

BİST Sürdürülebilirlik Endeksine Kayıtlı İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Şirketlerin Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarının İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi

Evaluation of Green Human Resources Management Dimensions of Companies Operating in the Manufacturing Sector Registered in the BIST Sustainability Index by Content Analysis Method

Özlem YAŞAR UĞURLU¹

¹Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gaziantep, Türkiye



Nurperi ATEŞ²

²Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gaziantep, Türkiye



Özge SEVİMLİ³

³Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gaziantep, Türkiye



ÖZ

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte artan kaynak kıtlığı beraberinde çevre sorunlarının da artmasına ve buna bağlı olarak iş dünyasında farklı problemlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu problemlerin çözümü işletmelerin çevreye daha duyarlı ve daha çevreci politikalar yürütmesine yön vermiş olup daha sürdürülebilir uygulamalar seçmelerine yol açmıştır. Yeşil İnsan Kaynakları da bu uygulamaların başında gelmektedir. Yeşil İK, sürdürülebilirlik kavramını ve çevre sorunlarını uygulayan, aktaran insan kaynakları yönetimi yaklaşımıdır. Yeşil İK yönetimi, işletmelerde çevre bilincinin oluşmasını sağlayan, çalışanlara bu bilinci entegre eden, işe alım süreçlerinde bunu kurum kültürüne uygulayan beraberinde sürdürülebilir bir iş ortamı sunmayı teşvik eden bir yaklaşımdır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, 2022 yılında Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik endeksine kayıtlı olan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren 24 firmanın 2021 yılına ait faaliyet raporları ile web sitelerini incelemek, yeşil insan kaynakları boyutlarını ne kadar uygulayabildiklerini ve benimseyebildiklerini, bu raporlardan hangi kodların ön plana çıktığını ve bunun sektörel bazlı farklılıklarını irdelemektir. Böylelikle yeşil insan kaynakları uygulamalarının özümseme düzeyi hakkında genel bir bilgi edinilmesi planlanmaktadır. Ayrıca yeşil insan kaynakları yönetimine geçmek isteyen işletmeler ve bu alandaki araştırmacılar için araştırma sonuçlarının bir rehber niteliğinde olacağı düşünülmektedir.

JEL Kodları: M10, M14, Q56

Anahtar Kelimeler: Yeşil insan kaynakları yönetimi, Sürdürülebilirlik, İçerik analizi

ABSTRACT

Nowadays, the increasing scarcity of resources with globalization has led to an increase in environmental problems and accordingly to the emergence of different problems in the business world. The solution to these problems has led businesses to implement more environmentally sensitive and greener policies and to choose more sustainable practices. Green Human Resources is one of these practices. Green HR is a human resources management approach that applies and transfers the concept of sustainability and environmental problems. Green HR management is an approach that creates environmental awareness in businesses, integrates this awareness into employees, applies it to corporate culture in recruitment processes, and encourages a sustainable work environment. In this context, the aim of the study is to examine the operating reports and websites of 24 companies operating in the manufacturing sector, which are registered in the Borsa İstanbul Sustainability index in 2022, and to determine how much they can implement and adopt green human resources dimensions, which codes stand out from these reports and their sectoral differences. Thus, it is planned to obtain a general information about the level of adoption of green human resources practices. In addition, it is thought that the results of the research will serve as a guide for organizations that want to adopt to green human resources management and researchers in this field.

JEL Codes: M10, M14, Q56

Keywords: Green human resource management, Sustainability, Content analysis

Geliş Tarihi/Received 01.08.2024
Kabul Tarihi/Accepted 04.12.2024
Yayın Tarihi/Publication Date 08.01.2025

Sorumlu Yazar/Corresponding author:

Özlem YAŞAR UĞURLU

E-mail: yasar@gantep.edu.tr

Cite this article: Yaşar Uğurlu, Ö., Ateş N. & Sevimli Ö. (2025). Evaluation of Green Human Resources Management Dimensions of Companies Operating in the Manufacturing Sector Registered in the BIST Sustainability Index by Content Analysis Method. *Trends in Business and Economics*, 39(1), 62-79.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Giriş

Yirminci yüzyıl dünyası teknolojilere ve makine araçlarına bağımlıdır. Son yıllarda, dünya çapındaki teknolojik ilerlemelerin ticari faaliyetlerde kullanımındaki artış ve aynı zamanda ticari faaliyetlerin olumsuz çevresel etkileri nedeniyle eleştirilmektedir (Yayman & Demir 2021. s. 253). Büyük iklim değişikliği ve daha büyük bir karbon ayak izi, kurum ve kuruluşları çevre dostu süreçleri benimsemeye zorlamıştır. Birleşmiş Milletler iklim değişikliği çerçeve sözleşmesi, Kyoto protokolü ve Paris anlaşması gibi çeşitli uluslararası ve ulusal forumlar çevre sorunları hakkında farkındalık yaratmış ve tüm katılımcı ülkeler sürdürülebilirlik programlarını benimsemeyi kabul etmiştir (Choudhary & Datta, 2024).

Unnikrishnan ve Hegde'ye (2007) göre sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin kendi taleplerini karşılama becerilerini tehlikeye atmadan mevcut talepleri karşılamaktır. Ekonomik potansiyel, çevresel denge ve sosyal sorumluluk sürdürülebilirliğin üç ana unsuru olarak kabul edilir. Bu nedenle, toplumun dengeli bir şekilde büyümesini ve gelişmesini sağlamak için bu üç unsurun uyumlu etkileşimini sürdürmek önemlidir.

Sürdürülebilirlik alanında ortaya çıkan küresel endişe, ekoloji dostu uygulamaları ifade eden yeni bir terim olan "yeşil "in ortaya çıkmasına yol açmıştır. Yeşil kavramı, son zamanlarda araştırılan ve incelenen bir kavram olup çeşitli alt dallara ayrılmakla beraber çevresel sorunların artması, sürdürülebilirliğin önemsenmemesi ve doğal kaynakların hızla tükenmesiyle daha da çok dikkat çekmektedir (Erbaşı, 2021). İşletmeler daha çevreci bir politika ve sürdürülebilir bir ortam yaratmak için yeşil yönetim uygulamalarına yön vermektedir (Sarıyıldız, 2021). Son yirmi yılda pozitif sürdürülebilir kalkınmanın önemi konusunda dünya çapında bir fikir birliği oluşmuştur. Çevreyi sürdürülebilir ve yaşanabilir hale getirmenin hem yöneticiler hem çalışanlar hem de müşteriler arasında giderek daha çok önem taşıdığı görülmektedir. Bu sebeple sadece büyümek değil aynı zamanda yeşili benimsemek ve uygulamak, çevreye duyarlı ve sürdürülebilir olmakla beraber korumacı, koruyucu, kirliletmeyen ve yapıcı yaklaşım sergilemek büyük önem taşımaktadır (Opatha & Arulrajah, 2014). Yeşil pazarlama (Peattie & Charter,1992), yeşil muhasebe (Bebbington & Gray, 2001), yeşil perakendecilik (Lai vd., 2010) ve yeşil yönetim (Kilbourne vd., 1997) genel olarak akademisyenlerin yanı sıra uygulayıcıların da ilgisini çeken birçok güncel kavramdan sadece birkaçıdır. Bu bağlamda, yeşil insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminde 1990'larda ortaya çıkan nispeten yeni bir

araştırma alanıdır (Cooke vd., 2020).

Yeşil kavramın öncüllerinden biri olan yeşil insan kaynakları yönetimi, çevre dostu politikalar uygulayarak çevre bilincinin oluşmasını sağlayan, sürdürülebilir olmayı hedefleyen ve doğal kaynakları en verimli şekilde ortaya çıkaran anlayıştır. Yeşil insan kaynakları, enerji tüketiminin ve karbon ayak izinin azaltılması, çevre kirliliğinin düşürülmesi, geri dönüşümlü atık yönetiminin kullanılması gibi çevresel hedeflere odaklanır. Aynı zamanda da sürdürülebilir bir iş ortamı sunmayı ve uygulamayı teşvik eder (Rani & Mishra, 2014).

Literatürde konu ile ilgili ilk çalışma Wehrmeyer tarafından 1996 yılında yazılan "Greening People: Human Resources and Environmental Management" adlı kitaptır. Kitap, insan kaynakları yönetimiyle çevre yönetimi arasındaki ilişkiyi ele almıştır. 2010'larda İKY rolünün arttığını ve Yeşil İKY uygulamalarının şekillenmeye başladığı görülmüştür (Öner, 2021).

İşletmelerin çevresel sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla çalışanları yeşil çalışanlara dönüştürüp, çalışanlarda devamlı yeşil bilincin sağlandığı ve çevrenin yararına olacak her türlü politika ve uygulamalar Yeşil İKY uygulamaları kapsamındadır (Opatha & Arulrajah, 2014). Çevresel politikalara önem veren, güçlü yeşil politikaları benimseyen işletmelerin pazar alanlarının artması, marka imajlarının iyileşmesi, çalışan verimliliklerinin artması ve rekabet avantajlarının gelişmesi gibi sebeplerden yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını işletme yönetimlerine empoze etmeleri ve geliştirmeleri zorunludur (Oncer, 2019). Ayrıca, dünya üzerindeki kirlilik düzeyi göz önüne alındığında günümüz işletmelerinin sürdürülebilir yeşil bir çevre için proaktif tutum sergilemeleri, güçlü çevresel politikalarını İKY uygulamalarına entegre ederek çevresel bilinç düzeyi yüksek çalışanlar yetiştirmeleri de gerekmektedir (Aksu & Doğan, 2021).

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, 2022 yılında Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik endeksine kayıtlı imalat sektöründe faaliyet gösteren 24 firmanın 2021 yılına ait faaliyet raporları ve web siteleri üzerinde inceleme yaparak bu firmaların yeşil insan kaynakları boyutlarını ne kadar uygulayabildikleri ve benimseyebildiklerini, bu raporlardan hangi kodların ön plana çıktığını ve bunun sektörel bazı farklılıklarını incelemektir. Araştırma verilerini elde edebilmek için şirketlerin yayınladıkları faaliyet raporları ve web siteleri nitel araştırma yöntemi yardımıyla analiz edilmiştir.

Çalışmada yeşil insan kaynakları fonksiyonlarını belirlerken; işe seçme ve çekme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi/ performans değerlendirme, yeşil ücret ve ödüllendirme, çalışan katılımı ve güçlendirmesi, destekleyici örgüt kültürü, örgüt iklimi ve çevre yönetiminde sendikanın rolü olarak Renwick'in AMO teorisi (Yetenek- Motivasyon- Fırsat) baz alınmıştır.

Bu çalışmada hem sektörlerin kendi dağılımları içerisinde yeşil insan kaynaklarını ne boyutta ele aldıkları ve uyguladıkları ile bunları kendi şirketleri içerisinde kurum kültürüne, politikalarına ve çalışanlara entegre etmeleri, hem de yeşil insan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilirlik açısından önemi ele alınmıştır. Böylelikle yeşil insan kaynakları uygulamalarının özümseme düzeyi hakkında genel bir bilgi edinilmesi planlanmaktadır. Ayrıca yeşil insan kaynakları yönetimine geçmek isteyen işletmeler ve bu alandaki araştırmacılar için araştırma sonuçlarının bir rehber niteliğinde olacağı düşünülmektedir.

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları

21. Yüzyıldan itibaren çevresel kaynakların hızla tüketilmeye başlanmasıyla birlikte, küresel rekabetin yarattığı baskı ile üreticilerin özellikle imalat sürecinde çevreye verdikleri zararlar, tüketicilerin ise giderek artan çevre bilinci dikkate alındığında işletmelerin çevreye duyarlı insan kaynakları yönetimine katkı sağlamaları gerektiği aşikârdır. Şirketler doğal kaynak kullanımı, enerji tüketimi, atık yönetimi ve karbon salınımı gibi unsurlarla birlikte çevre ile sürekli etkileşim halindedir. Bu nedenle yeşil insan kaynakları; çevre dostu uygulamaların benimsenmesi ve bunların sürekliliğinin sağlanması konusunda maliyetleri azaltma, örgütsel bağlılığı artırma, rekabet avantajı elde etme, şirketin imajını artırma, sağlıklı çalışma ortamı sağlama ve çalışanların moralini yükseltme açısından önem arz eden ve şirketler tarafından benimsenmesi gereken bir konudur (Hosain & Rahman, 2016. s. 56). Ayrıca artan çevresel sorunlar karşısında şirketler geleneksel yapılarından sıyrılarak çevreci yönlerini keşfeden, merkezine sürdürülebilirliği alan, modern çevreci finansal yapılara dönüşerek yeşilleşme (çevreci) bilincine katkı sağlamaktadırlar (Aksu & Doğan, 2021. s. 138; Opatha & Arulrajah, 2014. s. 104).

Alan yazında yapılan incelemelerde çevreye dair yapılan olumlu uygulamaların, işletmelere sağladığı birçok faydanın yanında işletmelerin marka imajını ve rekabet etme gücünü pozitif etkilediği görülmektedir (Acar, 2022. s. 28). Yeşil İKY uygulamalarını benimseyen işletmeler,

çevrenin korunmasına katkı sağlamakta, çalışanlarına sağlıklı bir çalışma ortamı sunup onları motive etmekte, çalışanlara çevre bilinci kazandırıp kurumsal sosyal sorumluluk düzeylerini artırmaktadırlar. Bunların yanı sıra pazar payını korumak ve genişletmek isteyen şirketlerin israfı önleyerek kaynak kullanımının düzenlenmesi ve maliyetlerin azaltılması, rekabet üstünlüğü elde edilmesi, yenilik ve büyümenin teşvik edilmesi gibi sebeplerden dolayı da Yeşil İKY uygulamalarına yer vermeleri hayati önem taşımaktadır (Öselmiş, 2020. s. 37-41)

Yeşil İK işgücünün; bilgi, beceri ve *yeteneklerinin* geliştirilmesiyle, çevreci hareketlerini sergilemeleri konusunda *motivasyonlarının* sağlanıp, çevre yönetimi uygulamalarına katılım *fırsatı* sunularak performanslarının artırılmasıdır (Renwick vd., 2013). Bu doğrultuda, Appelbaum vd. (2000) tarafından oluşturulan ve Yeşil İKY alanına Renwick vd. (2013) tarafından uyarlanan Yetenek – Motivasyon – Fırsat (YMF-AMO) teorisi bu çalışmanın teorik çerçevesini oluşturmaktadır.

Renwick vd. (2013), insan kaynakları yönetimine çevre yönetim unsurlarını dâhil ederek bunları kategorize etmiştir. Yetenek, Fırsatlar ve Motivasyon temelinde şekillenen bu kategorizasyon kendi içerisinde de alt boyutlara ayrılmaktadır. İlk kısım işe seçme, eğitim ve geliştirme gibi yeşil yeteneklerden oluşmaktadır. İkinci olarak iş görenlerin yeşil performanslarının yönetilmesi, değerlendirilmesi ve bunun üzerine ödül ve ücret sistemi kurularak motivasyonlarının sağlanması ele alınmıştır. Üçüncü ve son kısımda, iş görenlere çevresel faaliyetlere katılma fırsatları sunularak çalışan katılımı sağlanması; destekleyici örgüt kültürü oluşturulması ve çevre yönetime sendikaların eklenmesi konularını içermektedir.

Yeşil İK Literatür Özeti

Günümüzde yeşil insan kaynakları sadece çevre yönetimini değil aynı zamanda kurum içinde uygulanan yeşil faaliyetler ve çalışanların davranışlarını, tutumlarını, değerlerini ve inançlarının tümünü temsil etmektedir (Ahmad, 2015).

Yeşil insan kaynakları, işletmeler için odak noktası haline gelmekle beraber çevreleriyle bağlantılı faaliyetlerini ortaya koyma ve topluluğa karşı sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlüdür. Tüm bunlar işletmelerin gitgide daha çok çevreci hedeflere gitme, sürdürülebilirlik alanları oluşturma aynı zamanda çalışanlara bu çevreci ortamı kurum kültürüne ekleyerek entegre etmektedir (Aksu & Doğan, 2021).

Bu çalışmanın hazırlık aşamasında yeşil insan kaynakları ile ilgili olarak detaylı bir literatür araştırması yapılmış olup alan yazındaki bazı önemli araştırmalara yer verilmiştir.

Alanlı (2022), yapmış olduğu çalışmada, YİKY uygulamalarının kamu bankaları üzerindeki rolünü iki aşamada incelemiştir. İlk aşamada konuyla ilgili literatür taraması yapmış olup, ikinci aşamada kamu bankalarının yayınlamış oldukları raporları altı adet ana tema üzerinden sınıflandırmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda online işe alımlar, eğitimler, başvurular en çok vurgulanırken yeşil ücret ve ödüllendirme, yeşil performans değerlendirme diğerlerine nazaran daha az yer verilmiştir. Aynı zamanda bankaların arasında katılım olan bankaların YİKY uygulamalarına çok az yer verildiğini de dile getirmiştir.

Kavgacı ve Erkmen (2021), BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde 6 firmanın yeşil insan kaynakları boyutunun kurumsal sosyal sorumlulukta yerini ele almışlar ve sektörel bazı farklılıklarını incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda yeşil ücret ve ödüllendirme dışında Yeşil İnsan Kaynakları faaliyetlerine yer verdiklerini ve sektörler arasında ise farklar olduğunu belirtmişlerdir.

Al Mamun (2019) çalışmasında, Bangladeş'teki çeşitli sektörlerdeki farklı düzeylerde İK Yöneticileri arasında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi farkındalığının boyutunu incelemiştir. Esen ve Ozsozgun Çalışkan (2019) ise yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevre üzerindeki sürdürülebilirlik etkisini teorik olarak araştırmış ve araştırma sonucunda çevre sorumluluğu olan kurumların yeşil hedeflere gitme istediğinin daha çok olduğunu vurgulamışlardır.

Erbaşı (2021) çalışmasında Dumont vd. (2017) tarafından geliştirilen "Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları" ölçeğini Türkçeye uyarlamayı amaçlamıştır. Konya ilinde farklı sektörlerde çalışanları kapsayan çalışma altı aşamalı bir süreçten geçmiştir. Analizler sonucunda güvenli ve geçerli bir ölçek elde edilmiştir. Turan ve Sundu (2021) ise Tang vd. (2017) tarafından geliştirilen "Green human resource management practices: scale development and validity" ölçeğini Türkçeye uyarlamayı amaçlamışlardır.

Sağbaş vd. (2022), çalışmasında yeşil insan kaynakları yönetimi bağlamında makaleler üzerinden içerik analizi gerçekleştirmiştir. Çalışmalar incelenirken YİKY 2011 yılında ortaya çıktığını, 2013-2015 yıllarında ise YİKY fonksiyonlarının yavaş yavaş alan yazıya girdiğini dile getirmişlerdir. Kara vd. (2023), bu çalışmada çalışanların yenilikçi davranışları ile örgütsel sürdürülebilirlik

arasındaki ilişkide yeşil insan kaynakları yönetiminin aracı rolü olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamış olup turizm sektöründe 615 çalışana anket uygulayarak veriler elde etmiştir. Veriler sonucunda ise yeşil insan kaynakları yönetiminin örgütsel sürdürülebilirlik ve yenilikçi davranış üzerinde aracılık etkisine sahip olduğunu ve örgütsel sürdürülebilirliğin, yenilikçi davranış ve yeşil insan kaynakları yönetimi arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğunu dile getirmişlerdir.

Bu çalışmanın çerçevesini oluşturan Renwick vd. (2013) yapmış olduğu çalışmada yeşil insan kaynakları yönetiminin üç temel boyutunun ve alt fonksiyonlarının olduğundan bahsetmiştir. İlk boyutunun Yeşil Yetenekler olduğunu, bunun işe seçme ve eğitim geliştirme yoluyla ortaya çıktığını, ikinci boyutunda çalışanların performanslarını değerlendirerek, ödüllendirerek çalışma bağlılığıyla beraber Yeşil Motivasyonun arttığını, son boyutunda ise çalışanlara Yeşil Fırsatlar sunarak çalışanların teşvik edilmesi, katılım sağlanması, destekleyici bir örgüt kültürünün sağlanması ve sendika desteğini önermiştir. Çalışma bu üç temel bileşeni detaylı olarak incelemekte ve çevre yönetimi ile insan kaynakları uygulamalarını bir araya getirerek, bu alanın temel hatlarını ortaya çıkarmayı ve gelecekteki çalışmalara yol haritası sunmayı amaçlamaktadır. Mishra (2017) yaptığı çalışmada Hindistan'daki yeşil insan kaynakları uygulamalarının ne düzeyde olduğunu araştırarak boşlukları belirlemiş ve belirlenen bu boşlukları doldurarak sürdürülebilir bir organizasyon oluşturmayı amaçlamıştır. Bulgular sonucunda mevcut yeşil insan kaynaklarına sahip olduğunu ve üst yönetici desteğiyle de çalışanlar arasında yeşil davranışları kolaylaştırmanın önemini ortaya koymuştur.

Metodoloji

Araştırmanın Amacı ve Sorusu

Araştırmada, 2022 yılında Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik endeksinde kayıtlı imalat sektöründe faaliyet gösteren 24 firmanın 2021 yılına ait faaliyet raporları ve web siteleri incelenip, yeşil insan kaynakları boyutlarını ne kadar uygulayabildiklerinin ve benimseyebildiklerinin, bu rapordan hangi kodların ön plana çıktığının ve bunun sektörel bazı farklılıklarının saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın cevaplamayı amaçladığı sorular aşağıdaki gibidir:

- Şirketlerin faaliyet raporlarında ya da web sitelerinde yeşil insan kaynakları ne kadar vurgulanmıştır?

- Şirketlerde en çok uygulanan Yeşil İK kod ya da kodlar hangileridir?
- Şirketlerde en az uygulanan Yeşil İK kod ya da kodlar hangileridir?

Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın kapsamını Kamu Aydınlatma Platformu (KAP) sitesinde yer alan 2022 yılına ait BİST (Borsa İstanbul) Sürdürülebilirlik Endeksine kayıtlı 24 adet imalat sektörüne dayalı şirketler oluşturmaktadır. İncelenen her bir şirketin firma adı, sektör alanı, faaliyet raporları ve web siteleri listelenerek word dosyasında doküman haline getirilmiştir. İmalat sektörünün seçilme nedeni, BİST Sürdürülebilirlik Endeksine kayıtlı imalat sektöründeki şirketlerin daha fazla olması ve kapsam açısından çalışmada daha fazla verinin analiz edilebilmesidir.

Aşağıda Tablo 1’de araştırma kapsamındaki imalat sektöründe faaliyette bulunan şirketlerden, ana metal sanayi kendi arasında üç şirketten; gıda içecek ve tütün altı şirketten; metal eşya elektrikli cihaz ve ulaşım araçları sekiz şirketten; taş ve toprağa dayalı iki şirketten; tekstil, giyim eşyası ve deri bir şirketten; kimya ilaç petrol lastik ve plastik ürünler üç şirketten oluşmaktadır.

Aynı zamanda sektörlerin kuruluş yılları, sürdürülebilirlik endeksine girme yılları, çalışan sayısı ve incelenen faaliyet raporlarının sayfa sayılarına dair bilgiler verilmiştir. Toplam incelenen faaliyet rapor sayısı ise 5118 sayfadır.

Sektörlerin kuruluş yıllarına bakıldığında en eski kurulmuş sektör gıda, içecek ve tütün sektörü içinden Coca-Cola (1892) olurken, en yeni kurulmuş sektör ise metal eşya elektrikli cihaz ve ulaşım araçları içinden Vestel beyaz eşya (1997) olduğu görülmektedir. Çalışma sayısı açısından en fazla çalışma Arçelik’e aitken, faaliyet raporu sayısı açısından da en fazla rapor yine Arçelik’tedir.

Tablo 1. Şirketlerin Faaliyet Alanları, Kuruluş Yılı, Sürdürülebilirlik Endeksine Girme Yılları, Çalışan Sayısı ve İncelenen Faaliyet Raporlarının Sayfa Sayısı

	KURULUŞ YILI	SÜRDÜRÜL EBLİRLİK ENDEKSİNE GİRME YILLARI	ÇALIŞAN SAYISI (31.12.2021)	İNCELENEN FAALİYET RAPORU SAYFA SAYISI
ANA METAL SANAYİ				
Kardemir Karabük Demir Çelik	1937	2020	4135	98
İskenderun Demir Çelik	1970	2019	4799	256
Ereğli Demir Çelik	1960	2015	6109	256
GIDA İÇECEK VE TÜTÜN				
Ülker Bisküvi	1944	2015	9447	83
Tat Gıda	1967	2016	653	192
Pınar Süt	1973	2022	1256	77
Kereviş Gıda	1970	2015	1565	121
Coco-Cola İçecek	1892	2015	7639	341
Anadolu Efes	1966	2015	8513	254
METAL EŞYA ELEKTRİKLİ CİHAZ VE ULAŞIM ARAÇLARI				
Arçelik	1955	2014	41117	347
Ford	1903	2015	13724	245
Karsan	1966	2022	1079	234
Otogar	1963	2015	2286	176
Tofaş	1968	2014	6408	196
Türk Traktör	1954	2016	2882	238
Vestel Beyaz Eşya	1997	2016	9416	238
Vestel Elektronik	1984	2015	19119	260
TAŞ VE TOPRAĞA DAYALI				
Akçansa Çimento	1967	2022	987	205
Çimsa Çimento	1972	2017	1091 (ortalama)	286
TEKSTİL, GİYİM EŞYASI VE DERİ				
Kordsa Teknik	1973	2016	4844	204
KİMYA İLAÇ PETROL LASTİK VE PLASTİK ÜRÜNLER				
Tüpraş-Türkiye Petrol Rafineleri	1983	2014	5165	336
Brisa Bridgestone Sabancı Lastik	1974	2015	3115	83
Aygaz	1961	2018	1472	206
Aksa Akrilik	1968	2018	1338	186
TOPLAM				5118

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verilerini elde edebilmek için şirketlerin yayınladıkları faaliyet raporları ve web siteleri nitel araştırma yöntemi yardımıyla analiz edilmiştir. Çalışma ile ilgili detaylı bir literatür taraması yapılmıştır.

Araştırma verilerinin yürütülmesi için yapılan işlemler şu şekilde gerçekleşmiştir. İlk olarak çalışmada kullanılacak olan Renwick AMO teorisi (Yetenek- Motivasyon- Fırsat) baz alınarak ve aynı zamanda alan yazın taranarak temel kodlar ve alt kodlar oluşturulmuş ve kategoriler halinde sınıflandırılmış, temel kodların tanımları yapılarak word dosyasına aktarılmıştır. Kodlar aynı zamanda excel üzerine aktararak faaliyet raporları ve web siteleri kod tanım tablosu üzerinden incelenmiştir. Kod tanımları Tablo 2’de gösterilmiştir. 29 Aralık 2022 yılında BİST Sürdürülebilirlik Endeksine kayıtlı şirketler arasından imalat sektörüne dayalı 24 şirket belirlenmiştir. Daha sonra bu 24 şirketin firma adı, sektörel alanı, faaliyet raporları ve web siteleri Word dosyasına doküman haline getirilmiştir. 12 Ocak 2023 tarihinde 24 şirketin faaliyet raporları ve web siteleri araştırmacılara eşit sayıda incelenmek üzere dağıtılmış ve daha önceden belirlenen kod tanım tablosu Excel dosyasında doldurulmuştur. Araştırmacılar toplam 24 şirketin 5118 sayfalık faaliyet raporlarını ve web sitelerini incelemiş ve 20 gün zaman ayırmışlardır. Bu çalışmalar yapıldıktan sonra araştırmacılar tarafından görüşme yapıp, fikir ayrılığı yaşanan raporlardaki maddeler tartışılmış ve konuşulmuş, incelemeler değerlendirilip kod tablosu yeniden birleştirilmiştir. Görüşmeden sonra değerlendirilen raporlar geri dönüşümlü olarak her bir araştırmacının incelenmesinden geçmiş ve farklı görüş içeren yerler işaretlenmiş ve tekrar bir değerlendirilmeye alınmıştır. Değerlendirilen raporlardan sonra kod tablosu yeniden güncellenmiş ve oluşturulmuştur.

Çalışmanın bulguları elde edilirken Miles ve Huberman’ın (1994), geçerlilik ve güvenilirlik yöntemleri esas alınmıştır. Buna göre geçerlilik formülünde; aynı veri kaynaklarının iki veya daha fazla kişi tarafından elde edilen veri sonuçlarıyla karşılaştırılması şeklinde uyarlanan üçleme, öznel varsayımlardan kurtulabilmek için katılımcı doğrulama, kitap, veri ve bağlamın detaylı tanımlanması ile gerçekleşir. Güvenirlik formülünde ise araştırmacıların aynı verileri bağımsız olarak kodlaması ve ardından sonuçların karşılaştırılması ile çalışmaya uyarlanmıştır (Miles & Huberman, 1994).

Renwick tarafından oluşturulan AMO teorisine ek olarak Öner’in (2021), ilgili literatüre dayanarak geliştirdiği Yeşil Örgüt Kültürü faktörünün alt kriterleri “Destekleyici

Örgüt Kültürü- Örgüt İklimi” alt başlığı altında incelenmiştir. Aşağıdaki Tablo 2’de Yeşil İKY faktörlerini YMF teorisi ışığında temel kodlar, alt kodlar, tanımlar ve örnek ifadeler olarak açıklanmaktadır.

Tablo 2. Yeşil İKY Fonksiyonları

YETENEK	TANIM	ÖRNEK İFADE
İşe Seçme ve Çekme -Online işe alım ve başvurular -Çevre hassasiyeti olan adayların istihdamı -Yeşil işveren markasını kullanmak -İş tanımını çevreci boyutlarla (yeşil ifadelerin kullanılması) -Fırmanın aldığı yeşil ödüller -Kurumsal sosyal sorumluluk	Literatürde yeşil işe alım ve yeşil işveren olarak da karşımıza çıkan işe seçme ve çekme, çevrenin önemine odaklanarak bununla örtüşen bilgi, beceri ve davranışları sergileyen bireylerin işe alınması ve bu bireyleri işe çekmek için firmanın çevresel faaliyetlerini ve yeşil imajını kullanmasıdır. (Ahmad, 2015)	“Bu doğrultuda enerji ve ham madde verimliliğine odaklanıyor, aynı zamanda çevresel etkimizi azaltmak üzere çalışıyoruz. Bütün bu çalışmalarımızı gerçekleştirirken dijitalleşme, inovasyon ve Ar-Ge’nin gücünden yararlanıyoruz.” “Girişimciliğe Değer destek projesi kapsamında genç girişimcilere maddi destek ve mentorlük sağladık.”
Eğitim ve Geliştirme -Online eğitimler, görüşmeler, seminerler ve video konferanslar -Paydaşlar için çevre ile ilgili eğitim vermek -Çalışanlar için eğitim atölyeleri -Paydaşlara çevresel konularda farkındalık yaratma -Çalışanlara çevreci öneriler geliştirilmesi ve buna teşvik edilmesi -Yetenek yönetimi -Entelektüel sermaye -Örgütsel Öğrenme	Eğitim ve geliştirme çalışanların bilgi, becerileri ve tutumlarını geliştirirken onları çevre yönetimi konusunda eğiten, enerji tasarrufu ve sürdürülebilirlik gibi çevresel konularla çevre bilinci aşılayan ve çevresel sorunları çözme fırsat sağlayan faaliyetlerdir. (Ahmad, 2015)	“Çiftçilerimizin sürdürülebilir tarım uygulamaları konusunda eğitim alarak bilinçlenmesini sağlayacağız.” “Çalışanlarımız, bayilerimiz ve tedarikçilerimizin yeşil dönüşüm farkındalığını artırmak, kaynakların verimli kullanıldığı ve sürdürülebilir kaynaklar ile sürdürülebilir bir yaşam oluşturmak için 13-17 Aralık haftasını Sürdürülebilirlik Haftası olarak ilan ettik.”
MOTİVASYON	TANIM	ÖRNEK İFADE
Performans Yönetimi/ Performans Değerlendirme -Yeşil performans göstergesi -Yeşil hedeflerin belirlenmesi -Çevre yönetimi -Karbon emisyon miktarının azaltılması -Enerji tüketiminin azaltılması -ISO sertifikaları -Yeşil ürün üretmek -Çevresel sorumluluk faaliyetlerine katılım	Performans yönetimi işletmenin geleceğe yönelik hedeflerine çevresel faaliyetlerin de eklenerek yönetilmesi ve takip edilmesini sağlayan süreçtir. Bu süreçte temel performans değerlendirme sistemlerine yeşil performans göstergeleri, yeşil hedefler dâhil edilerek performans değerlendirme standartları geliştirilir. (Sarıyıldız, 2021. s. 157)	“Çevresel etkimizi yönetmek ve kaynaklarımızı en etkin şekilde kullanmak için 2,6 milyon ABD Doları çevresel yatırım yaptık.” “Gelecek nesillere yaşanabilir yemyeşil bir dünya bırakmak için, milyonlarca kilometre yol kat eden Karsan elektrikli araçlarımızla yollarda ve her daim ilk olmanın gururunu taşıyoruz.”
Yeşil Ücret ve Ödüllendirme -Maddi ödül sistemi geliştirmek (ücret	Yeşil ücret ve ödüllendirme sistemi, çalışanlara sergiledikleri	“Brisa Akademi’de açtığımız “Geri Dönüşüm ve Sıfır Atık” e-egitimini tamamlayan herkese

artışı, prim vb.) -Maddi olmayan ödül sistemi geliştirmek (plaket, tanıtım, takdir ve değer verme vb.) -Çevreci hareketin ödüllendirilmesi -Çalışanlara çevreci hediyeler verme -Çalışanlara kar dağıtımı	performans karşılığında sunulan, para ve para cinsinden ölçülebilir karışıkların çevreci girişimleri desteklemek ve teşvik etmek amacıyla geliştirilmesi ve bu karşılıkların çevre dostu olacak şekilde düzenlenmesi olarak ifade edilebilir. (Aksu ve Doğan, 2021. s. 144)	Ecording Tohum Kiti hediye ettik.” “Çalışanların başarılarını fark etmek; zamanında onları takdir etmek ve ödüllendirerek mutluluklarını paylaşmak için farklı ödüllendirme sistemleri kullanılmaktadır”
FIRSATLAR	TANIM	ÖRNEK İFADE
Çalışan Katılımı ve Güçlendirmesi -Problem çözmek için oluşturan gruplar -Yeşil takımlar oluşturmak -Örgütsel destek ve yönetici desteği -Yayınlanan dergi ve gazetelerle katılımı özendirme ve güçlendirmek -Fırsat eşitliği	Çalışan katılımı, “çalışanın işlerini etkileyen kararlar ve eylemler üzerinde etkili olduğu bir ortam yaratmak” olarak tanımlanmaktadır. Yeşil katılım ve güçlendirmesi ise tanınan bu ortamla çalışanların yeşil girişimci ruhunun ortaya çıkartılması, çevre yönetimine katılmaları için fırsatlar sunması ve bunun desteklenerek güçlendirilmesidir. (Öselmiş, 2020. s. 58-59)	“Türkiye otomotiv sanayinin öncü ismi Karsan, toplumsal cinsiyet eşitliğinin çalışma kültürünün bir parçası haline getirilmesine ve aile içi şiddetle mücadeleyi desteklemek adına önemli bir adım attı.” TÜPRAŞ Çalışan Deneyimi Takımları ile birlikte çalışanların daha çok katılım sağladığı, yaşadıklarının ve deneyimlerinin dinlendiği, beklentilerinin öğrenildiği, beklentilere göre çözümlerin tasarlandığı ve hayata geçirildiği bir süreç yürütülmüştür.”
Destekleyici Örgüt Kültürü- Örgüt İklimi -Örgütsel misyon ve vizyona çevresel konuları dâhil etmek -Çevre ve yönetim uygulamalarına katılmama durumda ceza sistemi geliştirmek -Çalışanlara çevre konularında uygun ortam yaratmak (atık kutusu, broşürler, geri dönüşüm alanları vb.) -İşletmenin çevreye yönelik olumsuzluklarını azaltmak için esnek çalışma sistemi geliştirmek (evde çalışma, haftada dört gün çalışma vb.) -Güven odaklı kurum kültürü geliştirmek (etik kuralların uygulanması ve kişisel verilerin korunması vs.) -İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması	Yeşil örgüt kültürü “örgüt üyelerinin doğal çevreye ilişkin değerleri, inançları ve davranışları” olarak tanımlanabilir. (Öselmiş, 2020. s. 39)	“2021 yılında dünya çapında yaşanan ekonomik zorluklar, tedarik zincirindeki pandemi kökenli aksamalar ve hızla değişen konjonktüre rağmen, entegre üretim ve dağıtım altyapımız, esnek iş yapma biçimlerimiz ve güçlü risk yönetimimiz sayesinde büyümeye devam ettik.” “Her türlü kazanın ve meslek hastalığının önlenmesi için tüm tedbirleri aliyor, çalışanlara merkez ofis ve fabrikalarımızda güvenli bir iş ortamı sunuyoruz.” “Otokar, dijital dönüşüm stratejisini şirket kültürü haline gelmesi hedefiyle kurgulamıştır.”

-Örgüt kültüründe dijital dönüşümü benimsemek		
Çevre Yönetiminde Sendikaların Rolü -Sendika üyeleri için çevre eğitimleri düzenlemek -Yeşil sendika temsilcisi sistemi oluşturmak -Sendikayla birlikte çevresel faaliyetler yürütmek	Sendikalar çevresel konularda çok sayıda girişimde bulunmaya başlamakta, çevre eğitimi, sürdürülebilirlik ve yeşil kalkınma gibi konularda çevre yönetimine katkı sağlamaktadırlar. (Renwick vd., 2013. s. 4)	“Otokar’da görev yapan saha çalışanlarının tamamı sendika üyesidir. Çevre, Otokar’ın daha geniş bir etki yaratmak adına ortak çalışmalara ve iş birliklerine ağırlık verdiği bir konudur. Bu doğrultuda Otokar, farklı paydaş grupları ve sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte çalışmalar gerçekleştirmektedir.”

Bulgular

BİST Sürdürülebilirlik Endeksine kayıtlı 24 imalat sektöründeki şirketlerin faaliyet raporları ve web sayfalarının incelenmesinden elde edilen bulgular aşağıdaki tablo ve grafiklerle gösterilmiştir.

Tablo 3. Yeşil İK Uygulamaları Sıklık Tablosu

	SIKLIK
Online işe alım ve başvurular	24
Kurumsal sosyal sorumluluk	24
Online eğitimler, görüşmeler, seminerler ve video konferanslar	24
Paydaşlar için çevre ile ilgili eğitim vermek	24
Paydaşlara çevresel konularda farkındalık yaratma	24
Yetenek yönetimi	24
Entelektüel sermaye	24
Örgütsel Öğrenme	24
Yeşil performans göstergesi	24
Yeşil hedeflerin belirlenmesi	24
Çevre yönetimi	24
Karbon emisyon miktarının azaltılması	24
Enerji tüketiminin azaltılması	24
İSO sertifikaları	24
Çevresel sorumluluk faaliyetlerine katılım	24
Örgütsel destek ve yönetici desteği	24
Fırsat eşitliği	24
Çalışanlara çevre konularında uygun ortam yaratmak (atık kutusu, broşürler, geri dönüşüm alanları vb.)	24

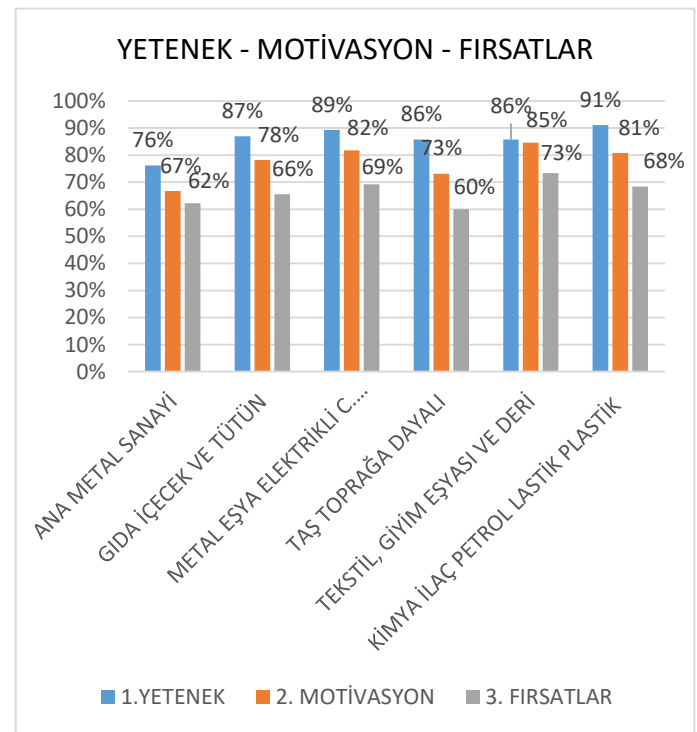
Güven odaklı kurum kültürü geliştirmek	24
İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması	24
Örgüt kültüründe dijital dönüşümü benimsemek	24
Yeşil ürün üretmek	23
Maddi ödül sistemi geliştirmek (ücret artışı, prim vb.)	23
Yeşil işveren markasını kullanmak	22
İş tanımını çevreci boyutlarla düzenlemek (yeşil ifadelerin kullanılması)	21
Çalışanlar için eğitim atölyeleri	20
İşletmenin çevreye yönelik olumsuzluklarını azaltmak için esnek çalışma sistemi geliştirmek (evde çalışma, haftada dört gün çalışma vb.)	20
Firmanın aldığı yeşil ödüller	17
Çalışanların çevreci öneriler geliştirmesi ve buna teşvik edilmesi	17
Maddi olmayan ödül sistemi geliştirmek (plaket, tanıtım, takdir ve değer verme vb.)	17
Yeşil takımlar oluşturmak	17
Çevre ve yönetim uygulamalarına katılmama durumunda ceza sistemi geliştirmek	15
Problem çözmek için oluşturulan gruplar	14
Yayınlanan dergi ve gazetelerle katılımı özendirme ve güçlendirmek	13
Çevreci hareketin ödüllendirilmesi	10
Örgütsel misyon ve vizyona çevresel konuları dahil etmek	10
Sendikayla birlikte çevresel faaliyetler yürütmek	5
Çevre hassasiyeti olan adayların istihdamı	3
Çalışanlara çevreci hediyeler verme	3
Sendika üyeleri için çevre eğitimleri düzenlemek	2
Çalışanlara kar dağıtımı	0
Yeşil sendika temsilcisi sistemi oluşturmak	0

BİST Sürdürülebilirlik Endeksinin imalat sektöründe bulunan 24 şirketin faaliyet raporları ve web siteleri incelenerek oluşturulan veriler sonucunda Yeşil İK uygulamalarından online işe alım ve başvurular, kurumsal sosyal sorumluluk, online eğitimler, görüşmeler, seminerler ve video konferanslar, paydaşlar için çevre ile ilgili eğitim vermek, paydaşlara çevresel konularda farkındalık yaratma, yetenek yönetimi, entelektüel sermaye, örgütsel öğrenme, yeşil performans göstergesi, yeşil hedeflerin belirlenmesi, çevre yönetimi, karbon emisyon miktarının azaltılması, enerji tüketiminin azaltılması, İSO sertifikaları, çevresel sorumluluk faaliyetlerine katılım, örgütsel destek ve yönetici desteği, fırsat eşitliği, çalışanlara çevre konularında uygun ortam

yaratmak, güven odaklı kurum kültürü geliştirmek, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, örgüt kültüründe dijital dönüşümü benimsemek gibi konuları 24 imalat şirketi de önemsemiştir. Tablo 3'te de görüldüğü gibi fark yaratan uygulamalar; çevreci hareketin ödüllendirilmesi, örgütsel misyon ve vizyona çevresel konuları dahil etmek, sendikayla birlikte çevresel faaliyetler yürütmek, çevre hassasiyeti olan adayların istihdamı, çalışanlara çevreci hediyeler verme, sendika üyeleri için çevre eğitimleri düzenlemek, çalışanlara kâr dağıtımı, yeşil sendika temsilcisi sistemi oluşturmak olmuştur.

Sektör Ortalamaları

BİST Sürdürülebilirlik Endeksinin imalat ana sektöründe bulunan 24 şirket; Ana Metal Sanayi, Gıda İçecek ve Tütün Metal Eşya Elektrikli Cihazlar Ulaşım Araçları, Taş Toprağa Dayalı Tekstil Giyim Eşyası ve Deri, Kimya İlaç Petrol Lastik Plastik olmak üzere 6 alt sektör içinde incelenmiştir. Yetenek, Motivasyon ve Fırsat boyutları BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren 24 firma için değerlendirildiğinde Yetenek boyutunun firmalar tarafından en fazla uygulandığı, Fırsat boyutunun ise diğer boyutlara nispeten en az uygulandığı ve daha az önem verildiği görülmektedir.



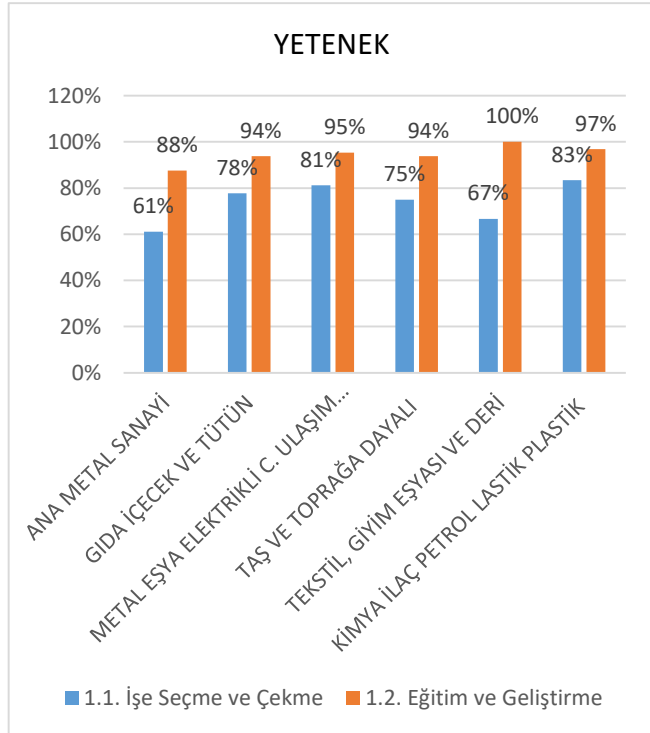
Şekil 1: Yetenek- Motivasyon- Fırsatlar Boyutları Sektör Ortalamaları

Yetenek, Motivasyon ve Fırsatlar sektörel bazıları incelendiğinde (Şekil 1), Ana Metal Sanayinin toplam 205

(76+67+62) ile en düşük değeri aldığı dolayısıyla diğer sektörlere nazaran daha az başarılı olduğu dikkat çekmektedir. Türkiye'nin 35,8 milyon ton üretimle Avrupa'nın en büyük, dünyanın ise 7. büyük demir-çelik üreticisi olduğu göz önünde bulundurulduğunda başta ana metal üreticileri olmak üzere kaynakların sürdürülebilir kullanımının ihmal edilmesi, doğa üzerinde baskıya ve ekonomik faaliyetler için bir tehdide yol açmaktadır (İstanbul Sanayi Odası). Bu nedenle şirketlerin çevresel etkilerini en aza indirmeleri, toprak, su ve biyo-çeşitliliği korumaları, enerji ve su verimliliğini arttırmaları, karbon salınımlarını azaltmaları ve sıfır atık hedefleri çalışmalarını sürdürmeleri konusunda özen göstermelidirler.

Yetenek Boyutu Sektör Ortalamaları

Şekil 2'ye bakıldığı zaman yetenek boyutunun işe seçme ve çekme fonksiyonu ve eğitim geliştirme fonksiyonunda sektör ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Ayrıca sektörlerin yeşil insan kaynakları uygulamalarını eğitim ve geliştirme alanında işe seçme ve çekme aşamasından daha başarılı uyguladığı görülmektedir.



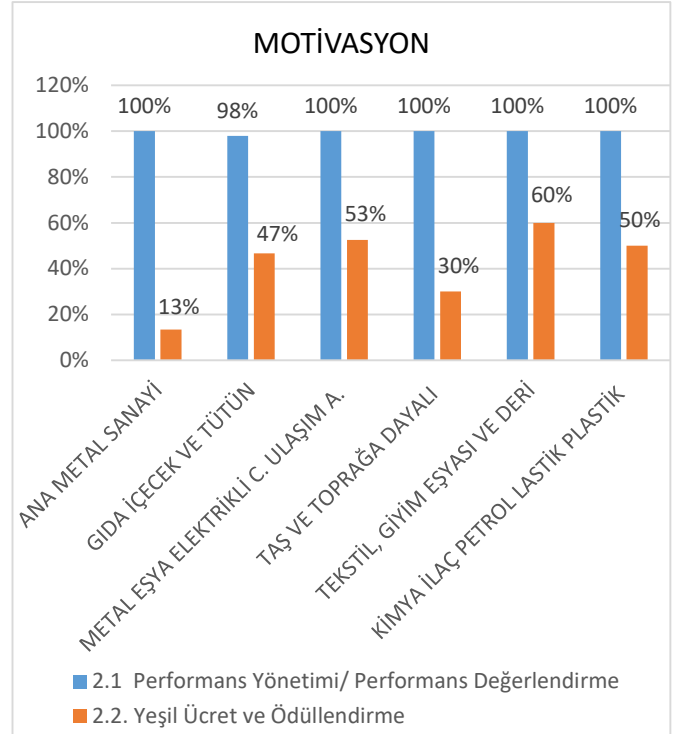
Şekil 2: Yetenek Boyutu Altında Bulunan Yeşil İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Sektör Ortalamaları

Motivasyon Boyutu Sektör Ortalamaları

Şekil 3'de görüldüğü üzere, performans yönetimi

Trends in Business and Economics

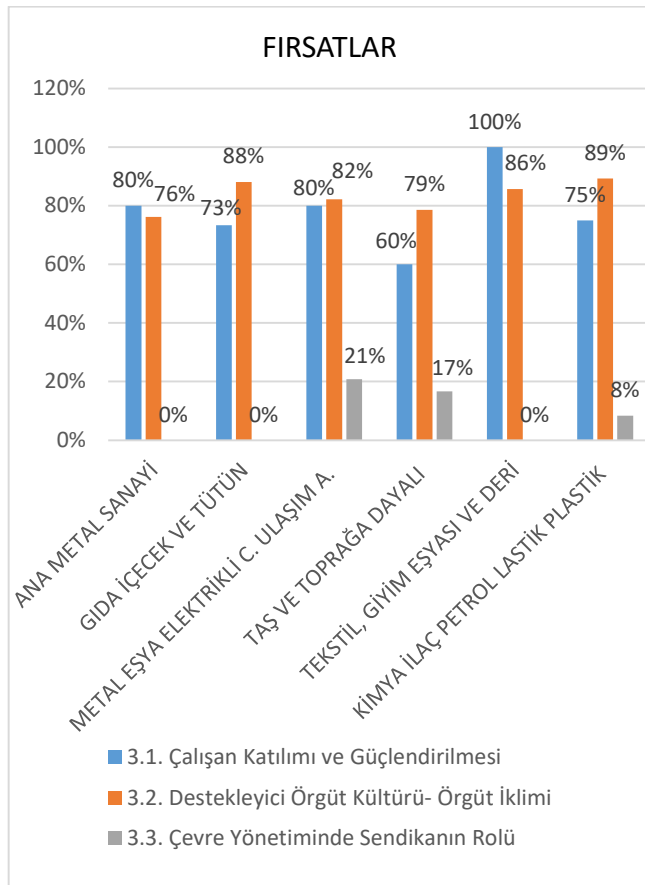
fonksiyonu gıda içecek ve tütün sektörü istisna sektörlerde %100 uygulama alanı bulmuştur. Gıda içecek ve tütün sektöründe ise %98 uygulanmıştır. Yeşil ücret ve ödüllendirme fonksiyonu incelendiğinde tekstil sektörünün %60 ile en yüksek ortalamaya, ana metal sanayi sektörünün ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca yeşil insan kaynakları uygulamalarının performans yönetiminde yeşil ücret ve ödüllendirme alanından daha başarılı uygulandığı görülmektedir.



Şekil 3: Motivasyon Boyutu Altında Bulunan Yeşil İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Sektör Ortalamaları

Fırsatlar Boyutu Sektör Ortalamaları

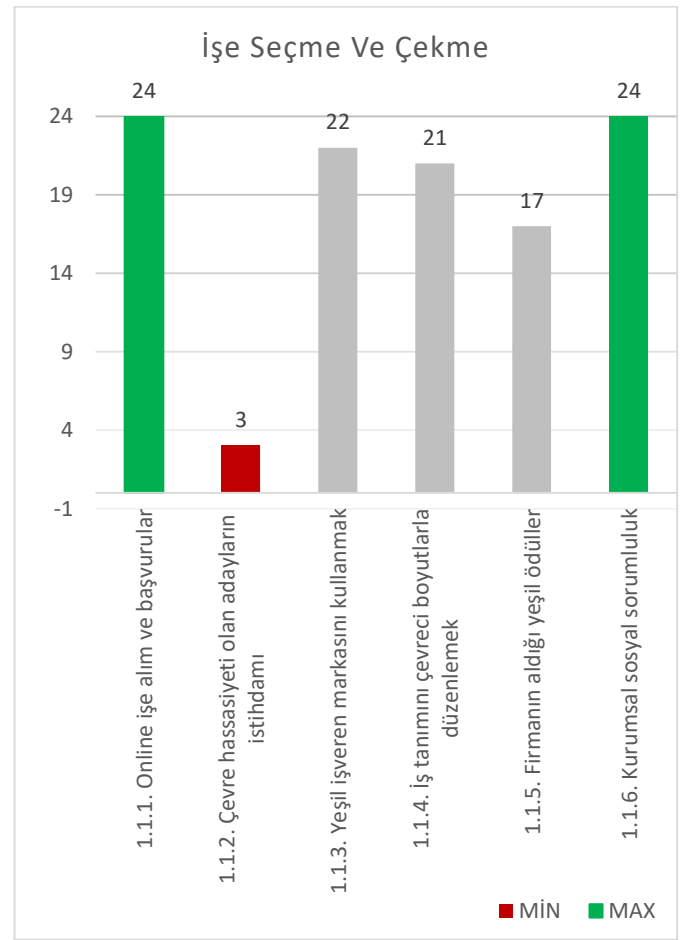
Şekil 4'de görüldüğü üzere, çalışan katılımı ve güçlendirmesi fonksiyonunda en yüksek sektör ortalaması %100 ile tekstil sektöründe, en düşük sektör ortalaması ise %60 ile taş ve toprağa dayalı sektörde bulunmaktadır. Destekleyici örgüt kültürü fonksiyonunda en yüksek sektör ortalaması %89 ile kimya ilaç petrol lastik plastik sektöründe, en düşük sektör ortalaması ise %76 ile ana metal sanayi sektöründedir. Çevre yönetiminde sendikanın rolü fonksiyonuna dikkat edildiğinde ise en yüksek sektör ortalamasının %21 ile metal eşya elektrikli cihaz ulaşım sektöründe iken ana metal sektörü, gıda içecek sektörü ve tekstil sektöründe hiç uygulama alanı bulunmamaktadır.



Şekil 4: Fırsat Boyutu Altında Bulunan Yeşil İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Sektör Ortalamaları

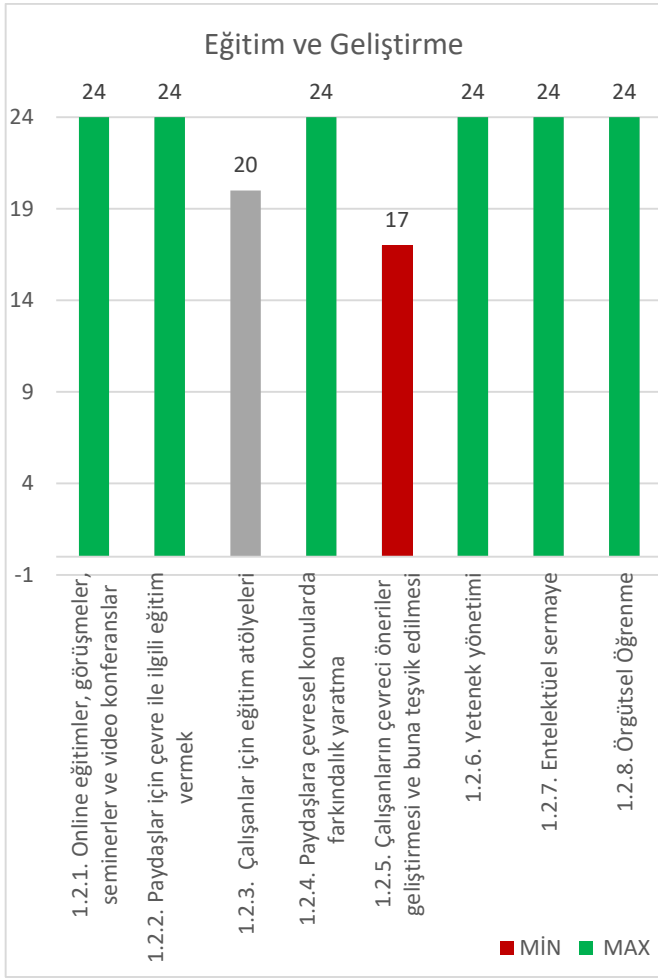
Max/Min Grafikleri

Aşağıda yer alan grafiklerde araştırma verilerinin analizi neticesinde elde edilen Yeşil İnsan Kaynakları alt boyutlarına ait kodların, aldıkları maximum ve minimum değerlere yer verilmiştir.



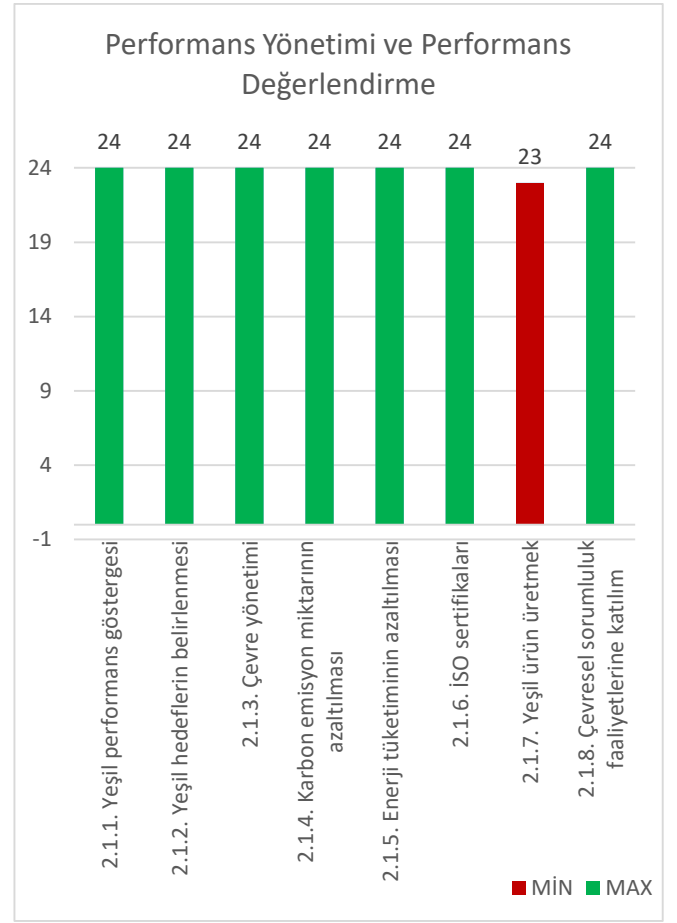
Şekil 5: İşe Seçme ve Çekme Fonksiyonunun Max/Min Grafiği

Yeşil insan kaynaklarının işe seçme ve çekme fonksiyonunda online işe alım, başvurular ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde bulunan 24 imalat şirketinde de uygulama alanı bulmuştur. Fakat çevre hassasiyeti olan adayların istihdamı ise sadece 3 şirket tarafından uygulanmıştır (bkz. Şekil 5).



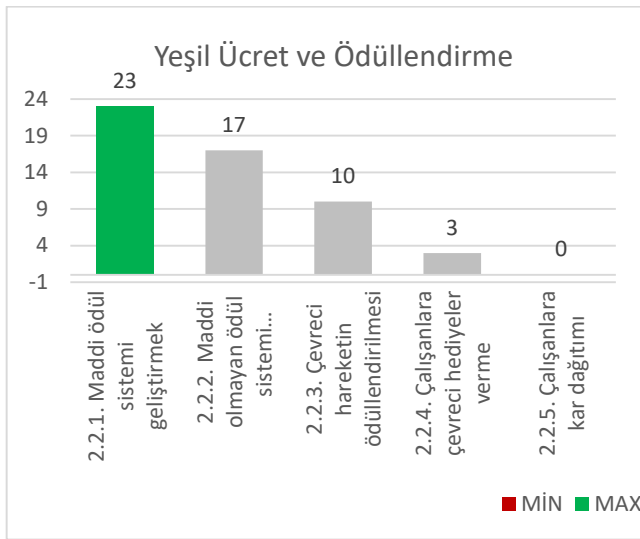
Şekil 6: Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonunun Max/ Min Grafiği

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunda ise online işe alım, paydaşlar için çevre ile ilgili eğitim vermek, paydaşlara çevresel konularda farkındalık yaratma, yetenek yönetimi, entelektüel sermaye ve örgütsel öğrenme uygulamaları sürdürülebilirlik endeksinde bulunan 24 şirket tarafından uygulanmıştır. Çalışanların çevreci öneriler geliştirilmesi ve buna teşvik edilmesi ise 17 şirket tarafından uygulama alanı bulmuştur (bkz. Şekil 6).



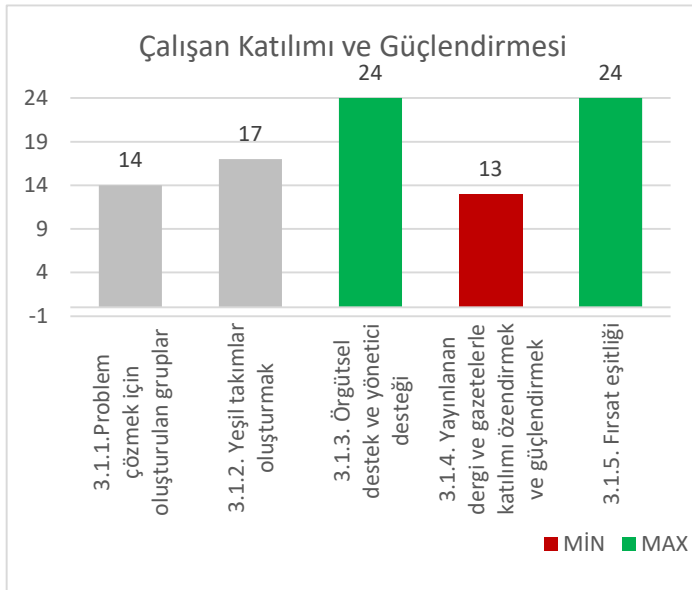
Şekil 7: Performans Yönetimi Fonksiyonunun Max/Min Grafiği

Yeşil insan kaynaklarının performans yönetimi ve performans değerlendirme fonksiyonunun neredeyse tüm uygulamalarını 24 şirkette tam anlamı ile benimsemiştir. Sadece tek firma yeşil ürün üretmeyi uygulamamıştır (bkz. Şekil 7).



Şekil 8: Yeşil Ücret ve Ödüllendirme Fonksiyonunun Max/Min Grafiği

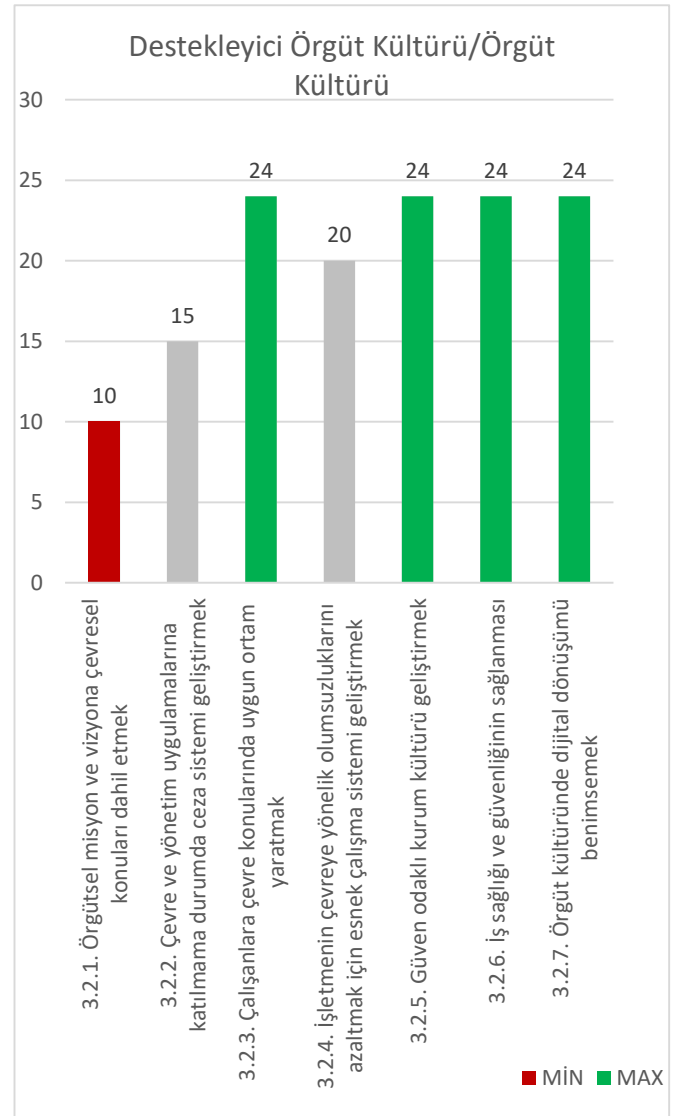
Yeşil ücret ve ödüllendirme fonksiyonuna bakıldığı zaman maddi ödül sistemi geliştirmeyi 23 şirket uygularken, çalışanlara çevreci hediyeler vermeyi 3 şirket uygulamıştır. 24 şirkette de çalışanlara kar dağıtımı uygulaması görülmemiştir (bkz. Şekil 8).



Şekil 9: Çalışan Katılımı ve Güçlendirmesi, Çevre Yönetimde Sendikaların Rolü Fonksiyonlarının Max/Min Grafiği

Çalışan katılımı ve güçlendirmesi fonksiyonunda ise örgütsel destek, yönetici desteği ve fırsat eşitliği uygulamaları 24 şirket tarafından uygulanırken, yeşil takım uygulaması 17 şirket tarafından uygulanmıştır. Çalışan katılımı ve güçlendirme fonksiyonunda minimum uygulaması ise yayınlanan dergi ve gazetelerle katılımı özendirme ve güçlendirme olmuştur (bkz. Şekil 9).

Yeşil insan kaynakları fonksiyonlarından en az uygulama alanı bulan fonksiyon çevre yönetiminde sendikalaşma olmuştur. 5 şirket sendikayla birlikte çevresel faaliyetler yürütmekte iken sadece 2 şirket sendika üyeleri için çevre eğitimleri düzenlemektedir. Yeşil sendika temsilci sistemi oluşturma uygulamasını ise hiçbir şirket benimsememiştir (bkz. Tablo 3).



Şekil 10: Destekleyici Örgüt Kültürü Fonksiyonunun Max/Min Grafiği

Destekleyici örgüt kültürü fonksiyonunda çalışanlara çevre konularında uygun ortam yaratmak, güven odaklı kurum kültürü geliştirmek, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve örgüt kültüründe dijital dönüşümü benimsemek gibi Yeşil İK uygulamalarını 24 şirketin de önemsendiği görülmektedir. Sadece 10 şirket örgütsel misyon ve vizyona çevresel konuları dahil etmiştir (bkz. Şekil 10).

Sonuç

İşletmeler içinde buldukları çevrede gelişen faaliyetlerden etkilenirken, gerçekleştirdikleri faaliyetlerle çevrelerini de etkilerler. İşletmelerin çevreyle birlikte gerçekleştirdikleri bu çift yönlü etkileşim onları çevreye sürekli olarak uyum sağlayarak daha dinamik olmaya zorlamakta ve çevrelerine daha duyarlı olmaya mecbur kılmaktadır (Taşgit & Ergün, 2015. s. 87). Bu durum işletmeleri; işe alım, performans yönetimi, çalışanların güçlendirilmesi ve onları destekleyecek bir örgüt kültürünün oluşturulması konusunda çevreci düşünmeye sevk etmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışma Renwick tarafından geliştirilen AMO teorisi üzerine odaklanarak BİST Sürdürülebilirlik Endeksine kayıtlı 24 firmayı konu almıştır. Bu firmalar öncelikli olarak sektörlere ayrılmış ve çevreci faktörlerin tercih edilme sıklıklarının yer aldığı (Tablo 3), Yetenek, Fırsat ve Motivasyon boyutlarının sektörlere göre ortalamalarının bulunduğu (Şekil 1,2,3,4) ve son olarak çevreci alt faktörlerin kendi alt boyutları içerisinde maksimum ve minimum değerlerinin yer aldığı (Şekil 5,6,7,8,9,10) tablolar incelenen veriler doğrultusunda oluşturulmuştur.

Elde edilen bulgular sonucunda, Tablo 3’de yer alan çevreci boyutların firmalar arasında tercih edilme sıklıklarının bulunduğu verilere göre; *çalışanlara kâr dağıtımını ve yeşil sendika temsilcisi sistemi oluşturmak* faktörlerinin hiçbir firma tarafından uygulamaya konulmadığı gözlemlenmiştir. Firmaların yönetim politikalarını kararlaştırmasında kâr dağıtım politikasının yeri ve önemi büyüktür. İşletmeler, kâr dağıtımını gibi yöntemlerle çalışanlarına firmalarında sahiplik kazandırır. Kabul edilen genel görüşe göre firmalarda sahiplik hakkı bulunan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla daha çok çalıştığı ve kaliteye daha çok önem verdiği görülmektedir (Akusta, 2019. s. 17). Bunlara ek olarak Kedikli vd. (2021) yapmış oldukları çalışmaya göre yeşil sendika temsilcilerinin seçilmesi, bütün çalışanların farkındalık çalışmalarını arttıracak şekilde etkileyerek; firmaların politikaları üzerinde denetleyici etkisini sağlayabilmektedir. Bu nedenle elde edilen veriler doğrultusunda firmaların çalışanlara kâr dağıtımını yaparak, çalışanlarının sahipliklerinin arttırılması ve yeşil sendika temsilcilerinin seçilmesi konusuna ağırlık vermeleri gerektiği görülmektedir.

Firmaların, sektörler arası çevreci faktörleri uygulamaları kıyaslandığında; Yetenek boyutlarına en çok Kimya İlaç Lastik Plastik sektörünün önem verdiği; Motivasyon ve Fırsat boyutlarına ise en çok Tekstil Giyim

Eşyası ve Deri sektörünün önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kanık (2022) yaptığı çalışmaya göre çevresel performans hedeflerinin, örneklem içerisinde yer alan 10 Tekstil işletmesinin 9’u tarafından benimsendiği görülmektedir. Ayrıca üst yönetimin çevreci faaliyetlerin desteklenmesi konusunda 10 firmadan 6’sının çalışanlar üzerinde öncü rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Motivasyonun alt boyutlarında yer verilen *yeşil hedefler* ve Fırsatın alt boyutlarında yer verilen *yönetici desteği* ile ilgili Kanık’ın (2022) elde ettiği bulgulara göre yürüttüğü çalışmaya paralel bir sonuç elde edilmiştir denilebilir.

Çevreci alt faktörlerin kendi alt boyutları içerisinde maksimum ve minimum değerleri incelendiğinde, işe seçme ve çekme boyutları arasından çevre hassasiyeti olan adayların istihdamına yalnızca üç firma tarafından dikkat edildiği görülmüştür (Şekil 5). Bu konuda literatür incelendiğinde, Mishra’nın (2017) Hindistan genelinde uyguladığı çalışmanın sonucunda; yeşil davranış, yeşil değerler ve yeşil kişilik özelliklerinin örneklemde yer alan hiçbir firma tarafından işe seçme kriterleri arasında kullanmadığını ortaya koymuştur. Jabbour’un (2011) elde ettiği bulgulara göre ise işe seçmede adayların yeşil farkındalıklarına dikkat edilse bile ilanlarda bu boyutların bulunmadığı görülmektedir.

Eğitim ve geliştirme ile ilgili elde edilen veriler doğrultusunda neredeyse tüm alt boyutların çoğu firma tarafından uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır (Şekil 6). Guerci ve Carollo’nun (2015) çalışmalarının sonucuna göre örneklemde yer alan tüm firmaların işçilerinin büyük kısmına yeşil eğitim sunduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak incelenen firmalarda eğitim içeriği olarak; atık yönetimi, geri dönüşüm, enerji yönetimi, yeşil dönüşüm farkındalığı ve sürdürülebilirlik konuları ön plana çıkmaktadır.

Yetenek Motivasyon ve Fırsat boyutları arasından Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi alt boyutlarıyla beraber, neredeyse tüm firmalar tarafından uygulanmaktadır (Şekil 7). Yeşil performans, firmaların doğal çevreyi koruma konusunda ne derece istikrarlı olduklarını gösteren çıktıyı yansıtmaktadır (Paille vd., 2014). Yeşil performans değerlendirmesi ise çevresel olayları, sorumlulukları, endişeleri ve politikaları konu edinmektedir (Renwick vd., 2013. s. 5). Paille vd. (2014), çevresel performansa ulaşabilmek için çevre yönetimi ve insan kaynakları arasında ilişki kurulması gerektiğini belirtmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda da nerdeyse firmaların tamamının bu ilişkiyi kurduğu söylenebilmektedir.

Yeşil ücret ve ödüllendirme konusu incelendiğinde firmaların maddi ödül sistemleri dışında diğer ödüllendirme süreçlerinde geri planda kaldıkları sonucu elde edilmiştir (Şekil 8). Chaudhary (2019), araştırmasında incelediği firmaların çevreyle ilgili politikaları barındırmasına rağmen gerçekleştirdikleri Yeşil İK uygulamaları içinden en az değere sahip olanın yeşil ücret ve ödüllendirme boyutu olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla firmaların yeşil ücret ve ödüllendirme sistemlerini geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Ücret ve ödüllendirme uygulamaları çalışanlara çevresel sorumluluk faaliyetlerine katılımları sonucu gerçekleştirildiğinde; çevresel yeterliliklerini ve performanslarını arttırarak Yeşil İKY uygulamalarını iyileştirmektedir (Renwick vd., 2013. s. 6).

İncelenen firmaların çalışan katılımı ve güçlendirmeyle ilgili olarak faaliyet gösterdikleri alt boyutlar örgütsel destek ve fırsat eşitliği sağlandığı ortaya konmuştur (Şekil 9). Literatürde yapılan çalışmalar arasında çalışan katılımı işletmelerin çevresel aksiyona dayalı rekabet avantajı kazanmaları, çevresel faaliyetlerin çıktıları (Brio vd., 2007), atıkların azaltılması (May & Flannery, 1995), kirliliğin azaltılması (Kitazawa & Sarkis, 2000), çevresel performans sağlanması (Simpson & Samson, 2008) çevresel faaliyetlere olan çalışan katılımı arasında (Ramus & Steger, 2000) pozitif yönde ilişki tespit etmiştir.

Çevre yönetimde sendikaların faaliyetlerinin çoğu işletmede yer almadığı görülmektedir (Şekil 9). Çevre sorunları geniş kitleli toplumsal sorunlardır, bu sorunlar işçiler ve çalışma ilişkileri üzerinde de etkili olmaktadır. Çevresel grupların endüstri ilişkileri üzerinde etkisinin artmasıyla birlikte, endüstri ilişkileri de çevresel anlamda büyümektedir (Kapar, 2015. s. 65). Elde edilen verilerde dikkate alındığında firmaların ilişkili oldukları sendikaların çevreci konular üzerinde daha fazla durmaları gerektiği görülmektedir.

Destekleyici örgüt kültürüyle ilgili olarak örgütlerin misyon ve vizyonlarında çevresel konulara daha az yer verdiği görülmektedir (Şekil 10). Literatürde Çekirdekoğlu (2019) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, örneğinde yer alan 6 firma arasında yalnızca 2 firmanın misyon ve vizyonunda çevreyle ilgili ifadeler yer verdiğini ortaya koymuştur. Firmaların gerçekleştirdikleri Yeşil İK uygulamaları, benimsedikleri çevresel kavramlardan ayrılamayacağı için firmaların vizyon ve misyonları da çevresel konuları yansıtmalıdır (Suharti & Sugiarto, 2020; Kanık, 2022).

Sonuç olarak bu çalışma, BİST Sürdürülebilirlik

Endeksine kayıtlı olan firmaların Yetenek, Motivasyon ve Fırsatlar açısından incelenerek İK yönetim süreçlerinde hangi yeşil faktörlerin üzerinde daha fazla yoğunlaştığının tespit edilmesi, firmaların bu faktörleri daha fazla geliştirmesine katkı sağlayabileceği gibi firmaların daha az uyguladıkları faktörlerin tespit edilmesi ise firmaların eksiklik yaşadıkları bu alanlarda kendilerini güçlendirmelerine yardımcı olabilecektir. Aynı zamanda diğer firmalara ilgili faktörler açısından kendilerini değerlendirmeleri konusunda da ışık tutmaktadır.

Bütün çalışmalarda olabileceği gibi bu çalışmadan elde edilen bulguların geçerliliğinin belirli kısıtlar altında olduğunu belirtmek gerekir. Öncelikle örneklemin imalat sektöründe bulunan firmalarla kısıtlanması çalışma sonuçlarını genellemeyi etkileyen bir kısıttır. İkinci olarak ise her yıl BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde gerekli koşulları sağlamaya devam edemeyen ya da bu koşullara uygun hale gelen firmalar güncellenmektedir. Sonuçları değerlendirirken, farklı yıllarda BİST Sürdürülebilirlik endeksine giren, farklı sektöre ait firmalardan farklı sonuçların ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazar Katkıları: Fikir-Ö.Y.U.; Tasarım-Ö.S., N.A.; Denetleme-Ö.Y.U., N.A., Ö.S.; Kaynaklar-Ö.S., N.A.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi-N.A., Ö.S.; Analiz ve/veya Yorum-Ö.Y.U., Ö.S., N.A.; Literatür Taraması-Ö.Y.U., Ö.S., N.A.; Yazıyı Yazan-Ö.Y.U., N.A., Ö.S.; Eleştirel İnceleme-Ö.Y.U., N.A., Ö.S.

Çıkar Çatışması: Yazarlar, çıkar çatışması olmadığını beyan etmiştir.

Finansal Destek: Yazarlar, bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Concept-Ö.Y.U.; Design-Ö.S., N.A.; Supervision-Ö.Y.U., N.A., Ö.S.; Resources-Ö.S., N.A.; Data Collection and/or Processing-N.A., Ö.S.; Analysis and/or Interpretation-Ö.Y.U., Ö.S., N.A.; Literature Search-Ö.Y.U., Ö.S., N.A.; Writing Manuscript-Ö.Y.U., N.A., Ö.S.; Critical Review-Ö.Y.U., N.A., Ö.S.

Conflict of Interest: The authors have no conflicts of interest to declare.

Financial Disclosure: The authors declared that this study has received no financial support.

Kaynaklar

- Acar, S. (2022). *Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetiminin önemi*. İksad Yayınevi. [\[CrossRef\]](#)
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 1-3. [\[CrossRef\]](#)
- 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. [CrossRef]
Akusta A., (2019). *Gelişen piyasalarda kâr dağıtım politikası ve sahiplik yapısı arasındaki ilişki: Borsa İstanbul'da bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi). [CrossRef]
- Al Mamun M.A. (2019). An analysis of employee awareness on green human resource management practices: Evidence from Bangladesh. *Human Resource Management Research*, 9(1), 14-21. [CrossRef]
- Alanlı, A. (2022). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kamu bankaları özelinde değerlendirilmesi. *International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences*, 111-120. [CrossRef]
- Appelbaum, E., Bailey T., Berg P. & Kalleberg A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performanşça Work Systems Pay Off*. Economic Policy Institute, Cornell University Press, Ithaca [CrossRef]
- Bebbington, J., & Gray, R. (2001). An account of sustainability: Failure, suc-cess and a reconceptualization. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(5), 557–587. [CrossRef]
- Brio Gonzalez, J. A., Fernandez E. & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: An empirical study. *International Journal of Human Resource Management*. 18(4), 491–522. [CrossRef]
- Chaudhary, R. (2019). Green human resource management in Indian automobile industry. *Journal of Global Responsibility*. 10(2), 161-175. [CrossRef]
- Choudhary, P., & Datta, A. (2024). Bibliometric analysis and systematic review of green human resource management and hospitality employees' green creativity. *The TQM Journal*, 36(2), 546-571. [CrossRef]
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). IJHRM after 30 years: Tak-ing stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HRresearch. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 1–23. [CrossRef]
- Çekirdekoğlu Y. (2019). *Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü*. (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) [CrossRef]
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. [CrossRef]
- Erbaşı, A. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğinin Türkçe' ye uyarlaması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (23), 247-262. [CrossRef]
- Esen, E., & Ozsozgun Çalışkan, A. (2019). Green human resource management (Ghrm) and environmental sustainability. *PressAcademia Procedia*, 58-60. [CrossRef]
- Guerci, M. Ve Carollo, L. (2015). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238. [CrossRef]
- Hosain, S. & Rahman, S. (2016). Green Human Resource Management: A theoretical overview. *Journal of Business and Management*, 18(6), 54-59 [CrossRef]
- İstanbul Sanayi Odası Yeşil Blog (2024, Haziran 06), Metal sanayi nasıl daha yeşil olabilir? [CrossRef]
- Jabbour, C. J. C. (2011). How Green are HRM Practices, Organizational Culture, Learning and Teamwork? A Brazilian Study, *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98- 105. [CrossRef]
- Kanık, D. (2022). *Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları: Tekstil işletmelerinde yeşil seçme ve yerleştirme ile yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonları üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi, İzmir Demokrasi Üniversitesi). [CrossRef]
- Kapar, R. (2015). *Çevre sorunları ile çevre koruma politikalarının işçiler üzerindeki etkileri ve işçi sendikalarının çevre politikaları*. (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi) [CrossRef]
- Kara, E., Akbaba, M., Yakut, E., Hürmet Çetinel, M., & Paslı, M. M. (2023). The mediating effect of green human resources management on the relationship between organizational sustainability and innovative behavior: An application in Turkey. *Sustainability*, 15(3), 1-16. [CrossRef]
- Kavgacı, Y. & Erkmen, T. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki Rolü. *Business and Management Studies: An International Journal*, 9(3), 794-821. [CrossRef]
- Kedikli, E., Yılmaz, E., Demir Uslu, Y. & Yiğit, P. (2021). Developing strategies for hospitals from patient and personnel perspective with DEMATEL. *Springer Science and Business Media Deutschland GmbH*, 1-15. [CrossRef]
- Kitazawa, S. & Sarkis, J. (2000). The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 225-248. [CrossRef]
- Kilbourne, W., McDonagh, P., & Prothero, A. (1997). Sustainableconsumption and the quality of life: A macromarketing challengeto the dominant social paradigm. *Journal of Macromarketing*, 17(1), 4-24

- [CrossRef]
- Lai, K. H., Cheng, T. C. E., & Tang, A. K. (2010). Green retailing: Factors for success. *California Management Review*, 52(2), 6–31. [CrossRef]
- Mamun, M. A. (2019). An Analysis of Employee Awareness on Green Human Resource Management Practices: Evidence from Bangladesh. *Human Resource Management Research*, 14-21. [CrossRef]
- May, D. R. & Flannery, B. L. (1995). Cutting waste with employee involvement teams, *Business Horizons*, 38(5), 28-38. [CrossRef]
- Mishra, P. (2017). Green human resource management: a framework for sustainable organizational development in an emerging economy, *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762-788. [CrossRef]
- Miles, M. B. & Huberman, A. M.. (1994). *Qualitative data analysis: An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks. ISBN: 0803955405, 9780803955400 [CrossRef]
- Oncer, A. Z. (2019). Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları: Teorik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 199-208. [CrossRef]
- Opatha, H. H. D. N. P. & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112 [CrossRef]
- Öner M. (2021), *Yeşil insan kaynakları yönetimi sistemine ilişkin kritik başarı faktörlerinin dematel yöntemiyle analizi*. (Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi) [CrossRef]
- Öselmiş, M. (2020). *Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları; literatür taraması ve bir ölçek uyarlama çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi) [CrossRef]
- Paille, P., Chen, Y., Boiral, O. & Jin, J. (2014), The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal Of Business Ethics*, 121(3), 451-466. [CrossRef]
- Peattie, K., & Charter (2012). Green marketing. M. J. Baker (Ed). *The Marketing Book*, (s.726–756) Routledge. [CrossRef]
- Ramus, C. A. & Steger U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee eco-initiatives at leading-edge European companies, *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626. [CrossRef]
- Rani, S., & Mishra, K. (2014). Green HRM: Practices and Strategic Implementation in the organizations. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 3633-3639. [CrossRef]
- Renwick, D. W. S., Redman, T. & Maguire S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14 [CrossRef]
- Sağbaşı, M., Erdoğan, F. A., & Sundu, M. (2022). Yeşil insan kaynakları yönetimi: Sistematik içerik analizi yöntemi ile alan yazının incelenmesi. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(3), 236-257. [CrossRef]
- Sarıyıldız, A. Y. (2021). Sağlık kurumlarında yeşil insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 155-159. [CrossRef]
- Simpson, D. & Samson, D. (2008). Developing strategies for green supply chain management feature editor, *Production/Operations Management*, 12-15. [CrossRef]
- Suharti, I. & Sugiarto, A. (2020). A qualitative study of green hrm practices and their benefits in the organization: An Indonesian company experience. *Verslas Teorija ir Praktika*, 21(1), 200-211 [CrossRef]
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2017). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55. [CrossRef]
- Taşgıt, Y. E. & Ergün, E. (2015). İş çevresi özelliklerinin işletme stratejisi üzerindeki etkisi: Hizmet sektöründen bulgular. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 85-111. [CrossRef]
- Turan, İ., & Sundu, M. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeğinin Türkçeye uyarlama çabası. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 731-744. [CrossRef]
- Unnikrishnan, S. & Hegde, D.S. (2007). Environmental training and cleaner production in Indian industry—a micro-level study, *Resources, Conservation and Recycling*, 50(4), 427-441 [CrossRef]
- Yayman, D. & Gümüş Demir, D. (2021). İklim Değişikliğiyle Mücadelede Yeşil Vergiler, 1, 1-34. [CrossRef]

Extended Abstract

Purpose: In the research, it is aimed to examine the operating reports and websites of 24 companies operating in the manufacturing sector registered in the Borsa Istanbul Sustainability index in 2022, to determine to what extent they can implement and adopt green human resources dimensions, which codes stand out from these reports, and sector-based differences.

Literature Review: Green human resources management, which is one of the antecedents of the green concept, is an understanding that creates environmental awareness by implementing environmentally friendly policies, aiming to be sustainable and revealing natural resources in the most efficient way. Green human resources focus on environmental goals such as reducing energy consumption and carbon footprint, reducing environmental pollution, and using recyclable waste management. At the same time, it encourages the provision and implementation of a sustainable work environment (Rani & Mishra, 2014).

The first study on the subject in the literature is Wehrmeyer's 1996 book "Greening People: Human Resources and Environmental Management" written by Wehrmeyer in 1996. The book deals with the relationship between human resource management and environmental management. In the 2010s, the role of HRM increased and Green HRM practices started to take shape (Öner, 2021).

Methodology: In order to obtain the research data, the operating reports and websites of the companies were analyzed with the help of qualitative research method. A detailed literature review was conducted in relation to the study. The procedures for conducting the research data were carried out as follows. First, based on the Renwick (2013), AMO theory (Ability - Motivation - Opportunity), which will be used in the study, and also by reviewing the literature, basic codes and sub-codes were created and classified into categories, definitions of the basic codes were made and transferred to a Word file. The codes were also transferred to Excel and activity reports and websites were analyzed through the code definition table.

On December 29, 2022, 24 companies based on the manufacturing sector were identified among the companies registered in the BIST Sustainability Index. Then, the company name, sectoral area, operating reports and websites of these 24 companies were documented in a Word file. On January 12, 2023, the operating reports and websites of 24 companies were distributed to the researchers to be examined in equal numbers and the predetermined code definition table was filled in the Excel file. The researchers examined 5118 pages of operating reports and websites of 24 companies in total and spent 20 days. After these studies were carried out, the researchers conducted interviews, discussed and discussed the items in the reports where there was disagreement, evaluated the reviews and reassembled the code table. The reports that were evaluated after the interview were reversibly reviewed by each researcher and the items with different opinions were marked and re-evaluated. After the evaluated reports, the code table was updated and reconstructed.

Results and Conclusion: As a result of the findings, according to the data on the frequency of preference of the environmental dimensions among the companies, it was observed that the factors of profit distribution to employees and establishing a green union representative system were not implemented by any company. A comparison of firms' implementation of environmental factors across sectors reveals that the Chemicals, Pharmaceuticals, Rubber and Plastics sector attaches the most importance to the dimensions of Capability, while the Textile, Apparel and Leather sector attaches the most importance to the dimensions of Motivation and Opportunity.

When the maximum and minimum values of the environmental sub-factors within their sub-dimensions are analyzed, it is observed that only three companies pay attention to the employment of environmentally sensitive candidates among the recruitment and selection dimensions. In line with the data obtained on training and development, it is concluded that almost all sub-dimensions are implemented by most firms. Guerri and Carollo (2015) found that all firms in their sample offered green training to the majority of their workers. Among the dimensions of Talent Motivation and Opportunity, Performance Management and Appraisal, together with its sub-dimensions, is practiced by almost all firms. Green performance reflects the extent to which firms are consistent in protecting the natural environment (Paille et al., 2014). When the issue of green wages and rewarding was analyzed, it was concluded that companies remained behind in rewarding processes other than financial

reward systems. The sub-dimensions of employee engagement and empowerment in which the examined companies operate are organizational support and equal opportunity. It is seen that the activities of trade unions in environmental management do not take place in most enterprises. Regarding the supportive organizational culture, it is seen that organizations include environmental issues less in their mission and vision. In another study conducted by Çekirdekoğlu (2019) in the literature, it was revealed that only 2 companies among the 6 companies in his sample included environmental statements in their mission and vision.

As a result, this study examines the companies registered in the BIST Sustainability Index in terms of Skills, Motivation and Opportunities, and determines which green factors they focus on more in their HR management processes, and can contribute to the companies' further development of these factors. It can help them strengthen themselves in these areas where they compete. It also guides on other companies to evaluate themselves in terms of relevant factors.