

5. BÖLÜM

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI

Gülcihan AYDANER¹

GİRİŞ

Günümüzde sıklıkla vurgulanan ve konu üzerinde derin farkındalık yaratılan konulardan biri işletmelerin üretim süreçlerinde, doğal kaynakların kullanımına paralel olarak çevrelerine verdikleri zararlara dair farkındalıklarıdır. Son yıllarda çevresel farkındalığın artmasıyla örgütlerin çevrelerine olan duyarlılık düzeyleri de artmıştır (Aksu ve Doğan,2021:145). Yeşil yönetim temelde altı faktör altında toplanmaktadır. Bu faktörler sırasıyla; ulusal koordinasyon, paydaşların katılımı, ortaklıkların oluşumu, çevresel denetim, yeşil etkinlik iletişim süreçleri ve sertifikalandırmadır. Bu faktörlerin tamamı yeşil etkinlikler adı altında birbirlerini tamamlayan faktörlerdir (Wang ve diğerleri 2019: 540) Fakat işletmelerin yeşil etkinliklerde bulunmalarını engelleyecek bazı faktörler bulunur. Bu faktörler sırasıyla; işletmelerin bu yöndeki bilgi ve beceri eksiklikleri, işletmelerde yeşil politikalarının olmayışı, yeşil malzeme eksikliği, insan kaynağı eksikliğine eşlik eden farkındalık eksikliği, finansal eksiklikler ve işletmelerin paydaşlarından destek alamamalarıdır. Ayrıca iletişim eksiklikleri, işletmelerin yeşil etkinliklerde bulunmasını engelleyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır (Li ve Liu, 2019: 6). Yeşil insan kaynakları yönetiminde etkili başlangıç noktası, işletmelerin çevreye karşı duyarlılıklarını misyon olarak üstlenebilecek ve bu misyonun sorumluluğunu taşıyabilecek

¹ Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Doktora Öğrencisi, gulcihanaydaner@gmail.com

bireylerin istihdam edilmesi olacaktır. Yeşil İK yönetiminde temel amaç bu çerçevede etrafında dönmektedir. (Ceyhan ve Ada, 2015:121).

Yeşil işletmeler, Taifel ve Turner'in 1979 yılında geliştirdikleri "sosyal kimlik" teorisiyle yakından ilişkilidir. Teoriye göre nitelikli standartlara sahip kurumlarda çalışan ya da bu kurumlarla iletişim içinde olan bireylerin öz değerleri artar ve bireyler sosyal kimliklerini geliştirmek için daha fazla enerji ve zaman harcarlar (Tajfel ve Turner, 1979:33). Dolayısıyla, öz değeri artan bireylerin kurumlarına olan bağlılıkları da artacaktır. Fakat sosyal kimlik teorisinin doğru çalışması, yeşil yönetim uygulamalarının doğru yönetilmesine bağlıdır. Yeşil yönetim en öz ifadeyle; kalkınma yolunda, hedeflenen amaçlara ulaşmak için insan sermayesinin doğru organize edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Yeşil yönetimde başarı iletişim kanallarının güçlü ve güvenilir olmasına bağlıdır. Bununla birlikte yeşil sermayenin korunabilmesi, insan kaynakları süreçlerinde yeniliklerin doğru uygulanmasına ve takdir görmesine bağlıdır (Reng, Tang ve Jankson,2017).

Günümüzde bazı popülist işletmeler yeşil pazarlama faaliyetleri ile tüketicilerin gözlerini boyayarak kârlılıklarını artırma yolunu benimsemektedir. Bu faaliyetler literatürde "yeşil aklama" olarak ifade edilir. Aslında "yeşil aklama" faaliyetlerinin ana konusunu "yeşil göz boyama" faaliyetleri oluşturur. Bu faaliyetler ile çevreye karşı en ufak duyarlılığı olmayan işletmeler bile durumdan istifade ederek haksız kazanç sağlayabilmektedir (Boran,2023:323-235). Oysaki çevreciliği temel ilke olarak benimseyen işletmeler, yeşil aklama ve yeşil göz boyama faaliyetlerinde bulunmayacaklardır. Bu noktada en önemli unsur işletmede, çevreci örgüt kültürünün oluşturulmasıdır. Örgüt kültürünün temelini ise örgütün, beşeri sermayesi olan insan kaynağı oluşturur. İşte bu nedenle; insan kaynaklarında yeşil yönetim, üzerinde özenle çalışılması gereken bir konudur. Turizm sektöründe yapılan son araştırmalar, yeşil insan kaynakları yönetimi ile performans yönetimi arasında doğrudan ilişki olduğunu ispatlamaktadır (Tandon ve diğerleri, 2023:10-11). Başarılı bir performans yönetimi için insan kaynağı özenle seçilmelidir. Bir başka güncel araştırmada, çalışanları yeşil davranışlara yönlendirmek için işletme politikalarına ya da yeşil liderlere

güvenilmemesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Zhang, Zhang ve Daim,2023:19). Başarılı bir Yeşil İK yönetimi, işletmelerde oluşturulan sinerjiye eşlik eden gönüllü çalışan davranışlarıyla mümkündür. Çalışanları gönüllü davranışlara teşvik etmek ise insan kaynakları yönetim fonksiyonlarını doğru yönetmekle mümkündür. Yeşil insan kaynakları yönetimi, son birkaç yıldır konuşlmaya başlanılan güncel bir konudur. Bu nedenle konunun literatürdeki yeri gelişime açıktır. Bu çalışma yeşil insan kaynakları yönetiminde, çalışanları yeşil davranışlara yönlendirmeye ve teşvik etmeye ışık tutmaktadır. Çalışmanın amacı yeşil insan kaynakları yönetiminin temellerini kavratarak, işletmelerin yeşil kurum kültürlerinin ve yeşil sermaye yapılarının oluşmasına katkı sağlamaktır. Bu amaçla yeşil İK yöneticilerine, işletmelere ve araştırmacılara kilit bilgiler sunulmuştur.

1 YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GEREKÇESİ VE ÖNEMİ

Yeşil insan kaynakları yönetimi, temelde yeşil entelektüel sermaye olarak kabul edilmektedir. 2007 küresel mali krizinin akabinde üretilen malların, ürün yaşam döngülerinin kısılması ile işletmeler çevreye verdikleri zararın farkına varmaya başlamışlardır. Aslında entelektüel bir sermayeye zaten hali hazırda sahip olduklarını ve bu sermayeyi korumak zorunda olduklarını fark eden işletmeler, yeşil insan kaynakları yönetimi terimini son yıllarda daha sık kullanılmaya başlamışlardır. (Liu,2010:13). Böylelikle; çevresel konularda, uluslararası düzeyde kurallara ve çevresel düzenlemelere uyulması zorunluluğunun, farkındalığıyla hem tüketici düzeyinde hem de örgütsel düzeyde, çevrecilik kültürü oluşmuştur (Yusliza ve diğerleri, 2020:3). Dolayısıyla, yeşil entelektüel sermayenin temelleri atılmış ve böylelikle yeşil entelektüel sermaye terimi doğmuştur. Yeşil entelektüel sermaye temelde üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; yeşil insan sermayesi, yeşil yapısal sermaye ve yeşil ilişkisel sermayedir (Sarwar ve Mustafa, 2023:3-5). Yeşil insan sermayesi en öz ifadeyle çalışanların bilgelik, tutum, davranış, beceri, yetenek ve kabiliyetleri konusunda çevreci bilincine sahip olduklarını, çalıştıkları işletmeye taahhüt etmeleriyle başlayan süreçtir. Araştırmalar açıkça ifade

etmektedir ki sürdürülebilirlik ile yeşil insan kaynağı sermayesi arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Günümüzde rekabetçi bir platformda bulunan firmalar ve bu firmaların insan kaynağı sermayeleri artık çevreye duyarlı olamayacaklardır (Foster ve Rozenweing, 1996:951). Yeşil yapısal sermayenin sürdürülebilirliği, işletmelerin kurum kültürleriyle doğrudan ilişkilidir. Kurum kültürü ise işletme çalışanlarının, sahip oldukları bireysel özellikler olarak ifade edilebilir. İşletme çalışanlarının niceliksel ve niteliksel özellikleri, işletme varlıklarının temelini oluşturur. Kurum kültürü ise bu varlıkların toplamını ifade eder. Kurum kültürüne işletmenin ödül sistemi, kurumsal imajı, kurumsal itibarı, kurumsal markası, bilgi ve yönetim sistemlerinin tamamı entegredir. Araştırmalar, işletmelerin yeşil yönetimde uzun vadede başarılı olmalarının yapısal sermayelerinin gelişimine dayandığını göstermektedir. Ayrıca yeşil bilgi sistemlerinin aktif olarak kullanılmasının işletmelerin yeşil rekabetçi konumlarını iyileştirdiği tespit edilmiştir. (Passeti ve Tenucci, 2016:228). Yeşil ilişkisel sermaye, işletmelerin rekabetçi pazarda tutunabilmelerini, paydaşlarıyla rekabet edebilmelerini ve tüm çevreci girişimleri ile rekabetçi piyasalarda öne çıkarak kâr marjlarını, artırabilmelerini ifade etmektedir (Feng, Jiang ve Xu,2020). Son yıllarda yapılan araştırmalar, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmelerinin nedenini yeşil ilişkisel sermaye yapılarına dayandırmaktadır. Yeşil ilişkisel sermaye yapıları güçlü olan işletmelerin, hissedarları, tedarikçileri ve alacaklıları pazarda güçlü konumda bulunmakta ve bu konumlarını korumaktadırlar (Younis ve Sundarakani, 2019:319).

2 YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

Yeşil insan kaynakları yönetimini açıklayan fonksiyonların etkinliği, temelde üç uygulamanın doğru yönetilmesine bağlıdır. Bu uygulamalar sırasıyla aşağıdaki gibidir (Renwick, Redman ve Maguire, 2013:1-14).

1. ***Yeşil yeteneklerin geliştirilmesine yönelik uygulamalar:*** Bu uygulamada ilk adım yeşil yeteneklerin doğru ve isabetli seçilmesidir. Ardından eğitim ve geliştirme uygulamalarına geçilmektedir.

2. Yeşil çalışanların motivasyonlarının doğru yönetilmesine yönelik uygulamalar: İşletmelerin performans yönetimi ve ödül sistemlerini kapsamaktadır.
3. **Yeşil fırsatlar sağlamaya yönelik uygulamalar:** İlk aşama çalışanların, yeşil aksiyon ekiplerine katılımlarını teşvik edecek bülten, öneri ve sorun çözme gruplarına dahil olmaları sağlanmaktadır. Sonraki aşama, çalışanların bu yönde motivasyonlarını güçlendirmek için yönetim ve yönetici tavırlarında katılımı güçlendirmeye yönelik değişimi yönetmektir. Bir sonraki aşama, artık tüm örgüt tarafından kabul edilen yeşil yönetimin bir örgüt kültürü olarak benimsenmesini sağlayacak destekleyici kültürel faaliyetlerde bulunmaktır. Son aşama ise yeşil sendika temsilcilerinin seçimi ve yeşil sendika temsilcilerinin eğitimi için programlarının hazırlanmasıdır.

Yeşil insan kayırları yönetiminin doğru uygulanmasıyla işletmelerin hem yeşil sermaye yapıları güçlenecek hem de kurumsal yeşil örgüt anlayışlarının gelişimine paralel olarak pazarda rekabet avantajları artacaktır. Fakat tüm bu faydalara ulaşınca dek işletmeler birtakım zorluklarla mücadele etmek durumunda kalacaklardır. Bu zorluklar sırasıyla aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Hosain ve Rahman, 2016:54-56).

- ❖ İşletmeler, çalışanlarının yeşil davranışlarına paralel olarak yeşil ölçme ve değerlendirme adı altında tanımlanan performans değerlendirme süreçlerini uygularken zorlanacaklardır. Çünkü bu süreç zorlu ve uzmanlık gerektiren bir süreçtir.
- ❖ Yeşil personel istihdamında, işe alım ve personel eğitimi süreçleri uzmanlık gerektiren süreçlerdir.
- ❖ Yeşil insan kaynakları yönetiminde, kurum kültürünü geliştirmek ve sürdürmek zaman almaktadır. Kısa süre içinde insan kaynakları yönetimini yeşile dönüştürmek oldukça zorlayıcıdır. Çünkü yeşil yönetim uygulamalarına her personel aynı ilgiyi göstermeyebilir. Bununla birlikte; yeşil çalışma koşullarını oluşmak bu koşulları destekleyecek yeşil araçlar sunmak gerekmektedir. Ayrıca sürdürülebilirlikte çevreci bir bakış açısı geliştirmiş uzman yeşil liderleri ve yöneticileri seçmek zaman alacaktır.

3 YEŞİL YÖNETİMDE İK ANALİTİĞİ VE İŞ ANALİZLERİ

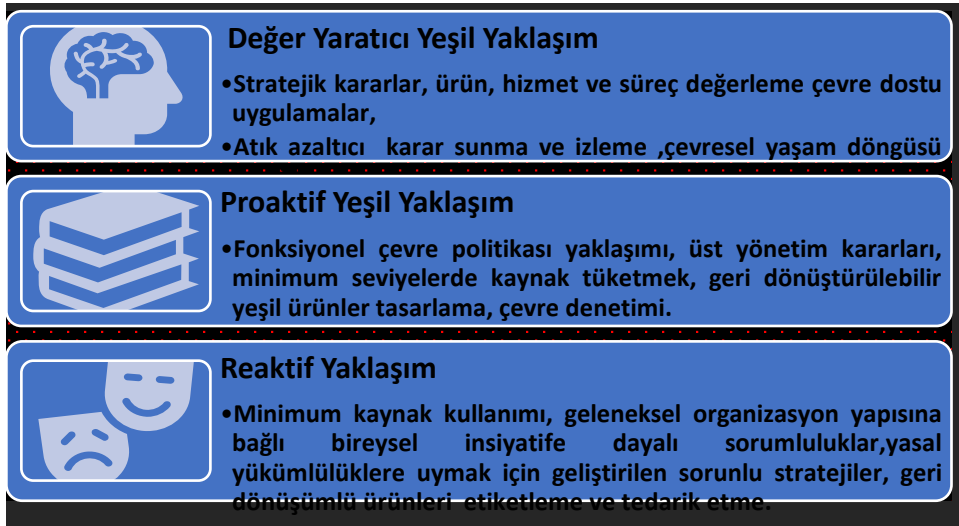
İşletmelerin yeşil yönetim faaliyetlerinde ve iş süreçlerinde yeşil yönetim uygulamalarına paralel olarak büyüme performansları da olumlu yönde etkilenmektedir. Fakat bu etkinin işletmelerin yenilikçi büyüme performanslarına kıyasla daha sınırlı kaldığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle; yeşil yönetimin, büyüme üzerindeki etkisi inovasyonun etkisi kadar baskın konumda değildir. Yeşil yönetim fonksiyonlarının büyüme üzerindeki sınırlı etkisi yeşil yönetimin mali boyutuyla doğrudan ilişkilidir. Daha öz bir ifadeyle; yeşil yönetimin sağladığı olumlu etki, getirdiği mali yükten daha az olabilmektedir. Bu nedenle yeşil yönetime geçilmeden bu yönetim şeklinin işletmenin büyüme performansı üzerindeki etkisi çok iyi analiz edilmelidir. Eğer yeşil mali yükümlülükler, işletmenin büyüme performansını negatif yönlü ve olumsuz yönde etkileyecekse yeşil yönetime geçmek doğru bir karar olmayacaktır. Bu noktada büyüme yalnızca inovasyon yapmak olarak algılanmamalıdır. İnovasyon kültürü aynı zamanda yeşil yeniliklere ve yeşil yönetim anlayışına kolay adapte olabilmeyi gerektirir. Bu nedenlerle yeşil yönetim anlayışına uygun iş analizleri küresel ve ulusal çevre sorunlarına entegre edilerek uygulanmalıdır. Yeşil yönetimde iş analizleri yapılırken firmanın büyüme performansı üzerindeki etkisi ve kuvveti dikkatli ölçülmelidir (Yüce, 2020:97-101). Firmaların büyüme performanslarından çok daha önemli bir konu daha vardır. Her işletme çevresine karşı sorumludur. Bu nedenle işletmelerin çevresel konularda dikkatli davranma yükümlülükleri bulunur. Çünkü çevre bileşenlerine verilen zararlar geri döndürülemez zararlardır. Bu nedenle tüm işletmeler aktif çaba göstermek zorundadırlar. Ayrıca işletmelerin kullandıkları çevreyi onarma yükümlülükleri bulunur. Bu yükümlülüklerin başında doğal çevreyi minimum düzeyde kullanmak gelir (Mathews, 2018: 1-2). Yeşil iş analizi yönetiminde üç tür yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar sırasıyla aşağıdaki gibidir (Büyüközkan ve Vardaloğlu,2008: 68).

- ❖ Reaktif yaklaşım
- ❖ Proaktif yaklaşım

❖ Değer yaratıcı yaklaşım

Reaktif yaklaşımları benimseyen işletmelerin, çevreye karşı duyarlılık seviyeleri azdır. Çoğunlukla mevzuatın getirdiği yasal zorunluluklar nedeniyle bazı faaliyetleri zorunlu olarak yerine getirirler. Bunlar yeşil etiketleme, filtreleme gibi işlemleri kapsar. Proaktif yaklaşımda; işletmeler, yeşil yönetim iş analizleri için ekstra çaba harcarlar. Bu çabanın nedeni kalkınma hedeflerini gerçekleştirerek rekabet avantajı sağlamaktır. Değer yaratıcı yaklaşım ise iş stratejilerine, yeşil uygulamaları entegre etmektedir. Tedarik zincirindeki tüm paydaşlar ve ortaklar birbirleriyle senkronize durumda çalışırlar. Bu nedenle, çevre dostu uygulamalarda dönüşümü gerçekleştirme kapasiteleri oldukça yüksektir. Şekil 1’de yeşil iş analizi yönetiminde kullanılan yaklaşımların genel çerçevesi görülmektedir.

Şekil 1: Yeşil İş Analizi Yönetiminde Yaklaşımlar



Kaynak: Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008: 69.

Reaktif yaklaşım genel olarak gelenekselcidir. Geleneksel yönetim, doyumsuz büyüme olarak tabir edilen sınırsız büyüme ile desteklenir. Yeşil yönetim yaklaşımında ise insan doğanın doğal bir parçası olarak kabul edildiğinden, yeşil yönetim ilkelerine paralel olan bir büyüme tercih edilir. Bu nedenle yeşil yönetim süreçlerinde devamlılık arz eden iyileştirme, geliştirme, kontrol ve denetim süreçleri bulunur (N.

Doğan,2022:491). Geleneksel yönetim yaklaşımı insan merkezliyen yeşil yönetim yaklaşımı doğa merkezlidir. Geleneksel yöntemler kısa dönemli kâr maksimizasyonlarını hedeflerken yeşil yönetim yaklaşımları uzun dönemde sürdürülebilirliği hedefler. Geleneksel yönetim yaklaşımlarında doğrusal tedarik zincirleri bulunurken yeşil yönetim yaklaşımında kapalı döngü tedarik zincirleri bulunmaktadır. (Güner, 2018: 315). Son araştırmalar, insanın subjektif bir varlık olması nedeniyle doğası gereği yönetimin etkisinde kalacağını ve bu nedenle bazı zor durumlarda objektif davranamayacağını savunarak akıllı veri teknolojilerinin kurumsal iş yönetimi analizlerinde kullanılmasının önemine dikkat çekmektedir (Penk ve Bao,2023).

4 YEŞİL İŞGÖREN SEÇİMİ VE YERLEŞTİRİLMESİ

Çalışanların yeşil yeteneklerinin geliştirilmesi kapsamında, işletmelerin yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ilk adım iş gören seçim süreçlerinin doğru yönetilmesidir. Bu doğrultuda, çalışanlara iş tanımlarında yeşil unsurların tanıtılması gerekir. Yeşil bilince sahip, sosyalleşmede, sosyal sorumlulukta ve yeşil konularda farkındalık sahibi iş gören seçimine maksimum düzeyde özen gösterilmelidir. Bununla birlikte seçilecek personelin gönüllü faaliyetlerde bulunmasına ve geçmiş iş deneyimlerine dikkat edilmelidir. Ayrıca seçilmesi planlanan iş gören çevresel konularda farkındalık uyandırabilecek kişisel niteliklere sahip olmalıdır (Renwick, Redman, ve Maguire.2013,1-14). Yeşil iş ilanları ve personel seçiminde aranan nitelikler tablo 1 ile gösterilmiştir.

Tablo 1: Yeşil İş İlanlarında Aranılan Nitelikler

1.	YEŞİL İŞ İLANLARINA AİT POZİSYONLARDA KULLANILAN ÜNVANLAR	Çevre uzmanı, sürdürülebilirlik direktörü, yeşil bina uzmanı, çevre proje yönetici, çevre planlayıcı, yenilebilir enerji mühendisliği, çevre teknisyeni, enerji uzmanı, çevre enerji hukuku uzmanı, organik tarım teknikeri, organik tekstil koordinatörü, yeşil pazarlama uzmanı.
2.	YEŞİL İŞ İLANLARINDA ARANAN EĞİTİM LİSANSLARI	Çevre mühendisi lisansı, çevre bilimleri lisansı, mimarlık, inşaat yönetimi veya bina ile ilgili mühendislik disiplinleri, hukuk lisansı, mühendislik lisansı, tarım mühendisliği lisansı, tekstil mühendisliği lisansı, işletme lisansı, pazarlama lisansı, lise.
3.	YEŞİL İŞ İLANI VEREN SEKTÖRLER	Yenilebilir enerji kaynakları ve çevre sektörü, mimarlık plan ve mühendislik hizmetleri, ekoloji ve çevre sektörü, inşaat sektörü, elektrik sektörü, kimya sektörü, altyapı sektörü, danışmanlık hizmetleri sektörü, sağlık sektörü, kozmetik sektörü.
4.	YEŞİL İŞ İLANLARINDA ARANAN DENEYİMLER	Enerji stratejileri ve sistemleri deneyimi, sürdürülebilirlik, su kalitesi izleme deneyimi, iklim değişikliği hakkında deneyim, enerji verimliliği, enerji tasarrufu, sürdürülebilir yaşam konusunda deneyim, güneş enerjisi, tehlikeli maddeler, çevre yönetmenliği hakkında deneyim, emisyon konusunda deneyim, gıda güvenliği, ısıtma, soğutma ve havalandırma sistemleri hakkında deneyim.
5.	YEŞİL İŞ İLANLARINDA ADAYLARDAN ARANAN YETKİNLİKLER	Su kalitesi izleme ve hesaplama bilgisine sahip olmak, yağmur suyu yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak, ISO kalite standartları konularında deneyim sahibi olmak, hava emisyonu yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak, kalite yönetimi hakkında bilgi sahibi olmak, proje yönetimi becerisi, karbon (sera gazı) muhasebesi yapabilmek, hava sistemlerini hakkında bilgi sahibi olmak, yeşil bina prensipleri konusunda bilgi sahibi olmak, tehlikeli atık ve geri dönüşüm konularına hakim olmak, karbon saydamlığı raporlaması yapabilmek, iş sağlığı ve güvenliği hakkında bilgi sahibi olmak, veri analizleri yapabilmek.

Kaynak: Nihan Yavuz,2020:2675-2678. Derlenerek hazırlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinde yaşanan zorlukların başında, iş gören seçiminde yanlış tercihlerin yapılması gelmektedir. Günümüzde birçok işlemenin, personel devir hızı oranları %80'lere ulaşmıştır. Personel devir hızı oranlarının bu kadar yüksek olması, işe alımlarda doğru kararların alınamadığına işaret etmektedir. İşe alımlarda yanlış tercihler yapılması hem işletmelerin maliyetini artırmakta hem de işletmelerin beşeri yeteneklerine yatırım yapılmasını engellemektedir (Isson ve Harriott, 2016:82). İnsan kaynakları analitiği yöntemleri personel seçiminde doğru kararların alınmasına imkân sağlar. İş gören seçimlerinde veri analitiğinin kullanılması ile iş gören seçimleri, veri setleri üzerinden değerlendirmeye alınır. Böylelikle insan kaynakları karar vericileri daha kolay ve doğru kararlar alabilmektedirler (Demir ve Çalık, 2020:3756-3757). Yeşil İK yönetiminde personel seçimi, yeşil olmayan sektörlere kıyasla çok daha zorlu bir süreçtir. Bu nedenle yeşil örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir yer tutan personel seçim süreçlerinde, veri analitiği yöntemlerinin kullanılması İK yöneticilerinin hata oranlarını azaltacaktır. Böylelikle yeşil işletmelerde personel devir hızı oranları düşeceğinden çalışanların işyerlerine olan bağlılıkları artacaktır.

5 YEŞİL EĞİTİM ve GELİŞİM

Yeşil eğitimler, kurum kültürünün oluşturulmasında en önemli başlangıç noktalarıdır. Doğal kaynakların bilinçli kullanımına dair eğitimler, çalışanlarda farkındalık uyandıracaktır. Ancak düzenli eğitimlerle maksimum çıktı elde edilebilir (Anwar ve diğerleri, 2020 :256). Çalışanları yeşil ürünler almaya ve yeşil girişimlerde bulunmaya teşvik etmek, dahası çevre dostu uygulamalarla farkındalıklarını artırmak tüm çalışanlar üzerinde tutum ve davranış değişikliğine neden olacak en etkili faktördür (Aragão ve Jabbour 2017:48-52). Yeşil yeteneklerin geliştirilmesi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, dikkat çeken konular sırasıyla aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Renwick, Redman, ve Maguire,2013:1-14).

- ❖ Her örgüt kendine özgü yeşil liderlik stilini geliştirmelidir.
- ❖ Yeşil eğitimi, iş yaşamıyla entegre edecek eğitim modelleri benimsenmelidir.
- ❖ Çevre yönetimi konusunda, uzmanlık ve farkındalığın artması için çalışanlar, düzenli aralıklarla eğitilmelidirler.
- ❖ Yöneticiler ve çalışanalar için yeşil eğitim atölyeleri açılmalı bu atölyelerde edinilen bilgilerin hayata geçirilmesi sağlanmalıdır.

Yeşil etkinliklerin motive edici ve engelleyici faktörlerinin tespit edildiği bir çalışmada; şirketlerin yeşil etkinlik düzenlemeye yönelik istekleri ve bu alanda sertifikaya sahibi olup olmadıkları araştırılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre; şirket sahiplerinin yeşil etkinliklerde farkındalık sahibi olmadıkları ve bilgi eksikliklerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yozcu (2023) bu konuda devlete önemli görevler düştüğünü, yeşil politikaların üretilmesinde devlet desteği alınması gerektiğini ve devlet desteğinin olmaması durumunda yeşil politikaların eksik kalacağını ifade etmektedir. Alınan devlet desteğiyle birlikte insan kaynağı eksiklikleri giderilerek gerekli eğitimler verildiğinde işletmelerde yeşil etkinlikler artacak ve böylece işletmeler imajlarını daha sağlam bir zemine oturtacaklardır (Yozcu,2013:10).

Bazı işletmelerin sektörel faaliyetleri gereği çevreye karşı sorumlulukları diğer işletmelere kıyasla çok daha fazladır. Örneğin; çok uluslu petrol şirketi CanadianOxy, çevre yönetim stratejisini dizayn ederken birtakım ilkeler benimsemiştir. Şirket çevre güvenlik kurulu ile yönetim seviyesinde güvenlik toplantıları düzenlemektedir. Bu toplantılarda güvenlik organizasyonlarının oluşumu, biçimsel raporlama, kontrol ve değerlendirme ile gözden geçirme bulunmaktadır (Garcia, P. L. 1998). Yeşil İK yönetim süreçlerinde, çalışanların anlık geri bildirim vermeleri ve atik davranışlar sergilemeleri, hataların hızlı telafi edilebilmesi için büyük önem arz etmektedir. Johnson & Johnson, “beş sohbet” odasını kurarak sürekli diyalog modeliyle işlerin ne kadar iyi gittiğini ölçmeyi deneyimlemiştir. Bu sohbet odalarında sorunların neler olduğu çok daha hızlı tespit edilerek “değişim şampiyonları” programlarıyla personel arzulanan davranışlara yönlendirilmiştir (Cappelli ve Tavis,2020:110-111). Yeşil İK yönetim süreçlerinde, değişimi hızlı yönetmek ve kontrol altında tutmak oldukça zorlu bir

süreçtir. Bu nedenle samimi diyalogların kurulduğu platformlarda, bu tür uygulamalara mutlaka yer verilmelidir. Yeşil İK yönetim süreçlerinde en büyük zorluklardan bir diğeri, çalışan ilişkilerinin niteliğinin artırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. New York merkezli yazılım sektörü girişimcisi olan Digital Ocean, bünyesinde tam zamanlı mentorlar bulundurarak işletme içinde personel ilişkilerini güçlendirmeyi hedeflemiştir. İşletmede bulunan mentorlar, müdürlerin çalışanlarıyla olan diyaloglarını geliştirmek amacıyla istihdam edilmişlerdir. Burada ki ana fikir bazı durumlarda kilitlenen ast-üst ilişkilerini iyileştirmektir. Böylece çalışanlar kariyer hedeflerine, yöneticiler ise idari hedeflerine mentorlar eşliğinde ulaşmaktadırlar. Benzer şekilde P&G de mentorlar aracılığıyla ilerlemeyi tercih etmiştir. Şirketteki yöneticiler, çalışanlar arasında uyumun sağlanmasından, çalışanların tüm kariyer, eğitim ve gelişim planlamasına kadar en büyük inovasyonu mentorlara yaptığı yatırımla gerçekleştirmiştir (Cappelli ve Tavis,2020:116-117). Bu uygulamaların tamamında ana amaç gelenekselleşmiş örgüt kültürlerinin çevikleşmesidir. Yeşil İK yönetim süreçlerinde örgütler köklü geleneklerini kıramadıkları noktada bürokrasiye yenik düşecekler, bu nedenle yeşil İK yönetim süreçlerinin hiçbir alanında ilerleme kaydedemeyeceklerdir. Günümüzde işletmelerin oyuna girmeleri ve oyunda kalabilmelerinin tek yolu, çevik yöntemleri doğru benimseyebilmeleri ve doğru yöneterek uygulamaya doğru alabilmeleriyle ilgilidir (Darrell K.Rigby,2020:5).

6 YEŞİL ÜCRET ve PERFORMANS YÖNETİMİ

Yeşil ücret yönetimi, özellikle kurumsal işletmelerde son yıllarda sıklıkla gündeme alınan İK yönetim fonksiyonlarından biridir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki her ne kadar çalışanlar, yeşil İK süreçlerine katılımda, kendi kendilerine motive oluyor olsalar da bu davranışlarının çalıştıkları kurumlarda ücret politikalarına yansımaları, personeli gerçek anlamda teşvik etmektedir (Cordeiro ve Sarkis, 2008:304). Yeşil İK ücret yönetiminde öne çıkan temel başlıklar sırasıyla aşağıdaki gibidir (Renwick, Redman, ve Maguire.2013,1-14).

- ❖ Kurum içi yeşil katkıda bulunan ve fayda sağlayan personele ikramiye teşviği sağlanması.
- ❖ Yeşil önerilerde bulunan personelin ve yeşil beceriler kazanan personelin ödüllendirilmesine yönelik yeşil yönetim ödül sistemlerinin geliştirilmesi.
- ❖ Personelin yeşil çevre bilinci farkındalıklarının artırılmasına yönelik uygulamalar.
- ❖ Çalışanların yeşil motivasyonlarını artıracak finansal teşviklerin sağlanması ve yeşil faydalar sağlayanlara aylık ikramiye teşviklerinin uygulamaya alınması.

Çalışanların motive edilmesi yalnızca ücret olarak değerlendirilmemeli aynı zamanda özel tatil izni ödülü, akşam yemeği ödülü veya bir hediye ödülü gibi çeşitli faaliyetlerle desteklenmelidir. İlaveten çalışanların popülerliğini artırmaya yönelik ödül törenleri düzenlenerek yılın yeşil çalışanı ödülü vb. ödüllerle bireylerin motivasyonları artırılmalıdır (Khurshidi & Darzi, 2016). Yeşil davranışları teşvik eden e-postalar yardımıyla pozitif yönde geri bildirimlerin alınması mümkündür. Ayrıca yeşil olumsuz davranışlarda bulunan personele iltihada bulunmaktan çekinilmemelidir. (Mehta & Chugan, 2015). Çalışanlarda davranış değişikliğine yol açacak ödül sistemleri ve yan haklar hayata geçirilmeli ve eko-performansa bağlanarak ücret yönetim sistemine entegre edilmelidir. (Supriya, 2017). Performans yönetiminde ise rekabet avantajı sağlamak için çalışanların yeteneklerinin gelişimine yönelik politikalar ve prosedürler düzenlenmelidir. İşletmelerin serbest piyasada rekabet avantajı sağlamalarında en önemli faktör insan faktörünün gelişimine ve yeteneklerine bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının yeşil uygulamaları benimsemelerini performans değerlendirmede bir teşvik unsuru olarak kullanmalıdırlar (A.Z. Oncer,2019:203). Ayrıca yeşil performans değerlendirme süreçlerinde, iş görenler sosyal sorumluluk projeleri süreçlerine dahil edilmelidirler (Sengupta & Sengupta, 2015). Performans yönetimi, işletmelerde yeşil uygulamaları arttırmada çalışanların motivasyon ve tutumlarını yükseltmeye yönelik önemli bir süreçtir. Bu nedenle işletmeler yeşil performans yönetiminde bazı uygulamaları hayata geçirmelidirler. Örneğin,

- ❖ Yeşil performans göstergeleri geliştirmelidirler.
- ❖ Yeşil hedeflerini ve girişimlerini çalışanlarına ve paydaşlarına doğru aktarmalıdır.
- ❖ Yöneticiler beklentilerini açıkça ifade etmelidirler.
- ❖ Performansla ilgili en önemli noktalar açıkça ifade edilmelidir.
- ❖ Hedeflerine ulaşmış her personel ödüllendirilmelidir (Dumont, 2015).

7 YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Literatürde, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS)projeleri ile insan kaynakları yönetimini beraber ele alarak tüm detaylarıyla raporlayan bilimsel veri kaynakları henüz çok yetersizdir. Bu nedenle KSS ve yeşil insan kaynakları (Yeşil-İK) yönetimini tüm boyutlarıyla inceleyen yüz yüze mülakatlar, anketler ve görüşme teknikleriyle veri toplanması elzem derecede önemlidir. Yeşil-İK yönetiminde, kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında sektörler arası önemli farklılıklar bulunmaktadır. Özellikle yoğun kaynak tüketen ve çevresel etkileri yüksek olan işletmelerin çevresel farkındalıklarının ölçülmesinde yeşil takımların kurulması, çalışanlara yeşil eğitimlerin verilmesi, yeşil ofis uygulamalarının bulunması, ofis ortamında tasarruf etme kültürünün oluşturulması önemlidir. Tüm bu uygulamalarla, çalışanların ödüllendirilmesi Yeşil-İK yönetiminde çalışanların davranış değişikliğine giderek yeşil davranışları benimsemelerine katkı sağlayacaktır. Bu uygulamalarla, iş görenlerin performans ölçümünde yeni kriterlerin ön plana çıkmasıyla yeşil-İK yönetiminde, yeni ölçme ve değerlendirme standartları geliştirilmiş olacaktır. Firmaların kendilerini yeşil marka olarak konumlandırmaları, daha fazla çevreci ürün üretmelerine ve daha fazla KSS projesi içeren çevreci faaliyetlerde bulunmalarına bağlıdır. Tablo 2 ile yeşil insan kaynakları yönetiminin tüm uygulamalarında kullanılan temalar ve kodlar gösterilmektedir. Birden dörde kadar olan temalar, yeşil insan kaynakları yönetiminde bulunan uygulamalar ile ilgilidir. Tema beş ise kurumsal

sosyal sorumluluk faaliyetlerini kapsamaktadır. (Kavgacı ve Erkmen,2021:816).

Tablo 2: Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarında Kullanılan Temalar ve Kodlar

TEMA 1	Yeşil İşe Alım ve Seçme	Kod 1: Kağıtsız işe alım uygulamaları	Alt Kod: Online mülakatlar ve online sınavlar
TEMA 2	Yeşil Eğitim ve Geliştirme	Kod 2: Periyodik olarak gerçekleştirilen çevre eğitimleri Kod 3: Duygusal katılım yaratmak için düzenlenen eğitim uygulamaları Kod 4: Kağıtsız/online eğitimler	Yok
TEMA 3	Yeşil çalışan ilişkileri, çalışan katılımı ve güçlendirme	Kod 5: Yeşil davranışlarda çalışanları öğrenmeye yönlendiren örgüt kültürü	Alt Kod: Workshoplar Alt Kod: Atölyeler Alt Kod: Forumlar Alt Kod: Çevre ile ilgili diğer uygulamalar
TEMA 4	Yeşil kültürü yaymada kullanılan formal ve informal iletişim kanalları	Kod 6: Çevre sorunlarına dayalı problem çözme teknikleri Kod 7: Kalite geliştirme faaliyetleri Kod 8: Yeşil takımlar	Yok
TEMA 5	Çevre ile ilgili gündemde olan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri	Kod 9: Kurumsal sosyal sorumluluk	Alt Kod: Davranış değiştirmeye yönelik kampanyalar, gönüllük çalışmaları, sorumlu iş uygulamaları, örgütlerin yaptıkları bağışlar ve yardımlar, çevreci sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte yürütülen faaliyetler

Kaynak: Kavgacı ve Erkmen, 2021:803 uyarlanarak derlenmiştir.

8 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SÜREÇLERİNDE YEŞİL AKLAMA VE ÖNEMİ

Günümüzde çevre suçları, her toplumun etik anlayışı özelinde ülkelerin gündemlerini sıklıkla meşgul etmektedir. Yeşil etik değerleri tehdit eden bir terim olan “yeşil aklama” en öz ifadeyle çevre suçu olarak ifade edilmektedir. Literatür taramalarında yeşil aklama; “kamunun kurumsal çevre performansı hakkında sınırlı bilgiye sahip olması ve bu nedenle işletmelerin kamuoyunu yanıltmak için bilginin yayılmasını manipüle edebilmesi” şeklinde ifade edilmektedir (Lyon ve Maxwell, 2011:8). Bir diğer tanımlama şekli “bir ürün veya hizmetin çevresel faydaları konusunda işletmenin tüketicileri yanıltma eylemidir” ifadesiyle özetlenmektedir (Delmas ve Burbano, 2011:66). Son yıllarda artan yeşil aklama olayları, firmalara olan güveni sarsmaktadır (Delmas ve Burbano, 2011:64). Yeşil aklama suçları, işletmelerin hisse senedi fiyatlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu suç ile anılan işletmeler dolandırıcılık faaliyetleriyle itham edilmektedirler. Bu nedenle işletmelere çok ağır maliyetler yükleyebilmektedir (Runyon, 2022). Yeşil aklama eylemi, aslında sıklıkla karşılaşılan bir suçtur. Küresel işletmelerden Mc Donalds, 2018 yılında sürdürülebilirlik hareketi adına plastik pipet kullanımına son vereceğini açıklamasına rağmen, kullanımda olan pipetlerinde dönüşüm özelliğinin bulunmadığı tespit edilmiştir (Nartner & Partners, 2022). Benzer şekilde Coca Cola, plastik atık sorununu çözeceğini beyan etmişken 2019 yılında 3 milyon ton plastik atık oluşturmuştur. 2022 yılında Birleşmiş Milletler İklim Konferansına (COP27) Coca Cola’nın sponsor olması, çevre örgütleri tarafından yeşil aklama olarak değerlendirip eleştirilmiştir (BBC, 2022). Yeşil aklama davalarının ve olaylarının bilinirliğinde, sivil toplum kuruluşlarına önemli görevler düşmektedir. Küresel çapta yeşil aklama olaylarını kamuoyuyla paylaşan; “Client Earth” isimli toplumsal kuruluştur (Client Earth, 2023). Yeşil aklama eylemlerinde gerçekte olan olaylarla, raporlanan olaylar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle dolandırıcılık olarak tanımlanır (Kurpierz ve Smith, 2020:1081). Raporlamalarda yeşil aklama eylemleri iki şekilde sınıflandırılır. Bu eylemlere sırasıyla aşağıda değinilmiştir (Lyon ve Maxwell, 2011:5; Lyon ve Montgomery, 2013:747-748).

İşletmeler çevresel eylemlerini kamuoyuyla paylaşarak şirket değerlerini artırmak adına yanıltıcı beyanlarda bulunurlar.

İşletmeler raporlamak istedikleri bilgileri raporlamakta fakat raporlamayı istemedikleri bilgileri raporlamamaktadırlar. Yani sadece iyi haberleri paylaşmakta fakat kötü haberleri gizlemektedirler.

Ortaya çıkan araştırmalarda, yeşil aklama eylemlerinin genelinde yanlış raporlamadan ziyade olumlu bir imaj yaratma isteği olduğu bu nedenle; sadece olumlu eylemlerin kamuoyuyla paylaşıldığı tespit edilmiştir (Lyon ve Maxwell, 2011:9). Yeşil aklama eylemlerinde işletmelerin üzerlerinde hissettikleri baskı, yalan söyleme duygusunu yaratmakta bu duygu otoritelerin zayıf kontrolleri nedeniyle işletmeler tarafından fırsata çevrilmektedir. Hileli raporlama ve dolandırıcılık ilişkisini ilk açıklayan Donald Cressey, dolandırıcılık eylemlerinin gerçekleşmesi için şekil 2 ile gösterilen üç şartın gerçekleşmesinin gerekliliğini vurgulamıştır. Donald Cressey, aslında sadece zimmete para geçirme eylemini açıklamaya çalışırken zaman içinde şekil 2’de adı geçen üç eyleminde, tüm dolandırıcılık işlemleri için geçerli olduğunu iddia etmiştir (Albrecht ve diğ., 2011). En öz ifadeyle hileli raporlanmalardan biri olarak kabul edilen yeşil aklama eyleminde, işletmeler toplumsal baskının yarattığı etkiyle rasyonel davrandıklarını topluma ispatlama ihtiyacı hissiyatına kapılarak yeşil aklama faaliyetlerinde bulunmaktadır. Fakat gerçekte, işletmelerin rasyonel davranışlar sergileyip sergilemedikleri otoriteler tarafından yeterli düzeyde denetlenip kontrol edilmediği için işletmeler, denetim boşluğunu fırsata çevirmektedirler.

Şekil 2: Hileli Raporlama ve Dolandırıcılık İlişkisi



Kaynak: (Kurpierz ve Smith, 2020)

Aktarılan tüm bilgiler ışığında yeşil aklama; işletmelerin beyanlarıyla davranışları arasındaki farklılığı ifade etmektedir. İşletmelerin çevre dostu görüntülerinin altında, haksız rekabetle piyasada güç elde etme niyetleri yatar. Bu niyet kâr maksimizasyonları artırarak kurumsal imajlarını yükseltmektir. Çevreye karşı duyarlı gibi davranıp aslında

duyarsız davranan ve olumsuz dışsallık yaratan işletmelerin gerçekleştirdikleri yeşil aklama faaliyetleri, mali tablo hilesi suçu gibi değerlendirilmelidir (Erbuğa 2023:45).

SONUÇ

Küresel ticaretin hızlanmasına bağlı olarak çevresel sorunlarda hızlanmaktadır. Artan çevresel kirlilik hem işletmeleri hem de tüketicileri bilinçli davranmaya sevk etmektedir. Günümüzde işletmelerin, ürettikleri malların niteliği kadar sundukları hizmetin kalitesi de işletmeye değer katar. İnsan kaynağının niceliği ve niteliği hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde en önemli unsurlardır. Nicelik işletmelerin faaliyetlerini devam ettirmede bulundurulması gereken personel sayısını ifade ederken nitelik personelin eğitim düzeyini ve kişilik özelliklerini ifade etmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetiminde en önemli unsur nicelikten çok nitelikli insan kaynağı sermayesidir. Burada bahsedilen nitelikte vurgulanmak istenilen konu yalnızca bireyin liyakat düzeyi değil, aynı zamanda sahip olduğu etik değerleridir. Dikkat edilirse iyi üniversitelerde okumuş ve iyi eğitim almış iş görenlerinde, bazı olumsuz ve etik dışı davranışlar sergiledikleri gözlemlenebilir. Bu nedenle; *Konfiçyüs'ün dediği gibi; “Erdemli insanlar yetiştirmeliyiz”* ifadesinden yola çıkılarak İK yönetim politikaları oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda istihdam edilecek personelde; etik değerlere bağlılık hatasız ölçülmeli ve kişilik envanteri testlerini ihmal edilmeden uygulanmalıdır. Yeşil İK uygulamalarında, tüm insan kaynakları yönetimi fonksiyonları titizlikle organize edilmelidir. Yeşil iş gören seçiminden başlanmak üzere; personelin eğitim ve gelişim süreçleri titizlikle takip edilmeli, doğru ücret ve performans yönetimi politikaları ile hedeflenen amaçlar doğrultusunda, tüm personel titizlikle organize edilmelidir. Bu noktada özellikle ücret, ikramiye, prim, ödül, yan haklar, teşvikler vb. İK yönetim politikaları, üst yönetim tarafından düzenli aralıklarla güncellenmelidir. Tüm bu süreçler doğru yönetildiğinde tüm çalışanlar yeşil yönetimi içselleştirecek ve destekleyeceklerdir. Yeşil insan kaynakları yönetim süreçlerini doğru yönetebilen işletmeler piyasada rekabet avantajı elde edeceklerdir.

Yeşil İK yönetim anlayışında gözden kaçırılmaması gereken bir diğer noktada yeşil aklamadır. Yeşil aklama her ne kadar finansal bir konu olarak değerlendirilse de özünde, yeşil insan kaynakları yönetim süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle; İK yöneticileri, yeşil aklama eylemlerinde farkındalık sahibi olmalı ve üst yönetimi ikaz etmek başta olmak üzere gerekli her türlü aksiyonu almalılardır. Yeşil aklama eylemlerinin engellenmesinde özellikle sivil toplum kuruluşlarına önemli görevler düşmektedir (Albrecht ve diğ., 2011). Unutulmamalıdır ki kurumsal itibarın ve kurumsal imajın korunmasında, kurumsal marka değerinin yaratılmasında, işletmelerin pazarlama departmanları kadar İK departmanlarına önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Tandon ve diğerleri (2023:13), yeşil yönetimde sürdürülebilirliği yeterince destekleyen ülkelerden biri olarak kabul edilen İngiltere’de dahi henüz yeşil insan kaynakları yönetim stratejileri alanında yeterli araştırma yapılmadığını ifade etmişlerdir. Gelişmiş ülkeler dahil olmak üzere birçok ülkede yeşil İK yönetimi gelişime açık bir bilim dalıdır. Yeşil İK yönetiminin literatürde ki yeri analiz edildiğinde; yeşil ilaç sektöründe yeşil tedarik zinciri yönetimine yönelik (Dahinine ve diğerleri, 2023), havacılık endüstrisinde yeşil davranışlara yönelik (Nguyen, Nguyen ve Ključnikov,2023), inşaat endüstrisinde yeşil insan kaynakları yönetimine yönelik (Darvazeh, 2023 ve Alimardi,2023), küçük ve orta ölçekli işletmelerde, yeşil insan kaynakları yönetimine yönelik (Sumiati, Yasri ve Wardi,2023) araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Fakat literatürde özellikle turizm ve otelcilik sektöründe yeşil İK yönetimine yoğunlaşıldığı tespit edilmiştir. Otelcilik endüstrisi üzerinde yapılan bir araştırmada; eğitim, performans yönetimi ve çalışan katılımı uygulamalarının çalışanları yeşil davranışlara yöneltmede oldukça etkili oldukları tespit edilmiştir (Pham,Tuóková ve Jabbour,2019:395). Aynı endüstri üzerinde yapılan bir başka araştırmada, İK yönetim politikalarının çalışanların yeşil davranışlarını etkilemede ve örgütsel bağlılığı artırmada etkili olduğu ispatlanmıştır (Kim ve diğerleri, 2019:89). 2019 yılında otomotiv sektörü üzerinde yapılan bir araştırmada; kalkınma hedeflerine ulaşmada, sürdürülebilirliğin sağlanmasında ve yeşil davranışların oluşturulmasında İK yönetimlerinin acil harekete geçmesinin önemi vurgulanmıştır (Chaudhary,2020:630). Son yıllarda

modern işletmelerde “yeşil İK felsefesi” yöneticilere bir misyon ve bir sorumluluk olarak benimsetilmeye çalışılmaktadır. Araştırmacılar, yeşil hareket adını verdikleri eylemlerin henüz emekleme aşamasında olduğunu fakat çalışanların önemli bir çoğunluğunun çevre konusunda oldukça duyarlı olduklarını ifade etmektedirler (Ahmad,2015).

Yeşil İK yönetimi henüz derinleşmemiş ve güncel bir araştırma alanıdır. Bu nedenle araştırmacılara gelecek araştırmaları için bazı önerilerde bulunulmuştur. Araştırmacılar yeşil İK yönetiminde öncelikle uygulamaya yönelik araştırmalara yönelmelidirler. Örneğin; kirlilik yaratan ve çevreye zarar veren metal, kimyasal, petrol, maden, sanayi, turizm, kağıt, demir ve çelik gibi endüstrilerde çalışan personelin, yeşil farkındalıklarını çeşitli testlerle ölçülmelidirler. Literatürde bu endüstrilere yönelik çalışmaların yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar Johnson &Johnson “beş sohbet” odası örneğinde olduğu gibi farklı uygulamalar geliştirerek çalışanları olumlu yönde davranış değişikliğine sevk eden yöntemler üzerinde çalışmalıdırlar (Cappelli ve Tavis, 2020: 110-111). Finansal ve mali tablolar üzerinde uzmanlaşan araştırmacılar, yeşil aklama mali tablo hilelerini raporlayan çalışmalara yönelmelidirler. Yeşil aklama toplumsal olduğu kadar finansal bir suçtur. Bu nedenle yeşil aklama eylemlerini destekleyen yasal boşluklar hukuk uzmanları tarafından özenle doldurulmalıdır. Gerekli hukuksal düzenlemeler yapılmadığı takdirde tüm çalışmalar sonuçsuz kalmaya mahkumdur. Ayrıca yeşil İK yönetim süreçlerinde, personel seçiminde kullanılan psikoteknik testler üzerine çok daha fazla araştırma yapılmalıdır. Literatürde doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesine yönelik çeşitli psikoteknik testler bulunmaktadır (Günay ve Çarıkçı,2019:178-192). Fakat yeşil İK personel seçimine yönelik yeni psikoteknik testlerin geliştirilmesine yönelik güncel çalışmalara ihtiyaç vardır.

KAYNAKÇA

- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, 2(1), 1030817.
- Aksu, B. Ç., & Doğan, A. (2021). Çevresel sürdürülebilirlik ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yeşil İKY bağlamında değerlendirilmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 137-148.
- Albrecht, W. S., Albrecht, C. O., & Zimbelman, C. C. (2011). *Fraud Examination*, (Cengage Learning: Mason, Ohio).
- Alimardi, M. (2023). Comments on “An integrated methodology for green human resource management in construction industry” by Corresponding Author Babaee Tirkolae, Erfan et al., (<https://doi.org/10.1007/s11356-022-20967-8>). *Environmental Science and Pollution Research*, 1-1.
- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of cleaner production*, 256, 120401. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.120401
- Aragão, CG ve Jabbour, CJC (2017). Sürdürülebilir tedarik için yeşil eğitim? Brezilya kamu sektöründen görüşler. *Endüstriyel ve Ticari Eğitim*, 49 (1), 48-54. doi: 10.1108/ICT-07-2016-0043.
- BBC. (2022). COP27 İklim Zirvesi: Çevre örgütleri Coca Cola sponsorluğunu ‘yeşil aklama’ diye nitelendiriyor. <https://www.bbc.com/turkce/articles/cd12y7j22z3o> Erişim Tarihi:10.06.2023
- Boran, T. (2023). Çevre Dostu Mesajlar: ‘Yeşil Pazarlama Mı Yoksa Yeşil Yıkama Mı?’ Bir Literatür Taraması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 323-339.
- Büyüközkan, G., & Vardaloğlu, Z. (2008). Yeşil tedarik zinciri yönetimi. *Lojistik Dergisi*, 8, 66-73.
- Ceyhan, S., & Serkan, A. D. A. (2015). İşletme Fonksiyonları Açısından Çevreye Duyarlı İşletmecilik. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 115-138.
- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641.

- ClientEarth. (2023). Greenwashing Files: Shell. <https://www.clientearth.org/projects/the-greenwashing-files/> Erişim Tarihi:13.06.2023.
- Cordeiro, J. J., & Sarkis, J. (2008). Does explicit contracting effectively link CEO compensation to environmental performance?. *Business Strategy and the Environment*, 17(5), 304-317.
- Dahinine, B., Laghouag, A., Sahel, W.B., Guendouz, T., Bennaceur, A. (2023). The impact of green human resource management on green pharmaceutical supply chain management practices, *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3), pp. 893–902.
- Darrell K. Rigby (2020). İnsan Kaynakları Çevikleşiyor. Harvard Business Review Press. Dijital Dönüşüm Çeviklik s.110-111.Optimist Yayıncılık.
- Darvazeh, S. S., Mooseloo, F. M., Aeini, S., Vandchali, H. R., & Tirkolae, E. B. (2023). Answers to Comments on “An integrated methodology for green human resource management in construction industry” by Masoud Alimardi (<https://doi.org/10.1007/s11356-023-26217-9>). *Environmental Science and Pollution Research*, 1-2.
- Delmas, M.A. and Burbano, V.C. (2011). “The drivers of greenwashing”, *California Management Review*, 54(1), 64-87.
- Demir, K., & Çalık, E. (2020). İşgören Seçiminde İnsan Kaynakları Analitiği (İKA) Yaklaşımının Kullanılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3747-3758.
- Doğan, N. (2022). Yeşil Yönetim. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 11 (3), 483-492. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ssrj/issue/72477/1181630>.
- Dumont, J. L. (2015). Green human resource management and employee workplace outcomes (Doctoral dissertation, University of South Australia).
- Feng, T., Jiang, Y., & Xu, D. (2020). The dual-process between green supplier collaboration and firm performance: A behavioral perspective. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121073.
- Foster, A. D., & Rosenzweig, M. R. (1996). Technical change and human-capital returns and investments: evidence from the green revolution. *The American economic review*, 931-953. <https://www.jstor.org/stable/2118312>

- Garcia, P. L. (1998). Environmental Management in Multinational Oil and Gas Exploration and Production Corporations in Latin America. University of Calgary, Faculty of Environmental Design.
- Gökçe Sinem Erbuğa, (2023) Yeşil Aklama: Kuramsal Çerçevesi ve Muhasebe Boyutu. (45-63).
- Günay, A., & Çarıkçı, İ. H. (2019). İnsan Kaynakları İşe Alım Süreçlerinde Kullanılan Psikoteknik Testlere İlişkin Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 10(23), 178-194.
- Güner, S. (2018). Yeşil yönetimin evriminin Kuhncu bir bakış açısıyla değerlendirilmesi. İş Araştırması, 11, 309-328.
- Hacıhasanoğlu, T. ve İğde, M. (2023). Güncel Gelişmeler Ekseninde Muhasebe ve Denetim.
- Hosain, S., & Rahman, M. D. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume, 18.
- Isson, J. P., & Harriott, J. S. (2016). People Analytics in the Era of Big Data- Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent. John Wiley&Sons.
- Kavgacı, Y., & Erkmén, T. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü. Business & Management Studies: An International Journal, 9(3), 794-821.
- Khurshidi, R. & Darzi, M. A. (2016). Go green with green human resource management practices. International Journal of Research in Commerce & Management, 7(1), 19-21.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. International journal of hospitality management, 76, 83-93.
- Kurpierz, J. R., & Smith, K. (2020). The greenwashing triangle: adapting tools from fraud to improve CSR reporting. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 11(6), 1075-1093.
- Li, X. ve Liu, T. (2020). Olay yeşillendirmenin itici güçleri ve engelleri- bir Asya perspektifi. Turizmde Güncel Sorunlar, 23 (15), 1933-1947.
- Liu, C.-C. (2010). "AHP ile Şirketlerde Yeşil Entelektüel Sermayenin Geliştirilmesi." 2010 8th International Conference on Supply Chain Management and Information.

- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of economics & management strategy*, 20(1), 3-41.
- Lyon, T. P., and Montgomery, A. W. (2013). Tweetjacked: The impact of social media on corporate greenwash. *Journal of business ethics*, 118(4), 747-757.
- Mathews, J. (2018). Implementing Green Management in Business Organizations. *IUP Journal of Business Strategy*, 15(2).
- Mehta, K. & Chugan, P. K. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business, *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74-81.
- Merve Ekmekçi Yüce (2020). Döngüsel Ekonomi ve Yeşil Yönetim Uygulamalarının İnovasyon Üzerinden Firmanın Büyüme Performansı Üzerine Etkisi. Beykent Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul. Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Narter & Partners. (2022). Greenwashing (Yeşil Aklama) Nedir? <https://www.narterlaw.com/greenwashing-yesil-aklama-nedir/>
- Nartner & Partners, 2022, <https://www.narterlaw.com/greenwashing-yesil-aklama-nedir/> Erişim Tarihi: 15.06.2023.
- Nguyen, T.L.P., Nguyen, T.T.H., Ključnikov, A. (2023) The influence of socially responsible human resource management on green behaviours in the aviation industry. *Journal of Competitiveness*, 15(2) pp.1-18.
- Öncer, A. Z. (2019). Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları: Teorik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 199-208.
- Passetti, E., & Tenucci, A. (2016). Eco-efficiency measurement and the influence of organisational factors: evidence from large Italian companies. *Journal of Cleaner production*, 122, 228-239.
- Peng, J., & Bao, L. (2023). Construction of enterprise business management analysis framework based on big data technology. *Heliyon*.
- Peter Cappelli ve Anna Tavis (2020). İnsan Kaynakları Çevikleşiyor. Harvard Business Review Press. Dijital Dönüşüm Çeviklik s.110-111.Optimist Yayıncılık.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism management*, 72, 386-399.

- Ren, S., Tang, G. ve E Jackson, S. (2018). Ortaya çıkan yeşil insan kaynakları yönetimi araştırması: Bir inceleme ve gelecekteki yönler. *Asya Pasifik Yönetim Dergisi*, 35, 769-803.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14.
- Renwick, DW.; Redman, T; Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review And Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, pp 15.1:1-14
- Runyon, N. (2022). Are allegations of greenwashing part of ESG fraud? It depends on whom you ask. <https://www.thomsonreuter>
- Sarwar, A. ve Mustafa, A. (2023). Yeşil entelektüel sermayenin çevresel performans üzerindeki etkisinin analizi: yeşil eğitim ve gelişimin aracı rolü. *Teknoloji Analizi ve Stratejik Yönetim*, 1-14.
- Sengupta, M. & Sengupta, N. (2015). Green HRM: A tool for organizational sustainability. Presented at the Fourth International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences Conference, Kolkata-India.
- Sumiati, S., Yasri, Y., & Wardi, Y. (2023). The Effect of Green Human Resource Management on Performance of Small and Medium Industries. *Calitatea*, 24(194), 296-303.
- Supriya, G. K. (2017). Environmental sustainability with special reference to green HRM. *International Journal of Advanced Research in Engineering & Management*, 3(9), 41-44.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.
- Tandon, A., Dhir, A., Madan, P., Srivastava, S., & Nicolau, J. L. (2023). Green and non-green outcomes of green human resource management (GHRM) in the tourism context. *Tourism Management*, 98, 104765.
- Wang, F., Wang, K. ve Wang, L. (2019). Bir şehir yeşillendirme mega etkinliğinin incelenmesi. *Uluslararası Konaklama İşletmeciliği Dergisi*, 77, 538-548.
- Yavuz, N. (2020). Yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil iş yetkinliklerinin içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2669-2681.

- Younis, H. ve B. Sundarakani. (2019) “Firma Büyüklüğü, Firma Yaşı ve Çevre Yönetim Sertifikasyonunun Yeşil Tedarik Zinciri Uygulamaları ve Kurumsal Performans Arasındaki İlişkiye Etkisi.” Kıyaslama: Uluslararası Bir Dergi 27 (1): 319 – 346. doi: 10.1108/BIJ-11-2018-0363.
- Younis, H., Sundarakani, B., & Vel, P. 2016. "The impact of implementing green supply chain management practices on corporate performance." *Competitiveness Review*, 246-264.
- YOZCU, Ozen KIRANT. (2023). Yeşil Etkinlikleri Motive Edici ve Engelleyici Faktörlerin Belirlenmesi–Türkiye Örneği. *Gastroia: Journal of Gastronomy And Travel Research*, 7.1: 1-13.
- Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334.
- Zhang, W., Zhang, W., & Daim, T. U. (2023). The voluntary green behavior in green technology innovation: The dual effects of green human resource management system and leader green traits. *Journal of Business Research*, 165, 114049.