geliştirmelerle hem çevreye verilen zararın azaltıldığı hem de bayi portalı, web ve mobil tabanlı hizmetler, istasyon eğitim faaliyetleri, gizli müşteri araştırmaları, istasyon kıyafetlerinde kurumsallık ve bayi toplantılarına ağırlık verildiğini belirtmiştir. Medya, turizm ve diğer alanlarda faaliyet gösteren işletmenin sahip olduğu dergilerden biri her yıl belirli bir ayda yeşil sayı olarak çıkarılmakta sürdürülebilirlik, çevre, doğa ve moda ilişkisini kapsayan konulara değinilmekte ve farkındalığın arttırılmasına katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Holdingin medya alanında faaliyet gösteren alt işletmesinde gerçekleştirilen televizyon yayınlarının doğa dostu bir çizgide ilerlediği ve yayınladığı doğa ile ilgili yabancı hayatın korunması gibi küresel öneme sahip konuları işleyerek toplumsal farkındalık yaratmaya çalışan programla çeşitli çevre ödülleri aldığı belirtilmiştir. İşletmenin doğa dostu faaliyetleri neticesinde gerçekleştirdiği tasarruf ve geri dönüşümlerle ilgili sayısal verilere ve sektörde yeşil olarak konumlandırılmak adına geliştirdiği çevre dostu ürünlerine kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutunda yer verilecektir.

Otomotiv işletmesi vizyonunu Türkiye’de en çok tercih edilen sanayi şirketi olmak şeklinde tanımlamıştır. İşletme stratejilerinde çevre ile ilgili bir ifade bulunamamıştır fakat faaliyetlerini gerçekleştirirken daha düşük enerji kullanımı, yüksek verimlilik ve dijital dönüşümler sayesinde tasarruf yapma hedeflerinin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda işletme ‘akıllı fabrikalar’, ‘siber sistemler’, ‘endüstriyel internet’ gibi projelerle teknolojik alanda otomotiv sektöründe ilkleri gerçekleştirmeyi hedeflediğini belirtmiştir. İşletme gün geçtikçe müşterilerin beklentilerinin de değiştiğinin ve çevre alanında duyarlılığın arttığının bilincine sahiptir. Çevresel duyarlılığı yüksek müşterileri de cezp edebilmek adına bu geliştirilen yeni teknolojik sistemlerle üretilen verimli ve düşük emisyonlu araçlar sayesinde işletme sektörde yeşil marka olarak konumlanmayı ve en çok tercih edilen sanayi şirketi olmayı amaçlamaktadır. İşletme sürdürülebilirlik raporunda ar-ge yatırımlarında öncelikli faaliyetler olarak elektrikli güç aktarma sistemleri mühendisliği, otonom kamyon, interaktif araçlar, ağırlık azaltma teknolojileri mühendisliği ve karbon salım azaltımı faaliyetlerini sıralamıştır. Buradan öncelikler matrisinden de anlaşılacağı gibi işletme kaynak tüketiminin yoğun olduğu bir sektörde

faaliyet gösterdiğinin farkındadır ve çevre dostu ürünler tasarlamaya özen göstermektedir.

Boya, kimya vd. işletmesinin vizyonuna bakıldığında 6 adet vizyon içerisinden varlıkları değerlendirmek vizyonunun kaynakları etkin kullanma ile bağdaştırılabileceği düşünülmektedir. Vizyon dışındaki unsurlara bakıldığında işletme politikaları arasında çevreye duyarlılık, enerji verimli uygulamalar ile teknolojiyi tercih etmek, doğal kaynak tüketimini azaltma faaliyetlerinin bulunduğu görülmektedir. İşletme kimya alanında da faaliyet gösterdiği için risk yönetimi bölümünde çevre ile ilgili önceliklere de yer verilmiştir. Yani örgütte oluşabilecek çevresel zararların önceden önlenmesi için çeşitli faaliyetler gerçekleştirmektedir. İşletme misyonunda çevreye ve bulunan sektörlerle yüksek katma değer yaratmak vardır. Etik değerler kısmında sorumluluk ve çevreyi korumak yer almaktadır. İşletme yeşil ofis uygulaması gerçekleştirmektedir. İlkelerimiz bölümünde çevre ile ilgili ifadeye rastlanmamıştır. İşletme raporlama döneminde küresel ilkeler sözleşmesinin imzacısı olmayı planladıklarını belirtmiştir. İşletme politikaları arasında çevreye duyarlılık, enerji verimli uygulamalar ile teknolojiyi tercih etmek, doğal kaynak tüketimini azaltmak bulunmaktadır. İşletme misyonunda çevreye ve bulunan sektörlerle yüksek katma değer yaratmak vardır. Etik değerler kısmında sorumluluk ve çevreyi korumak yer almaktadır. Tarım gibi doğayla iç içe faaliyetleri de bulunan işletmenin üçlü sorumluluk taahhüdünde çevre, iş sağlığı ve güvenliği ile sosyal sorumluluk bulunmaktadır. Örgüt faaliyetlerini gerçekleştirirken çevresel değerlere sahip çıkma adına faaliyetlerinde sürekli iyileştirme modeli kullandığını belirtmiştir.

Havayolu işletmesinin vizyonunun doğrudan 'gelecek nesillere yaşanılabilir bir çevre yaratma' olduğu görülmektedir. İşletmenin stratejik odak noktaları arasında KSS ve çevreye duyarlılık bulunmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini şekillendiren ve onlara klavuzluk eden stratejik odak noktalarında kurumsal sosyal sorumluluğun olması örgütün faaliyetlerinde de sorumluluk duygusu ile hareket edeceğini göstermektedir. İşletmenin uzun vadeli hedeflerinden birisi de 2050 yılında 2005 yılına göre karbon emisyon oranını yarı yarıya düşürmektir. Bu hedeften çıkarılabilecek şudur ki işletme sahip olduğu çevresel stratejilerini somut hedeflere dönüştürebilmiştir. İşletmenin temel değerleri arasında verimlilik bulunmaktadır. İşletme web sitesinde sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlayacak uygulamaların gerçekleştirileceğini belirtmiştir.

Teknolojik iletişim ve operatör işletmesinin vizyonu iletişim ve teknoloji çözümleriyle hayatı kolaylaştırmak ve zenginleştirmektir. Stratejilerimiz bölümünde çevreyi olumlu etkileme stratejisi vardır. Değerlerimiz bölümünde çevre ile ilgili ifade bulunamamıştır. İşletmenin hedefleri incelendiğinde faaliyette bulunulan çevreye olumlu etkiler bırakma hedefinin olduğu belirlenmiştir. İşletme sürdürülebilir kalkınma hedefleri imzacısıdır. Bu doğrultuda iklim eylemi adına gerçekleştirdiği faaliyetlerden birinin ‘baz istasyonlarında yenilenebilir enerji teknolojisi’ olduğunu belirtmiştir. İşletmelerde tüm çalışanlar tarafından uyulması beklenen Ortak Değerleri ve İş Etiği Kuralları’na teknolojik iletişim ve operatör işletmesinde çevresel sorumluluğun da dahil edildiği gözlenmiştir. İşletmenin doğrudan teknoloji üreten bir firma olmasının yeşil işletme olarak konumlandırılabilmesi adına olumlu bir etken olduğu düşünülmektedir. Faaliyetleri için belirlediği vizyon ‘dijital dönüşümde öncü olma’ şeklinde tanımlanmıştır. Bu doğrultuda tüm faaliyetlerinde çalışanların ve yöneticilerin dijital dönüşümün önemini kavramalarının beklendiği belirtilmiştir.

Tablo 8. Periyodik Çevre Eğitimleri

Beyaz Eşya- Teknoloji İşletmesi	Medya, Turizm, Enerji,Finansal Hizmetler,Sanayi ve Otomotiv Ticareti Holding	Otomotiv İşletmesi	Boya, Kimya, Liman, Gayrimenkul ve Tarım Holding	Hava Yolu İşletmesi	Teknolojik İletişim ve Operatör İşletmesi
İşletme çalışanlarına periyodik çevre eğitimleri vermektedir. İşletmenin uyguladığı risk eğitimleri arasında çevre eğitimleri de yer almaktadır. Eğitimde ‘talent in you’ programı geliştirilmiştir. İşletmenin iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine çevre de dahil edilmiştir. İnsan kaynağının dijitalleşmesi eğitimleri verilmektedir. Çevre yönetimi ile ilgili eğitimler tedarikçilere de sağlanmaktadır. İşletme sürdürülebilirlik kuruluna sahiptir.	Tüm çalışanlara çevre konusunda eğitimler verilmekte ve çevre yönetimine katılım sağlanması için teşvik edilmektedir. İşe yeni giren operatör ve beyaz yakalı çalışanlara çevreci kültürün benimsenmesi için eğitimler verilmektedir. Turizm alanında faaliyet gösteren holdinge bağlı işletme “Türkiye’nin En İyi Çevre Bilinçlendirme ve Eğitim Etkinlikleri Ödülü”nü almıştır.	İşletme ofis çalışanları da dahil olmak üzere tüm çalışanlarına çevre eğitimleri vermektedir. Çalışanlara sağlanan iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinden bazıları kimyasal kullanımı gibi çevresel etkileri ve riskleri de barındıran farkındalık eğitimlerinden oluşmaktadır. İşletme yeşil ofis uygulamasına katılan ilk otomotiv firması olmasından dolayı yeşil ofis konusunda da raporlama döneminde çalışanlarına eğitimler düzenlemiştir.	Farkındalığı arttırmak ve sürekliliği sağlamak adına her yıl kalite çemberi çalışmaları gerçekleştirerek eğitim ihtiyacı belirlenmekte ve eğitimler düzenlenmektedir. İşletme çalışanlarına ISO 14001 çevre yönetim sistemleri eğitimi vermektedir. Raporlama döneminde çevre eğitim ihtiyacı analizleri yapıldığı ve eğitim programları hazırlandığı belirtilmiştir.	İşletme uçuş ekibi çalışanlarına yakıt verimliliği eğitimi de sağlamaktadır. Çalışanlara ‘çevresel farkındalık’ ve ‘sera gazı farkındalık’ eğitimleri verilmektedir. İşe yeni başlayan çalışanlara da çevre eğitimi verilmesi amaçlanmaktadır. Farklılık eğitimleri dışında ISO14001 çevre yönetimi standardı kapsamında yeni bir eğitim planı hazırlanmıştır. Etik kurallar el kitabında çevre bilinci ile ilgili ifadeler de bulunmaktadır.	Dijitalleşme sürecinde 2017 içersinde işletme çalışanlarına yaklaşık 400 farklı teknik eğitim sunduğunu belirtmiştir. İşletme çalışanlarına sunduğu eğitimleri network çalışanları, sahada araç kullanan çalışanlar ve ofis çalışanlarına olmak üzere üç farklı şekilde sunmaktadır.

6.2. Yeşil Eğitim ve Geliştirme

6.2.1. Periyodik Çevre Eğitimleri

Bu bölümde işletmelerin çevre yönetimlerinde daha etkin ve başarılı olabilmek adına insan kaynakları tarafından çalışanlara sağlanan periyodik çevre eğitimleri incelenmiştir.

Beyaz eşya, teknoloji işletmesi çalışanlarına toplamda 12.682 kişi/saat çevre eğitimi 253.368 kişi/saat iş sağlığı ve güvenliği eğitimi verdiğini sürdürülebilirlik raporunda belirtmiştir. Çalışan başına ortalama eğitim saati aylık ücretli çalışanlar için 46,7 saat diğer çalışanlar için ise 25,7 saat olarak gerçekleştirilmiştir. Türkiye operasyonlarındaki toplam 6670 çalışana periyodik çevre eğitimi verilmiştir. İşletme çevreye olan duyarlılığın artması ve faaliyetlerin bu doğrultuda gerçekleşmesi için çalışanlarına bu konuda eğitimler sağlamaktadır. İşletme raporlama döneminde ‘sıfır atık’ çalışmaları gerçekleştirdiğini ve bu uygulamaları eğitim, bilgilendirme ve ödüllendirme gibi faaliyetlerle teşvik ettiğini belirtmiştir. Eğitimde geliştirilen ‘talent in you’ programının amacı çalışanlarına dijital ve yeni nesil yetkinlikler kazandırmaktır. Program kapsamında çalışanlara sosyal sorumluluk eğitimleri de verilmiştir. İşletmenin faaliyet alanı dolayısıyla üretim ve diğer alanlarda oluşabilecek risklerden dolayı iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine çevre ile ilgili unsurların da dahil edildiği gözlenmektedir. İşletme çalışanlarına ‘insan kaynağının dijitalleşmesi’ eğitimleri sunarak kağıt tüketimini azaltma ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedir. Örgütün sağladığı çevresel eğitimler tedarikçilere de uygulanmakta ve bu sayede eğitimlerin etki alanları genişletilmektedir.

Medya, turizm vd. işletmesi sürdürülebilirlik raporunda tüm çalışanlara çevre yönetimi konusunda eğitimler verildiğini ve bu alanda inisiyatif alınması için çalışanların teşvik edildiğini belirtmiştir. İşletme bünyesinde önceki bölümde de bahsedilen yeşil ofis uygulamalarıyla çevreci bir kültür yaratılmak istendiği görülmektedir. Şirketin sanayi dalında faaliyet gösteren alt işletmesinde, çevre konusundaki duyarlılığının tüm yönetim ekibi ve çalışanlar tarafından da benimsenmesi amacıyla işe yeni giren operatör ve beyaz yakalı çalışanlar için çevre yönetim sistemleri alanında işbaşı eğitimleri verilmektedir. Bununla birlikte tüm çalışanların yılda en az bir kez “Çevre Bilinçlendirme” eğitimlerine katılmakta olduğu belirtilmiştir. Holdinge

bağlı alt markalardan turizm alanında faaliyet gösteren işletme raporlama döneminde TÜRÇEV tarafından verilen Türkiye'nin En İyi Çevre Bilinçlendirme ve Eğitim Etkinlikleri Ödülü'nü almaya hak kazanmıştır. Bu ödülde de anlaşılabacağı gibi işletmenin alt kollarından biri olan turizm işletmesi çevre ile ilgili verdiği eğitimlerde başarılı faaliyetlere imza atmıştır. İşletmenin diğer faaliyet kollarından olan organik ürünler üretim işletmesi tüm faaliyetlerini çevreye duyarlı bir yaklaşımla yürütmeye ve bu konudaki yasal gereklilikleri yerine getirirken, düzenlediği eğitimlerle de çalışanlarının çevre konusundaki farkındalığını yükseltmeyi amaçladığını belirtmiştir. Şirket, çevresel sorumluluk kapsamında, mevzuat gereği gerçekleştirdiği uygulamaları her yıl T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na bildirmektedir. Holdingin alt işletmeleri dışında holding bünyesinde de çevre yönetim sistemleri ve çevre bilinçlendirme eğitimleri verdiğini belirtilmiştir fakat saat ve kişi sayısına ulaşamamıştır.

Otomotiv işletmesinde ofis çalışanları da dahil tüm çalışanlara çevre eğitimleri verildiği ve çevre bilincini arttırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Çevresel eğitimlerin de dahil olduğu ortalama yıllık eğitim ofis çalışanlarında 26 saat/kişi, saha çalışanlarında 82,4 saat/kişi olarak gerçekleştirilmiştir. İşletmenin faaliyetlerinden yola çıkarak çevre bilincine sahip olma ve çevre yararına ürünler üretebilme adına daima inovasyonun desteklenmesi gerektiğinin bilincinde olduğu varsayılmakta çünkü inovasyon, yeni teknolojiler ve yaratıcı düşünme alanında çalışanların gelişmelerini teşvik etmek amacıyla çeşitli yüksek lisans eğitimlerine yönlendirildiğini belirtilmiştir. İşletme kendi çalışanlarına sağladığı çevre eğitimlerinin dışında sahip olduğu sürüş akademisiyle müşterilerine de sadece sürüşü değil yakıt ekonomisinden, çevre duyarlılığına kadar her şeyi öğretmeyi taahhüt ettiğini belirtmektedir. Süreçlerde çevresel verimlilik sağlanabilmek adına çalışanlara farkındalık bazlı eğitimler de verildiği belirtilmiştir. Yeşil ofis uygulaması otomotiv sektöründe ilk kez uygulandığı için bu alanda da çalışanlara eğitimler sağlandığı ve toplamda 1.711 çalışanın yeşil ofis uygulama programına katıldığı ve ofis ortamında verimlilik eğitimleri verildiği belirtilmiştir. İşletme tüm çalışanlarından Çevre ve Enerji Politikası'na uyumlu davranışlar beklediğini belirtmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen çevre eğitimi uygulamalarıyla hem çalışanlar ve iş ortaklarının çevre yönetim yeteneklerinin geliştirildiği hem de toplumun geniş kesimlerinde çevre bilincinin arttırılmaya çalışıldığını belirtmiştir. İşletmenin iklim değişikliği eylem planı ve enerji komitesi bulunmaktadır.

Boya, kimya vd. işletmesi, sahip olduğu çevresel hedefler doğrultusunda eğitim ihtiyacını belirlediğini ve çalışanlara periyodik çevre eğitimleri sunduğunu belirtmiştir. Farkındalığı arttırmak ve sürekliliği sağlamak adına her yıl kalite çemberi çalışmaları gerçekleştirmekte ve eğitim faaliyetleriyle bu çalışmalar desteklenmektedir. İşletme çalışanlarına raporlama döneminde 700 adam/saat ISO 14001 çevre yönetim sistemleri eğitimi verdiğini belirtmiştir. Raporlama döneminde çevre eğitim ihtiyacı analizleri yapıldığı ve eğitim programları hazırlandığı belirtilmiştir. İşletmenin uyguladığı tüm eğitim programlarına bakıldığında eğitimlerin çoğunun yetkinlik artırma, mesleki ve kişisel gelişim ile sonuç odaklı eğitimlerden oluştuğu gözlenmiştir. Özellikle çevre ile ilgili oluşabilecek riskleri yüksek olan kimya sanayinde faaliyet gösteren işletmenin proje öncesi risk değerlendirmesi ve iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine öncelik verdiği gözlenmiştir.

Havayolu işletmesi çalışanlarına çevresel ve sera gazı farkındalık online eğitim içerikleri oluşturularak 13.754 uçuş personeli, 698 kargo personeli, 7.860 yer personeline ‘çevresel farkındalık eğitimi’ ve 20.792 personele ‘sera gazı farkındalık eğitimi’ uygulamıştır. İşe yeni başlayan personellere de çevre eğitimleri verilmesi hedeflenmektedir. Bu sayede çevreci kültürün çalışanlar tarafından daha iyi benimsenmesi ve devamlılığının sağlanması amaçlandığı söylenebilir. İşletme rapor döneminde çevresel farkındalık eğitimleri dışında ISO14001 çevre yönetimi standardı kapsamında yeni bir eğitim planı hazırladığını belirtmiştir. İşletme tüm faaliyetlerinde çevreye saygı çerçevesinde hareket etme bilincini yaymak adına etik kurallar el kitabında çevre bilinci ile ilgili maddelerin de bulunduğunu belirtmiştir. İşletme çevreyi ve insan sağlığını olumsuz etkileyebilecek, çevre kazası ve acil durumlara karşı önceden hazırlıklı olmak ve sonrasında meydana gelebilecek çevresel etkileri en aza indirmek amacıyla Kargo Binası ve Yakıt İkmal Şefliği’nde çevresel acil durum tatbikatları ve eğitimleri düzenlemekte ve böylece problem oluşmadan kaynağında çözüm sağlamaktadır.

Teknolojik iletişim ve operatör işletmesi çalışanlarına 400 farklı teknik eğitim sunarak dijitalleşme sürecinde en önemli adımı eğitim faaliyetleri aracılığıyla gerçekleştirdiğini ifade etmiştir. İşletme çalışanlarına sunduğu eğitimleri network çalışanları, sahada araç kullanan çalışanlar ve ofis çalışanlarına olmak üzere üç farklı şekilde sunmaktadır. İşletmenin eğitimde en önemli amaçlarından biri olan dijital dönüşümle ilgili geliştirilen program ile; işletmenin veri odaklı bir şirket olmak, dijital

dönüşüm yönündeki stratejilerini desteklemek ve çalışanlarını yeni dünyanın getirdiği yeni yetkinlikler ile donatarak iş tanımlarını genişletmek ve uzmanlık kazandırmayı hedeflediği raporda belirtilmiştir. İşletmenin eğitim faaliyetlerini ağırlıklı olarak dijitalleşme üzerine gerçekleştirmesi teknoloji üreten bir firma olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Bu dijitalleşme süreçlerinin amaçlarından biri kağıt tüketimini azaltarak verimliliği arttırmak olsa da işletmenin çalışanlarına teknik eğitimler dışında sera gazı farkındalık eğitimi veya çevre yönetimi eğitimi gibi doğrudan çevre eğitimi uygulayıp uygulamadığına, uyguluyor ise saat ve/veya kişi bilgisine ulaşamamıştır.



Tablo 9. Çalışanlarda Duygusal Katılım Yaratmak İçin Eğitimlerin Kullanılması ve Elektronik(Kağıtsız) Eğitim Faaliyetleri.

Beyaz Eşya- Teknoloji İşletmesi	Medya, Turizm, Enerji,Finansal Hizmetler,Sanayi ve Otomotiv Ticareti Holding	Otomotiv İşletmesi	Boya, Kimya, Liman, Gayrimenkul ve Tarım Holding	Hava Yolu İşletmesi	Teknolojik İletişim ve Operatör İşletmesi
Eğitilere dahil edilen ‘sıfır atık’ programı ile çalışanların her faaliyetinde atık yaratmadan kaçınımları amaçlanmıştır. İşletme ‘uzaktan öğrenme web sitesi’ ne sahiptir. Web sitesine ek olarak, operasyonel eğitimler de online olarak desteklenmektedir. Satın alma birimi çalışanlarına ‘farkındalık ve çevresel bilgi birikiminin önemi’ eğitimleri verilmiştir. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinde çalışan katılımı sağlamak için eğitim faaliyetlerinin iletişim aracı olarak kullanıldığı belirtilmiştir. İşletme ofis ortamında çevresel farkındalığı arttırmak için uygulamalar yaptıklarını belirtmiştir.	Çevre yönetimindeki faaliyetlere çalışan katılımını sağlamak adına ‘çevre bilinçlendirme eğitimi’ verilmektedir. İşletme çalışanlarına sağladığı eğitimleri iş başında ve online olarak gerçekleştirdiğini belirtmiştir. İşletme idari binasında yeşil ofis uygulaması gerçekleştirmektedir.	Dijital dönüşüm programı kapsamında çevrimiçi platformlar oluşturularak çalışanlara eğitimler verilmiştir. İşletme bayiliklerine yönelik kurduğu insan kaynakları sistemi üzerinden de çevre eğitimleri vermekte ve bayilik çalışanlarının da çevre yönetimi süreçlerine dahil olmasını hedeflemektedir. Çalışanlara kişisel gelişim üzerine sunulan eğitimler de elektronik platformlar aracılığıyla desteklenmektedir. İşletme otomotiv sektöründe yeşil ofis programına katılan ilk işletme olduğunu beyan etmiştir.	İşletme geliştirdiği sistem üzerinden online eğitim uygulamasına sahiptir. Davranış ve alışkanlık değiştirme temalı tiyatro faaliyeti gerçekleştirilmiştir. Yeniliğe açık çalışanların eğitimlerle desteklenmesi işletme tarafından çevresel başarıda kilit rol olarak tanımlanmıştır. İşletme yeşil ofis uygulaması gerçekleştirmektedir.	İçeriğinde çevre ile ilgili konular da bulunan ‘online etik eğitimi’ raporlama döneminde hazırlanmıştır. İşletme çalışanlarına elektronik öğrenme platformu üzerinden çeşitli eğitimler sağlamaktadır. Yeni başlayan çalışanlara online oryantasyon eğitimi verilmektedir. İşletmenin havacılık akademisinde dijitalleşme stüdyosu bulunmakta ve simülasyon eğitimleri verilmektedir. Çalışanlara 1.480.248 adet e-öğrenme atanması gerçekleştirilmiş ve 169 dijital eğitim verilmiştir. İşletme idari binasında yeşil ofis uygulamasına sahiptir.	Dijitalleşme vizyonu ile üst yönetim tarafından tüm çalışanlara rol model olma ve çalışan katılımını sağlama amaçlandığı, bu doğrultuda eğitimler verildiği belirtilmiştir. İş sağlığı ve güvenliği eğitimleri online olarak verilmektedir. İşletmenin çalışanlarına sunduğu eğitimlerin %72si elektronik eğitimden oluşmaktadır. İlk sistemleri hakkında çalışanlara online eğitim verilmektedir. İşletme elektronik öğrenme platformu ve LCD paneller üzerinden de eğitim faaliyetlerini desteklemektedir. Yöneticilere online kütüphane erişimi ve uzaktan öğrenmeden yararlanma hakkı sağlanmaktadır. Yeşil ofis faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

6.2.2. Çalışanlarda Duygusal Katılım Yaratmak İçin Eğitimlerin Kullanılması ve Elektronik(Kağıtsız) Eğitim Faaliyetleri

Bu bölümde işletmenin gerçekleştirdiği çevre yönetimi faaliyetlerine ve çevre dostu uygulamalarına çalışanların duygusal katılımının sağlanabilmesi için insan kaynakları tarafından gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri ele alınmıştır. Bu faaliyetlere ek olarak kağıt tüketiminin azaltılmasına katkı sağlayacak elektronik eğitim faaliyetleri de incelenmiştir. Aynı zamanda işletmelerin çalışanlara rol model olabilmek ve çevreye olan etkilerini minimuma düşürebilmek adına gerçekleştirdikleri ‘yeşil ofis’ uygulamalarına yer verilmiştir.

Beyaz eşya ve teknoloji işletmesinde küresel hedeflerden nitelikli eğitim sağlanması hedefine sahip olduğu önceki bölümde belirtilmiştir. İşletme tüm faaliyetleri için geçerli olan ‘sıfır atık’ programını uygulamaktadır. Bu programın amacı küçük görünen fakat sonuca bakıldığında büyük çevresel etkiler yaratabilecek her adımda sıfır atık bilinciyle hareket edilmesini sağlamaktır. İşletme gerçekleştirdiği sıfır atık programına ödüllendirme sistemini de dahil ettiğini belirtmiştir. Yani bu program altında gerçekleşen başarılar teşvik edilerek ödüllendirilmektedir. Uzaktan öğrenme platformu sayesinde çalışanların istedikleri her yerden ulaşabilecekleri bir eğitim platformu oluşturulmuştur. İşletme satınalma birimi çalışanlarına çevresel farkındalık ve çevresel bilgi birikiminin önemi eğitimlerini verdiğini belirtmiştir. Yalnızca üretim ve diğer faaliyetlerinde çevre dostu uygulamalara sahip olmak değil aynı zamanda ofis ortamında da israfı önlemek ve tasarruf sağlamak için faaliyetler gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletme bu doğrultuda ofis ortamında yeşil satın alma hareketi başlatılarak ofis mobilyalarında çevre dostu ürünler seçilmiş çalışanlara sunulan tekstil ürünleri sürdürülebilir tarım kaynaklarından sağlanan %100 pamuk ürünlerden oluşturulmuştur. Bu faaliyetlerde amaç çalışanları da bilinçlendirerek örnek uygulamalar oluşturmaktır. Eğitim faaliyetleri işletmeler için sadece çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayan bir faktör olmaktan ziyade gerçekleştirilen çevre dostu faaliyetlere katılımı etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir. Beyaz eşya ve teknoloji işletmesi de çalışan katılımı sağlamada eğitimi bir iletişim aracı olarak gördüklerini belirtmiştir.

Medya, turizm vd. işletmesi çevre yönetimi ile ilgili faaliyetlerde çalışan katılımı sağlayabilmek için çevre bilinçlendirme eğitimleri verdiği gözlenmektedir. İşletme çalışanlarına verdiği eğitimi online ve iş başında eğitimler şeklinde verdiğini

belirtmiştir. İşletme idari binasının ‘Yeşil Bina’ sertifikasına sahip olduğunu ifade etmiştir. İdari binası AB çevre normlarına uygun olarak üretilmiş olup soğutma cihazları, yangın söndürme tüpleri çevre ve insan sağlığına daha uyumlu versiyonda kullanılmakta, ısı izolasyon ile enerji tasarrufu gerçekleştirilmekte ve CO2 salınımı önemli ölçüde azaltılmaktadır. Aynı zamanda işletme yeşil ofis uygulamaları ile kağıt ve enerji gibi alanlarda tasarruf sağladığını belirtmiştir. İşletmenin ofislerinde ve üretim sahasındaki belli bölgelerde atık piller için toplama ünitelerinin bulunduğu ve toplanan pillerin TAP’tan (Taşınabilir Pil Üreticileri ve İthalatçıları Derneği) yetki almış kuruluşlara teslim edildiği belirtilmiştir. Bu tip faaliyetlerin ofis ortamında çalışanların çevre yönetimine etkin olarak katılmalarını teşvik edebileceği şeklinde yorumlanabilmektedir.

Otomotiv işletmesi geliştirdiği dijital dönüşüm programı kapsamında çeşitli eğitim platformları oluşturarak çalışanlarına online eğitimler vermektedir. İşletmenin kendi çalışanlarına sağladığı çevre eğitimleri ve online eğitimler dışında bayiliklerine yönelik kurduğu insan kaynakları sistemi üzerinden de çevre eğitimleri vermekte ve bayilik çalışanlarının da çevre yönetimi süreçlerine dahil olmasını hedeflemektedir. Buradan da anlaşılabileceği üzere işletmenin yalnızca kendi şirketi bünyesinde değil tüm paydaşları açısından ortak kültüre uyum çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştirmeyi hedeflediği söylenebilir. İşletme çalışanlarını başarıdaki kilit öge olarak görmekte ve çalışanların öğrenme, şirketin değişim ve gelişimine katkıda bulunma tutkusuyla hareket ettiği bir “okul” yaratmayı hedeflediklerini belirtmiştir. Çalışanlara kişisel gelişim üzerine sunulan eğitimler de elektronik platformlar aracılığıyla desteklenmektedir. İşletme otomotiv sektöründe yeşil ofis programına katılan ilk işletme olduğunu beyan etmiştir. Yeşil ofis uygulamaları aracılığıyla sadece üretim tesislerinde değil ofis ortamında da çalışanları çevre yönetimi konusunda bilinçlendirmek ve tasarruf sağlamak amaçlanmaktadır. Bu uygulamayla ekolojik ayak izi azaltma faaliyetleri gerçekleştirildiğini belirten işletme, çalışan duyarlılığı ve desteği sayesinde bu uygulamaların başarılı olduğunu belirtmiştir. Ürünler ve üretim süreçleri dışında ofis ortamında da her bireyin atacağı küçük adımlar sayesinde çevresel sorumlulukta büyük hedeflere ulaşılabilceği dile getirmiştir. Sonuç olarak on aylık süre içerisinde yapılan iyileştirmeler sonucu e-imza yöntemiyle kâğıt tüketiminde %10, kâğıt bardak tüketiminde %12, su tüketiminde %9, elektrik kullanımında ise %10’luk tasarruf sağlandığı görülmüştür.

Boya, kimya vd. işletmesi geliştirilen bir sistem üzerinden online eğitim uygulaması gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Davranış ve alışkanlık değiştirme temalı tiyatro faaliyeti ve etkinlikler gerçekleştirilmiştir. Yeniliğe açık çalışanların eğitimlerle desteklenmesi işletme tarafından çevresel başarıda kilit rol olarak tanımlanmıştır. İşletme yeşil ofis uygulaması gerçekleştirmektedir. Yeşil ofis uygulamalarından biri olan enerji tasarruflu ampul kullanımı ofislerinde ve üretim tesislerinde gerçekleştirilmekte ve bu sayede 491.040 kWh elektrik enerji tasarrufu sağlanması ve 217.039 kg CO₂(e) emisyonu salımı önlenmesi hedeflenmektedir. Belirlenen bu somut hedefler, işletmenin yalnızca uyma taahhüdü vermediği aynı zamanda faaliyetlerine de aktif bir şekilde yansıttığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca raporlama döneminde yapımı gerçekleştirilen yeni üretim ve idari binasını LEED (Leadership in energy and environmental design) şartlarına uygun olarak tamamlama ve ABD Yeşil Bina Konseyi (USGBC) tarafından sertifikalandırma hedefine sahip oldukları belirtilmiştir. İşletmenin raporlama dönemindeki hedefleri içerisinde metodolojiye uygun ‘su ayak izi’ raporlaması yapmak, BM küresel ilkeler sözleşmesi imzacısı olmak, CDP(karbon saydamlık projesi) su yönetimi programına dahil olmak ve bu alanlarda çalışanların bilinçlenmesini sağlamak adına bu alanda daha fazla eğitim programlarına yer vermek bulunmaktadır.

Hava yolu işletmesinde içeriğinde çevre ile ilgili konular da bulunan ‘online etik eğitimi’ raporlama döneminde hazırlanmıştır. İşletme çalışanlarına elektronik öğrenme platformu üzerinden çeşitli eğitimler sağlamaktadır. Yeni başlayan çalışanlara online oryantasyon eğitimi verilmektedir. İşletmenin havacılık akademisinde dijitalleşme stüdyosu bulunmakta ve simülasyon eğitimleri verilmektedir. Çevreye saygıyı da barındıran online etik eğitimi içeriği raporlama döneminde hazırlanmış olup, eğitimin dijital platformlarda hazır hale getirilmesi için seslendirme ve animasyon çalışmaları sürdürüldüğü belirtilmiştir. Çalışanlara 1.480.248 adet e-öğrenme atanması gerçekleştirilmiş ve 169 dijital eğitim verilmiştir. İşletme idari binasında yeşil ofis uygulaması gerçekleştirmektedir. Bu uygulamalarla çalışan katılımı sağlanması hedeflendiği belirtilmiştir. Yeşil ofis uygulamaları sayesinde elektrik ve doğalgazda %2, su tüketiminde %13, kağıt tüketiminde %9 tasarruf gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ofis ortamında yeşil farkındalık yaratması ve tasarruf sağlanması için musluklara perlatör takılmış, enerji tasarruflu led ampul uygulamasına geçilmiş, doğal gaz kazan bacasına yoğunlaştırıcı takılmış ve klimadan çıkan yoğunlaşma suyu bahçe sulamasında kullanılarak geri dönüştürülmüştür. İşletmenin yeni havalimanındaki binası için LEED (Leadership

in Energy and Environment Design) yeşil bina sertifikasyonu alması planlanmaktadır. Kabin çalışanlarına verilen online sera gazı farkındalık eğitimleri ile uçuş sırasında da çevresel etkileri azaltmak planlanmaktadır. Kabinde kağıt yerine I-PAD kullanılarak uçak ağırlığında ve sera gazında azalma sağlanmaktadır. İnsan kaynaklarının sahip olduğu bireysel öneri sistemi sayesinde online olarak çalışan katılımı sağlanabilmekte ve çalışan görüş ve önerileri alınarak değerlendirilmektedir. Çevre bilincini arttırmak üzere verilen eğitimler neticesinde uygulanan faaliyetler arasında kabin görevlileri için kabin içinde atık ayrıştırma planlaması yapılması yeni hedef olarak belirlenmiş olup kulaklık ve battaniyelerdeki plastik ambalajlar değiştirilmiş, yolculara dağıtılan çocuk oyuncaklarında da plastikten ahşap ürüne geçiş yapılmıştır.

Teknolojik iletişim ve operatör işletmesi dijitalleşme vizyonu ile üst yönetim tarafından tüm çalışanlara rol model olma ve tüm süreçlerde çalışan katılımını sağlamayı amaçladığını, bu doğrultuda çalışanlara çeşitli eğitimler verildiğini belirtmiştir. Kağıtsız eğitim uygulamasına örnek olarak iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri online olarak verilmektedir. İşletmenin çalışanlarına sunduğu eğitimlerin %72'si elektronik eğitimden oluşmaktadır ve bu sayede eğitim faaliyetlerinden kaynaklı karbon ayak izi salınımının oldukça düşük olduğu söylenmiştir. Toplamda 2.129.777 saat eğitime 1.216.26 kişinin katıldığı belirtilmiştir. Eğitim faaliyetlerinin çoğunun dijital ortamlarda sağlanmasında işletmenin teknoloji üreten bir firma olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. İK sistemleri hakkında çalışanlara online eğitim verilmektedir. İşletme elektronik öğrenme platformu ve LCD paneller üzerinden de eğitim faaliyetlerini desteklemektedir. İşletme yöneticilerine Harvard Business School'un uzaktan öğrenme aracı Harvard Manage Mentor ve online kütüphane GetAbstract'tan yararlanma imkanları tanınmıştır. İşletme yeşil ofis uygulamasıyla hem kağıt tüketiminde hem de enerji kullanımında verimlilik sağlamaktadır. Bu doğrultuda Tüm iş süreçlerinde dijitalleşme gerçekleştirilerek kağıt tüketimi azaltılması hedeflenmiş ve yeni aboneliklerde e-imza kullanılması, e-fatura uygulaması gibi uygulamalarla 35 milyondan fazla kağıt tüketiminin önüne geçildiği belirtilmiştir. İşletmenin merkez ofisi LEED sertifikalıdır. İşletmede başlatılan İK yeniden uygulaması ile İK süreçlerinde iyileşme gerçekleştirilmek üzere 800 çalışanı programa dahil etmiştir. Bu program çerçevesinde İK fonksiyonlarında yapılabilecek iyileştirmeler belirlenmiş ve geri bildirimler alınmıştır. Kariyer yönetiminde de 'Çıracılık programı', 'kariyer yönetimi projesi' gibi uygulamalarla çalışanların kişisel gelişimlerine fırsat sağlanmıştır.

Gerçekleştirilen programlar neticesinde çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenmiş ve insan kaynakları sistemleri hakkında çalışanların bilgi sahibi olmaları amacıyla uzaktan öğrenme platformları oluşturulmuştur. Dijital dönüşümü odak noktasına alan işletmenin sağladığı bu eğitim fırsatları ile amacının çalışanlarına yeni dünyanın getirdiği farklı yetkinlikler ile donatarak iş tanımlarını genişletmek ve uzmanlık kazandırmayı hedeflediği belirtilmiştir. İşletme yeşil ofis uygulamaları gerçekleştirmekte ve karşılıklı öğrenmeyi teşvik edebilmek adına ofis ve diğer birimler için yapılan satın almalarda çevre dostu mobilyalar, sensörlü musluklar, geri dönüştürülmüş plastikten üretilmiş bardaklar ve kalem defter gibi çevre dostu ofis ürünleri satın alınmaktadır.



Tablo 10. Çalışanlar ve Yöneticiler İçin Oluşturulan Yeşil Amaç, Hedef ve Sorumluluklar.

Beyaz Eşya- Teknoloji İşletmesi	Medya, Turizm, Enerji,Finansal Hizmetler,Sanayi ve Otomotiv Ticareti Holding	Otomotiv İşletmesi	Boya, Kimya, Liman, Gayrimenkul ve Tarım Holding	Hava Yolu İşletmesi	Teknolojik İletişim ve Operatör İşletmesi
Tüm kademeler için sürdürülebilirlik performansı somut hedefler güçlü iletişim ve etkin denetim mekanizmalarıyla sürekli iyileştirilmektedir. Sürdürülebilirlik kurulunun belirlediği hedefler doğrultusunda çevreci faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Sürdürülebilir çalışma grupları oluşturulmakta ve bu takımlar çevre ile ilgili hedef ve sorumluluklara sahip olmaktadır. Risk yönetimi ve risk sorumlularının çevresel hedeflere de sahip olduğu belirtilmiştir.	İşletme riskin erken saptanması komitesinin çalışanlar ve yöneticiler için çevresel riskleri de analiz ederek onlara bir takım hedef ve sorumluluklar atadığını belirtmiştir.	Enerji komitesi tarafından yıllık enerji tüketimi hedefleri belirlenmekte ve özellikle üretim birimlerinde çalışanlarla paylaşılarak sorumluluk almaları teşvik edilmektedir. Yeşil ofis uygulaması kapsamında yıllık tasarruf hedefleri belirlenmekte ve ne kadar ulaşıldığı ölçülmektedir. ‘yemyeşil ofis ekibi’ çalışanları yeşil hedeflere sahiptirler.	İşletmenin çevre politikalarına paralel olarak süreç hedefleri ve özellikle üretim tesisi çalışanları için performans hedefleri belirlediğini belirtmiştir. Özellikle kimya işletmesinde çevresel performans etkileri periyodik olarak kontrol edilmekte ve düzeltici önlemler için çalışanlara ve yöneticilere sorumluluklar verilmektedir. Performans değerlendirme sistemi dijital ortama taşınarak kağıt tasarrufu sağlanmıştır. Departman temsilcileri çevresel sorumluluğa sahiptir.	Atık ayrıştırma programının uygulanması ve bu konudaki sorumlulukların kabin çalışanları için planlanmaktadır. Yönetim kurulu ve icra komitesi üyeleri çevresel etkilerle ilgili sorumluluklara sahiptir. Her yıl çevre performansı ölçümü yapılan aksiyon planları geliştirilmekte, çalışanlar ve yöneticiler için hedefler oluşturulmaktadır. Etkin atık yönetimine katılım sorumluluğu tüm çalışanlara aittir.	Sürdürülebilirlikte öncelikli konulardan olan enerji ve emisyonlar konusunda her yıl hedefler belirlenmekte ve çalışanlarla paylaşılmaktadır. Dijitalleşme vizyonu altında işletme performans yönetimini de online ortama taşımış geliştirilen ‘FLEX’ performans yönetimi programı ile objektif şekilde performans takibi gerçekleştirmektedir.

6.3. Yeşil Performans Değerlendirme

6.3.1. Çalışanlar Ve Yöneticiler İçin Oluşturulan Yeşil Amaç, Hedef Ve Sorumluluklar

Bu bölümde işletmelerde gerçekleştirilen yıllık çevre performansı ölçümleri sonucu belirlenen hedeflerin çalışanlara ve yöneticilere ne şekilde yansıdığını, çalışanların ve yöneticilerin performans değerlendirme sistemlerine dahil edilen çevresel sorumlulukların neler olduğu ele alınmıştır. Aynı zamanda ofis içerisinde tamamen çevreci hedefler doğrultusunda oluşturulan ve çalışma grubuna bir takım çevre dostu hedef ve sorumluluklar yükleyen yeşil takımlar veya yeşil çalışma gruplarının işletmelerde uygulanıp uygulanmadığı incelenmiştir.

Beyaz eşya teknoloji işletmesinde tüm kademeler için sürdürülebilirlik performansı somut hedefler güçlü iletişim ve etkin denetim mekanizmalarıyla sürekli iyileştirilmektedir. Burada bahsedilen sürdürülebilirlik performansının su tüketimi ve geri kazanımı, enerji tüketimi, atık yönetimi ve geri dönüşüm, malzeme ve hammadde gerinin geri dönüştürülebilir olması, üretilen ürünlerdeki enerji verimliliği gibi çevresel etki ve unsurları da kapsadığı düşünülmektedir. İşletme beyaz eşya üretimi de gerçekleştirdiği için enerji tasarruflu ürünler üretme stratejisi dahilinde çeşitli faaliyetler gerçekleştirdiği ve üretim, Ar-Ge gibi departmanlardaki çalışanlarının da bu stratejiler altında çeşitli hedef ve sorumluluklara sahip olduklarını belirtmiştir. İşletme bu faaliyetlerin ölçümünde sürdürülebilirlik kuruluna sahiptir ve sürdürülebilirlik kurulu her yıl işletme geneli çevresel hedefler belirlemekle, aksiyon planları geliştirmekle ve kontrolünü yapmakla sorumludur. Sürdürülebilirlik kurulunun belirlediği hedefler neticesinde işletme genelinde farklı departmanlarda sürdürülebilir çalışma grupları oluşturulmakta ve bu takımlar çevre ile ilgili hedef ve sorumluluklara sahip olmaktadır. Burada oluşturulan sürdürülebilir çalışma gruplarının çalışan katılımını güçlendirmek, çalışanları çevre ile ilgili aktivitelerde inisiyatif almaya teşvik etmek gibi görevler üstlendiği varsayılabilir. İşletme faaliyetleri neticesinde oluşabilecek risklerle ilgili ölçümler ve önlemler alan risk yönetimi ve risk sorumlularının da çevresel hedeflere sahip olduğu belirtilmiştir.

Medya, turizm vd. işletmesinde riskin erken saptanması komitesi çalışanlar ve yöneticiler için çevresel riskleri analiz ederek hedef ve sorumluluklar belirlemektedir.

İşletmenin sahip olduğu enerji, sanayi gibi doğrudan çevre ile alakalı alt işletmelerinde tüm yasal mevzuatlara ve çevresel standartlara uyumlu olarak faaliyetlerin gerçekleştirildiği ve her geçen yıl daha fazla verim elde edebilmek için faaliyetlerde iyileştirme yapıldığı belirtilmekle birlikte çalışanlar ve yöneticiler için oluşturulan spesifik çevresel hedef ve sorumluluklara raporda ve web sitesinde diğer işletmeler kadar yer verilmediği gözlenmektedir.

Otomotiv işletmesinde enerji komitesi tarafından yıllık enerji tüketimi hedefleri belirlenmekte ve özellikle üretim birimlerinde çalışanlarla paylaşılarak sorumluluk almaları teşvik edilmektedir. Yeşil ofis uygulaması kapsamında yıllık tasarruf hedefleri belirlenmekte ve ne kadar ulaşıldığı ölçülmektedir. İşletme attığı adımlarda çevresel etkileri de değerlendirdiğini belirterek çevre dostu ürünler üretebilmek adına yatırımlar yaptığını ve çalışanlarının da bu alanda yüksek bilinç ve sorumlulukla faaliyet gösterdiklerini belirtmiştir. İnsan kaynakları yönetimi her yılın başında çalışanlar için hedefler belirlediğini ve bu hedefleri performans yönetim sistemleri ile objektif bir şekilde yönettiğini belirtmiştir. Çalışanların sahip olduğu doğrudan çevresel hedef ve gönüllü sorumluluklar olarak nitelendirilebilecek uygulama olarak işletmenin farklı birimlerden 25 kişilik gönüllü çalışanlardan oluşan ‘Yemyeşil Ofis Ekibi’ kurulmuştur. Bu ekibe sonrasında 110 proje gönüllüsü destek vermiştir. Yemyeşil ofis ekibiyle haftalık olarak gerçekleştirilen toplantılarda çeşitli tasarruf projeleri geliştirilerek WWF Dünya doğayı koruma vakfının da onayı alınmış, projeler gerçekleştirilmiş ve ofis ortamında su, kağıt ve enerji tüketimi konularında iyileştirmeler yapılmıştır.

Boya, kimya vd işletmesinde çalışanlara uygulanan çevresel hedefler ve sorumluluklar incelenecek olursa, işletmenin çevre politikalarına paralel olarak süreç hedefleri ve özellikle üretim tesisi çalışanları için performans hedefleri belirlediğini gözlenmektedir. Bu hedeflere ulaşılması ve kalıcılığının sağlanabilmesi adına işletmelerin ödüllendirme faaliyetlerine de çevre dostu davranışları eklemeleri gerektiği düşünülmektedir. İşletme yeşil hedefler doğrultusunda özellikle kimya işletmesinde çevresel performans etkilerini periyodik olarak kontrol etmekte ve düzeltici önlemler için çalışanlara ve yöneticilere sorumluluklar vermektedir. İşletme faaliyet döneminde karbon saydamlık projesi’nin iklim değişikliği ile mücadele maddesine uyum taahhüdünde bulunacağını ifade etmiştir. Bu doğrultuda işletme geneli performans hedeflerinde de iklim değişikliği, sera gazı emisyonlarını azaltma gibi hedeflere sahip olduğu gözlenmektedir. Buradan hareketle işletmenin çalışanlarına ve birim

yöneticilerine de çevre ile alakalı bir takım görev ve sorumluluklar verdiği düşünülmektedir. Örneğin üretim tesislerinde aydınlatma, basınçlı hava sistemleri ve buhar tüketiminde tasarruf hedefleri bulunmaktadır. Çünkü işletme sürdürülebilirlik raporunda çevresel performans göstergelerine göre periyodik iç ve dış denetlemeler gerçekleştirdiğini ve iyileştirme potansiyeli olabilecek çalışmalar için düzeltici faaliyetler hedeflendiğini belirtmiştir. Bu faaliyetler dışında performans değerlendirme sistemlerinin de dijital ortamlara taşındığı ve bu sayede de kağıt tasarrufu elde edildiği belirtilmiştir. Ayrıca çevresel etkileri analiz etmek ve raporlamakla yükümlü departman temsilcileri bulunduğu belirtilmiştir.

Hava yolu işletmesinin çevresel görev ve sorumluluklar belirlemede özellikle atık yönetimi konusunda etkin faaliyetlerde bulunduğu gözlenmektedir. İşletme gerçekleştirdiği atık ayrıştırma programı sağladığı başarıları kabin çalışanları için de gerçekleştirmeyi hedeflediğini belirtmiştir. Bu doğrultuda kabin çalışanlarına da çeşitli eğitimler verilerek atık ayrıştırılması konusunda sorumluluklar verileceği belirtilmiştir. İşletmede çevresel etkilerle ilgili sorumluluklara yönetim kurulu ve icra komitesi üyeleri sahiptir. Her yıl çevre performansı ölçümü yapılan aksiyon planları geliştirilmekte, çalışanlar ve yöneticiler için belirli periyotlarda çevresel hedefler oluşturulmaktadır. Etkin atık yönetimine katılım sorumluluğunun tüm çalışanlara ait olduğu beyan edilmiştir.

Teknolojik iletişim ve operatör işletmesi diğer tüm ik faaliyetlerinde olduğu gibi çevresel performansta hedef ve sorumlulukların oluşturulması konusunda da dijitalleşmeye vurgu yapmaktadır. İşletme sürdürülebilirlikte öncelikli konulardan olan enerji ve emisyonlar konusunda her yıl hedefler belirlemekte ve çalışanlarla paylaşmaktadır. Dijitalleşme vizyonu altında işletme performans yönetimini de online ortama taşımış geliştirilen dijital performans yönetimi programı ile objektif şekilde performans takibi gerçekleştirmektedir. İşletme bu program altında çalışanlar için belirlenen performans göstergeleri ve ulaşılmak istenen hedefleri SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely) hedefler olarak adlandırmaktadır. Fakat bu hedefler içerisinden çevre ile ilgili olanların neler olduğuna ulaşılamamıştır. İşletme belirlenen hedeflere ulaşılması durumunda anında ödüllendirme platformuyla çalışanlarını teşvik ettiğini belirtmiştir. İşletmenin çevre hedeflerinin firma geneli olduğu, çalışanlar ve yöneticiler için spesifik çevresel hedeflere ulaşılamamıştır.

Tablo 11. Yeşil davranışlarda karşılıklı öğrenmeyi teşvik edecek örgüt iklimi (workshoplar, atölyeler, forumlar ve diğer uygulamalar)

Beyaz Eşya- Teknoloji İşletmesi	Medya, Turizm, Enerji,Finansal Hizmetler,Sanayi ve Otomotiv Ticareti Holding	Otomotiv İşletmesi	Boya, Kimya, Liman, Gayrimenkul ve Tarım Holding	Hava Yolu İşletmesi	Teknolojik İletişim ve Operatör İşletmesi
Gayri resmi danışma forumu ‘mıkta’ sürdürülebilirlik faaliyetlerinde de etkinlik göstermektedir. ‘inovasyon liderleri platformu’ ile teknolojik gelişmeler ve inovasyon aracılığıyla çevre dostu ürünlere katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Raporlama döneminde işletme çevresel farkındalık seminerleri düzenlediğini belirtmiştir.	İşletme çalışanlarıyla biyoçeşitliliğin korunması seminerleri düzenlemektedir. İşletmenin sahip olduğu dergi çalışanları ile doğa yürüyüşleri gerçekleştirilmektedir.	İşletme fikir paylaşım platformu geliştirilerek iş modelleri üzerine çevre dostu fikir alışverişi sağlamaktadır. İşletme bayilik çalışanları için geliştirilen ik kanalı vasıtasıyla sosyal sorumluluk yarışmaları düzenlemektedir. Bağlı çalışan platformu dijital uygulaması ile çalışanların ofise bağlılığı artırılmaktadır.	Paydaş diyalogu anketleri ile çevresel konularda iletişim kurulmaktadır. Atık yönetimi ve tasarruf konularında ‘görev başı atölye sohbeti’ gerçekleştirilmektedir. İK’nın hedefleri arasında sürdürülebilir iş yapış biçimini tüm örgüt kültürüne yayma bulunmaktadır.	İklim değişikliği ile mücadele ve sera gazı toplantıları gerçekleştirilmektedir. Yakıt verimliliği seminerleri düzenlenmektedir. Çevre ile ilgili uygulamalar örgüt içersinde paylaşılmakta ve çoğaltılmaya çalışılmaktadır.	Ofistasyon , mobil çalışma ve günü planla uygulamasıyla karbon ayak izi azaltılmakta esnek çalışma ortamı sağlanmaktadır. KSS modülü ile çeşitli eğitimler verilmektedir. Dijitalleşme seminerleri düzenlenmektedir. Çevre ile ilgili 6-8 kişilik workshoplar gerçekleştirilmektedir. Yeşil malzeme yönetimi konusunda çalışanlarla iletişim kurulmakta ve ürünler yaşam döngüsünün sonuna kadar verimli şekilde kullanılmaktadır.

6.4. Yeşil Çalışan İlişkileri, Çalışan Katılımı ve Çalışan Güçlendirme

6.4.1.Yeşil Davranışlarda Karşılıklı Öğrenmeyi Teşvik Edecek Örgüt İklimi (Workshoplar, Atölyeler, Çevre İle İlgili Forumlar ve Diğer Uygulamalar),

Bu bölümde işletmelerin yarattıkları yeşil örgüt kültürünün bir uzantısı olarak gerçekleştirdikleri faaliyetlerin neler olduğu incelenecek oluşan örgüt iklimi çerçevesinde gerçekleştirilen workshoplar, çevre dostu konuların ele alındığı forumlar, atölye çalışmaları, seminerler gibi faaliyetlere değinilecektir.

Beyaz eşya, teknoloji işletmesinde oluşturulan gayri resmi danışma forumu ‘mikta’ sürdürülebilirlik ve enerji gibi çevre dostu konularda etkinlik göstermektedir. İşletmenin oluşturduğu ‘inovasyon liderleri platformu’ aracılığı ile yeni ve inovatif düşünceler desteklenerek çalışan güçlendirme faaliyetleri sağlanmakta, çalışan katılımının artırılması hedeflenmektedir. Bu platform aracılığıyla yalnız ar-ge çalışanları değil tüm çalışanların yenilikçi fikir ve önerileri alınmaktadır. İşletme bu uygulamaların uzantısı olarak yüksek enerji tasarruflu, yenilikçi ve teknolojik ürünler üretmeye katkı sağlandığını belirtmiştir. Örnek ürün olarak işletme yeni geliştirdiği ‘inovatif çevre dostu ürün ödülü’ alan çamaşır makinesini örnek göstermiştir. Çünkü platform aracılığıyla gelen fikirler Ar-Ge laboratuvarlarında değerlendirilerek makinenin kazanında her ürün başına 60 adet pet şişe geri dönüştürülerek üretildiği böylece hem pet şişelerin doğaya verecekleri zararın önlendiği hem de üretilen üründe tasarruf sağlandığı belirtilmiştir. Yeşil örgüt iklimini yansıttığı düşünülen uygulamalardan diğeri ise işletmenin düzenlemiş olduğu çevre dostu farkındalık seminerleridir.

Medya, turizm vd. işletmesi raporun nitelikli ve yetkin insan gücü bölümünde İK’nın amaçlarından birisi olarak sürdürülebilir gelişim için elverişli işyeri ortamı sağlamak olarak belirtmiştir. Bunu yaparken yalnızca kar amacıyla değil hem çalışanların gelişimini sağlamak hem de doğaya ve topluma faydalı işler yapmak ilke edinilmiştir. Yeşil kültürü yaratmak adına işletmenin sahip olduğu dergi çalışanları ile doğa yürüyüşleri gerçekleştirilmektedir. İşletme kurum kültürünü ve çalışanlarla doğru ilişkiler kurulmasını başarılarıdaki kilit rol olarak açıklamaktadır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen çevre dostu faaliyetlere örnek olarak düzenlenen biyoçeşitliliğin korunması seminerleri gösterilebilir. Düzenlenen seminerler dışında işletmede

gerçekleştirilen doğa ile ilgili fikir alışverişi yapılabilecek her hangi bir workshop, atölye, forum veya platform uygulamasına ulaşamamıştır.

Otomotiv işletmesinde karşılıklı öğrenmeyi teşvik edebileceği düşünülen uygulamalardan ilki geliştirilen fikir paylaşım platformudur. Geliştirilen bu platform üzerinden iş modelleri üzerine çevre dostu fikir alışverişi sağlanmaktadır. Platform üzerinden toplamda 426 fikir ön değerlendirme sürecinden geçtikten sonra 8 fikir önceliklendirilmiş ve hayata geçirilmesi için projeler geliştirilmiştir. İşletme bayilik çalışanları için farklı bir İK kanalı geliştirmiştir. Bu kanal vasıtasıyla sosyal sorumluluk yarışmaları düzenlendiği ve kazanan bayilere ödüller verildiği belirtilmiştir. İşletme sürdürülebilirlik raporunda Ar-Ge ve inovasyonu bir çalışma kültürü haline getirdiklerini ve geleceğin ürünlerini ve üretim şartlarını düşünerek ihtiyaç duyulacak emniyetli, yakıt verimi ve düşük emisyon düzeyi sunan mobilite modeller geliştirilmesini ve bu teknolojilerin sürdürülebilir biçimde üretilmesini sağlayacak altyapı oluşturmayı kendilerine hedef olarak belirlediklerini belirtmişlerdir. İşletme açık inovasyon ve girişimci kültür yaratmak adına üniversitelerde atölye etkinlikleri düzenlendiğini belirtmiştir. İşletme çalışanların ofise bağlılıklarını azaltabilmek adına uygulama geliştirmiştir.

Boya, kimya vd. işletmesi paydaş diyalogu anketleri ile çalışanlarıyla sosyal, çevresel ve ekonomik konularda iletişim kurulduğunu ve değerlendirme yapıldığını belirtmiştir. Bu anketlerin sonucunda belirlenen öncelikli konulardan ilki çalışan katılımı olmuştur. Çalışanların %94.37'si çevresel konuları önemli bulduğunu belirtirken %88.62'si de işletmenin bu alandaki faaliyetlerini başarılı bulduğunu belirtmiştir. Çalışanlara böyle bir fırsat tanıyarak işletmeyi değerlendirmelerini istemek ve çevresel konuları ne derece önemli bulduklarını ölçmek işletmenin bu alanda duyarlılık ve çalışan katılımı sağlamaya çalıştığını göstermektedir. Atık yönetimi ve tasarruf konularında 'görev başı atölye sohbeti' gerçekleştirilmektedir. Bu sohbetlerde amaç çalışanların doğrudan iş yaptıkları alanlarda ne gibi iyileştirmeler yapabilecekleri konusunda onlara destek olmak ve çevre dostu inisiyatifleri desteklemek şeklinde belirtilmiştir. İşletme tepe yönetimden en alt kademeye kadar sorumlu yönetim anlayışı ile hareket ettiğini ve İK'nın hedefleri arasında sürdürülebilir iş yapış biçimini tüm örgüt kültürüne yayma amacının bulunduğunu belirtmiştir.

Hava yolu işletmesinde iklim değişikliği ile mücadele ve sera gazı toplantıları gerçekleştirilmektedir. Bu toplantılar sonucunda sera gazı düşürme planları

hazırlanmakta ve çalışanlara iletilmektedir. Yakıt verimliliği seminerleri düzenlenmektedir. Verilen seminerlerin amacı çevreyi korumak ve operasyonel uygulamalarda verimliliği arttırmak olarak belirtilmiştir. İşletme içerisinde gerçekleştirilen çevre ile ilgili iyi uygulamaları örgüt içerisinde paylaşarak yaygınlaştırılma çalışmaları yapıldığı belirtilmiştir. Buradan anlaşılabileceği gibi işletme bünyesinde yapılan çevre dostu uygulamalar paylaşılarak teşvik edilmekte ve yeşil kültür oluşturmaya çalışılmaktadır.

Teknoloji ve operatör işletmesinde bazı esnek çalışma uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerin amacı yalnızca çalışan motivasyonunu arttırmak değil, aynı zamanda çalışanların ofise geliş dönüşlerinden kaynaklanan karbon salınımını azaltmak olarak belirtilmiştir. İşletmenin bu alanda gerçekleştirdiği faaliyetlerden ilki 'Ofistasyon' uygulamasıdır. Bu uygulamayla çalışanlar istedikleri her hangi bir bayilik veya şubeye giderek kendilerine ayrılmış alanda çalışabilmektedirler. Esnek çalışma prensiplerinden ikincisi 'mobil çalışma' şeklindedir. Mobil çalışma uygulamasıyla çalışanlar ayda dört kez istedikleri yerden çalışma özgürlüğüne sahiptirler. Diğer bir uygulama ise 'günü planla' uygulamasıdır. Bu uygulamayla çalışanlar günlük çalışma saatlerini doldurmak kaydıyla ofiste hangi saatlerde bulunacaklarına kendileri karar verebilmektedirler. Bu uygulamaların çalışanların iş yaşam dengelerini kurmalarına yardımcı olacağı ve uygulamaların amaçlarından birinin de karbon salınımını azaltmak olduğunun çalışanlarla paylaşılmasının motivasyonu ve farkındalığı arttıracak olduğu düşünülmektedir. Uygulamalar sayesinde işletmede esnek çalışma ortamı sağlanmaktadır. Yeşil kültürü yaymada kullanılan faaliyetlerden diğeri ise KSS modülüdür. Bu modül aracılığıyla çalışanlar farklı alanlarda eğitimler almakta ve sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. İşletme çalışanlarına sunduğu 'kültür burada' etkinliği ile dijitalleşme seminerleri düzenlemekte ve bu alanda farkındalığı arttırmaya çalışmaktadır. Seminer verilen konular arasında dijitalleşmenin insan psikolojisine ve çevreye olan etkileri de bulunmaktadır. Örgütte gerçekleştirilen bir diğer yeşil örgüt iklimi faaliyeti ise çevre ile ilgili 6-8 kişilik gruplardan oluşan workshoplardır. İşletme bu workshoplarda sosyal, çevresel ve yönetsel boyutlarda örgütün etkinlik ve verimliliğinin çalışanlar tarafından değerlendirilmesini istemektedir. Diğer bir aktivite ise, yeşil malzeme yönetimi konusunda çalışanlarla iletişim kurulması ve ürünlerin yaşam döngüsünün sonuna kadar verimli şekilde kullanılması konusunda bilinçlendirme çalışmaları yapılmasıdır.

Tablo 12. Yeşil Kültürü Yaymada Formal ve İnformal İletişim Kanalları

Beyaz Eşya- Teknoloji İşletmesi	Medya, Turizm, Enerji,Finansal Hizmetler,Sanayi ve Otomotiv Ticareti Holding	Otomotiv İşletmesi	Boya, Kimya, Liman, Gayrimenkul ve Tarım Holding	Hava Yolu İşletmesi	Teknolojik İletişim ve Operatör İşletmesi
İşletmede bulunan ‘Sürdürülebilirlik Kurulu’ toplantılar düzenleyerek iş süreçlerinde iyileştirmeler yapmaktadır. Sürdürülebilirlik üzerine anketler gerçekleştirilmekte ve görüşmeler yapılmaktadır. İşletme ‘çalışan öneri sistemi’ aracılığıyla iyileştirmeler yapmaktadır. Çalışanlar katılımı ve bilgilendirmede kullanılan diğer iletişim kanalları web sitesi, kurumsal televizyon kanalı, iç yayınlar, eğitimler ve faaliyet ile sürdürülebilirlik raporlarıdır. Sosyal paylaşım platformu ‘Yammer’ kullanılmaktadır. Ekosistem buluşmaları ve girişim evi platformu gerçekleştirilmektedir.	İşletmede çevre ile ilgili aksiyon planları geliştirilmesinden ‘Riskin Erken Saptanması Komitesi’ sorumludur. Bilinçlendirme eğitimleri ve seminerler ile çalışanlara çevreci uygulamalar aktarılmaktadır. İletişim aracı olarak talimatlar, tüketim raporları, uyarıcı etiketler kullanılmaktadır. Çevre yönetiminde işletme yönetim kuruluna kadar uzanan örgütsel şemaya sahiptir.	Çevre ile ilgili konularda çeşitli fikir kampanyaları düzenlenmekte ve programlar geliştirilmektedir. Dağıtım merkezinde su tüketimi bilinçlendirme etiketleri kullanılmaktadır. Diğer çevresel etkilerin minimuma indirilmesinde kullanılan iletişim kanalları olarak Açık Kapı Toplantıları, Liderlik Toplantıları, İntranet Portalı İletişimi, Genel Müdür mesaj bülteni, şirket içi etkinlikler, işletmenin çalışanlar için geliştirdiği dergi, TV, SMS ve kitlesel e-posta iletişimi olarak belirtilmiştir.	Çalışan katılımı araştırmaları bu alanda kullanılan iletişim mekanizmalarına örnek gösterilmiştir. Düzenlenen çevre dostu KSS faaliyetleri. Kültürü yaymada etkin iletişim mekanizmaları e-bültenler, kurumsal web sitesi, portallar, sosyal medya, medya ve anketler olarak belirtilmiştir. Paydaş Diyalogu Anketi hazırlayarak bire bir temas veya elektronik yollarla ekonomik, çevresel ve sosyal konularda çalışanların ve diğer paydaşların geri bildirimleri alınmaktadır. İK öneri sistemi kullanılmaktadır. İşletme ‘bir önerim var formu’ na sahiptir ve bu formla çalışan fikirleri alınmaktadır.	‘Önemli çevre boyutları raporu’ çalışanları bilgilendirmede bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Sürdürülebilir kaynak kullanımı konusunda düzenlenen yıllık anketler. Sürdürülebilir ürün ve hizmetler konusunda çalışanlardan öneriler alınmaktadır. İletişim kaynakları olarak web sitesi, çevreye saygı ve etkin kaynak kullanımını da barındıran etik kurallar ve etik hat, e-posta, afişler, dergiler ve düzenlenen eğitimler ile seminerler bulunmaktadır. İşletme ‘Yakıt Yönetim Bilgi Sistemi’ne sahiptir. Yönetim ve çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmek adına ‘webinar’ programı bulunmaktadır.	Çevresel sorumluluğun da dahil edildiği etik değerler iletişim hattına şirket intraneti, şirket içi formlar, telefon, elektronik postayla iletişim sağlanabilmektedir. Çalışan Bağlılığı Anketleri, Söz Sende, İnovasyon Platformu, İşte Buna Ödül Verilir, İletişim Toplantıları vasıtasıyla çalışan görüş ve önerileri tüm alanlarda alınmaktadır. İnovasyon platformu aracılığıyla yenilikçi düşünceler desteklenmektedir. Süsyal sorumluluk faaliyetleri çalışanlarla iletişim kurma yöntemlerinden biri olarak gösterilmiştir.

6.4.2. Yeşil Kültürü Yayımda Formal ve İnfomal İletişim Araçları

Bu bölümde işletmelerin çevre, verimlilik, tasarruf, sürdürülebilirlik gibi konularda çalışanlarıyla hangi iletişim kanalları aracılığıyla bağlantı kurduğu incelenerek iletişim kanallarını açıklamak amaçlanmaktadır.

Beyaz eşya, teknoloji firmasında sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu ‘sürdürülebilirlik kurulu’ bulunmaktadır. Kurul düzenli olarak toplantılar gerçekleştirmekte ve iyileştirmeler yapılabilmesi adına aksiyon planları belirlemekte ve çalışanlara aktarmaktadır. İşletmenin bu alanda çalışanlarıyla iletişimde kullandığı kanallardan birisi de gerçekleştirilen anketlerdir. Raporda anketlerin sadece kendi bünyelerindeki çalışanlar için değil tüm paydaşlar için uygulandığı belirtilmiştir. Burada temel amaç çalışan kişinin çalışma ortamını en iyi kendisi bileceğinden yapılabilecek iyileştirmeler konusunda en verimli fikirlere ulaşmak adına çalışanların görüş ve önerilerini almaktır. İşletme kurduğu ‘çalışan öneri sistemi’ ile çevresel, sosyal ve operasyonel faaliyetlerle ilgili çalışanların fikir ve önerilerini aldıklarını belirtmiştir. Çalışan katılımı sağlanabilmesi için kullanılan araçlar ve iletişim kanalları web sitesi, kurumsal televizyon kanalı, iç yayınlar, eğitimler, gerçekleştirilen faaliyetler ve sürdürülebilirlik raporları olarak belirtilmiştir.

Medya, turizm vd. işletmesi operasyonel, finansal, çevresel ve uyum süreçlerinden kaynaklanan risklerde riskin erken saptanması komitesine sahiptir. İşletmenin çevresel konularda çalışanlarıyla kurduğu iletişimlerde araç olarak düzenlenen farkındalık seminerlerini ve eğitimler gözlenmiştir. Çalışanların özellikle su tüketimi gibi konularda bilinçlenmeleri ve tasarruflu davranmaları adına çeşitli bilinçlendirme etiketleri kullanıldığı, talimatlar verildiği ve tüketim raporlarının çalışanlarla paylaşıldığı belirtilmiştir. Örgütlerin şemaları bizlere iletişim ağları hakkında da bilgiler sunmaktadır. Medya, turizm işletmesinde çevre yönetimi konusunda riskin erken saptanması komitesi > denetim birimleri > denetim sorumlu komite > yönetim kurulu şeklinde uzanan bir örgütsel şema bulunmaktadır. İşletme sürdürülebilirlik raporunu yayınlamamıştır fakat entegre raporun sürdürülebilirlik bölümü de çalışanların bilgilendirilebilmesi açısından bir iletişim aracı olarak düşünülebilmektedir.

Otomotiv işletmesinde çevre ile ilgili konularda çeşitli fikir kampanyaları düzenlenmekte ve programlar geliştirilmektedir. Buna örnek olarak geliştirilen “Daha Yaşanabilir Bir Megakent İçin Yenilikçi Mobilite Çözümleri” fikir kampanyası

başlatılmış ve çalışanların bu konuda fikirleri alınarak 'Easy Route' programı hayata geçirilmiştir. Program sayesinde sürücülere en uygun rotalar belirlenerek karbon emisyonu düşürülmesine katkı sağlanmaktadır. İşletmenin dağıtım merkezinde su tüketimi bilinçlendirme etiketleri kullanılmaktadır. Böylece su kaynaklarının gereksiz tüketilmesinden kaynaklı ekolojik sorunlarla başa çıkmaya destek olunmakta ve aynı zamanda işletmeye maliyet avantajı sağlamak hedeflenmektedir. Çevrede oluşabilecek etkilerin minimuma indirilmesi, dijitalleşme gibi çeşitli konularda kullanılan iletişim kanalları olarak açık kapı toplantıları, liderlik toplantıları, intranet portalı iletişimi, genel müdür mesaj bülteni, şirket içi etkinlikler, çalışanlar için geliştirilen dergi, TV, sms ve kitlesel e-posta iletişimi olarak belirtilmiştir.

Boya, kimya vd işletmesinde kullanılan iletişim araçları arasında çalışan katılımı araştırmaları örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu araştırmalar ile çalışanların örgütsel faaliyetlere ne derece katıldıkları belirlenmekte ve sonuçlara göre çeşitli aktiviteler düzenlenmektedir. İşletmeler düzenledikleri çevre dostu KSS faaliyetleri ile hem çalışanların gönüllü davranışlarda bulunmalarını destekleyebilir hem de bir iletişim aracı olarak aktif katılım sağlayabilirler. İşletmenin sahip olduğu kültürü yaymada etkin iletişim mekanizmaları e-bültenler, kurumsal web sitesi, portallar, sosyal medya, medya ve anketler olarak belirtilmiştir. Düzenli olarak gerçekleştirilen paydaş diyalogu anketleri çalışanlara da uygulanmaktadır. Bu sayede çalışanlarla bire bir temas kurulmakta veya elektronik yollarla ekonomik, çevresel ve sosyal konularda çalışanların ve diğer paydaşların geri bildirimleri alınmaktadır. Aynı zamanda Yönetim Sistemleri ve Sürdürülebilirlik Çalışmaları Değerlendirme anketi ile yapılan çalışmalar sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmektedir. İşletme sahip olduğu İK öneri sistemi aracılığıyla çalışanların yönetime, iş süreçlerine, şirketin verimliliğine, müşteri faydasına katkı sağlamaya, emniyetli ve çevreye duyarlı, enerji performansını yükselten üretim yapmaya, ürün ve hizmet sunmaya ve kaliteyi arttırmaya yönelik, yaratıcı ve geliştirici iş önerilerini sunmaları konusunda her zaman çalışanları desteklediğini belirtmektedir. İşletme 'bir önerim var formu' na sahiptir ve bu formla çalışanlar yönetime önerilerde bulunabilmektedirler. Önerilerin kalite arttırıcı ve süreç iyileştirici, sağlık, emniyet, çevre-enerji, müşteri memnuniyeti, şirket verimliliği, marka bilinirliği, çalışan memnuniyeti (servis, yemekhane v.b.), konuları kapsadığı belirtilmiştir.

Hava yolu işletmesinde yeşil kültürü yaymada kullanılan iletişim yöntemlerinden birisi 'önemli çevre boyutları raporu'dur. Rapor aksiyon planlarında belirlenen çevresel

hedeflerden ne kadarına ulaşıldığı konusunda yapılan ölçümlerin sonuçlarını göstermek amacıyla hazırlanmaktadır. Rapor çevre ile ilgili sera gazı emisyonları, yakıt tüketimi, su ve diğer kaynakların tüketimiyle ilgili bilgileri içermektedir. İşletme her yıl çalışanlarıyla sürdürülebilir kaynak kullanımı konusunda anketler düzenlemektedir. Sürdürülebilir ürün ve hizmetleri desteklemek amacıyla işletme çalışanlardan öneriler alındığını belirtmiştir. İletişim kaynakları olarak web sitesi, çevreye saygı ve etkin kaynak kullanımını da barındıran etik kurallar ve etik hat, e-posta, afişler, dergiler ve düzenlenen eğitimler ile seminerler bulunmaktadır. İşletme ‘Yakıt Yönetim Bilgi Sistemi’ne sahiptir. Sistemin amacı en verimli yöntemlerle uçuşları gerçekleştirmek, doğal kaynakları en etkin bir biçimde kullanarak gelecek nesillere daha temiz ve yaşanılabilir bir çevre bırakmak olarak belirtilmiştir. Çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmek adına ‘webinar’ programı bulunmaktadır. Programın amacı hiçbir yazılım indirmeden internet üzerinden sesli ve görüntülü eğitim, toplantı ve sunumlar yapmaktır. Böylece erişim kolaylığı arttırılmakta ve dijital ortamlara taşınmaktadır.

İşletmelerin çoğunda olduğu gibi teknoloji ve operatör işletmesinde de çevre ile ilgili sorumluluklar etik değerlere dahil edilmiş ve şirket intraneti, şirket içi formlar, telefon, elektronik postayla iletişime imkan verilmiştir. Çalışan Bağlılığı Anketleri, Söz Sende, İnovasyon Platformu, İşte Buna Ödül Verilir, İletişim Toplantıları vasıtasıyla çalışan görüş ve önerileri tüm alanlarda alınmaktadır. İnovasyon platformu aracılığıyla yenilikçi düşünceler desteklenmektedir. Sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanlarla iletişim kurma yöntemlerinden biri olarak gösterilmiştir. Sorumluluk faaliyetleri dışında işletmede çeşitli motivasyon arttırıcı sosyal aktivite grupları kurulmuştur.

Tablo 13. Çevre sorunlarına dayalı problem çözme, kalite geliştirme ve yeşil takımlar

Beyaz Eşya- Teknoloji İşletmesi	Medya, Turizm, Enerji,Finansal Hizmetler,Sanayi ve Otomotiv Ticareti Holding	Otomotiv İşletmesi	Boya, Kimya, Liman, Gayrimenkul ve Tarım Holding	Hava Yolu İşletmesi	Teknolojik İletişim ve Operatör İşletmesi
Çalışanlar ve tedarikçilerle birlikte çeşitli kalite geliştirme faaliyetleri düzenlenmiştir. Kriz anında kaynak verimliliği üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Departmanlar için oluşturulan ‘sürdürülebilir çalışma grupları’ çevresel problemlerin çözümünde etkin rol oynamaktadır. İşletme başlattığı ‘garage’ uygulamasıyla kalite geliştirme ve öğrenme faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Daha verimli üretim faaliyetleri için üniversiteler ve özel sektör işbirlikli kalite geliştirme projeleri gerçekleştirilmektedir. İşletme sıfır atık çalışmaları gerçekleştirmekte ve çevresel etkileri minimum seviyeye indirmeyi hedeflemektedir.	Etkin üretim planlaması, minimum stok kullanımı ve çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi uygulamaları yapıldığı belirtilmiştir. İşletme kaynak kullanımında verimlilik için çeşitli çalışmalar gerçekleştirildiğini belirtmiştir. işletme atık kağıtlar ile ilgili endüstriyel atık yönetim planı uygulamaktadır.	İşletme çevresel alanda kalite geliştirmek adına Ar-Ge yatırımları yapmaktadır. Çalışanlardan alınan geri bildirimler kalite geliştirme çalışmalarında kullanılmaktadır. Oluşturulan ‘yemyeşil ofis ekibi’ yeşil takımlara örnek olarak gösterilebilmekte ve çevre problemlerine dair pratik çözümler üretmede etkin rol oynamaktadır	Çalışanlar ve paydaşlardan alınan geri bildirimlerin kalite geliştirmede kullanıldığı belirtilmiştir. İş öncesi ve iş sonrası gerçekleştirilen çevre ve enerji performansı değerlendirmeleri ile oluşabilecek herhangi bir problem kaynağından çözümlenmektedir. Raporlama döneminde 736 adet düzeltici ve önleyici faaliyet gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Çevre konusunda sorumlu departman temsilcileri bulunmaktadır.	Acil durumlarda oluşabilecek problemleri önlemek adına önceden çevresel acil durum tatbikatları düzenlenmektedir. Sera gazı bilgi yönetimi prosedürü dahilinde sürekli iyileştirmeler yapmak amaçlanmaktadır. Çevresel etkilere dayalı aksiyon planlar gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletme ‘atık sorumluları’na sahiptir.	Her çalışan elektronik arşivleme sistemi için teşvik edilmekte ve kağıt tüketimi azaltılmaktadır.

6.4.3. Çevre Sorunlarına Dayalı Problem Çözme, Kalite Geliştirme ve Yeşil Takımlar

Bu bölümde işletmelerin departman bazlı veya işletme genelinde karşılaşılabilecekleri her hangi bir çevre problemiyle etkin bir şekilde başa çıkmak adına çalışanlarıyla birlikte gerçekleştirdikleri faaliyetlerin neler olduğu belirlenmiştir. Çalışanlar için oluşturulan çevresel hedef ve sorumluluklar bölümünde yeşil takımlar sahip oldukları hedefler ve sorumluluklar açısından inceelenirken bu bölümde problem çözümünde oynadıkları roller açısından değerlendirilmiştir.

Beyaz eşya ve teknoloji işletmesinde çalışanlar ve tedarikçilerle birlikte çeşitli kalite geliştirme faaliyetleri düzenlenmektedir. Sürdürülebilirlik raporunda çevresel kalite geliştirme çabaları kapsamında raporlama döneminde 156 verimlilik çalışması, 238 sürdürülebilirlik projesi gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Örgüt bu çalışma ve projeleri yalnızca kendi bünyesinde değil tedarikçileriyle birlikte gerçekleştirmektedir. Bu durum işletmenin çevresel konuları önemseydiği ve tüm paydaşlarıyla birlikte verimli ve sürdürülebilir faaliyetler gerçekleştirmeyi hedeflediği şeklinde yorumlanabilir. Karşılaşılabilecek herhangi bir kriz durumunda kaynakların verimli kullanımı ve iletişim kanallarının etkinliği adına faaliyetler gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletmelerde çevresel konularda fikirler üretme, örgütsel öğrenmeyi teşvik etme ve en iyi yöntemleri kullanarak çevresel problemleri çözmeleri bakımından oldukça önemli olan takım çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Beyaz eşya ve teknoloji işletmesi de bünyesinde oluşturduğu sürdürülebilir çalışma grupları ile çevresel problemlerin çözümünde takım çalışmaları gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Sürdürülebilir çalışma gruplarının aynı zamanda alanlarındaki çevresel performans ve gelişmeleri sürdürülebilirlik kuruluna aktarmaktan sorumlu oldukları belirtilmiştir. Doğrudan işi yapan kişilerden oluşan yeşil takımların çevresel problemlerin çözümündeki en etkin yöntemlerden birisi olduğu düşünülmektedir. İşletme içeriğinde enerji verimliliği gibi çevreci uygulamaları da barındıran ‘garage’ uygulamasıyla oluşturduğu yüksek teknolojik altyapısı sayesinde girişimcileri desteklemekte ve aynı zamanda kalite geliştirme, karşılıklı öğrenme faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Programın amacı ‘fikirden ürüne, üründen pazara geçiş sürecini hızlandırmak için yaratıcı bir ortak çalışma ortamı sunmak’ olarak ifade etmiştir. İşletmenin aynı zamanda faaliyet alanında daha verimli üretim gerçekleştirebilmek için üniversiteler ve özel sektör işbirlikli kalite

geliştirme projeleri gerçekleştirildiğini saptanmıştır. Operasyonel faaliyetlerde 170 adet enerji verimliliği projesi gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletme iki farklı ilde iki adet atıklardan üretim sağlayabilen elektrikli ve elektronik eşya geri dönüşüm tesisi kurmuştur.

Medya,turizm vd. işletmesi üretimde verimlilik ve maliyet avantajı elde edebilmek adına etkin üretim planlaması, minimum stok kullanımı ve çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi uygulamaları yapıldığı ifade edilmiştir. İşletme kaynak kullanımında verimlilik için çeşitli çalışmalar gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Çalışmaların içeriği veya bu alanda gerçekleştirilen projelere ulaşamamıştır. İşletmenin faaliyet alanında basım ve yayında bulunduğu için atık kağıtlar konusunda çeşitli uygulamalar gerçekleştirdiği düşünülmektedir. Atık kağıtlar ile ilgili endüstriyel atık yönetim planı uygulandığı ve bu planların Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü ile paylaşıldığı belirtilmiştir.

Otomotiv işletmesinde yapılan Ar-ge yatırımlarında öncelikli faaliyetlerin çoğu çevre dostu faaliyetleri kapsamaktadır. Ar-Ge yatırımı yapılan öncelikli alanlar olarak elektrikli güç aktarma sistemleri mühendisliği, otonom kamyon, interaktif araçlar, ağırlık azaltma teknolojileri mühendisliği ve karbon salım azatılımı olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle işletmenin yeni teknolojiler geliştirirken öncelikli olarak çevresel etkilerini değerlendirdiği ve üretilen ürünlerden kaynaklı çevresel etkileri en aza indirme çabaları sergilediği şeklinde yorumlanabilmektedir. İşletme çalışanlarından çevre ile ilgili almış olduğu geri bildirimleri kalite geliştirme çabalarında kullandığını belirtmiştir. Oluşturulan ‘yemyeşil ofis ekibi’ ofis ortamında tasarrufun artırılması, çevresel alanda bilinçlendirme, davranış değiştirme ve ekip çalışması gibi faaliyetleri ile çevre problemlerinin ve çevreye verilen zararın azaltılmasına destek olmaktadır.

Boya, kimya vd. işletmesinde çalışanlar ve paydaşlardan alınan geri bildirimlerin kalite geliştirmede kullanıldığı belirtilmiştir. İş öncesi ve iş sonrası gerçekleştirilen çevre ve enerji performansı değerlendirmeleri ile oluşabilecek herhangi bir problem kaynağından çözülmektedir. İşletme genel olarak özellikle üretim faaliyetlerinden kaynaklanan çevresel performans göstergelerini düzenli olarak ölçtüğünü ve iyileştirme potansiyeli olan çalışmalarda düzeltici faaliyetler gerçekleştirildiğini belirtmiştir. İşletme raporlama döneminde 736 adet düzeltici ve önleyici faaliyet gerçekleştirilmiştir. Departmanlarda gerçekleştirilen çevresel faaliyetleri raporlayan ve üst yönetime ileten sorumlu departman temsilcileri bulunmaktadır.

Hava yolu işletmesinde oluşabilecek herhangi bir acil durumda çevresel problemlerin önceden tespit edilip çözülebilmesi adına acil durum tatbikatları düzenlenmektedir. İşletme çevrede yaratılan sera gazının farkında olduğunu ve bu konuda iyileştirici faaliyetler gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Bu konuda sera gazı kurulu oluşturulmuş olup sera gazı bilgi yönetimi prosedürü dahilinde kurul sürekli iyileştirmeler yapmaktadır. Çevresel etkilere dayalı aksiyon planlar gerçekleştirildiği belirtilmiştir. İşletme bünyesinde bulunan ‘atık sorumluları’ atık yönetimi konusunda yetkilendirilmiş olup, işletme faaliyetleri sonucu oluşan tehlikeli ve tehlikesiz atıklar ayrıştırılarak geri dönüştürülmesi veya bertaraf edilmesi gerçekleştirilmektedir.

Teknolojik iletişim ve operatör işletmesinde çevreyle bağlantılı kalite geliştirme ve problem çözme faaliyeti olarak yapılan çalışmaların dijitalleşme ve inovasyon üzerine gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Örneğin işletme kağıt tüketimini azaltmak için tüm çalışanlarını elektronik arşivleme yöntemlerine teşvik ettiğini belirtmiştir. İşletme çevresel sorunlardan ziyade sosyal konularda kalite geliştirme ve problem çözme faaliyetleri gerçekleştirmekte ve bu alanda projelere yatırım yapmaktadır. Örneğin işitme engelliler için geliştirilen yardımcı programlar, çipli sim kartlarla kart sahibinin doğrulanmasını sağlayan sistem, okul öncesi eğitim kurumlarına giden çocukların günlük durum bilgisini otomatik olarak belirleyen sistem ve sağlanan diğer dijital servisler gösterilebilmektedir. İşletme bünyesinde yeşil takım faaliyetleri gözlenmemiştir.

Tablo 14. Çevre ile ilgili gerçekleştirilen KSS Faaliyetleri

Beyaz Eşya- Teknoloji İşletmesi	Medya, Turizm, Enerji,Finansal Hizmetler,Sanayi ve Otomotiv Ticareti Holding	Otomotiv İşletmesi	Boya, Kimya, Liman, Gayrimenkul ve Tarım Holding	Hava Yolu İşletmesi	Teknolojik İletişim ve Operatör İşletmesi
Çevrenizdeyiz projesi, 10 milyar meşe kampanyası, Çevre ile ilgili belgesel pronsorluğu, enerji verimliliği projesi sponsorluğu, tv kanalı sponsorluğu, su kaynaklarını verimli harcama projesi gerçekleştirilmiştir.	İşletme idari binasında çevre dostu iyileştirmeler gerçekleştirilmiştir. Yenilenebilir enerji kaynaklarını teşvik etmek amacıyla elektrikli araç şarj kaynağı kurulmaktadır. İşletme TV kanalında doğa dostu program yayınlamaktadır. İşletme doğal hayatı koruma adına sahip olduğu Rüzgar Enerji Santrallerinde düzenli olarak kuş gözlem faaliyeti gerçekleştirmektedir. Bu konuda 30 dk'lık bir belgesel hazırlanmasına sponsor olunmuştur. İşletmenin dergisi çelenk kampanyasına katılmıştır ve gelirini çevreci faaliyetlere harcadığını belirtmiştir.	Gerçekleştirilen projeyle işletme ürün tasarım süreçlerinde çevre dostu kriterler belirlemiştir ve yeni ürünleri belirlediği kriterlere göre üretmektedir. 17 verimlilik projesiyle çevresel etkilerin minimuma indirilmesi amaçlanmıştır. Ağır ticari araçların yakıt ve diğer enerji kaynaklarını mümkün olan en az seviyede tüketmesini amaçlayan proje gerçekleştirilmiştir. Biyoçeşitlilik üzerine faaliyetler gerçekleştirilmektedir. TEMA vakfıyla ortak yürütülen ağaçlandırma projesi gerçekleştirilmiştir.	100.000 ağaç projesi gerçekleştirilmiştir. Belediyelerle ortak faaliyetler düzenlendiği belirtilmiştir. ÇEVKO işbirliği ile ambalaj atığı toplama projesi gerçekleştirilmiştir. İstanbul karbon zirvesi düzenlenmesinde destek olunmaktadır. TÜBİTAK ve TEYDEB işbirlikçi çevre projeleri gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Doğal hayatı koruma vakfının biyoçeşitlilik faaliyetlerine destek verildiği belirtilmiştir.	İşletme KSS fuarına katılım gerçekleştirmiştir. İşletme taşıyan her bebek yolcu için bir fidan dikme projesi gerçekleştirmektedir. İşletme Karbon ve Enerji Yönetimi kategorisinde Yakıt Tasarrufu Projesi gerçekleştirmiştir. Yeşil kuruluş projesi kapsamında çeşitli çevre dostu düzenlemeler yapılmıştır. IATA'nın desteklediği yabani hayvanların yasadışı ticaretinin engellenmesi bildirisi imzalanmıştır. Sera gazıyla mücadele adına yürütülen ulusal projelere katılım ve destek sağlandığı belirtilmiştir.	İşletme bünyesinde kurduğu gönüllü çalışanlar grubuyla çeşitli faaliyetler düzenlendiğini belirtmiştir. Operasyonlardan kaynaklı çevresel etkilere azaltmaya yönetil süreç verimliliği projeleri düzenlendiği belirtilmiştir. İşletme her yıl gelirinin %1'ini KSS faaliyetlerine aktardığını belirtmiştir.

6.5. Çevre İle İlgili Gerçekleştirilen KSS Projeleri

Bu bölümde işletmelerin çevresel alanda gerçekleştirdikleri sorumluluk projeleri incelenmiştir. İşletmelerin gerçekleştirdikleri çevre dostu projelerin sosyal sorumluluk projesi olarak değerlendirilebilmesi konusunda çalışmanın literatür bölümünde de listelenen Kotler ve Lee(2016)'nin belirlediği KSS türleri baz alınmıştır. Adı geçen kaynakta KSS uygulanış biçimleri işletme kaynaklarının sosyal ve çevresel amaçlar uğruna harcanması, sosyal amaç için pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilmesi, davranış değiştirme kampanyaları, hayırseverlik için gerçekleştirilen nakit ve ayni yardımlar, çalışanların sosyal amaçlar için zamanlarını gönüllü olarak harcamaları, isteğe bağlı yatırımlar gibi sorumluluk taşıyan iş uygulamaları olarak belirtilmiştir.

Beyaz eşya ve teknoloji işletmesinde çevrenizdeyiz projesi kapsamında üç farklı ilde çevreye katkı proje yarışması, işletme gezileri, çevre eğitimleri, "çevresel güzellikleriyle ilimiz" kompozisyon yarışması ve çevre konferansları gerçekleştirilmiştir. İşletmenin TEMA vakfı ve Orman bakanlığı ile ortaklaşa yürüttüğü 10milyar meşe kampanyası dahilinde 250 hektarlık bir araziye 2.5 milyon adet meşe palamudu (tohumu) ekilerek iki adet orman oluşturulmuştur. İşletmenin sponsor olduğu erozyon belgeseli Türkiye'nin erozyon sorunu hakkında bilgilendirme, bilinçlendirme ve önlem alınması amaçlarıyla oluşturulmuş olup çeşitli TV kanallarında ve okullarda yayınlanmıştır. İşletmenin gerçekleştirdiği diğer proje ise bir TV kanalında yayınlanan doğa dostu programa sponsor olunmasıdır. Projenin amacı küresel ısınma ve çevre konularına dikkati çekmek, tüketiciyi bilinçlendirmek ve işletmenin daima doğa dostu enerji tasarruflu ürünler üretme çabasında olduğunu tüketicilere bildirmektir. İşletmenin enerji verimliliği sponsorluğu projesinin ise Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile yürütülmüş ve amacı enerji verimliliği hakkında kamuoyunda bilinç oluşturmak olarak belirtilmiştir. İşletmenin TEMA vakfı ortaklığında geliştirdiği diğer bir proje ise tüketicileri su tasarrufu konusunda bilinçlendirmek, teşvik etmek ve bireysel çabaların su tasarrufundaki önemini göstermek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İşletme proje sayesinde ürettiği su tasarruflu bulaşık makinesine de dikkat çekmektedir.

Medya, turizm vd. işletmesinde gerçekleştirilen sorumluluk projelerine bakıldığında çoğunun sosyal ve eğitim alanında olduğu gözlenmektedir. Projeler arasında toplumsal kutuplaşma ve ayrılmaya karşı durmanın önemi, aile içi şiddeti önleme, kadın hakları, köydeki çiftçilerin bilinçlendirilmesi gibi sosyal içerikli çalışmalar bulunmaktadır.

İşletme çevre ile ilgili gerçekleştirdiği gönüllü faaliyetler; idari binada gerçekleştirilen soğutma cihazlarının çevre dostu olanlarla değiştirilmesi, çevre ve insan sağlığına daha uyumlu yangın tüplerinin kullanımına geçilmesi, ısı izolasyonu yaptırarak ısınma amaçlı kullanılan doğalgaz ve soğutmada kullanılan elektrik tüketimini azaltmıştır. İşletmenin sahip olduğu rüzgar enerji santralinden birisi orman ve yaban hayatı koruma bölgesinde bulunmaktadır ve bu santral bölgesinde düzenli olarak kuş yemlikleri ve karaca besleme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu bölgede Orman ve Su İşleri Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen doğal hayatı koruma projesi için 30 dk'lık bir belgesel hazırlanmasına sponsor olunmuştur. İşletmenin diğer rüzgar enerji santrali ise kuşların göç yolları üzerinde bulunduğu için 6 aylık periyotlarla kuş gözlem faaliyetleri yapılmaktadır. Holdinge bağlı dergi Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı'nın (TEMA), düğün, cenaze ve açılış törenleri için başlattığı çelenk kampanyasına katılmış ve hafta sonu dergisinin tanıtım koluyla destek verdiğini belirtmiştir. İşletme bu kampanyadan elde ettiği gelirleri ekolojik yaşamın sürdürülmesi ve toplumsal çevre bilincinin geliştirilmesi için yürüttüğü çalışmalarda kaynak olarak kullandığını belirtmiştir.

Otomotiv işletmesinde çevre ile ilgili gerçekleştirilen projelerden ilki tasarım süreçlerinde çevre dostu faaliyetler gerçekleştirmeyi kapsayan projedir. Projenin amacı tasarımların doğal kaynakların, ekolojik ortamın, biyoçeşitliliğin, iklimin, hava ve su kalitesinin, toprak ve ormanların korunmasına, enerji, su ve malzemelerin tasarruflu kullanımına hizmet etmesini sağlamaktır. İşletme Avrupa'nın 7 ülkesinden 11 kurum ve şirketle birlikte gerçekleştirilen ağır ticari araçların yakıt ve diğer enerji kaynaklarını mümkün olan en az seviyede tüketmesini amaçlayan projeye katılım gerçekleştirmiştir. WWF yeşil ofis projesine katılarak ofis ortamında tasarruf sağlanmıştır. İşletme Doğa Koruma Merkezi ile iş birliği içerisinde gerçekleştirilen koruma planı dahilinde çeşitli su ve kara canlıları ile ilgili biyoçeşitlilik izleme ve korunmasına yönelik projeler geliştirildiğini belirtmiştir. TEMA Vakfı iş birliğiyle 116 dönüm alanda toplam 23.260 fidan dikimi gerçekleştirilmiştir. İşletme raporlama döneminde proje, bağış ve sponsorluk faaliyetlerine 27 milyon TL'nin üzerinde kaynak aktardığını belirtmiştir.

Boya kimya vd. işletmesi sosyal sorumluluk kapsamında 90'lı yıllarda başlanan 100.000 ağaç projesini gerçekleştirmiştir. Türkiye'de ormanların yol olduğu belli bir bölgede yaklaşık 2.000 dönümlük orman arazisinin etrafını 20 milyon TL harcayarak tel örgü ve duvarla çevirerek koruma altına alınması, aynı zamanda bölgeye

“Ağaçlandırma Kanunu” çerçevesinde 100.000 ağaç dikilmesi projesi gerçekleştirilmiştir. İşletme ÇEVKO ile işbirliği yapılarak ikincil ambalajlar toplanıp yeniden kazanımı sağlanması projesi gerçekleştirilmektedir. 2017 yılında 518,7 ton, son üç yılda ise 985,7 ton ambalaj atığının geri dönüştürülmesinin sağlandığı belirtilmiştir. İşletme sahip olduğu tesis ve fabrikalarda 14 adet güncel enerji verimliliği projesine sahip olduğunu belirtmiştir. Farklı ilçe belediyeleriyle işbirliği yapılarak gönüllü restorasyon ve bina boyama faaliyetleri gerçekleştirilmekte böylece görüntü kirliliği önlenmektedir. İşletmenin gerçekleştirdiği KSS projelerine bakıldığında çevreci projelerin çoğunun uzun soluklu projelerden oluştuğu gözlenmektedir. İşletme Sürdürülebilir Üretim ve Tüketim Derneği (SÜT-D) tarafından düzenlenen İstanbul Karbon Zirvesi’ne 2014 yılından bu yana destek verdiğini bildirmiştir. İşletme biyoçeşitlilik konusunda farkındalığa sahip olduğunu ve uygulamalarını bu doğrultuda gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Bu konuda doğal hayatı koruma vakfının projelerine destek vermektedir. Bu tür sponsorluklar ve gönüllü faaliyetler işletmelerin doğa dostu çalışmalarla birlikte adını duyurması ve sektörde yeşil işveren markası olarak isim yapması açısından oldukça önemli bulunmaktadır.

İşletme KSS fuarına katılım gerçekleştirmiştir. Fuarda Türkiye ve dünyanın önde gelen işletmelerinin sosyal sorumluluk projeleri tanıtılmış ve gerçekleştirilen gönüllülük projelerine dikkat çekilmiştir. İşletme taşınan her bebek yolcu için bir fidan dikme projesi gerçekleştirmektedir. Proje kapsamında 19 şehirde hatıra ormanı oluşturulduğu belirtilmiş ve işletme proje sonunda 1 milyon fidan dikme hedefine sahip olduğunu açıklamaktadır. İşletme Karbon ve Enerji Yönetimi kategorisinde Yakıt Tasarrufu Projesi gerçekleştirmiştir. Proje sürdürülebilir iş ödülllerinde birinci olmuştur. Yeşil kuruluş projesi kapsamında çeşitli çevre dostu düzenlemeler yapıldığı ve proje için toplamda 103.314 TL tutarında bütçe harcaması gerçekleştirildiği beyan edilmiştir. IATA’nın desteklediği yabani hayvanların yasadışı ticaretinin engellenmesi bildirisi imzalanmıştır. Bildirinin amacı bu konuda sektörün farkındalığı arttırmaktır. Yurtiçi ve yurtdışı uçuşlar gerçekleştiren bir işletmenin yeşil işveren markasına sahip olabilmesi ve hayvan severlerin de dikkatini çekebilmek adına önemli bir proje olduğu düşünülmektedir. İşletme faaliyetlerinden kaynaklı yaratılan çevresel etkinin farkında olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar gerçekleştirdiği gözlenmektedir. Raporlama döneminde sera gazıyla mücadele adına yürütülen ulusal projelere katılım ve destek sağlandığı işletme tarafından belirtilmiştir.

Teknoloji ve operatör işletmesinin gerçekleştirdiği KSS projelerinin sosyal içerikli projeler oldukları gözlenmektedir. İşletme her yıl gelirinin %1’lik kısmını sorumluluk faaliyetlerine ayırdığını belirtmiştir. Gönüllü çalışanlarla kurulan bir grubun düzenli olarak KSS projeleri geliştirdiği ve katılımcılarla birlikte projelerin tamamlandığı belirtilmiştir. İşletme gerçekleştirdiği operasyonlarından kaynaklı çevresel etkilerin farkında olduğunu belirtmek amacıyla düzenli olarak operasyonel verimlilik çalışmaları gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Çevre ile ilgili bir KSS projesine ulaşamamakla birlikte işletmenin sosyal konularda gerçekleştirdiği bir çok KSS projesi bulunmaktadır. Bu projeler: 8-12 yaş aralığındaki çocukların dijital dünyanın bilinçli bireyleri olmaları için oyunlaştırılmış online eğitim platformu projesi, Suriyeli mültecilere sağlanan destekler, kadınların güçlenmesi adına 18 ilde ve online olarak verilen eğitimleri içeren kadınları destekleme projesi, özel yetenekli öğrencilerin yeteneklerini ortaya çıkartmalarını amaçlayan proje, özel eğitim ihtiyacı olan bireylere ulaşmayı hedefleyen proje, görme ve işitme engellerine sahip olan bireylerin duygularını anlayabilmek için oluşturulan müze projesi, spor alanında gerçekleştirilen sponsorluklar ve düzenlenen maraton etkinlikleri, kültür-sanat alanında gerçekleştirilen sponsorluklar, konserler ve yarışmalardan oluşmaktadır.

Tablo 15. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Çevresel Boyutu

Faaliyetler	Beyaz Eşya- Teknoloji İşletmesi	Medya, Turizm, Enerji, Finansal Hizmetler, Sanayi ve Otomotiv Ticareti Holding	Otomotiv İşletmesi	Boya, Kimya, Liman, Gayrimenkul ve Tarım Holding	Hava Yolu İşletmesi	Teknolojik İletişim ve Operatör İşletmesi
İklim Değişikliği, Sera Gazı Emisyonları	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Biyçeşitlilik	□	✓	✓	✓	✓	□
Üretim Faaliyetlerinde Enerji Verimliliği	✓	✓	✓	✓	□	✓
Üretilen Ürünlerdeki Enerji Verimliliği	✓	□	✓	□	□	✓
Lojistikte Enerji Verimliliği	✓	□	✓	✓	□	✓
Malzeme Tüketiminde Verimlilik	✓	✓	✓	✓	□	✓
Alternatif Yakıt- Hammadde	□	□	✓	✓	✓	□
Çevre Dostu Ürün	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Atık/Su Yönetiminde Geri Dönüşüm Ve Geri Kazanım	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ambalaj Yönetimi	✓	✓	✓	✓	✓	□
Tedarikçileri Çevresel Değerlendirme	✓	□	✓	✓	✓	✓
ISO 14001 Çevre Yönetim Standartları Belgesi	✓	✓	✓	✓	✓	□
ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi Sertifikası	✓	✓	✓	✓	□	✓
ISO 14064 Sera Gazı Emisyonları Doğrulaması Belgesi	✓	□	□	✓	✓	✓

6.6. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Çevresel Boyutu

Bu bölümde örneklemdaki 6 işletme kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutundaki 17 uygulama açısından değerlendirilmiştir. Bu bölümün çalışmaya dahil edilmesindeki amaç doğrudan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti olarak gerçekleştirilmese de çevresel sorumlulukta işletmelerin ne kadar uygulama gerçekleştirdiği, ISO 14001 gibi uluslararası standartlardan hangilerine uyumlu olarak faaliyet gösterdikleri, çevre dostu ürünlerinin olup olmadığı, iklim değişikliği, biyoçeşitlilik gibi küresel öneme sahip çevresel problemlerle başa çıkmada ne derece aktif olduklarını yansıtmaları açısından önemli bulunmaktadır. İşletmeler bulundukları faaliyet alanlarına ve çevreye olan etkilerine göre sürdürülebilirlikte öncelikli buldukları konuları belirlemişlerdir. Tablo 14.te işletmelerin gerçekleştirdikleri uygulamalar ✓ sembolü ile, gerçekleştirmedikleri uygulamalar □ sembolü ile, faaliyet alanından dolayı değerlendirme dışı tutulan uygulamalar ise □ sembolü ile temsil edilmiştir.

Beyaz eşya ve teknoloji işletmesinde sürdürülebilirlikte öncelikli konulardan kritik derecede önemli bulunan konular üretimde kaynak verimliliği, enerji verimli ve çevreye dost ürünler, açık inovasyon, hanelerin dijital çözüm ortağı, geri dönüşüm, çalışan gelişimi, yetenek yönetimi, tüketici deneyimi olarak sıralanmıştır. İşletmenin biyoçeşitlilik ve alternatif yakıt maddeleri dışında tüm sürdürülebilirlik alanlarında faaliyet gösterdiği gözlenmiştir. İşletmenin raporlama döneminde elde ettiği çevresel başarılar ve tasarruf miktarları aşağıdaki gibidir:

- Karbon saydamlık projesinde su ve iklim alanında A performans notu elde edilmiş ve dünya ilk 25 şirketi arasına girilmiştir.
- Geri dönüşüm faaliyeti olarak 25 milyon pet şişe geri dönüştürülmüş ve makinelerin kazanlarında yeniden kullanılarak çevre dostu ürünler elde edilmiştir.
- İşletme çevre dostu ürün Ar-Ge çalışmalarına raporlama döneminde 57.878.122 TL yatırım yaptığını ve bu sayede daha düşük enerji ve su tüketimine sahip ürünler ürettiğini belirtmiştir.
- 2011-2017 yılları arasında 1.12 milyon m³ su tasarrufu sağlandığı belirtilmiştir.
- Türkiye’de toplam 170 adet enerji verimliliği projesi gerçekleştirildiği belirtilmiştir.

- İşletme, tedarikçilerini çevre alanında sürekli değerlendirmekte ve verimlilik çalışmaları yapmakta olduğunu belirtmiştir.
- İşletmenin ISO 14001, ISO 50001 ve ISO 140064-1 üyeliği bulunmaktadır.
- İşletme farklı ürün gruplarında plastik ve karton ambalaj kullanımını iptal ederek %100 geri dönüştürülebilir ambalaj malzemesi kullanımına geçmiştir.
- İşletme yeni tedarikçilerin tamamının kalite, çevre ve iş etiği alanlarında değerlendirildiğini belirtmiştir.
- 2012 yılına göre işletme ürün başına su çekiminin %36 düşürüldüğünü belirtmiştir.
- İşletme bünyesindeki atıkların geri dönüşüm oranı %96.42 olarak belirtilmiştir.
- İşletme lojistikte enerji verimliliği portalının hayata geçirildiğini belirtmiştir.
- İşletme faaliyetlerinden kaynaklanan atık suların dolayı biyolojik çeşitliliğin zarar görmediği belirtilmiştir. Fakat bu konuda gerçekleştirilen herhangi bir uygulamaya ulaşılamamıştır.

Medya, turizm vd. işletmesinin incelenen raporu entegre rapor olmasından dolayı sürdürülebilirlikte öncelikli konular matrisine ulaşılamamıştır. Fakat işletmenin çevre politikasında belirttiği öncelikli konuları bulunmaktadır. Bunlar atık yönetimi ve bertaraf edilmesi, geri dönüşüm, su kullanımı, ulaştırma ve hava emisyonu olarak belirtilmiştir. İşletmenin bu doğrultuda gerçekleştirdiği sürdürülebilirlik faaliyetleri holdinge bağlı firmalar açısından farklılıklar göstermektedir. İşletmenin tüm kollarında gerçekleştirilen sürdürülebilirlik faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Çevre dostu ürün kapsamında işletmenin dergisinin her yıl bir ay ‘yeşil’ sayı çıkartması çevre, doğa ve moda ilişkisini kapsayan konulara değinmesi örnek gösterilebilmektedir.
- Sanayi alanında faaliyet gösteren holdinge bağlı işletmeler ÇEVKO işbirliği ile ambalaj atığı ayrıştırması ve geri dönüşüm gerçekleştirdiğini belirtmiştir.
- Sanayi alanında faaliyet gösteren işletmelerin su ve elektrik tüketim miktarını azalttıkları geri kazanım oranlarını arttırdıkları gözlenmektedir.
- Holdinge bağlı iki adet sanayi işletmesinin geri dönüştürdüğü kağıt miktarı 60.152 kg olarak belirtilmiştir.
- Holdinge bağlı iki adet turizm işletmesi raporlama döneminde 48.852 m³ suyu geri kazandığını, 1.16 ton kağıdı geri dönüşüme gönderdiğini belirtmiştir.

- İşletme her yıl endüstriyel atık yönetim planları oluşturduğunu ve faaliyetlerini plana uygun olarak gerçekleştirdiğini ve planlarını bakanlığa ilettiğini belirtmiştir.
- Holdinge bağlı firmaların ISO 14001 ve 50001 belgeleri bulunurken 14064 sera gazı doğrulama belgesine ulaşamamıştır.
- Biyoçeşitliliği koruma kapsamında değerlendirilebilecek faaliyet olarak holdinge bağlı rüzgar enerji santrallerinin kuşların göç bölgesinde olmasından dolayı gerçekleştirilen düzenli kuş yemlikleri, karaca besleme ve kuş gözlem faaliyetleri örnek olarak gösterilebilmektedir.
- İşletmenin raporunda ve web sitesinde, tedarikçileri çevre faaliyetleri açısından değerlendirmeye dair bir ifadeye rastlanmamıştır.
- İşletme, faaliyetlerinin tümünde enerji verimliliği çalışmaları gerçekleştirdiğini belirtmiştir fakat üretilen ürünlerdeki enerji verimliliğine dair ifadeye rastlanmamıştır. Bunun sebebi olarak işletmenin ürettiği ürünlerin doğrudan enerji tüketen ürünler olmaması şeklinde yorumlanabilmektedir.

Otomotiv işletmesinde sürdürülebilirlikte öncelikli konular inovasyon ve dijitalleşme, enerji verimliliği ve emisyonlar, araç yakıt tüketimi ve emisyon düzeyi şeklinde belirlenmiştir. İşletmenin sürdürülebilirlik faaliyetleri incelendiğinde ISO ISO 14064 Sera Gazı Emisyonları Doğrulaması Belgesi'ne sahip olmak hariç diğer tüm sürdürülebilirlik çalışmalarını gerçekleştirdiği gözlenmektedir. İşletmenin kurumsal sürdürülebilirliğinde çevresel boyutlara dair uygulamaları aşağıdaki gibi listelenebilmektedir:

- İşletmenin enerji verimliliğini arttırmaya katkı sağlayan projeleri arasında dijital dönüşümde akıllı fabrikalar, makineler arası iletişim projesi, yakıt ekonomisi ve emisyon optimizasyonu için yapılan Ar-Ge yatırımları bulunmaktadır.
- İşletmenin atık yönetimi ve geri dönüşümde 2021'e kadar %7 iyileştirme hedefi bulunmaktadır. Araç başına geri kazanılan atık miktarı 253,14 kg/araç olarak gerçekleştiği belirtilmiştir.
- Lojistikte verimlilik için deniz ve demiryolunun öncelikli olarak tercih edildiği ve en verimli rotalar belirlenerek lojistik faaliyetleri gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Karbon salınımını azaltmak için lojistik faaliyetlerinde iyileştirme uygulamaları yapıldığı belirtilmiştir.

- İşletmenin beş adet çevreye duyarlı ürünü bulunmaktadır. Bu ürünler elektrikli hibrit araçlar gibi yakıt verimliliği ve emisyon azaltımı sağlaması açısından çevreye duyarlı ürünler olarak belirtilmiştir.
- ISO 14001 ve ISO 50001 sertifikaları bulunmaktadır.
- İklim değişikliği eylem projesi kapsamında sera gazı emisyonları ve araç başına enerji tüketiminin azaltılması hedeflenmektedir.
- İşletmenin belirlediği sera gazı emisyonu, enerji tüketimi ve su tüketiminde 2017 hedeflerine ulaşamadığı ve bu konuda yeni hedefler belirlendiği gözlenmiştir. Su tüketimi konusunda verimlilik faaliyetleri gerçekleştirildiği fakat 2016 yılına göre tüketim oranının arttığı 2015 yılına kıyasla ise azaldığı gözlenmektedir. Suyun geri kazanımına yönelik fizibilite çalışmaları sürdürüldüğü belirtilmiştir.
- Üretim faaliyetlerinde enerji verimliliği kapsamında rüzgâr ve güneş enerjisi sistemleri üretim faaliyetlerine entegre edilmektedir.
- Geri dönüştürülebilir kaynak kullanımı çalışmaları yapılmaktadır.
- Biyoçeşitliliğin korunması için işletme Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) gerçekleştirdiğini ve faaliyet alanlarındaki biyoçeşitliliği belirleyerek tehlike altındaki türlerin korunması için projeler gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

Boya, kimya vd. işletmesinde sürdürülebilirlikte öncelikli konular olarak doğal kaynakların etkin kullanımı, iklim değişikliği ile mücadele, biyolojik çeşitliliğe olan saygı, çevre dostu ürün tasarımı, çevresel şikâyetlerin ele alınması ve yönetilmesi konuları belirlenmiştir. İşletmenin üretilen ürünlerdeki enerji verimliliği ve alternatif yakıt alanları dışında tüm alanlarda verimlilik çalışmaları yaptığı gözlenmiştir. Gerçekleştirilen sürdürülebilirlik faaliyetleri aşağıdaki gibidir:

- İşletme biyoçeşitlilik konusunda doğal hayatı koruma vakfının projelerine destek verdiğini belirtmiştir.
- Raporlama döneminde karbon ayak izi çevresel etkisinin hesaplandığı ve düşürücü faaliyetler gerçekleştirildiği ve bu alandaki faaliyetlerin çevre ve şehircilik bakanlığına iletildiği tespit edilmiştir.
- İşletme ISO 14001, 50001 ve 14064 belgelerine sahiptir.
- Çevre dostu ürünler üretebilme konusunda yatırımlar yapıldığı ve boyalarda bulunan kimyasalları düşürmek için su bazlı ürünler üretme üzerine çalışıldığı

belirtilmiştir. Doğaya zararlı sentetik hammaddesi düşük boya, deniz taşıtları için üretilen deniz canlılarına zarar vermeyen boya bu alanda örnek olarak gösterilebilmektedir.

- Raporlama döneminde malzeme stok maliyetlerinin %86 oranında düşürüldüğü belirtilmiştir.
- Üretim kaynaklarında verimlilik çalışmaları yapıldığı ve üretim planlama modüllerinden faydalandığı saptanmıştır.
- Lojistikte araç doluluk oranı arttırılarak %16 oranında nakliyeden kaynaklı karbon ayak izinin azaltıldığı ve faaliyet döneminde lojistik kaynaklı 256 ton co2(e) emisyonu salımının önlendiği ifade edilmiştir.
- Ambalaj atıklarını azaltmak amacıyla yuvarlak ambalaj tasarımına geçildiği ve %19-28 aralığında ambalaj geri kazanımı elde edildiği belirtilmiştir.
- İşletme etkin atık yönetimi, ayrıştırma, bertaraf etme ve geri dönüşüm faaliyetleri gerçekleştirdiğini tespit edilmiştir.
- Hammaddede doğaya az zarar veren ürünler tercih edildiği beyan edilmiştir.

Hava yolu işletmesinde sürdürülebilirlikte öncelikli konular arasında yakıt verimliliği ve iklim değişikliğiyle mücadele, filo modernizasyonu, sera gazı emisyonları, atıklar, gürültü, su, sürdürülebilir biyo-yakıtlar ve biyoçeşitlilik bulunmaktadır. Bu konularda işletme çeşitli devlet kurumları ve sivil toplum kuruluşlarıyla ortak faaliyetler yürütüldüğünü ve iyileştirme hedeflerinin bulunduğunu belirtmiştir. İşletmenin alanı hava yolu taşımacılığı olduğu için üretim faaliyetlerinde bulunmamaktadır. Bundan dolayı üretilen ürünlerde enerji verimliliği, üretim faaliyetlerinde enerji verimliliği, lojistikte enerji verimliliği, malzeme tüketimi ve hammadde alanlarında değerlendirilmesi mümkün olmamaktadır. Bu beş madde dışında işletmenin ISO 50001 enerji yönetimi sertifikasına sahip olmak hariç diğer tüm kriterleri sağladığı gözlenmektedir. İşletmenin gerçekleştirdiği sürdürülebilirlik faaliyetleri aşağıdaki gibidir:

- İşletme sektördeki 20 havayolu firması içinden yakıt verimliliğinde 4. seçilmiştir. Biyo-yakıtlar araştırmalarına devam edilmekte, yakıt verimliliği ve filo modernizasyonu çalışmaları sürdürülmektedir. Raporlama döneminde işletme %1.5 yakıt verimliliğini arttırıldığı belirtilmiştir.

- 2016 yılına göre raporlama yılında 147.283 ton CO2 emisyonunun engellendiği tespit edilmiştir.
- 2016-2017 arası dönemde %13 kişi başına su tüketiminde azalma, %9 kağıt tüketiminde azalma, %5 elektrik tüketiminde azalma gerçekleştirildiği belirtilmiştir.
- Çevre dostu ürün kapsamında işletme ileriki dönemlerde uçakları yakıt tüketimi daha düşük çevre dostu olan uçaklardan almayı planlamaktadır. Aynı zamanda yolculara dağıtılan dergiler daha az kağıt kullanılarak hazırlanmış ve bu sayede uçak ağırlığında ve sera gazı salımında azalma sağlandığı aynı zamanda ikram hizmetlerinde dağıtılan ürünlerde konserve ve dondurulmuş ürünler kullanılmayarak karbon ayak izi azaltılmasına katkı sağlanmıştır.
- ISO 14001 ve 14064 sertifikaları bulunmaktadır.
- İşletme 26 ton ambalaj atığını geri dönüşüme gönderilerek geri dönüşüme gönderilen ambalaj atığı miktarını %20 arttırdığını, tehlikeli atık miktarı ise %20 azalttığını belirtmiştir. Ayrıca uçuşlarda verilen battaniye ve kulaklık ambalajlarında da biyoplastik poşet uygulamasına geçilmiştir. Atıklar konusunda ÇEVKO ile işbirliği yapılarak faaliyetlerin sürdürüldüğü belirtilmiştir.

Teknolojik iletişim ve operatör firmasının sürdürülebilirlikte öncelikli konuları ekonomik performans, enerji, paydaş diyalogu, emisyonlar, dolaylı ekonomik etkiler, sosyo ekonomik uyum, piyasa varlığı, istihdam, insan hakları değerlendirmesi gibi konulardan oluşmaktadır. Görüldüğü üzere öncelikli konular içerisinde çok önemli bulunan konular çevre ile ilgili konulardan enerji ve emisyonlardan oluşmaktadır. İşletmenin biyoçeşitlilik, alternatif yakıt, hammadde, ambalaj yönetimi, ve ISO 14001 sertifikasına sahip olmak dışındaki tüm alanlarda faaliyeti bulunduğu gözlenmiştir. Bu faaliyetler aşağıdaki gibidir.

- Enerji tasarrufu konusunda altyapı düzenlemeleri yapılarak 73 milyon kWh enerji tasarrufu gerçekleştirildiğini ifade etmiştir.
- İşletme baz istasyonlarında hayata geçirilen verimlilik çalışmalarıyla (güneş panelleri ve rüzgar türbinleri kullanımı) 97 milyon kWh enerji tasarrufu sağlandığını belirtmiştir.

- İşletmenin lojistikte araç paylaşımı ve etkili taşıma planlaması gibi enerji verimliliği faaliyetleri gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.
- Çevre dostu ürün kapsamında işletmenin kağıt ve üretimden kaynaklı tasarruf sağlamasına yarayan e-dergi, E-şirket uygulaması, mobil imza, akıllı fax, çevreci fatura uygulamaları örnek olarak gösterilebilir. İşletme çevre dostu ürün geliştirme faaliyetlerine 185 milyon lira yatırım yapıldığını ifade etmiştir.
- İşletme tedarikçilerini çevresel boyutlarla değerlendirdiğini belirtmektedir.
- İklim değişikliği ile mücadele amacıyla faaliyetlerden kaynaklı sera gazı hesaplamaları gerçekleştirildiği belirtilmiştir.
- İşletme toplam 89.567 m³ su tüketimi gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Suyun verimli kullanılması için ofis ortamlarındaki musluklar değiştirilmiş ve atık suların geri kazanımı ve farklı alanlarda kullanımı için çalışmalar gerçekleştirilmiştir.
- İşletme Atık yönetiminde maximum verim için kağıt, plastik ve evsel atık kullanıldığını yağ, toner, elektronik atıklar, akümülatör, kablo ve sarf malzeme atıkları gibi tehlikeli atıkların yönetimini belediyeler ve lisanslı firmalarla gerçekleştirdiğini ifade etmiştir.

7. SONUÇLAR

Artan rekabet ve işletme sayıları ile birlikte oluşan çevre problemleri sebebiyle işletmelere düşen çevresel sorumlulukların da gün geçtikçe arttığı ve artık sektörde yeşil marka olarak konumlanmanın hem potansiyel çalışanları çekme hem de müşterileri çekme açısından oldukça önemli olduğu gözlenmektedir. İşletmeler bu konuda rakiplerinin faaliyetlerini incelemekte, çeşitli sivil toplum kuruluşları ile birlikte faaliyetler gerçekleştirmekte, kurumsal sosyal sorumluluk alanında yatırımlar yapmakta, karbon ayak izini ve çevresel etkilerini düşürebilmek adına teknik ve idari uygulamalar yaparak bunları sürdürülebilirlik raporlarında yayınlamaktadırlar. Bu alanda örgütler faaliyetlerini çevre yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve bilinçli insan kaynağı olarak birbiri ile uyumlu şekilde yürütme amacına sahiptirler. Bu bağlamda işletmelerin hem çeşitli yasal yükümlülüklerden dolayı hem de gönüllü olarak çevre dostu faaliyetler gerçekleştirirken çalışanların bilinçli ve gönüllü olarak katılım sağlamalarında insan kaynaklarının rolü büyüktür. Bu sebepten dolayı insan kaynaklarında sosyal faktörlerle birlikte çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik uygulanan faaliyetler bu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan seçilmiş 6 işletmenin gerçekleştirdiği Yeşil-İK ve çevreci sorumluluk faaliyetlerine göre oluşturulan tablolar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- İşletmeler işe alımda özellikle kağıt tüketiminin azaltılması konusunda faaliyetler gerçekleştirmektedirler. Bu amaçla işe alım süreçlerinin dijital platformlara taşındığı ve aday elemelerinin ilk aşamalarının online sınavlarla gerçekleştirildiği gözlenmiştir. İşe alımda dijitalleşmenin bir proje olarak gerçekleştirildiği tek işletme beyaz eşya ve teknoloji işletmesidir. Onun dışında teknolojik iletişim ve operatör işletmesinde süreçlerin interaktif ve teknolojik yöntemlerle gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Boya, kimya vd. işletmesinde ve havayolu işletmesinde, işe alım süreçlerinde dijitalleşme çalışmaları yapıldığı gözlenmiştir. Bu alanda otomotiv ve medya, turizm vd. işletmesinin daha fazla çalışmalar yaparak süreçleri daha tasarruflu hale getirmeleri önerilebilir. Yapılan

uygulamalar incelendiğinde yeşil işe alım faaliyetlerinin işletmelere zaman ve maliyet tasarrufu sağlaması bir avantaj olarak yorumlanabilirken, fazla sayıda vasıfsız adayın da sürece dahil olması bir dezavantaj olarak yorumlanabilmektedir.

- İşe alım süreçlerinde işletmelerin tümünün ‘değişim ve yeniliğe açık’ bireyleri istihdam etme hedefinde olduğu gözlenmektedir. Fakat çevre bilinci yüksek bireyleri tercih etme konusunda her hangi bir ifadeye rastlanmamıştır. Özellikle beyaz eşya, teknoloji işletmesinin üretim bölümü çalışanlarında, medya turizm vd işletmesinde enerji sektöründeki departmanlarda, otomotiv işletmesinde, kimyasallar gibi doğrudan çevre etkilerinin yüksek olduğu boya kimya vd işletmesinde ve havayolu işletmesinin yakıtlar ve karbon ayak izinden dolayı çevre etkisinin yüksek olduğu birimler için işe alınacak bireylerin çevresel farkındalığının ölçülmesi önerilmektedir. Bu bağlamda adayların sivil toplum kuruluşları ile çevre dostu faaliyetler gerçekleştirip gerçekleştirmediklerinin incelenmesi önerilebilir.
- Yeşil işveren markası olabilmek adına işletmelerin tümünde bazı faaliyetler gerçekleştirildiği gözlenmiştir. Hem vizyonunda hem misyonunda çevre dostu olabilmek ve gelecek nesillere yaşanılabilir bir dünya bırakmak hedefi bulunan işletmeler beyaz eşya teknoloji işletmesi ile hava yolu işletmesidir. Bu konuda medya, turizm vd. işletmesinde enerji alanında hidroelektrik santraller ve rüzgar enerji santralleri bulunan bir firma olarak misyon ve vizyonunda çevre ilgili ifade bulunamamıştır. İşletmelerin tümünün farkındalık artırma amaçlı dergiler, enerji tasarruflu ürünler gibi çeşitli çevre dostu ürünlerle müşterilerine ulaştıkları çevreci KSS çalışmaları ve çevre alanında sponsorluklar gerçekleştirerek isimlerini duyurdukları gözlenmiştir.
- Çalışmanın literatür kısmında da belirtildiği üzere işletmelerin yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirme aşamalarından birisi de işletme genelinde tüm departmanların çevre eğitimlerine adaptasyonuna destek olacak ve üst yönetimden de katılımcıların bulunduğu sürdürülebilirlik komisyonunun veya çevre ile ilgili kurulunun bulunmasıdır. Kelime bazlı yapılan taramalar sonucunda beyaz eşya ve teknoloji işletmesinde sürdürülebilirlik kurulunun, Hava yolu firmasında sera gazı kurulunun, otomotiv firmasında enerji komitesinin bulunduğu tespit edilmiştir. İşletmeler bu kurul ve komitelere ek olarak ekonomik ve çevresel riskleri zamanında tespit etme ve önleme amacına

sahip riskin erken saptanması komitesine de sahiptirler. Medya turizm vd. holdinginde, boya, kimya vd holdinginde ve teknoloji ve operatör işletmesinde yalnızca riskin erken saptanması komitesinin bulunduğu tespit edilmiştir.

- Yeşil eğitim ve geliştirmede verilen periyodik çevre eğitimleri kapsamında yapılan analizler sonucu işletmelerin tümünün çalışanlarına bazı periyodik çevre eğitimleri sağladığı tespit edilmiştir. Eğitimlerin ağırlıklı olarak hangi alanlarda yapıldığı konusunda sektörlere göre farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Örneğin kaynak tüketiminin yoğun olduğu ve ana faaliyeti üretim olan otomotiv firmasında eğitimlerin öncelikli olarak çevresel, teknoloji kullanımını arttırma ve inovatif süreçlere uyum gibi alanlarda gerçekleştirildiği söylenebilirken ana faaliyet alanı medya olan medya, turizm vd. işletmesinde eğitim önceliği daha çok bireysel yetkinliklerin arttırılması gibi sosyal alanlarda gerçekleştirildiği söylenebilmektedir. İnsan kaynakları alanında kağıt tüketimini ve karbon salınımını azaltmak gibi doğa dostu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen dijital dönüşümlerin özellikle teknoloji üreten işletmelerde öncelikli olduğu gözlenmiştir.
- Çalışanlarda duygusal katılım yaratmada eğitimin kullanılması ve kağıtsız eğitim uygulamaları üzerine yapılan analizler sonucunda tüm firmalarda online eğitim tekniklerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda beyaz eşya ve teknoloji işletmesi sıfır atık programı, medya turizm işletmesi çevre bilinçlendirme eğitimleri, otomotiv işletmesi yeşil ofis uygulaması, boya,kimya vd. işletmesi davranış ve alışkanlık değiştirme temalı tiyatro düzenleyerek bazı gönüllü çalışan katılımı faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Bu konuda havayolu ve teknoloji firmalarına çevre yönetimiyle ilgili çalışan katılımını teşvik edecek uygulamalar gerçekleştirmeleri önerilebilmektedir.
- Yeşil performans değerlendirmenin en önemli unsuru olan çalışanlar ve yöneticiler için çevresel hedef ve sorumlulukların verilmesi boyutu analiz edildiğinde çoğu firmada çevre hedeflerinin örgüt bazlı olduğu tespit edilmiştir. Teknolojik iletişim ve operatör işletmesi ile medya,turizm vd. holdinginde çalışanlar ve yöneticiler için spesifik çevre hedefleri ve sorumluluklarına ulaşamamıştır. Otomotiv firmasında ve beyaz eşya teknoloji firmasında ofiste tasarruf hedefleri doğrultusunda çalışanlara bazı çevresel hedef ve sorumluluklar verildiği ve takım çalışmaları gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Havayolu işletmesinde özellikle kabin çalışanlarının atık ayrıştırma konusunda sorumlu

oldukları gözlenmiştir. Boya kimya vd. işletmesinde özellikle üretim departmanı çalışanlarının çevresel hedef ve sorumluluklara sahip olduğu tespit edilmiştir.

- İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirme metotlarından birisi de grup kurma metodudur. Literatürde yeşil takımların çevresel konularda fikir üretme, örgütsel öğrenmeyi teşvik etme, en iyi yöntemleri kullanarak çevresel problemleri çözme gibi faydalar sağladığı ve çevresel performansla pozitif yönde ilişkili olduğu kabul edilmiştir (Beard ve Rees,2000,31; Jabbour, 2015,51-58). Bu bağlamda yapılan analizler sonucu beyaz eşya ve teknoloji firmasında ‘sürdürülebilir çalışma grupları’ olarak, otomotiv firmasında ‘yemyeşil ofis ekibi’ olarak yeşil takım kurma faaliyetleri gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. İşletmeler bu takım faaliyetleri ile çevresel problemlerin çözümüne katkı sağlandığını, ofis ortamında kağıt elektrik ve diğer kaynaklarda tasarruflar elde edildiğini ve iş süreçlerinde iyileştirmeler gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir.
- İşletmelerin sürdürülebilirlik raporları ve web sitelerinin analizleri sonucunda ücret ve ödüllendirme sistemlerine çevreci faaliyetleri etkileyip etkilemediklerine dair herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır.
- Çalışmanın literatür kısmında da değinilen yeşil ofis uygulamaları işletmelerin ofis ortamında gerçekleştirdikleri faaliyetlerde gerek enerji, doğalgaz gibi kaynakların tüketimi gerekse kağıt tüketimi gibi konularda tasarruflu olmalarını ve çalışanların birer birey olarak yeşil kültüre katkı sağlamalarını teşvik etmektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde işletmelerin tümünün bazı yeşil ofis uygulamaları gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Bu doğrultuda örgütlerin enerji tasarrufu ampuller kullanımı, su tüketimini raporlamaları ve düşürülmesi için çabalar harcanması, ik ve diğer departmanlardaki işlemlerin e-imza, e-fatura, portallar, e-öğrenme, web siteleri, kağıt yerine I-pad kullanılması, ve kendi geliştirdikleri platformlar aracılığıyla gerçekleştirerek kağıt tasarrufu sağlamaları, atıkların ayrıştırılarak geri dönüşüm faaliyetlerine destek olunması, çalışanlara sunulan tekstil ve diğer ürünlerin çevre dostu markalardan seçilmesi gibi bir çok faaliyet çalışanlarla birlikte gerçekleştirilerek ufak adımlarla büyük sonuçlar elde edildiği gözlenmiştir. Bu bağlamda yeşil ofis aktivitelerinin insan kaynaklarının çalışan tutum ve davranışlarını örgütsel hedefler doğrultusunda olumlu olarak etkileme amacına hizmet ettiği şeklinde yorumlanabilmektedir.

- İşletmelerde yeşil örgüt iklimini yansıtan workshoplar, atölyeler, forumlar gibi etkinlikler analiz edildiğinde işletmelerin çoğunda gerçekleştirilen farkındalık seminerleri ile sosyal ve çevresel alanlarda bilinçlendirme ve farkındalık artırma çalışmaları gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Bu alanda işletmeler faaliyet kollarına göre çalışanlarının da fikirlerini alabilecekleri çeşitli platformlar geliştirerek bu fikirleri projelere çevirdiklerini ve bu sayede üretilen ürünlerde verimlilik ve yenilik elde ettiklerini paylaşmışlardır. Kurumun sahip olduğu çevreci kültür ile çalışanların bu konudaki görüş ve önerilerinin alındığı workshoplar, iş başında atölyeler, seminerler gibi uygulamalarla bu alandaki faaliyetlere dikkat çekilmekte ve çalışan katılımı sağlanmaktadır. Bu tür faaliyetlerin çalışanlar açısından önemli bulunduğu ve çalışanlarda yalnızca bilinç ve farkındalık yaratma açısından değil farklı bir etkinlik olması, karşılıklı sohbet ve fikir alışverişi ortamı yaratması açısından çalışan motivasyonlarını pozitif etkileyeceği düşünülmektedir.
- Yeşil kültürü yaymada kullanılan iletişim kanallarının işletmelerin faaliyet alanlarına göre farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Kaynak tüketimi fazla olan işletmelerde özellikle çevre ile ilgili bilgi alışverişi yapılabilecek tüketim raporları, bilgi sistemleri gibi iletişim kanalları geliştirildiği gözlenmektedir. Teknoloji ve operatör işletmesi gibi doğrudan çevre ile bağlantılı faaliyetler gerçekleştirmeyen fakat dolaylı olarak çevresel etkilere sahip olan işletmelerde İK'nın kurduğu iletişim kanallarının genellikle çalışanlar için kişisel gelişim, liderlik, dijitalleşme gibi platformlardan oluştuğu gözlenmektedir. İşletmelerin tümünde web sitesi, mailleşme, çalışan portalları gibi sistemler üzerinden iletişim kurulduğu belirlenmiş fakat bu sistemler üzerinden çevre ile ilgili herhangi bir iletişim unsuruna rastlanmamıştır. Bu konuda işletmelere çevre yönetimi ve KSS faaliyetlerinde çalışanlarla doğrudan iletişim kurulabilecek farklı platformlar ve iletişim kanalları kurulması önerilebilmektedir.
- İşletmelerin çevresel performansı arttırmak adına gerçekleştirdikleri kalite geliştirme, problem çözme gibi etkinliklerine bakıldığında da sektörlere ve faaliyet kollarına göre bir takım farklılıklar gözlenmektedir. İşletmelerin oluşturdukları atıkların türüne göre ve sahip oldukları çevresel hedeflerine göre bu tür faaliyetleri gerçekleştirdikleri gözlenmiştir. Örneğin faaliyet alanları arasında kitap, dergi sektörü de bulunan medya ve turizm işletmesinde çevresel iyileştirmelerin çoğunun atık kağıtlar üzerine, hava yolu işletmesinin çevreye

verdiği en önemli zarar yakıtlar konusunda olduğu için çevresel iyileştirmelerin sera gazı emisyonlarını düşürme ve yakıt yönetimi üzerine gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Teknolojik iletişim ve operatör firmasının iyileştirme faaliyetlerinin daha çok sosyal konulara odaklı projelerden oluştuğu gözlenmektedir. Bunun sebebi otomotiv veya beyaz eşya firmalarındaki gibi yüksek kaynak tüketimine sahip olmamaları şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu alanda otomotiv ve beyaz eşya işletmelerine bakıldığında teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek ve çevresel performansını iyileştirmek adına Ar-Ge yatırımlarına öncelik verildiği boya, kimya işletmesinde ise önleyici ve düzeltici faaliyetlere öncelik verildiği gözlenmektedir. Bu durum teknoloji ağırlıklı ve üretim faaliyetleri gerçekleştiren firmaların çevresel iyileştirmeler konusunda daha proaktif oldukları şeklinde yorumlanabilmektedir. Bunlara ek olarak tüm işletmelerin çalışanlarına çeşitli çevresel farkındalık eğitimleri uyguladığı gözlenmiştir. Bu eğitimler de süreçlerde daha verimli olabilmek adına gerçekleştirilen çalışan bilinçlendirme ve kalite geliştirme faaliyetleri olarak yorumlanabilmektedir.

- İşletmelerin tümünün çevre ile ilgili gönüllülük faaliyetleri dışında kültür, sağlık, eğitim gibi sosyal alanlarda da çeşitli projeleri bulunmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin çeşitli araştırmalar yaparak faaliyet alanları içerisinde en fazla etkili oldukları kolları seçmeleri ve sürdürülebilirlikte öncelikli konuları belirlemeleri, bu alanlara yatırımlar yaptıkları ve KSS faaliyetleri gerçekleştirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Çalışmanın literatür bölümünde de belirtilen işletmelerin KSS konusu seçerken dikkat etmeleri gereken kriterlere uygun olarak faaliyetlerini gerçekleştirdikleri gözlenmektedir. Bu kriterler arasında konunun müşteriler açısından ilgi çekici bulunması, misyon hedef ve stratejilerle uyumlu olması, medya ve toplum tarafından dikkat çekici olması, uzun vadeli kalıcı çözümler üretmesi, tüm paydaşların dikkatini çekecek bir konu olması ve en önemlisi de işletmenin uygulamalarında bu seçilen sorumluluğun gösterilmesi bulunmaktadır (Kotler ve Lee,2016). Boya,kimya vd. işletmesinin gerçekleştirdiği faaliyetlere bakıldığında boya,kimya gibi doğrudan çevresel etkilere sahip olduğu için KSS faaliyetlerinde de çevreye öncelik verdiği ve enerji verimliliği, karbon salımının azaltılması, ağaçlandırma çalışmalarının önemi gibi çevre dostu konulara dikkat çektiği gözlenmektedir. Aynı şekilde hava yolu ve otomotiv işletmesinin yakıt tasarrufu gibi konularda,

medya,turizm vd işletmesinin TV kanallarında doğa belgeseli gösterimi gibi alanlarda, teknoloji ve operatör işletmesinin dijital eğitim gibi alanlarda KSS faaliyetleri yürüttüğü fakat ağırlıklı olarak sosyal konulara dikkat çektiği gözlenmiştir. İşletmelerin gerçekleştirdiği çevresel KSS projeleri ve gönüllü faaliyetler müşterilerin marka tercihi yaparken doğaya daha az zarar veren firmaları tercih etmelerini ve çevre bilinci yüksek çalışanların örgütsel bağlarını güçlendirmede olumlu etkileyebileceği şeklinde yorumlanabilmektedir.

- KSS projesi kapsamında değerlendirilmeyen fakat işletmelerin sürdürülebilirliklerini doğrudan etkileyen faaliyetleri kurumsal sürdürülebilirliğin çevresel boyutu kapsamında analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda işletmelerin sürdürülebilirlik raporlarında sürdürülebilirliğin çevresel boyutundaki uygulamaların çoğuna yer verdikleri tespit edilmiştir. Tablo 14. İncelendiğinde işletmelerin tümünün faaliyet alanlarına göre çeşitli çevre dostu ürünlere sahip oldukları gözlenmektedir. Özellikle çevre duyarlılığı yüksek olan bireyler işletmelerin çevre dostu ürünlerinden faydalananarak o markanın doğa dostu faaliyetler gerçekleştirdiklerini bilirler. Dış çevrede özellikle müşteriler açısından işletmenin çevre dostu ürünlere sahip olması veya bu alanda faaliyetler gerçekleştirdiğini açıklaması yeşil bir marka olarak konumlandırılmada pozitif etkilere sahip olacağı düşünülmektedir.
- Sonuç olarak KSS faaliyetlerinin yürütülmesinde çalışan katılımı artırılması adına İK faaliyetlerinin oldukça önemli olduğu ve insan kaynaklarının işe alımda dijitalleşme çalışmalarıyla tasarrufa katkı, periyodik çevre eğitimleri ve takım kurma faaliyetleri ile gönüllülük ve katılımı arttırdığı tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sistemlerine çevre yönetiminin entegre edilmesi adına işletmelerin daha fazla uygulama geliştirmeleri gerekli görülmektedir.

7.1. Öneriler

Yapılan analizler ve ulaşılan sonuçlar neticesinde Yeşil-İK'nın tüm fonksiyonlarına dair çeşitli bilgilere ulaşılmış fakat ücret ve ödüllendirme sistemlerinde çevresel hedeflere ulaşanların nasıl ödüllendirildiklerine dair bilgiye ulaşılamamış ve çalışmaya dahil edilememiştir. Sürdürülebilirlik raporlarından tüm diğer fonksiyonlara ulaşılırken bu alanda bilginin bulunmamasından dolayı firmaların ücret ve ödüllendirme sistemlerine çevre hedeflerini entegre etmedikleri

varsayılmakta ve işletmelere çalışanların daha iyi teşvik edilebilmesi ve bu konunun önemini daha iyi kavrayabilmeleri için ücret ve ödüllendirme sistemine çevrenin de dahil edilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda ödüller çalışmanın literatür kısmında da değinildiği gibi yalnızca maddi değil şirket içerisinde tanınma gibi manevi ödüllerden de oluşabilmektedir.

Çalışma kapsamında sektörler arası farklılıkları da tespit edebilmek adına farklı alanlarda faaliyet gösteren firmalar seçilmiştir. Bu sebepten dolayı bazı Yeşil-İK boyutunda başarılı bulunan bir firmanın diğerinde daha az faaliyet gerçekleştirdiği gözlenmiştir. Gelecek çalışmalarda aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar seçilerek firma bazında kıyaslama yapılması da önerilmektedir.

Henüz literatürde çalışmada incelenen boyutlarıyla sürdürülebilirlik raporlarının ele alındığı bir Yeşil-İK ve KSS çalışması bulunmadığı için araştırmada veri kaynağı olarak web siteleri ve sürdürülebilirlik raporları kullanılmıştır. Diğer bir öneri ise gelecek çalışmalarda Yeşil-İK ve KSS boyutlarını ölçmeye dair sorular hazırlanması ve yüz yüze görüşme tekniğiyle veri toplanmasıdır. Bu yöntemle işletmelerin daha farklı Yeşil-İK uygulamalarına ulaşılabilceği ve literatüre katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

Özellikle çevresel etkileri yüksek, kaynak tüketimi yoğun olan alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin işe alımda çevresel farkındalığı ölçecek uygulamalar geliştirmeleri, periyodik çevre eğitimleri ve yeşil takım çalışmalarıyla sürdürülebilirlik faaliyetlerini desteklemeleri önerilmektedir. Son olarak sektörde yeşil marka olarak konumlanabilmek adına çevreci KSS çalışmalarına daha fazla yatırım yapılması ve çevre dostu ürünler geliştirmeye yönelik daha fazla çalışmalar yapılması önerilmektedir. Çalışmada işletmelerin sahip oldukları köklü geçmişleri ve uluslar arası rekabetin etkileriyle geliştirilen bir takım çevre dostu standartlar ve sorumluluklar tespit edilmiştir. İşletmelerin çevreci faaliyetlerini arttırmaları ve Yeşil-İK uygulamalarıyla bu faaliyetlere daha fazla destek verebilmeleri adına uluslar arası standartların ve yasal gerekliliklerin de arttırılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, Shoeb. 2015. Green Human Resource Management: Policies and Practices. **Cogent Business & Management**. c.2. s.1: 1-13.
- Aktan, Coşkun Can, Deniz Börü. 2007. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk. 11-36.
- Alparslan, Ajar, Mehmet Aygün. 2013. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Firma Performansı. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.18. s.1: 435-448.
- Aracioğlu, Burcu, Rezan Tatlıdıl. 2009. Tüketicilerin Satın Alma Davranışında Çevre Bilincinin Etkileri. **Ege Academic Review**. c.9. s.2: 435-461.
- Argüden, Yılmaz. 2007. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk. İgiad Yayınları: 4, 37-44.İstanbul.
- Arulrajah, Anthonypillai Anton, Henarath Opatha, N.N.J. Nawaratne. 2015. Green Human Resource Management Practices: A Review. **Sri Lankan Journal of Human Resource Management**. c.5. s.1: 62-98.
- Azzone, Giovanni, Umberto Bertelè. 1994. Exploiting Green Strategies for Competitive Advantage. **Long Range Planning**. c.27. s.6: 69-81.
- Backhaus, Kristin B., Brett A. Stone, Karl Heiner. 2002. Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. **Business and Society**. c.41. s.3: 292-318.
- Bansal, Pratima, Ruihua Joy Jiang. 2003. Seeing the Need for ISO 14001. **Journal of Management Studies**. c.40. s.4: 1047-1067.
- Başar, Banu. 2014. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Finansal Performans Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Kimya-Petrol-Plastik Sektörü Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.21. s.2: 59-72.
- Beard, Colin, Stephen Rees. 2000. Green Teams and the Management of Environmental Change in a UK County Council. **Environmental Management and Health**. c.11. s.1: 27-38.
- Becan, Cihan. 2011. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi, **Selçuk İletişim**. c.7. s.1: 1-23.

- Bowen, Howard Rothmann. 2013. Social Responsibilities of the Businessman. **University of Iowa Press**. s.6.
- Bratton, Andrew J. 2016. Creating Sustainable Workplaces Together: Employee Relations Practice and Environmental Management. **Doctoral Dissertation. University of Strathclyde**.
- Brio, Jesus Angel, Esteban Fernandez, Beatriz Junquera. 2007. Management and Employee Involvement in Achieving an Environmental Action-Based Competitive Advantage: An Empirical Study. **International Journal of Human Resource Management**. s.513: 491–522.
- Brymer, Robert A. 1991. Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. c. 32. s.1: 58-68.
- Can, Esin, Burcu Özgül. 2018. Türk İhracat Şirketleri Sürdürülebilirlik İfadeleri Üzerine Bir İçerik Analizi. **İstanbul Management Journal**, c.29 s.84: 7-30.
- Carroll, Archie B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, c.4. s.4: 497-505.
- _____. 1999. “Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct”. **Business & Society**, c.38. s.3: 268-295.
- _____. 2013. Green human resource management: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**. c.15. s.1: 1-14.
- _____. 2016. Carroll’s Pyramid Of CSR: Taking Another Look. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, C.1. S.1: 3.
- Cherian, Jacob, Jolly Jacob. 2012. A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. **International Journal of Business and Management**, c.7. s. 21: 39-52.
- Commission of the European Communities. 2002. Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: **A Business Contribution to Sustainable Development**.
- Conger, Joy A., Rabindra N. Kanungo. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. **Academy of management review**, c.13. s.3: 471.
- Çalışkan, Osman, Çağatay Ünüsan. 2011. Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi. **Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi**, c.22. s.2: 22-128.
- Çelik, Adnan. 2007. **Şirketlerin sosyal sorumlulukları**. Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk, İgiad yayınları.
- Çetin, Canan, Esra Dinç Özcan. 2014. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul. 1-190.

- Daily, Bonnie F., Su-Chun Huang. 2001. "Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management", **International Journal of Operations & Production Management**, c.21. s.12: 1539-52.
- Dessler, Gary. 2013. **Human resources Management**, USA: Pearson education Ltd. 13.bs.
- Diana, A. Catherine. 2016. A Study on Effectiveness of Green Recruitment Practices among HR Executives of IT Sector. **IOSR Journal of Business and Management**. 8-11.
- Dobers, Peter, Rolf Wolff. 1999. Eco-efficiency and dematerialization: Scenarios for new industrial logics in recycling industries, automobile and household appliances. **Business Strategy and the Environment**, c.8. s.1: 31-45.
- Dumont, Jenny Lee. 2015. Green Human Resource Management and Employee Workplace Outcomes (**Doctoral dissertation, University of South Australia**).
- Dyllick Thomas, Kai Hockerts. 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. **Bus Strategy and the Environment**. c.11. s.2: 130–141.
- Ecerkale, Kubilay, Ahmet Kovancı. 2005. İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. **Journal of Aeronautics and Space Technologies**, c.2. s.2: 69-75.
- Ehnert, Ina, Harry Wes. 2012. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: **Introduction to the special issue. management revue**, 221-238.
- Epstein, Marcy, Maria Josee Roy. 1998. Managing corporate environmental performance: A multinational perspective. **European Management Journal**, c.16. s.3: 284-296.
- Eren, Erol. 2000. **İşletmelerde Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi. 6.bs. İstanbul.
- Ervin, David, JunJie Wu ,Madhu Khanna, Cody Jones, Teresa Wirkkala. 2013. Motivations and barriers to corporate environmental management. **Business Strategy and the Environment**, c.22. s.6: 390–409.
- Esen, Dilek, Murat Esen. 2018. Türkiye’de Yayınlanan Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma, 1. **Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi**, 827-844.
- Fettahoğlu, Sibel. 2013. İşletmelerde Sosyal Sorumluluk İle Finansal Performans Arasındaki İlişki: İmkb’ye Yönelik Bir Uygulama. **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**, c.6. s.1: 11-20.
- Forman, Marianne, Michael S. Jorgensen. 2001. "The social shaping of the participation of employees in environmental work within enterprises – experiences from a Danish context", **Technology Analysis and Strategic Management**. 288-306.

- Frank, Robert H., 2003. What Price the Moral High Ground? Ethical Dilemmas in Competitive Environments. **Princeton University Press**.
- Freeman, R. Edward, Jaffrey S. Harrison, Andrew Wicks, Bidhan L. Parmar, Simone De Colle. 2010. Stakeholder theory. Cambridge: **Cambridge University Press**.
- Govindarajulu, Nalini, Bonnie F. Daily. 2004. Motivating employees for environmental improvement. **Industrial management & data systems**, c.104. s.4: 364-372.
- Göksu, Nusret., Bülent Öz, 2008. Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.20. s.1. 419-436.
- Grolleau, Gilles, Naoufel Mzoughi, Alban Thomas. 2007. What drives agrifood firms to register for an environmental management system? **European Review of Agricultural Economics**. c.34. s.2: 74-92.
- Guerci, Marco, Annachiara Longoni, Davide Luzzini. 2016. Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. **The International Journal of Human Resource Management**. c.27 s.2: 262-289.
- Gutowski, Tumothi, Cynthia Murphy, David Allen, Diana Bauer, Bert Bras, Thomas Piwonka, Paul Shenk, John Sutherland, Deborah Tursthor, Egon Wollf. 2005. Environmentally benign manufacturing: observations from Japan, Europe and the United States. **Journal of Cleaner Production**, c.13. s.1: 1-17.
- Hosain, Sajjad, Rahman M.D. Sadigür. 2016. Green human resource management: A theoretical overview. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)** c.18, s:56: 5-22.
- Howard, Larry, Thomas Foster. 1999. The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment to quality. **Journal of Quality Management**, c.4. s.1: 5-22.
- İlic, Derya Kelgökmen. 2010. İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, c.10. s.1: 303-318.
- İşcioğlu, Talat. 2002. Şirket Sosyal Performansı, İçerik Analizi Metodolojisi Kullanılarak Türk Holdinglerinin Performans Değerlendirmesi (**Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü**).
- Jabbour, Charbel Jose Chiappetta, Ana Beatriz Lopes, Jabbour Adriano Alves, Teixeira Wesley, Ricardo S.Freitas. 2012. Environmental development in Brazilian companies: The role of human resource management. **Environmental Development**, c.3. s.1: 137-147.
- Jabbour, Charbel Jose Chiappetta, Fernando Almada Santos. 2008. Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: **Proposal of a model**. **Journal of Cleaner Production**, c16. s.4: 51–58.

- Jackson, Susan E., Janghoon Seo. 2010. The greening of strategic HRM scholarship. **Organization Management Journal**, c.7. s.4: 278-290.
- Jiang, Ruihua Joy, Prathima Bansal. 2003. Seeing the need for ISO 14001. **Journal of Management Studies**, c.40. s.4: 1047-1067.
- Kapil, Prachi. 2015. 'Green HRM - engaging human resource in reducing carbon footprint and enhancing environment sustainability: A case study based approach'. **International Journal of Scientific Research Engineering & Technology**. c.2. s.1: 5-14.
- Kerse, Gökhan, Zeliha Seçkin. 2017. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.22. s.3: 839-853.
- Kola-Olusanya, Anthony. 2013. Embedding environmental sustainability competencies in human capital training and development. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, c.4. s.4: 65.
- Kotler, Phillip, Nancy Lee. 2006. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk** (Çev. Sibel Kaçamak). MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Kurucz, Elizabeth. C., Barry Colbert, David Wheeler. 2008. The business case for corporate social responsibility. **In The Oxford handbook of corporate social responsibility**. 84-118.
- Lal Joshi, Prem, Simon Gao. 2009. Multinational corporations' corporate social and environmental disclosures (CSED) on web sites. **International journal of commerce and management**, c.19. s.1: 27-44.
- Lee, Ki Hoon. 2009. Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry. **Management Decision**, c.47. s.7: 1101-1121.
- Lothe, Solveig, Ingunn Myrtveit, Teresa Trapani. 1999. Compensation systems for improving environmental performance. **Business Strategy and the Environment**, c.8. s.6: 313-321.
- Lothe, Solveig, Ingunn Myrtveit. 2003. Compensation systems for green strategy implementation: parametric and non-parametric approaches. **Business Strategy and the Environment**, c.12. s.3: 191-203.
- Madsen, Henning, John P. Ulhøi. 2001. Greening of human resources: environmental awareness and training interests within the workforce. **Industrial Management and Data Systems**, c.101. s.2: 57-65.
- Masri, Heba, Ayham Jaaron. 2017. Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. **Journal of cleaner production**, 143, 474-489.

- Mathis, Robert L, John H. Jackson. 2011. Human resource management: Essential perspectives. **Cengage Learning**.
- May, Douglas R, Brenda Flannery. 1995. "Cutting waste with employee involvement teams", **Business Horizons**, c.38. s.5: 28-38.
- Nobari, Ali Reza, Seyed-Reza Seyedjavadin, Taher Roshandel Arbatani, Fereydoon Rahnamay Roodposhti. 2018. Environmental concerns and green human resource management: A meta-synthesis. **Plant Physiology**, c.8. s.4: 2573-2576.
- Noe, Raymond, John Hollenbeck. Barry Gerhart, Patrick M. Wright. 2010. Human resource management: Gaining a competitive advantage. **New York, NY: McGraw-Hill Education**.
- Özdemir, Çakır H. 2009. Kurumsal sosyal sorumluluğun marka imajına etkisi. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.4. s.15: 57-72
- Özdemir, Hilal Ö. 2007. Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: OPET çalışanlarına yönelik uygulama. **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.6. s.2: 47-59.
- Özdemir, Murat. 2010. Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.11. s.1: 323-343.
- Parmar, Bidhan L, Edward Freeman, Jeffrey Harrison, Andrew C. Wicks, Lauren Purnell, Simone De Colle. 2010. Stakeholder theory: The state of the art. **The academy of management annals**, c.4. s.1: 403-445.
- Phillips, Lucy. 2007. Go green to gain the edge over rivals. **People Management (CIPD/KPMG)**, c.23. s.11.
- Porter, Michael, Claas Van der Linde. 1995. "Green and competitive: ending the stalemate", **Harvard Business Review**, c.5. s.12. 120-34.
- Post, James E, William Frederick, James Weber. 1996. **Business and Society (Eighth Edition)**, New York: McGraw-Hill.
- Rajiani, Ismi, Haslinda Musa, and Budiono Hardjono. 2016. Ability, motivation and opportunity as determinants of green human resources management innovation. **Research Journal of Business Management**, c.1. s.10. 51-57.
- Ramus, Catherine A. 1997. "Employee empowerment at GE Plastics Europe: an example of a successful environmental change process", **Corporate Environmental Strategy**, c.3. s.4: 39-46.
- Ramus, Catherine A., Ulrich Steger. 2000. "The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee eco-initiatives at leading-edge European companies", **Academy of Management Journal**, c.43. s.4: 605-626.

- Rees, William. 1995. Achieving sustainability: reform or transformation?. **Journal of planning literature**, c.9. s.4: 343-361.
- Renwick, Douglas WS. 2018. Contemporary developments in green human resource management research: towards sustainability in action?. **Routledge**. New York.
- Renwick, Douglas, Tom Redman, and Stuart Maguire. 2008. Green HRM: A review, process model, and research agenda. **University of Sheffield Management School Discussion Paper**. c.1. s.1: 1-46.
- Rezaei, Moghaddam. 2016. "Green Management Of Human Resources In Organizations: An Approach To Sustainable Environmental Management", **Journal Of Agricultural Technology**. C.12. s.3: 415-428.
- Rupp, Deborah, Ruodan Shao, Meghan A.Thornton, Daniel Skarlicki. 2013. "Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: the moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity", **Personnel Psychology**, c4. s.66: 895-933.
- Sebilcioğlu, Fikret. 2010. Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, 1. Baskı, **Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları**, İstanbul.
- Serbest, Menekşe Polatcan. 2013. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Gönüllülüğün İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkileri. **Yayınlanmamış YL Tezi**, İstanbul.
- Shen, Jie, Jenny Dumont, Xin Deng. 2018. "Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: the social identity and stakeholder perspectives", **Group & Organization Management**, c.4. s.43: 594-622.
- Spreitzer, Gretchen. 1995. "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", **Academy of Management Journal**. c.5. s.38: 1442-65.
- Stringer, Leigh. 2005. The Green Workplace: Sustainable Strategies that Benefit Employees, the Environment and the Bottom Line. **Research Journal of Business Management**, c.10. s.1: 1-583.
- Sullivan, John. 2007. Green recruiting: Building your environmental employment brand. **Resource and Energy Economics**, Retrieved August. 1-28.
- Tang, Guiyao, Yang Chen, Yuan Jiang, Pascal Paillé, Jin Jia. 2018. Green human resource management practices: scale development and validity. **Asia Pacific Journal of Human Resources**,c.56. s.1: 31-55.
- Tariq, Sanobar, Farzand Ali Jan, And Muhammad Shakil Ahmad. 2016. Green Employee Empowerment: A Systematic Literature Review On State-Of-Art In Green Human Resource Management. **Quality And Quantity**, c.50. s.1: 237-269.
- Tonus, Zümrüt. 2017. **İşletmelerde insan kaynakları yönetimi**, Nobel yayınları, İstanbul. 127-142.

- Uslu, Yeter Demir, Erman Kedikli. 2017. Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. **Third Sector Social Economic Review**, c.52. s.3. 66-81.
- Vatansever, Çiğdem, Nevin Kılıç. Gülesra Dinler. 2018. Çalışanların Sürdürülebilirlik Davranışları ve Sürdürülebilir Çalışma Yaşamı için İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye'den İki Kesit. Institute of Business Administration-Management Journal/**İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, c.29. s.85.
- Visser, Wayne. 2006. Revisiting Carroll's CSR pyramid. Corporate citizenship in developing countries, **Copenhagen Business School Press**. 29-56.
- Waddock, Sandra A. Samuel Graves. 1997. The Corporate Social Performance–Financial Performance Link. **Strategic Management Journal**, c.18. s.4: 303-319.
- Waring, Peter. John Lewer. 2004. “The Impact of Socially Responsible Investment on Human Resource Management: A Conceptual Framework”. **Journal of Business Ethics**. c.1. s. 52: 99-108.
- Yangıl, Fulya Misirdali. 2015. Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında sürdürülebilirlik raporlarına yönelik içerik analizi: Türkiye'deki en büyük 100 sanayi işletmesi. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, c.7. s.3: 356-376.
- Zhu, Qinghua, Joseph Sarkis, Yong Geng. 2005. Green Supply Chain Management in China: Pressures, Practices And Performance. **International Journal Of Operations & Production Management**. c.25. s.5: 449-468.

ÖZ GEÇMİŞ

Yeliz Çekirdekoğlu

Doğum Tarihi : 03.07.1992

Doğum Yeri : İstanbul

Medeni Durum : Bekar

Eğitim Durumu : Yüksek Lisans

Üniversite : Trakya Üniversitesi – İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi- İşletme
İstanbul Üniversitesi - İşletme Fakültesi,
İşletme (Farabi Programı)
Yıldız Teknik Üniversitesi – Sosyal
Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları
Yönetimi Yüksek Lisans

Lise : Plevle Lisesi

Yabancı Dil : İngilizce - Almanca

İş Deneyimi : İnditex

Sertifika Bilgileri : Dortmund Teknik Üniversitesi
ERASMUS Katılım Sertifikası
Etkili İletişim Sertifikası
İSMEK- Yan Flüt Sertifikası