

Çevresel Performans Açısından Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ile Pratik Arasındaki Uyumun Türkiye'deki İşletmeler Üzerinden Analizi

(Araştırma Makalesi)

*Green Human Resources Management in terms of Environmental Performance: An Analysis
of the Compatibility between Theory and Practice in Turkish Enterprises*
Doi: 10.29023/alanyaakademik.1627157

Fatma Büşra POLAT¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Sakarya Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon,
busrapolat@subu.edu.tr, Orcid No: 0000-0002-6826-6871

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Yeşil İnsan Kaynakları
Yönetimi, Çevre Dostu
İş Yeri, Çalışan
Katılımı

Makale geliş tarihi:
26.01.2025

Kabul tarihi:
08.08.2025

Çevresel sürdürülebilirlik konularına yönelik artan ilgi son yıllarda küresel çevre sorunlarının etkisiyle ivme kazanmıştır. Bu noktada çevre odaklı stratejilerin başarıyla uygulanmasında insan kaynakları yönetiminin (İKY) rolü kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların katkısı olmadan işletmelerin çevresel hedeflerine ulaşabilmesi çok güçtür. Yeşil İKY, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada çalışanları da sürece dahil eden, onların çevresel farkındalıklarını artıran ve çevre dostu davranışları teşvik eden önemli bir rol üstlenmektedir. Ancak literatürde yeşil İKY'nin pratikte nasıl karşılık bulduğuna ve yeşil İKY faaliyetlerinin uygulamada nasıl yer edindiğine dair ampirik çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışma, Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi içinden seçilen üç işletmenin entegre faaliyet raporları veya sürdürülebilirlik raporlarını inceleyerek, yeşil İKY uygulamalarının somut etkilerini ve teori ile uygulama arasındaki uyumu değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Nitel içerik analizine başvurulmuş araştırmada verilerin analizi için MAXQDA programı kullanılmıştır. Araştırma bulguları incelenen işletmelerde en yoğun karşılık bulan kodun yeşil iş yeri olduğunu göstermiştir. Bir diğer bulgu, yeşil süreçlere çalışanların katılımı ve çevresel farkındalığın artırılmasına yönelik eğitim ve paylaşımların yoğun ilişkili olduğu şeklindedir. Yeşil performans göstergelerinin değerlendirilmesi, yeşil ücret ve ödüllendirme uygulamaları ve yeşil davranışın teşviki arasında da güçlü bir döngüsel ilişki dikkat çekmiştir. Bulgular, işletmelerin çevresel performansları üzerinde insan kaynağının etkisine yönelik daha derinlemesine bir anlayış geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

ABSTRACT

Keywords:

Green Human
Resources
Management, Eco-
Friendly Organization,
Employee
Participation

The increasing interest in environmental sustainability issues has gained momentum in recent years, driven by the impact of global environmental challenges. At this point, the role of human resource management (HRM) emerges as a critical factor in the successful implementation of environment-oriented strategies. Without the contribution of employees, it is very difficult for businesses to achieve their environmental goals. Green HRM plays an important role in achieving environmental sustainability goals by involving employees in the process, increasing their environmental awareness and encouraging environmentally friendly behaviors. However, empirical studies on how green HRM is realized in practice and how green HRM activities take place in practice are limited in the literature. This study aims to evaluate the tangible effects of green HRM practices and the alignment between theory and practice by analyzing the integrated annual reports or sustainability reports of three organizations selected from Turkey's top 500 industrial enterprises. Qualitative content analysis was used in the study and the data were analyzed with MAXQDA program. The findings of the research show that the most common code in the analyzed businesses is green organization. Another finding is that employee participation in green processes is closely related to training and sharing aimed at raising environmental awareness. A strong circular relationship was also observed between the evaluation of green performance indicators, green compensation and reward practices, and the promotion of green behavior. The findings contribute to a deeper understanding of the role of human resources in shaping the environmental performance of businesses.

1. GİRİŞ

Son yıllarda işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik konusuna çok daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bu önceliğin oluşmasında, küresel ısınma, kirlilik ve çevresel bozulma gibi küresel çevre sorunlarının ciddiyetinin etkisinden söz etmek mümkündür (Yong vd., 2020). Bu küresel problemler, yalnızca devletlerin değil, işletmelerin de çevresel sürdürülebilirliğe yönelik somut adımlar atmasını zorunlu kılmaktadır. İşletmeler, toplumsal baskılar ve meşruiyet kaygısıyla çevresel yönetim stratejilerini gündemlerine almaya başlamıştır. Son yirmi yılda büyük bir çevre yönetimi girişimine ihtiyaç duyulduğu konusunda dünya çapında genel bir görüş oluşmuştur. Doğal kaynaklarımızın hızla tükenmesinin önemli nedenlerinden biri olan endüstriyel atıklar ile bazı kirlletici maddelerin oluşturduğu tehditler bu çabanın başlatılmasına neden olmuştur (Faeni, 2024). Bu gelişmeler işletmelerin stratejilerini belirlerken çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine de yer vermeye başlamalarıyla sonuçlanmıştır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan en önemli kaynaklardan biri de insan kaynağıdır. Bu noktada arzulan çevresel performans çıktılarına işletmenin çalışanlarından bağımsız bir şekilde ulaşabilmek mümkün görünmemektedir. Bu durum işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını yeşil yaklaşımlardan hareketle şekillendirmelerini gerektirmektedir. Bu bağlamda çalışanların çevresel farkındalıklarını artırmak, çevresel hedeflere çalışanlar aracılığı ile ulaşmak, çevresel sürdürülebilirliği destekleyen davranışları teşvik etmek ve ödüllendirmek işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması ve çevresel performanslarını artırması için kritik öneme sahiptir. Bir kuruluşun çevre programının etkili bir İKY olmadan tamamlanamayacağı, ancak pazarlama, finans, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları (İK) gibi diğer birçok bölümden yetkin bir ortak çabanın gerekli olduğu (Faeni, 2024) vurgusu bu kritik rolü doğrulamaktadır. Bu noktada yeşil İKY, çevresel farkındalığı artırmakta, uluslararası çevre düzenlemelerine uyumu sağlamakta ve işletmelerin iş stratejilerini çevreyle uyumlu hale getirmelerine yardımcı olarak sürdürülebilirlik üzerinde daha büyük bir etki oluşturabilmektedir (Yong vd., 2020).

Yeşil İK terimi genellikle İK politikaları ve uygulamalarının doğal kaynakların korunması ve muhafaza edilmesine yönelik daha geniş kurumsal çevre gündemine katkıda bulunmasını anlatmak için kullanılır (Prasad ve Agarwal, 2013). İK fonksiyonu kuruluşun politikalarının yeşil hedeflerle uyumlu hale getirilmesini sağlar ve yeşil uygulamaların kuruluşun kültürüne yerleşmesini teşvik eder (Leszczynska, 2016). Yeşil İKY'nin temeli, İKY'nin çevre yönetiminin başarısı için kritik öneme sahip olduğu ve İKY kavram ve uygulamalarının bunun uygulanmasını destekleyebileceği varsayımına dayanmaktadır. Yeşil İKY'nin önemi, İKY'nin çevresel stratejinin yerleştirilmesinde, çevresel hedeflere ulaşmak için gerekli becerilerin, motivasyonun, değerlerin ve güvenin oluşturulmasında kritik bir rol oynamasından kaynaklanmaktadır (Leszczynska, 2016). Bu bağlamda yeşil İKY'ye olan ilgi, yeşil İKY'nin bir işletmenin çevresel ayak izini azaltabilecek ve işletmeyi daha sürdürülebilir hale getirebilecek olası bir yeşil yönetim uygulama stratejisi olarak kabul edilmesiyle birlikte son on yılda artmıştır (Yong vd., 2020). Özetle yeşil İKY, kuruluşların endüstriyel faaliyetlerinin neden olduğu çevresel zararı onarmak ve çevresel bozulmayı önlemek için tasarlanmış tedbirleri uygulamaya koymalarını sağlaması açısından iklim değişikliğiyle mücadelede bir araç olarak görülebilir (Paillé, 2022).

Yeşil İKY'nin giderek önem kazanmasına ve son yıllarda konuyla ilgili çalışmalar sayıca artıyor olmasına rağmen bir işletmenin İK uygulamalarında yeşil vurguyu nasıl somutlaştırdığı ve örgütün gerçekten çevre dostu olup olmadığı konusu hala belirsizdir. Konuyla ilgili yürütülen çalışmalar büyük ölçüde teorik inceleme ya da derleme çalışması şeklindedir. Paillé (2022), yeşil İKY'ye yönelik artan ilgi sonucu son yıllarda çok sayıda literatür incelemesinin yapıldığını dile getirerek bunu doğrulamaktadır. Yeşil İKY literatürüne yön veren önemli teorik çalışmalara kıyasla (Ahmad, 2015; Renwick vd., 2013) nispeten daha az sayıda da olsa ampirik çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalarda yeşil İKY'nin yeşil çalışan davranışı/yeşil örgütsel davranış (Dumont vd., 2017; Öztürk, 2023; Veerasamy vd., 2023a), yeşil dönüşümsel liderlik, çevresel performans (Kim vd., 2019; Lou ve Zhang, 2023; Nisar vd., 2021; Singh vd., 2020; Yusoff vd., 2020), kurumsal sosyal sorumluluk (Kavgacı ve Erkmen, 2021), örgütsel bağlılık (Baş ve Kesen, 2024) gibi farklı konularla ilişkili olarak ele alındığı görülmektedir. Yeşil İKY daha önce farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek incelenmiş olsa da yeşil İKY'nin uygulamada nasıl karşılık bulduğuna ve teori ile pratik arasındaki uyuma odaklanan ampirik çalışmalar (Alanlı, 2022; Kavgacı ve Erkmen, 2021) sınırlıdır. Oysa yeşil İKY'nin hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde incelenmesinin önemi özellikle vurgulanmaktadır (Yong vd., 2020).

Daha önce bahsedilen bilgiler ışığında mevcut çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin paylaştıkları entegre faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporlarında yeşil İK uygulamalarının ne ölçüde yer bulunduğunu incelemeyi ve bu sayede teori ile pratik arasındaki uyumu değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu değerlendirme ile, yeşil İK uygulamalarının teorik çerçevesi ile işletme uygulamalarındaki yansımaları birlikte ele alınmış olacaktır. Böylece, yeşil İKY'nin çevresel performans hedeflerine işletmelerde nasıl ve ne yönde fayda sunduğu daha kapsamlı bir şekilde ele alınarak literatürdeki ampirik boşluğun doldurulmasına katkı sağlamak istenmiştir. Bu kapsamda bir sonraki başlıkta literatürde yaygın kabul edilen yeşil İKY uygulamaları kısaca özetlenerek araştırmanın kavramsal arka planı sunulmuştur. Ardından araştırmanın yöntemi açıklanmış ve son olarak içerik analizi gerçekleştirilerek ulaşılan bulgular diğer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılarak tartışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Çevresel Performans Açısından Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

Yeşil İKY, insanları çevre stratejisiyle ilişkilendiren ve çevre yönetiminde insan davranışının rolünü vurgulayan bir felsefe olarak tanımlanmaktadır (Chaudhary ve Firoz, 2022: 28). Bir diğer ifade ile Yeşil İKY, kaynakların sürdürülebilir kullanımını desteklemek ve işletmelerde çevreyle ilgili kaygılardan doğan zararları önlemek üzere İKY politikalarının, felsefelerinin ve uygulamalarının kullanılmasıdır (Zoogah, 2011). Ren vd. ise (2018: 778) yeşil İKY'yi doğal çevreyi etkileyen kurumsal faaliyetlerle İKY sistemlerinin tasarımı, geliştirilmesi, uygulanması ve etkisi arasındaki bağlantıları anlamakla ilgili bir fenomen olarak açıklamaktadır. Görüldüğü gibi yeşil İKY kavramına ilişkin literatürde çok sayıda tanımlama olmasına rağmen bu kavramı açıklamaya dönük tanımların büyük ölçüde benzerlik gösterdiğinden söz etmek mümkündür. Özetle; Yeşil İKY, çevresel sürdürülebilirlik faaliyetleri ile İK uygulamaları arasındaki bağlantıyı inceleyen bir alan olarak ele alınabilir.

Literatürde yeşil İKY uygulamalarına yönelik farklı sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Veerasamy vd. (2023a), yeşil İKY uygulamalarını yeşil işe alım ve seçim, yeşil performans yönetimi, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil ödüller ve teşvikler ve yeşil katılım olarak sınıflandırmaktadır. Bir diğer çalışmada ise yeşil İKY'nin, bir kuruluşun karbon ayak izini azaltabilmesi için çevre yönetimine ilişkin gündemini hayata geçirmesine destek olmayı amaçlayan; insan kaynaklarını işe alma, performans yönetimi, öğrenme ve geliştirme, ücretlendirme ve ödül yönetimi ile ilgili alanlardaki tüm faaliyetleri kapsadığı vurgulanmaktadır (Prasad ve Agarwal, 2013). Bir diğer çalışma ise yeşil İKY'yi, bir kuruluşun karbon ayak izini azaltabilmesi ve karbon kredisi kazanabilmesi için çevre yönetimi gündemini hayata geçirmesine destek olmayı amaçlayan; insan kaynaklarını işe alma, performans yönetimi, öğrenme ve geliştirme, ücretlendirme ve ödül yönetimi gibi alanlardaki tüm faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Tang vd. (2018), yeşil İKY'nin beş boyut içerdiği bulgusunu elde ederek bu boyutları: yeşil işe alım ve seçim, yeşil eğitim, yeşil performans yönetimi, yeşil ücret ve ödüllendirme ile yeşil katılım olarak sıralamıştır. Literatürde daha önce ifade edilen yeşil İKY uygulamalarının dışında işletmelerin çevre yönetiminin iyileştirilmesine yardımcı olan çalışan gruplarını ifade eden yeşil takımlardan da söz edilmektedir (Obereder vd., 2022). Yeşil takımlarla birlikte yeşil İKY uygulamaları içinde yer verilen başlıklardan biri de yeşil iş yeridir (Alanlı, 2022). Yeşil iş yeri, yeşil İKY'nin önemli bir faktörü olarak vurgulanmaktadır (Bangwal vd., 2017). Literatür incelendiğinde doğrudan yeşil İKY'nin bir boyutu olarak karşımıza çıkmaya da dijital dönüşümün de sürdürülebilirlik çabasında etkili olduğu görülmektedir. Chanana ve Singh (2024), dijital araçların yeşil İKY uygulamalarının özendirilmesinde oynadığı önemli role dikkat çekmektedir. Ayrıca elektronik İKY'nin yeşil İKY'nin benimsenmesinde de etkin bir konumda olduğu vurgulanmaktadır (Anjum vd., 2022). Gelecek araştırmalarda, gelişmekte olan teknolojilerin yeşil İKY'nin benimsenmesindeki rolünün ve bunun kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin incelenmesine ilişkin bir çağrı da söz konusudur (Ahmad vd., 2025). Bu durum dijital İKY'yi yeşil İKY açısından önemli kılmaktadır. Alanlı (2022), bankalar özelinde yürüttüğü nitel içerik analizi sonucu yeşil İKY uygulamalarını; “yeşil işe alım, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil performans değerlendirme, yeşil ücret ve ödüllendirme, yeşil takım ve yeşil iş yeri” olarak kategorize ederken Kavgacı ve Erkmén (2021), benzer yöntemle kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında yeşil İKY uygulamalarını incelemiş ve bunları; “yeşil işe alım, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil performans değerlendirme, yeşil ücret ve ödüllendirme sistemi, yeşil çalışan ilişkileri, çalışan güçlendirme ve çalışan katılımı” olarak tanımlamıştır. Görüldüğü gibi literatür incelendiğinde yeşil İKY kapsamında kısmen farklılıklar olsa da benzer uygulamalardan söz edildiği söylenebilir. Bu uygulamalar çoğunlukla geleneksel İK uygulamalarının çevreci bir yaklaşımla yeniden ele alınması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların çevre yanlısı davranışlar sergilemesini sağlamanın verimli bir yolu, çevresel ve sürdürülebilir hedefleri İKY politikalarıyla bütünleştirmektir (Veerasamy vd., 2023a). Bu kapsamda İKY uygulamalarının ve bu uygulamaların kapsadığı faaliyetlerin çevresel yönetim açısından önemi Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. İKY'nin İşlevsel Boyutları: Çevre Yönetimi Bağlamındaki Önemi

İKY'nin Boyutları	İşletmelerde Çevre Yönetiminin Önemi
İş tasarımı ve analizi	Çevresel konuların tüm iş tanımlarına dahil edilmesi, çevreye olan bağlılığı çalışanların olağan işlerinin yanı sıra bir yükümlülüğe dönüştürür
İşe alım	İç veya dış işe alım faaliyetleri, bir işletmenin çevreye bağlı adayları tercih ettiğini gösterir
Seçme	İşletmenin çevre yönetimine katkıda bulunma potansiyeli olan, çevre konusuna kendini adanmış ve duyarlı kişilerin seçilmesi
Eğitim	Çevre eğitimi, çalışanlara bir işletmenin çevre politikası, uygulamaları ve gerekli tutumları hakkında gereken bilgiyi sağlar. Bir işletmenin ya da outsourcing hizmeti veren işletmelerin her bir çalışanının, her işin çevresel yönlerine vurgu yapılarak çevresel konularda eğitimi
Performans değerlendirme	Çalışanların işletmedeki kariyerleri boyunca çevresel performanslarının değerlendirilmesi, kaydedilmesi ve istenmeyen tutumları önlemek ya da örnek davranışları pekiştirmek için performansları hakkında geri bildirim sağlanması

Ödüllendirme Çevre yönetimine katkıda bulunma konusunda belirgin bir potansiyele sahip çalışanlar için finansal ve finansal olmayan ödüllendirme sisteminin uygulanması

Kaynak: *Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil, C. J. C. Jabbour, F. C. A. Santos ve M. S. Nagano (2010) adlı kaynaktan uyarlanmıştır.*

Çevresel performansı işletmelerin faaliyetlerini çevreyi gözetererek gerçekleştirme başarısı olarak açıklamak mümkündür (Edinsel ve Kara, 2024). Buradan hareketle, yeşil İKY uygulamalarının, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak ve çevresel performansı artırmak için İKY faaliyetlerini yeniden yapılandırarak işletmelerin stratejik bir dönüşüm geçirmesine katkı sunduğu söylenebilir. Kim vd. (2019), otel işletmeleri üzerinde yürüttükleri çalışma sonucu yeşil İKY'nin, çalışanların çevre dostu davranışlarını ve işletmenin çevresel performansını artırdığı bulgusuna ulaşmışlardır. Bir diğer çalışmada yeşil İKY'nin çevre yanlısı davranışlar üzerinde olumlu etkileri olduğu ve bu davranışların da çevresel performansı artırmada önemli bir role sahip olduğu vurgulanmıştır (Nisar vd., 2021). Sürdürülebilirlik raporları üzerinden yürütülen nitel bir araştırma sonucu yeşil İKY uygulamalarının çevre dostu kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini de destekleyeceğinden söz edilmiştir (Kavgacı ve Erkmen, 2021). Benzer şekilde Usman ve Mat (2021), çevresel performansın başarısı için yeşil İKY uygulamalarının önemine dikkat çekmektedir. Literatürde yeşil İKY ile çevresel performans (Lou ve Zhang, 2023; Yusoff vd., 2020) ve çevresel sürdürülebilirlik (Sahan vd., 2024) arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çeken farklı çalışmalar da olduğu görülmektedir. Literatürde öne çıkan bulgular ve örnek uygulamalar ışığında Tablo 1 incelendiğinde geleneksel İK politikalarının çevreci bir perspektifle ele alındığında çevresel yönetim süreçlerine ve çevresel performansa doğrudan katkı sunduğunu söylemek mümkündür. Bu kapsamda sonraki başlıkta hem literatürde yaygın kabul olarak kabul gören hem de güncel yaklaşımlar olarak karşımıza çıkan ve çevresel performans için kritik önem taşıyan yeşil İKY uygulamaları birlikte dikkate alınarak her bir uygulama ana hatlarıyla açıklanmıştır.

2.1.1. Yeşil işe alım ve seçim

Çevre yanlısı bir kuruluşun oluşturulması ve sürdürülmesi, kuruluşun çevresel yönetim faaliyetlerine katılmaya istekli çalışanları işe almasını da gerektirmektedir. İş arayanlar, bireysel değerleri ile kurumsal değerler arasında uyum olan iş yerlerini tercih etmekte ve işe alım çabalarında kurumun çevresel itibarı ve imajı her geçen gün daha belirgin hale gelmektedir. Web tabanlı işe alım uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte işverenler, gazete gibi geleneksel medya araçlarına kıyasla çevre yönetimi konusunda daha fazla bilgi sağlama imkanı bulmuştur (Renwick vd., 2013). Bazı işletmeler, kurumsal çevre politikası ve stratejilerini örgütün işe alım politikasıyla bütünleştirmektedir. Bu işletmeler adayların çevre bilincine sahip olmalarının önemini vurgulamakta veya kurumsal çevre yönetimi girişimlerine katılabilecek yetkinlik ve tutumlara sahip adayları işe almayı tercih ettiklerini ifade etmektedirler (Leszczynska, 2016). Bir başka çalışmada ise yeşil işe alım ve seçim süreci iki farklı bölüm ile açıklamaktadır. Bunlar (Mishra, 2017), “(1) işe alım ve seçim sürecinde çevrimiçi araçlar, kağıt kullanımının sınırlandırılması gibi çevre dostu yöntemlerin uygulanması ve (2) seçim aşamasında yeşil tutumların ölçülmesi, çevre dostu uygulamaları önemseyen ve geri dönüşüm, daha az çıktı alma, enerji tasarrufu gibi temel çevre yanlısı faaliyetleri izleyen kişilerin göz önünde bulundurulması” olarak ifade edilmektedir (s. 764). Özetle etkili çevre yönetiminin, potansiyel çalışanların bir kuruluşun çevre ilkelerinin bilincinde olmasını ve bu ilkeleri sürdürebilmesini sağlayan işe alım uygulamaları yoluyla kolaylaştırılabileceğinden söz etmek mümkündür (Faeni, 2024).

2.1.2. Yeşil eğitim ve geliştirme

Çalışanların çevreye ilişkin konulardaki bilgi, beceri, yetenek ve farkındalıklarını artıran eğitim ve geliştirme uygulamaları yeşil eğitim ve geliştirmeyi ifade eder (Obereder vd., 2022). Yeşil eğitimin, sadece çevre departmanlarıyla bağlantılı olanlara değil, işletmenin tüm üyelerine eğitim programlarıyla birlikte verilmesi gerekmektedir (Jabbour ve Santos, 2008; Tang vd., 2018). Çalışanların olumlu tutum ve davranışlarını açığa çıkarmaya katkı sunacağı düşünülen yeşil eğitim ve geliştirme uygulamaları (Judeh ve Khader, 2023) kapsamında işletmelerin dikkate alabileceği bir takım uygulama önerilerinden söz etmek mümkündür. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Prasad ve Agarwal, 2013):

- Eğitim ve geliştirme planları, çalışanların çevre yönetimi, yeşil beceriler ve tutum konularında bilgi edinmelerini ve gelişmelerini sağlayacak programlar, atölye çalışmaları ve oturumlar içermelidir.
- Çalışanların çevre yönetimi alanındaki yetkinliklerini ve bilgilerini artırmak için eğitim içerikleri geliştirilmelidir.
- Düzenlenen eğitimler sadece çevre yönetimi için değil, diğer işlevsel alanlar için de çevrimiçi ve web tabanlı eğitim modüllerinden ve interaktif medya eğitim araçlarından kapsamlı bir şekilde yararlanılarak yürütülmelidir.
- Güvenlik, enerji verimliliği, atık yönetimi ve geri dönüşüm gibi çevreyle ilgili konular çevre eğitiminin odak noktaları haline gelebilir.
- Eğitim yöneticileri, basılı notlar yerine çevrimiçi kurs materyallerine ve vaka çalışmalarına daha fazla yer vermeli ve kağıt kullanımını daha da azaltmalıdır.

Çalışanlar, çevresel eğitim ve öğretimin bir sonucu olarak çevresel kalitenin iyileştirilmesine yönelik ihtiyaçlar konusunda daha bilinçli hale gelmektedir (Jabbour ve Santos, 2008). Bir diğer ifade ile yeşil eğitim alan bireylerin, işi tamamlamak için gösterdikleri çabaların çevreyi nasıl etkileyeceği konusunda daha bilinçli hale geldikleri söylenebilir (Paillé, 2022). Bu durum eğitimin, yeşil İKY'nin literatürde yaygın kabul gören temel taşlarından biri olarak vurgulanıyor olmasını (Renwick vd., 2013) ve yeşil İKY uygulamaları içinde yeşil eğitimin en önemli girişim olarak kabul edilmesini (Yong vd., 2020) açıklar niteliktedir. Sonuç olarak eğitim, çalışanların çevre bilincini artırarak ve çevre dostu davranışları teşvik ederek işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkı sağladığından önemli görülmektedir.

2.1.3. Yeşil performans değerlendirme

Yeşil performans değerlendirme, çevresel meseleler, çevresel sorumlulukların kullanımı, çevreyle ilgili endişelerin ve politikanın iletişimi gibi konuları içerir (Renwick vd., 2013). Yeşil performans yönetimi çalışanların, kurumsal amaç ve hedeflere daha iyi bir şekilde ulaşılmasına yardımcı olan mesleki becerilerini geliştirmeye teşvik edildiği bir süreçtir. Bu süreç işletmenin çevreyle ilgili endişeleri ve politikaları ile ilgili konulardan oluşmakta ve çevreyle ilgili sorumlulukların kullanımına da odaklanmaktadır (Ahmad, 2015).

Yeşil performans değerlendirme, yöneticilerin performans hedeflerine ek olarak çevre yönetimi performansından da sorumlu tutulmaları ihtiyacı ile ilgilidir (Renwick vd., 2013). Bu noktada performans yönetim sistemleri, anahtar performans göstergelerinde yeşil hedefleri içerecek şekilde geliştirilmelidir. Bu noktada firmalar, çevre dostu davranışları harekete geçirmek için ödül ve takdir sistemlerine entegre edilebilecek yeşil performans ölçütleri belirleyebilir (Ahmad vd., 2025). Bununla birlikte yöneticiler için yeşil hedefler, amaçlar ve sorumluluklar belirlenmeli ve yöneticilerin yeşil sonuçlara ulaşmadaki başarıları değerlendirmelere dahil edilmelidir (Prasad ve Agarwal, 2013). Yeşil performans göstergelerinin oluşturulması, performans değerlemede tüm üyeler için çevresel olaylar, çevresel sorumluluklar, karbon emisyonlarının azaltılması gibi konuları kapsayan bir dizi yeşil kriter oluşturmak anlamına gelmektedir (Tang vd., 2018). Özetle pek çok işletme, çalışanları için çevresel hedefler belirlemekte, bu hedeflere yönelik performans bireysel performans değerlendirme programlarının kriterlerinden biri olarak ele almakta ve bu durum, çalışana sağlanan ödül ve tazminatların değişken kısmını etkilemektedir (Jabbour ve Santos, 2008).

2.1.4. Yeşil ücret yönetimi ve ödüllendirme

Yeşil ödüller ve ücretlendirme sisteminin İKY süreciyle uyumlu hale getirilmesi halinde, işletmelerde yeşil bir kültürün teşvik edilebileceği öne sürülmektedir (Ahmad, 2015). Yeşil ödüllendirmenin temel amacı, çalışanların katılımını teşvik etmek ve özendirme. Ücretlendirme mekanizması, çalışanların davranışlarını yeşil performans yönünde değiştirmelerini sağlamak için kullanılabilir (Leszczynska, 2016). Yöneticiler, yeşil yönetim unsurlarını ücretlendirme planlarına entegre ederek çalışanlar arasında yeşil davranışları özendirirler. Ayrıca, yöneticiler çalışanlardan kendi işleriyle ilgili yeşil fikirler üretmelerini isteyebilir ve bu fikirler ortak kararlarla gelecek yılın ulaşılacak hedeflerine dahil edilebilir. Hedeflere ulaşılması ise teşvik almanın temelini oluşturacaktır (Ahmad, 2015). Bu kapsamda ücretlendirme politikaları, çalışanların yeşil beceriler edinmesini ve başarılarını ödüllendirecek şekilde özelleştirilmelidir. Çevre yönetiminde sunulan katkılar için maaş artışı, ikramiyeler gibi maddi ödüllerin yanı sıra ücretli izinler, özel izinler, özel takdirler, armağanlar gibi maddi olmayan ödüller de kullanılabilir (Arulrajah vd., 2015; Prasad ve Agarwal, 2013). Paillé vd. (2023), maddi olmayan yeşil ödüllerin de çalışanları çevre yanlısı çaba göstermeye yönlendirebilecek etkili bir yol olduğu ileri sürmektedir. İş performansıyla bağlantılı olarak yeşil ve çevre dostu davranışlar sergileyen çalışanların ödüllendirilmesi için ücretlendirme sistemine değişken bir ödeme kalemi eklenebilir (Leszczynska, 2016) ya da çalışanlardan işleriyle doğrudan ilgili çevre dostu fikirler üretmeleri istenebilir (Faeni, 2024). Bu noktada çalışanlar karbon ayak izlerini azaltmaları ve çevreyi koruma konusunda daha fazla farkındalığa sahip olmaları için yönlendirilebilirler (Tang vd., 2018).

Bir kuruluşun çevresel performansının sürdürülebilirliği çoğunlukla yeşil ödül yönetimi uygulamalarını hayata geçirmesine bağlıdır (Arulrajah vd., 2015). Gün geçtikçe daha fazla işletme tarafından çevre yanlısı eylemleri destekleyen ödül sistemleri geliştirilmektedir (Beck-Krala ve Klimkiewicz, 2017). Sonuç olarak yeşil İKY çerçevesinde ödüller ve ücretlendirme, işletmelerdeki çevresel girişimleri teşvik etmek için potansiyel araçlar olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda işletmelerin, stratejik bir yaklaşımla çalışanlarının çevre dostu girişimlerini teşvik etmek için ödül sistemleri geliştirdiğinden söz etmek mümkündür (Ahmad, 2015).

2.1.5. Yeşil takım

Kuruluşların çevre yönetiminin iyileştirilmesine yardımcı olan çalışan grupları yeşil takımlar olarak tanımlanmaktadır (Obereder vd., 2022). Bir diğer ifade ile yeşil takımlar, işletmenin çevresel etkilerini azaltmak ve doğal çevreyi iyileştirmek için birlikte çalışan iş görenlerden oluşan yapılardır (Dangelico, 2015).

Takımlardan oluşan ağlar temelinde yapılandırılmış organizasyonlar, etkili bir çevresel yönetim sistemi uygulamak isteyen bir işletmenin ideal modeli olarak kabul edilmektedir (Jabbour ve Santos, 2008). Bu kapsamda

yeşil takımlar, çevre yönetimi yaklaşımlarını ve uygulamalarını hayata geçirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan işletmeler için önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır (Jabbour vd., 2013). Çalışanlara ilişkin çevreyle ilgili İK uygulamalarından bahsedilirken de çalışanlara yönelik çevre eğitimi, çalışanların çevre konusunda güçlendirilmesi ve çevre odaklı takım çalışması yürütmesi gibi unsurlara dikkat çekilmektedir. Burada bahsedilen çevre odaklı takım çalışması, çevresel sorunların çözümü için tasarlanmış ekip çalışmasını ifade etmektedir. Sonuç olarak takım çalışması, işletmedeki farklı yeteneklerin etkin kullanımı ile karmaşık çevresel zorluklarla başa çıkmada etkili bir çevresel yönetim sistemi geliştirmek ve başarı elde etmek için kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Massoud vd., 2011). Bu noktada yeşil takımların şekli veya yönelimi ne olursa olsun, daha geniş çaplı çalışan katılımını sağlamada ve çevre yönetim sürecini desteklemede kilit bir role sahip olduklarından söz etmek mümkündür (Sanyal ve Haddock-Millar, 2018).

2.1.6. Yeşil çalışan ilişkileri ve çalışan katılımı

Çalışan ilişkileri, İKY'nin dostane bir işveren-çalışan ilişkisi kurmakla ilgilenen yönüdür ve çalışanların katılımını, güçlendirme faaliyetlerini içerir. Çalışanların yeşil girişimlere katılımı, yeşil yönetim uygulamalarını ve sistemlerini çalışanların hedefleri, yetenekleri, motivasyonları ve algılarıyla uyumlu hale getirdiği için daha iyi bir yeşil yönetim sağlama ihtimalini artırır. Çalışan katılımının bir diğer faydası ise çevreye duyarlı çalışanların geliştirilmesidir (Ahmad, 2015). Ayrıca çalışanlar, katılımı ve dahil olmayı çevre yanlısı davranışlarda bulunmayı öğrenmek için bir fırsat olarak görmektedir. Bu nedenle, katılım ne kadar fazla olursa çalışanların yeşil davranışlarının da o kadar fazla olması muhtemeldir. Bu bağlamda işletmelerin yeşil yönetim ve değerlendirme uygulamalarına ilişkin kararlara çalışanların katılımını teşvik etmesi gerekmektedir. Bu tür bir katılım, çalışanların yeşil davranışlarını teşvik edecek ve sonuçta topluma fayda sağlayacaktır (Veerasamy vd., 2023b). Kurumun çevresel performansına dair olumlu algının, çevresel girişimlere katılımı doğrudan ilişkili olduğu literatürde ifade edilmektedir (Benn vd., 2015).

Çalışanların süreçlere dahil edilmesinin temelinde, bu ekiplerin israfı azaltabileceği (çünkü çalışanların iş süreçleri ve ürünler hakkında en fazla bilgiye sahip olduğu düşünülmektedir) ve bu katılımın çalışanların işlerinden gurur duymalarını ve işlerine daha bağlı olmalarını sağlayacağı düşüncesi yatmaktadır (Renwick vd., 2008). Çevresel yenilikler günümüzde birçok işletmede görülebilmektedir. Eko-girişimler, yöneticilerin, ofis personelinin, mavi yakalıların ve farklı düzeylerdeki diğer çalışanların yaratıcı fikirleri sonucunda işletmelerin her seviyesinde ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda çevresel inovasyonlara çalışanların öncülük ettiğinden söz edilebilir (Fernández vd., 2003). Sonuç olarak yeşil İKY kapsamında çalışan ilişkilerini, yeşil öneri planlarına ve sorun çözme çemberlerine çalışanların dahil edilmesi ve katılımı, çalışanların yeşil fikirler geliştirme ve bu fikirleri deneme konusunda bağımsız hareket edebilme özgürlüğü vb. örneklerle açıklamak mümkündür (Renwick vd., 2008).

2.1.7. Yeşil iş yeri

Yeşil işletme, kaynakların daha verimli kullanılması, yenilenebilir enerji kaynaklarının üretilmesi, sera gazı emisyonlarının azaltılması ve çevresel etkinin en aza indirilmesi hedefi doğrultusunda ürün ve hizmetler sunan kuruluşu tanımlamaktadır (Shahriari vd., 2019). Dünyanın çeşitli yerlerindeki işletmeler, geleneksel ofislere karşın iş yeri ve ofislerinde önemli ölçüde yeşil binalara yönelmektedir (Ahmad, 2015). Yeşil bina, ekolojik olarak sürdürülebilir bir odağa sahip bina olarak tanımlanmaktadır (Kato vd., 2009). Yeşil binalar enerji verimliliği, yenilenebilir enerji ve yağmur suyu yönetimi gibi çevre dostu uygulamalarla ilgili bir dizi gelişmiş özelliği bünyesinde barındırmaktadır (Ahmad, 2015). İşletmelerin yeşile dönmek için atabileceği adımlara, kağıtsız çalışma, çevre dostu kağıt kullanımı, geri dönüşüm, yeşil satınalma, çalışan katılımı, su tasarrufu, alternatif enerji kaynaklarının kullanımı, enerji denetimi gibi uygulamalar da örnek gösterilebilir (Sheopuri ve Sheopuri, 2015).

Literatürde yeşil iş yeri ortamı ile çalışan verimliliği arasında pozitif ilişkiye dikkat çekilmektedir. Yeşil ofis tasarımının işgücü verimliliği üzerindeki faydaları, bir işletmenin yeşil iş yerine geçişi için önemli gerekçeler sunmaktadır (Kato vd., 2009). Literatürde, yeşil bir iş yerine sahip olmanın yalnızca çevre için faydalı olmakla kalmadığı, aynı zamanda çalışanların genel refahına da olumlu katkılarda bulunduğu ifade edilmektedir. Bu tür bir iş ortamında çalışanların kendilerini daha ilham verici ve motive edici bir atmosferde hissedecekleri, bunun da üretkenliği artıracığı belirtilmektedir. Aynı zamanda, yeşil işyerlerinin çalışanlarda çevre dostu davranışları teşvik eden bir algı oluşturacağı vurgulanmaktadır (Samaranayake ve De Silva, 2010). Yüksek performanslı yeşil bir iş yerinin en iyi yetenekleri cezbetme ve elde tutma, verimliliği artırma, çevresel etkiyi en aza indirme, genel tatmini teşvik etme gibi faydalarından da söz etmek mümkündür (Stringer, 2009a). Sonuç olarak, yeşil iş yeri uygulamaları ile yeşil İKY arasındaki karşılıklı tamamlayıcılığı vurgulamak mümkündür. Bu iki yaklaşımın entegrasyonu hem çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşarak çevresel performansı iyileştirmede hem de organizasyonel verimliliğin ve çalışan memnuniyetinin artırılmasında önemli bir rol oynayabilir.

2.1.8. Yeşil iş sağlığı ve güvenliği

Yeşil iş sağlığı ve güvenliği, İKY'nin geleneksel iş sağlığı ve güvenliği işlevinin ötesinde işletmenin çevre yönetimine ilişkin bazı yönlerini de kapsamaktadır. Bu nedenle günümüzde pek çok işletmenin iş sağlığı ve

güvenliği müdürü pozisyonunu iş sağlığı, güvenliği ve çevre müdürü olarak yeniden tasarladığı görülmektedir. Bu kapsamda biyoçeşitliliğin korunması, tehlikeli çalışma ortamından kaynaklanan çalışan stresini ve meslek hastalıklarını azaltmak için sürekli olarak çevreyle ilgili çeşitli girişimlerde bulunulması ön plana çıkmaktadır (Arulrajah vd., 2015). Bu doğrultuda emisyonu en aza indirerek çalışanların ve çevrenin korunması, iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonuna yönelik yeşil rol ve sorumlulukları ifade etmektedir (Stringer, 2009b). Yeşil sağlık girişimleri, çevre dostu uygulamalar, sürdürülebilir ofis tasarımları ile fiziksel ve zihinsel sağlığı teşvik eden politikalar aracılığıyla çalışanların refahını teşvik etmektedir (Shabeer vd., 2024). Bu bağlamda iş yeri kalitesinin artırılması için yeşil işler de dahil olmak üzere tüm işlerin insana yaraşır, güvenli ve sağlıklı işler olması önem arz etmektedir. Ancak yeşil ekonomiye yönelik yoğun vurguya rağmen iş sağlığı ve güvenliği konularına sınırlı düzeyde değinildiği görülmektedir (Valenti vd., 2016).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak yürütülen çalışmada öncelikle eleştirel literatür incelemesi yapılarak kavramsal çerçeve ortaya konmuş, ardından içerik analizine başvurulmuştur. Bu çerçevede Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşuna araştırma sahası olarak odaklanılmıştır. İşletmeler büyüdükçe daha görünür hale geldikleri, daha hesap verebilir oldukları ve geniş ölçekli operasyonlar gerçekleştirdikleri düşünüldüğünde çevresel baskılar daha fazla maruz kalmaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu işletmeler için çevreye ilişkin baskılar küresel boyutlara ulaşmakta ve hem düzenleyici kurumlar hem de toplumsal ve ekonomik paydaşlar tarafından yönlendirilmektedir. Bu sebeple araştırılacak işletmelerin seçiminde Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarına odaklanmanın isabetli olacağı düşünülmüştür. Belirlenen odak doğrultusunda özellikle son beş yıldır ISO 500 listesinde ilk onda yer alan işletmeler araştırılmıştır. İçlerinde düzenli olarak entegre faaliyet raporu ya da sürdürülebilirlik raporu paylaşan ve bununla birlikte GRI (Küresel Raporlama Girişimi) standartlarına uygun olarak raporlama yapan enerji ve otomotiv sektöründen üç işletme çalışmanın analizi için belirlenmiştir. GRI Standartları, dünyada sürdürülebilirlik raporlamasında en yaygın şekilde benimsenen ve kullanılan standartlardır. Bu standartlar firmaların sürdürülebilirliğe olan katkısını ve etkilerini ortaya koymaya yardımcı olmaktadır (Global Reporting Initiative, 2022). Bu kapsamda çalışmada GRI standartlarına uygun rapor sunan işletmeler seçilerek yeşil İK uygulamaları açısından analiz edilebilir ve karşılaştırılabilir veri elde edilmesi amaçlanmıştır. Mevcut araştırmanın sınırlılıklarından biri incelenen firma sayısının üçle sınırlı olmasıdır. Nitel araştırmalarda genellebilirlikten ziyade derinlik ön planda tutulsa da sınırlı sayıda firma ile araştırmanın yürütülmüş olması bulguların çeşitliliğini kısmen sınırlandırmış olabilir. Ancak örneklemin, GRI standartlarına uygun bir biçimde düzenli ve erişilebilir sürdürülebilirlik raporu paylaşan Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları içinden seçilmesi örneklem hacmini doğrudan etkilemiştir.

Sonuç olarak araştırma kapsamında belirlenen üç işletmeden birinin en son 2022 yılı için sürdürülebilirlik raporu paylaştığı, diğer iki işletmenin ise 2023 yılı için entegre faaliyet raporlarını kamuoyuna sunduğu görülmüştür. Bu kapsamda bir sürdürülebilirlik raporu ve iki entegre faaliyet raporu MAXQDA 2024 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen işletmelere ilişkin bilgilere Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmada İncelenen İşletme Profili

İşletme Kodu	Faaliyette Bulunduğu Sektör	İncelenen Rapor Türü	Rapor Yılı
A	Enerji	Sürdürülebilirlik Raporu	2022
B	Enerji	Entegre Faaliyet Raporu	2023
C	Otomotiv	Entegre Faaliyet Raporu	2023

Veriler analiz edilmeden önce kod, kategori ve tema oluşturulmuştur. Nitel içerik analizinde kullanılacak olan kodlar, kategoriler ve temanın bir kısmı daha önceden literatürden elde edildiği için çalışmada hem tümevarımcı hem de tümdengelimci bir yol izlenmiştir. Nitel içerik analizinde kodlar tanımlayıcı etiketler olarak işlev görürler ve kavramlar arası ilişkilerin kurulmasına ve bu kurulan ilişkilerden kategorilere ulaşarak bir üst ilişki sınıfının oluşturulmasına yardımcı olurlar. Bir diğer ifade ile kodlar, incelenen konunun özünü açıklayan temel bileşenlerdir ve benzerliklerine ve belirli bir düzen çerçevesine göre gruplandırıldıklarında, kategorilerin oluşturulmasını ve bu kategoriler arasındaki ilişkilerin analizini etkin bir şekilde kolaylaştırırlar (Saldana, 2019). Özetle ilk temel kodlama hem çözümlemeyi başlatan ilk adımdır hem de verilerin sonraki çözümleme için hazır olmasına katkı sunar (Punch, 2024: 194). Örneğin, kaygı, öfke ve acıma gibi ifadeler yani kodlar, duygular kategori başlığı altında gruplandırılabilir (Willig, 2008: 35). Bu bağlamda araştırma kapsamında tema olarak yeşil İKY belirlenmiştir. Araştırmanın teorik arka planında da belirtildiği gibi literatürde yaygın olarak kabul gören yeşil İKY uygulamalarının yeşil işe alım ve seçim, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil performans değerlendirme, yeşil ücret yönetimi ve ödüllendirme olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Bunun yanı sıra sınırlı da olsa yeşil iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonuna rastlanmaktadır. Bahsedilen yeşil İKY uygulamalarına ek olarak yeşil takım, yeşil çalışan ilişkileri ve yeşil iş yeri kavramlarının kimi zaman yeşil İKY uygulamaları kapsamında ele alındığı kimi zaman da yeşil İKY içinde güncel yaklaşımlar olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu bağlamda mevcut araştırmada literatürde yaygın kabul edilen yeşil İKY uygulamaları olan yeşil işe alım ve seçim, yeşil eğitim ve geliştirme,

yeşil performans değerlendirme, yeşil ücret yönetimi ve ödüllendirme, yeşil çalışan ilişkileri tımdengelimci bir yaklaşımla kategorilerin oluşturulmasına katkı sağlamıştır. Yeşil işe alım kategorisi altında daha önce literatür bölümünde de bahsedildiği üzere online işe alım uygulamaları ve çevreci işveren imajının oluşturulması alt kodlar olarak belirlenmiştir. Yeşil işe alım dışında diğer kategoriler için de hem literatürden yola çıkılarak hem de incelenen raporlardan elde edilen verilerden hareketle alt kodlar oluşturulmuş ve Şekil 1’de gösterilmiştir. Buna ek olarak literatürde daha az karşılık bulmasına rağmen yeşil İKY ile ilişkili olan ya da yeşil İKY’yi açıklamaya katkı sunacağı düşünülen yeşil takım, yeşil iş yeri, yeşil iş sağlığı ve güvenliği, dijital İKY ise hem tümevarımcı hem de tımdengelimci bir yaklaşımla genel yeşil İK etkileri açısından öne çıkan kavramlar başlığı altında kategorize edilmiştir. Bu noktada açık kodlama çerçevesinde verilerden elde edilen bulgular da bahsi geçen kodların oluşturulmasına katkı sunmuştur. Özellikle dijital İKY doğrudan yeşil İKY ile ilişkili görülmesi de daha makro bir bakış açısıyla İK faaliyetlerinin dijitalleşme derecesinin de incelenmesinin çevreci hedeflere ulaşma konusunda yorum yapabilmek adına anlamlı olacağı düşünülmüştür. Araştırma kapsamında incelenen raporlar da bu değerlendirmeyi destekler niteliktedir.

Sonuç olarak bu çalışmada nitel veri analiz süreci izlenmiş ve araştırma sonrası elde edilen veriler MAXQDA programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Analiz kapsamında öncelikli olarak mevcut literatürden hareketle tematik çerçeve ortaya konmuş, ardından veriler açık kodlama tekniğine uygun şekilde kodlanmıştır. Kodlama sırasında daha önce literatürde vurgulanan kavramlara ek olarak verilerden türetilen kodlara da yer verilmiştir. Benzer kavramsal özelliklere sahip kodların bir araya gelmesiyle altı ana kategori oluşmuş ve bu kategorilerde çok sayıda alt kod yer almıştır. Nicel araştırmalar yürütülürken geçerlilik ve güvenilirlik ön plana çıkarken, nitel araştırmalarda bu kavramlar şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda değerlendirilmektedir. Bu bağlamda mevcut çalışmada oluşturulan her bir kategori ve kodun nasıl geliştirildiği detaylı bir şekilde anlatılarak araştırmanın şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlanmıştır. Yeşil insan kaynakları yönetimi teması altında oluşturulan kategoriler ve her bir kategori için o kategoriyi temsil eden kodlar Şekil 1’de gösterilmiştir. Analiz sonucu ulaşılan bulgular ise bir sonraki başlıkta detaylıca ele alınmıştır.



Şekil 1. Kategori ve Kodların Görsel Haritası

3. BULGULAR

3.1. Kod ve Kategorilerin Genel Görünümü

İşletmelerin yayınladıkları raporların nitel bir içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmesi sonrası oluşturulan kategori ve kodlara Şekil 2’de yer verilmiştir. Araştırmada incelenen üç farklı işletme, A, B ve C olarak adlandırılmıştır ve her biri bir sütunla temsil edilmektedir. Şekil incelendiğinde araştırmaya dahil edilen işletmelerin raporlarından hareketle altı kategori ve bu kategorileri temsil eden kodların yer aldığı görülmektedir. Ayrıca her bir kodun hangi işletmede daha baskın konumda olduğuna dair bulgulara da yer verilmiştir. Kodların karşısında yer alan kutuların büyüklüğü konuyla ilgili ifadelerin paylaşılan raporlarda daha fazla vurgulandığına işaret etmektedir. Bu doğrultuda şekil yorumlandığında dijital takdir ve ödüllendirme uygulamaları ile ilham veren

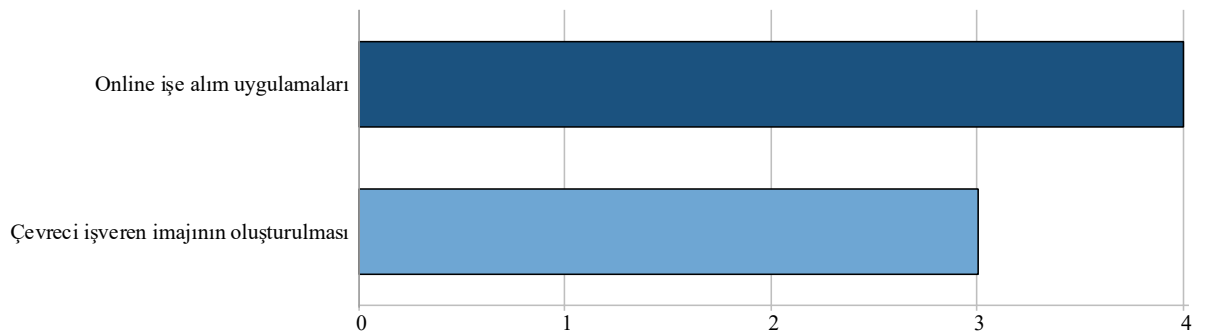
liderlik uygulamalarının en az vurgulanan kodlar olduğu, en yoğun bahsedilen uygulamaların ise yeşil iş yeri olduğu bunu sırasıyla çevresel farkındalığın artırılmasına yönelik eğitim ve paylaşımlar ile yeşil süreçlere çalışanların katılımının takip ettiği görülmüştür.



Şekil 2. Kod Matris Tarayıcısı

3.2. Kategoriler Bazında Kodların Dağılımı

Bu aşamada kategoriler bazında kodların ifadelerin yoğunluklarına göre nasıl bir dağılım gösterdiği grafikler üzerinden incelenmiş ve her bir koda ilişkin analiz edilen raporlardan hareketle örnek ifadeler paylaşılarak daha kapsamlı bir değerlendirme sunulmuştur.



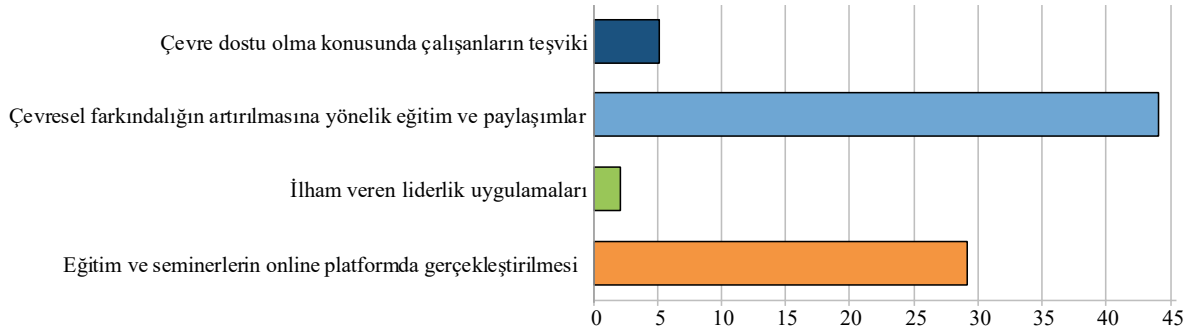
Grafik 1. Yeşil İşe Alım ve Seçim

Yeşil İKY uygulamaları içerisinde ilk olarak yeşil işe alım ve seçim fonksiyonu incelenmiştir. Grafik 1'e bakıldığında online işe alım uygulamaları ve çevreci işveren imajı oluşturulmasının birbirine yakın yoğunluğa sahip olduğu görülse de online işe alım uygulamalarının uygulamada bulunduğu karşılığın daha fazla olduğu

görülmektedir. Bu kapsamda ilgili koda dair araştırmaya dahil edilen işletmelerin raporlarında yer verdikleri ifadelerden birkaçı aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

“B: Dijitalleşme çalışmaları ve Şirket’in Sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında gemilerde ve ofiste tanker yönetimi için bir software program kullanılmaktadır. Gemi personelinin işe alımı ve gemiye katılımı öncesi yetkinlik değerlendirmelerinin online olarak yapıldığı bir sistem devreye alınmıştır.”

“C: İşe alım süreçleri özelinde devreye alınan “Success Factor” sayesinde ilan onay süreci ve ilan açılması, aday ücret çalışmaları ile bu çalışmaların onaylanması gibi işe alım sürecinin bütün aşamalarının tek bir sistem üzerinden gerçekleşmesini sağlıyoruz. Bu süreçlere dahil olan tüm adayların geri bildirimlerinin ve fikirlerinin başarıya ulaşmamızda kritik rol oynadığının bilincinde olarak adayların tavsiye skorlarını gözeterek süreçler tasarlıyoruz.”



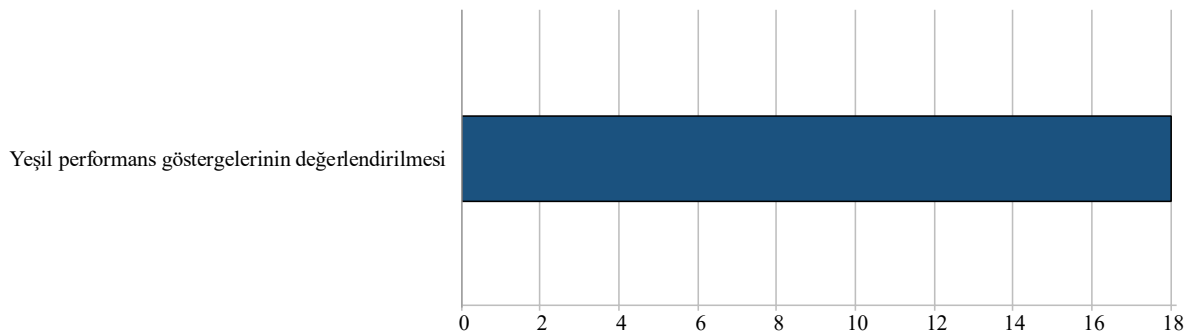
Grafik 2. Yeşil Eğitim ve Geliştirme

Grafik 2 incelendiğinde yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri içerisinde en fazla karşılaşılan uygulamanın çevresel farkındalığın artırılmasına yönelik eğitim ve paylaşımlar olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla eğitim ve seminerlerin online platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetler takip etmektedir. İncelenen raporlarda yeşil eğitim ve geliştirme kapsamında en çok değinilen kod olduğundan çevresel farkındalığın artırılması için başvurulan uygulamalara ilişkin örnek ifadeler aşağıda yer verilmiştir:

“A: Çevre bilinci ve farkındalığın artırılması amacıyla, çevrimiçi eğitimler, uygulamalı saha eğitimleri, OPRC/HNS eğitimleri gerçekleştirilmekte, düzenli aralıklarla iş başı güvenlik konuşması ve bültenler hazırlanarak yayınlanmaktadır. Ayrıca konuya ve tesise özel spot eğitimler de düzenlenmektedir.”*

“B: Diğer taraftan tüm operasyon ve faaliyetlerde “Sıfır Atık” bakış açısının yaygınlaşması için eğitimler ve optimizasyon çalışmaları devam etmektedir.”

“C: Bayilerimiz için sürdürülebilir farkındalık semineri ve toplumsal cinsiyet eşitliği seminerleri gerçekleştirdik. Tüm bayilerimize sürdürülebilirlik politikasını aktaran posterler ve doğru atık ayrıştırmasının yapılabilmesini amaçlayan çöp kutuları gönderilmiştir.”



Grafik 3. Yeşil Performans Değerleme

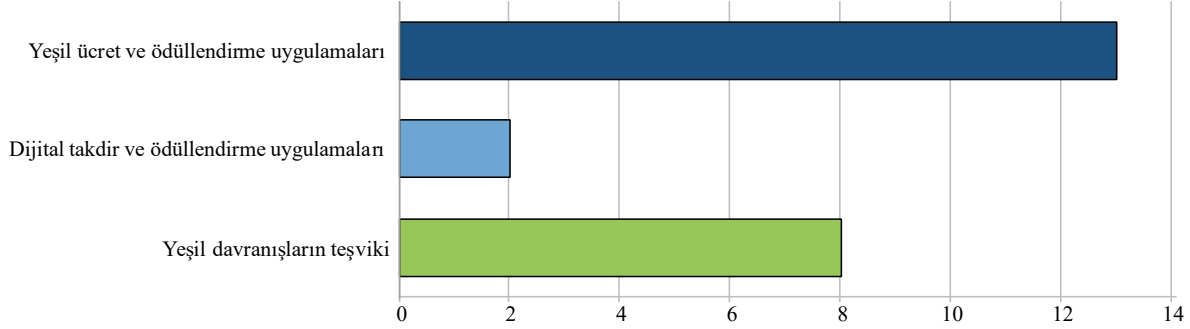
Yeşil İK uygulamaları içinde çalışma kapsamında ele alınan kategorilerden biri de yeşil performans değerlemedir. Bu doğrultuda işletmelerin yeşil performans göstergelerine yer verip vermediği araştırılmıştır. İncelenen işletmelerin yeşil performans göstergelerinin değerlendirilmesine ilişkin uygulamalarını içeren örnek ifadeler aşağıdadır:

* OPRC/HNS: Denizlerde Petrol Kirliliğine Hazırlık, Müdahale ve İş Birliği Uluslararası Sözleşmesi/Tehlikeli ve Zararlı Maddelere Yönelik Müdahale ve İş Birliği Protokolü

“A: CEO ve üst yönetimin hedef kartlarında yöneticilerin uzmanlık alanları doğrultusunda Çevre, Toplum ve Kurumsal Yönetişime (ÇYS) dair kilit performans göstergelerinin (%10 ila %25 arasında ağırlığa sahip) bulunmasını önemsiyoruz. Bu hedeflerin gerçekleşmesiyle ödüllendirme sistemlerimizi de ilişkilendiriyoruz.”

“B: Bireysel performansın ölçülmesinde, finansal alanların dışında uzun vadeli sürdürülebilir iyileştirme, Çevre, Toplum ve Kurumsal Yönetişim (ÇSY) politikalarına uyum prensipleri de gözetilmektedir.”

“C: Üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmelerine iklim ve çevre hedeflerinin dahil olmasının yanı sıra değişen durumlar ve projeler hakkında bilgi paylaşımı yapıyor, bu bağlamda karar alınması ve bölümlerin iyi uygulama örneklerinin paylaşılması teşvik ediliyor.”



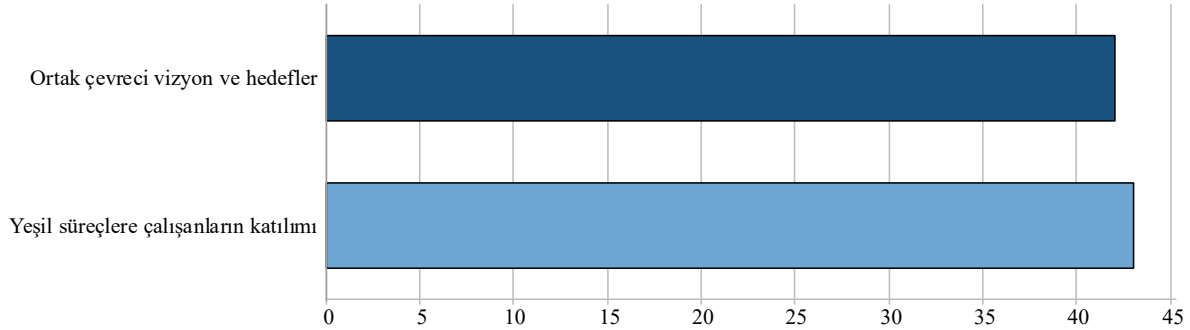
Grafik 4. Yeşil Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme

Grafik 4, dijital takdir uygulamalarına ve yeşil davranışın teşvik edilmesine yönelik çalışmalara oranla yeşil ücret ve ödüllendirme uygulamalarının daha yoğun olduğunu ortaya koymaktadır. İlgili koda dair örnek ifadeler aşağıda sunulmuştur:

“A: İSG-Ç (İş Sağlığı, İş Güvenliği ve Çevre) kurallarına uygun çalışma eğilimleri dikkate alınır ve bir sistematik dahilinde değerlendirilir, iş güvenliği ve çevre koruma odaklı pozitif davranışlar ödüllendirilir.”

“B: Anlık/Seç Ödülleri: Anlık ödüller çalışanın başarısını anlık olarak takdir etmeye, Seç ödülleri ise sağlık emniyet ve çevre konuları kapsamında yapılan başarılı çalışmalara istinaden verilir.”

“C: C Firma lideri ve üst yönetim dahil tüm çalışanlar, sürdürülebilirlik politikaları ve stratejilerine uygun olarak belirlenmiş kilit performans göstergelerine (KPI) tabidir. Ayrıca tüm çalışanların yıl sonu primleri ile maaş artışlarını bu performans göstergelerine göre değerlendirerek belirlenir.”



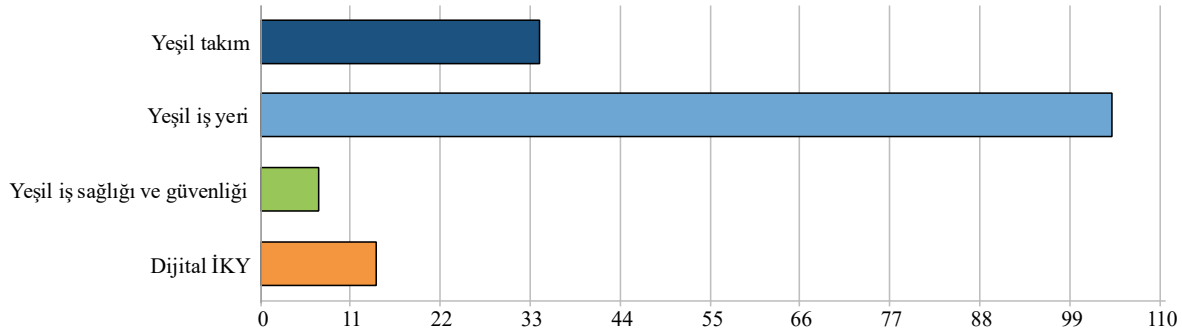
Grafik 5. Yeşil Çalışan İlişkileri

Yeşil çalışan ilişkileri içinde yeşil çalışan katılımının en yoğun karşılaşılan kod olduğu görülürken ortak çevreci vizyonun da benzer bir yoğunluğa sahip olduğu görülmektedir. Yeşil süreçlere çalışanların da dahil ediliyor olması ile ilgili örnek uygulamalar işletmeler bazında aşağıda açıklanmıştır:

“A: Ayrıca Sıfır Atık ve İklim Değişikliği ile mücadele konularında çalışmalar yapılması hedeflenen Mavi İklim Elçileri Projesi kapsamında Aliğa Halk Plajı’nda ve Karşıyaka Denizkabağı adasında kıyı temizliği çalışması gerçekleştirildi.”

“B: B’nin çevre yönetim yaklaşımında üst yönetim ve tüm çalışanların sorumluluğu bulunmaktadır.”

“C: Başlıca paydaşlarımızdan; yatırımcılar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, bayiler, kamu kurumları, akademik kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası organizasyonlar dahil olmak üzere farklı paydaş gruplarıyla toplumsal, çevresel ve sektörel alanlarda değer yaratacak ortak çalışmalar yürütüyoruz.”



Grafik 6. Genel Yeşil İK Etkileri Açısından Öne Çıkan Kavramlar

Grafik 6’da yer verilen kodlar daha önce literatür incelemesi başlığında da bahsedildiği gibi kimi zaman yeşil İKY fonksiyonu olarak ele alınmış kimi zaman da yeşil İKY’de güncel yaklaşımlar kapsamında değerlendirilmiştir. Dijital İKY ise makro bir bakış açısıyla İK uygulamalarındaki dijitalleşmeyi ve bu yönüyle yeşil İKY’ye olan katkısını gözlemlemek adına çalışmaya dahil edilmiştir. Bu doğrultuda mevcut çalışmada ilgili kodlar genel yeşil İK etkileri açısından öne çıkan kavramlar olarak bir kategori altında toplanmıştır. İşletmelerin raporları incelendiğinde bu kategoride en yoğun karşılaşılan kodun yeşil iş yeri olduğu görülmüş ve bu kodu karşılayan örnek ifadeler aşağıda özetlenmiştir:

“A: Sürdürülebilirlik stratejimizle karbonsuzlaşma, atık yönetimi ve su yönetimi gibi önemi giderek artan toplum için çözülmesi zor sorunları çözmeye yardımcı olmak için almamız gereken eylemleri ortaya koyuyoruz.”

“B: Sıfır Atık Yönetim Sistemi kapsamında gerçekleştirdiği çalışmalar sonucu, 4 rafinerisinin ardından Genel Müdürlük binası için de Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği İl Müdürlüğü tarafından “Temel Seviye Sıfır Atık Belgesi” almıştır.”

“C: Ayrıca Yeniköy Fabrikası, çevre dostu ve sessiz yapısıyla dikkat çekerken, yenilikçi ve verimli teknolojiler ve Endüstri 4.0 uygulamalarını içeren “Geleceğin Fabrikası” olarak nitelendiriliyor.”

3.3. Görsel Analiz Haritası Bulguları

Araştırmada incelenen üç işletme için MAXQDA programı kullanılarak tek bir görsel analiz haritası oluşturulmuştur. Oklar ve çizgi kalınlıklarındaki farklılıklar kodlar arasındaki ilişkinin yönünü ve yoğunluğunu temsil etmektedir. Çizgi kalınlığı arttıkça ilişkinin yoğunluğu da artmaktadır. Harita, birlikte oluşan kodların neler olduğunu ve aralarındaki ilişkinin gücünü de göstermektedir. Bu doğrultuda harita incelendiğinde öne çıkan bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çevresel performans için kritik önem taşıyan yeşil İKY uygulamaları içinde en yoğun ilişkilere sahip kodlardan birinin yeşil süreçlere çalışanların katılımı ve çevresel farkındalığın artırılmasına yönelik eğitim ve paylaşımlar olduğu görülmektedir. Bu iki kod arasındaki karşılıklı güçlü ilişkiyi, yeşil süreçlere çalışanların dahil edilmesi ile çevresel farkındalığın artırılabilirliği ve artan farkındalığın çalışanların yeşil süreçlere katılımını destekleyeceği yönünde yorumlamak mümkündür.
- Yeşil süreçlere çalışanların katılımı, ortak çevreci vizyon, yeşil takım, yeşil iş yeri, yeşil performans göstergelerinin değerlendirilmesi gibi kodlarla da ilişki halindedir. Bu bağlamda çalışanların süreçlere dahil edilmesinin, ortak bir çevresel vizyonun oluşturulmasını kolaylaştırabileceğinden söz edilebilir.
- Şekil 3’ten hareketle çalışanların yeşil süreçlere katılmasının yeşil takım oluşumunu desteklediği söylenebilir. Yeşil takımların varlığı ise yeşil hedeflere ulaşma konusunda çalışanların daha aktif rol almasını sağlamaktadır.
- Çevresel farkındalığın artırılmasına yönelik eğitim ve paylaşımların eğitim ve seminerlerin online platformlarda gerçekleştirilmesi kodu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu ilişkiyi çalışanlara yönelik çevreci eğitim uygulamalarının ağırlıklı olarak online gerçekleştiriliyor olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür.
- Bir diğer dikkat çeken bulgu ise yeşil performans göstergelerinin değerlendirilmesi, yeşil ücret ve ödüllendirme uygulamaları ile yeşil davranışın teşviki kodları arasında güçlü bir döngüsel ilişki olduğu şeklindedir. Bu ilişki ağından yola çıkarak işletmelerin performans kartlarında yeşil göstergelere yer vererek çalışanlarını ödüllendirdiği ve bu yolla yeşil davranışı teşvik ettiği söylenebilir.
- Yeşil İKY teması altında en yoğun karşılık bulan kodun yeşil iş yeri olduğu görülmüştür. Yeşil iş yeri, ortak çevreci vizyon ve yeşil süreçlere çalışan katılımı ile yoğun ilişkilidir. Bu bağlamda çalışanların yeşil

edilmiştir. Bu sonuç mevcut araştırmada da yeşil iş yerinin ön plana çıkan kodlardan biri olduğu bulgusu ile örtüşmektedir. Araştırmada birbirleriyle ilişkili kodlar açısından bir değerlendirme yapıldığında yeşil iş yerinin ortak çevreci vizyon geliştirme sürecine doğrudan önemli bir katkı sunduğu görülmektedir. Yeşil iş yeri, çevre ve enerji yönetimi standartlarının uygulanmasından doğrudan etkilenmekte ve bu uygulamalar işletmelerin kurumsallaşma çabasına katkı sunarak ortak çevreci vizyonu güçlendirmektedir. Sonuç olarak işletme uluslararası piyasada varlık gösterebilmek ve meşruiyet kazanmak için çevre dostu işletme imajını vizyonu ile daha görünür hale getirmektedir. Literatürde de çevre dostu olmanın yalnızca çevresel sağlığa katkı sunmakla kalmadığı, aynı zamanda işletmenin marka değerini yani itibarını ve karlılığını da etkileme avantajını beraberinde getirdiği vurgulanmaktadır (Sheopuri ve Sheopuri, 2015). Ortak çevreci vizyon ve yeşil süreçlere çalışan katılımı arasındaki ilişki ise işletmelerin çevreci vizyonlarına çalışanlar aracılığı ile ulaşma çabasının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Mevcut çalışmada yeşil süreçlere çalışan katılımı ile yeşil takımlar arasında da güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca incelenen firmaların tamamında sürdürülebilirlik ya da çevre odaklı birimlerin varlığı dikkat çekmektedir. Literatürde yeşil takımların daha geniş oranda çalışan katılımını sağlamada kritik bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Sanyal ve Haddock-Millar, 2018). Bu vurgu yeşil takımlar ve çalışan katılımı arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Çalışanların yeşil süreçlere katılımı ve yeşil ekiplerin oluşturulması arasındaki ilişki, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasının önemli bir bileşeni olarak giderek daha fazla kabul görmektedir. Jabbour vd. (2013), Brezilya’da bulunan ve ISO 14001 sertifikasına sahip olan işletmeleri inceledikleri çalışma sonucu daha gelişmiş çevresel yönetim sistemlerine sahip işletmelerin yeşil takımları daha yoğun kullandığı bulgusuna ulaşmıştır. Bir diğer çalışmada çalışanların yeşil takımlar oluşturmalarının hem çevresel performansı hem de çevresel itibarı olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır (Dangelico, 2015). Zahrani (2022), yeşil takım yaratıcılığı ve yeşil İKY’nin yeşil çalışan katılımı tekniklerinden önemli ölçüde etkilendiği bulgusuna ulaşmıştır. Benzer şekilde literatürde çevresel girişimlere katılmanın, kurumun çevre performansını daha yüksek oranda değerlendirme ile doğrudan ilişkili bulunduğu görülmektedir (Benn vd., 2015). Remmen ve Lorentzen (2000), işletmelerin bünyesinde oluşturulan çevre ekiplerinin, çalışanların bilgi ve deneyimlerinin yanı sıra istişare ve müzakerelerin çevre faaliyetlerinin odak noktası olmasını sağladığından söz etmektedir. Bu sayede katılımının, çalışanlara faaliyetler üzerinde nispeten daha yüksek bir etki derecesi sağladığı vurgulanmıştır. Sonuç olarak, literatürden elde edilen bulguların yeşil süreçlere katılımın yeşil takımların etkinliği ile bağlantılı olduğu bulgusunu desteklediğinden söz edilebilir. Özetle, yeşil takımları çalışan katılımının bir göstergesi olarak değerlendirmek ve katılımın çalışanların çevresel faaliyetlerde daha aktif ve etkili bir rol üstlenmesini teşvik ederek çevresel performansa katkı sunduğundan söz etmek mümkündür.

Birlikte oluşan kodlar incelendiğinde mevcut çalışmada dikkat çeken bir diğer bulgu ise yeşil süreçlere çalışanların katılımı ile çevresel farkındalığın artırılmasına yönelik eğitim ve paylaşımlar arasındaki yoğun ilişkidir. Ayrıca çevreci eğitim ve paylaşımların, eğitim ve seminerlerin online platformlar aracılığı ile gerçekleştirilmesi kodu ile de ilişkili olduğu görülmektedir. Kavgacı ve Erkmen (2021), sosyal sorumluluk açısından Türkiye’deki işletmelerde yeşil İKY uygulamalarını değerlendirdiği nitel araştırma sonucu, incelenen işletmelerin tamamında düzenli olarak çevreci eğitimlerin gerçekleştirildiğini ve tüm firmalarda online eğitim uygulamalarına yer verildiğini tespit etmiştir. Bu sonuç mevcut araştırma bulgularını da destekler niteliktedir. Mevcut çalışmada dijital İKY çok güçlü olmasa da hem eğitim ve seminerlerde online platform tercihi ile hem de yeşil İKY ile ilişkili bulunmuştur. Bu bulgu, incelenen işletmelerde dijitalleşme yoluyla çevrenin korunmasına katkı sağlandığını göstermektedir. Benzer şekilde literatürde de dijital araçların yeşil İKY uygulamalarının teşvik edilmesinde ve çalışanların sürdürülebilirlik odaklı girişimlere katılımının artırılmasında önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Chanana ve Singh, 2024). Bir diğer ifade ile, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinin özendirilmesinde yeşil İKY önemli bir role sahipken, elektronik İKY de örgütlerin yeşil İKY’yi benimsenmesinde kritik bir önem taşımaktadır (Anjum vd., 2022).

Araştırma sonucu elde edilen çevreci eğitimlerin ve çalışan katılımının güçlü ilişkisine dair sonuç, işletmelerin benimsediği çevresel politikaların uygulanmasında ve bu süreçte çalışan desteğinin alınmasında farkındalık eğitimlerinin önemli bir araç olduğuna işaret etmektedir. Çevresel eğitim ile herhangi bir kuruluştaki çalışanların daha iyi bir gelecek için olumlu bir çevresel değişim yaratmak üzere birlikte çalışabileceği söylenebilir (Unnikrishnan ve Hegde, 2007). Judeh ve Khader (2023), işletmelerin yeşil eğitim ve geliştirme uygulamaları ile çalışanların olumlu tutum ve davranışlarını ortaya çıkarabileceğini vurgulamış ve gerçekleştirdikleri araştırma sonucu yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil çalışan davranışı ve çalışanların elde tutulması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Yong vd. (2020), yeşil İKY üzerine yürütülen çalışmaları sistematik olarak incelemiş ve tüm yeşil İKY uygulamaları arasında, yeşil eğitimin ya da çevre eğitiminin en önemli girişim olarak kabul edildiğine dikkat çekmiştir. Yeşil İKY’nin çevresel performans üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalarda da yeşil eğitimin temel bir uygulama olarak ortaya çıktığı (Pinzone vd., 2019) ve eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletmenin çevresel performansının iyileştirilmesinde kilit rol onadığı bir diğer vurgulanan noktadır (Obaid ve Alias, 2015). Bu bulgular mevcut araştırmada en fazla ön plana çıkan kodlardan birinin de çevreci eğitim

ve paylaşımlar ile çalışan katılımı olmasını ve bu ikisi arasındaki ilişkiyi açıklar niteliktedir. Sonuç olarak çevresel farkındalığı yüksek çalışanların yeşil süreçlere dahil olma konusunda daha istekli olacağı söylenebilir.

Çalışmada öne çıkan bir diğer bulgu, yeşil performans göstergelerinin değerlendirilmesi, yeşil ücret ve ödüllendirme uygulamaları ve yeşil davranışa ilişkin teşvik mekanizmalarının döngüsel bir ilişki içinde olmasıdır. Buna ek olarak yeşil performans göstergelerinin varlığı ile yeşil süreçlere çalışanların katılımı arasında karşılıklı bir ilişki olduğu görülmektedir. Sürdürülebilirlik ve entegre faaliyet raporları üzerinden daha önce yapılan çalışmalarda firmaların çevreci hedefleri başarmaları sonucu çalışanlarını nasıl ödüllendirdiklerine dair yeterli bilgiye ulaşılamadığından (Kavgacı ve Erkmén, 2021) ve yeşil performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin verinin bulunmadığından (Alanlı, 2022) bahsedilmiştir. Mevcut araştırmanın vakalarını oluşturan işletmelerde ise performans hedef kartlarında çevresel göstergelere yer veriliyor olması ve bu göstergeler dikkate alınarak çalışanların değerlendirilmesi yeşil davranışları teşvik eden ve cesaretlendiren bir sistemin varlığına işaret etmektedir. Bu noktada firmaların, çevre dostu davranışları ortaya çıkarmak için ödül ve takdir sistemlerine entegre edilebilecek yeşil performans kriterleri belirleyebileceği söylenebilir (Ahmad vd., 2025). Giderek daha fazla sayıda işletmenin çalışanların çevre dostu eylemlerini destekleyen ödül sistemleri geliştirdiği görülmektedir (Beck-Krala ve Klimkiewicz, 2017). Özellikle son on yılda, çalışanların çevresel performans hedeflerine ulaşmasını teşvik etmek için yeşil ödüllendirme uygulamalarının etkinliğine daha çok dikkat edilmektedir (Paillé vd., 2023). İşletmelerin çevresel performansını sürdürülebilir kılması genelde yeşil ödüllendirme uygulamalarını hayata geçirmelerine bağlıdır (Arulrajah vd., 2015). Paillé vd. (2023) tarafından yürütülen çalışma, maddi olmayan yeşil ödüllerin de çalışanları, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması için çevresel çabalara katılmaya teşvik edebilecek etkili bir araç olabileceğini göstermiştir. Sonuç olarak ödüllendirme sistemlerinin tasarlanmasında çevreci davranışları destekleyen finansal ve finansal olmayan teşvik unsurlarının dikkate alınması, çalışanların çevresel performanslarına yönelik motivasyonu artıran bir etmen olarak değerlendirilebilir. İşletmeler çalışanlarına yönelik çevreci hedefleri performans değerlendirme kriterlerine entegre ederek ödüllendirme mekanizmalarını da etkilemektedir (Jabbour ve Santos, 2008). Literatürden elde edilen bulgular yeşil performans değerlendirme, ödül ve teşvik mekanizmalarının birbiriyle ilişkili olduğu ve bu uygulamaların çalışanların çevreci davranışlarını etkileyebileceği ve çevresel performansı iyileştirebileceği fikrini destekler niteliktedir.

Bu çalışma, yeşil İKY'ye ilişkin literatürde yaygın kabul gören uygulamaların ve yeşil İKY'yi açıklamada etkisi olan kavramların Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler düzeyindeki yansımalarını ortaya koymaktadır. Çevresel sorumluluk vurgusunun ön planda olduğu İsveç, Danimarka gibi İskandinav ülkelerinde yeşil İKY uygulamalarının şirket politikalarında güçlü bir konum edindiği görülmektedir. Buna karşın Çin ve Hindistan gibi hızla sanayileşen ülkelerde mali ya da mezuata ilişkin kısıtlar nedeniyle yeşil İKY'nin benimsenmesinin önünde engeller görülebilmektedir. (Ahmad vd., 2025). Türkiye'de ise yeşil İKY kapsamında yürütülen çalışmalar son zamanlarda artış gösterse de sınırlıdır. Ülkelere göre yeşil İKY uygulamalarının farklılaşabileceği düşünüldüğünde Türkiye özelinde bu uygulamaların pratikteki yansımalarına ilişkin değerlendirmelerin konuya ilişkin literatürü zenginleştireceği düşünülmektedir. Bu bağlamda mevcut araştırma bulguları ışığında genel bir değerlendirme yapmak mümkündür. İncelenen vakalardan hareketle entegre raporlar ya da sürdürülebilirlik raporlarında işletmelerin yeşil İKY uygulamalarının doğrudan vurgulanmadığı, ağırlıklı olarak sürdürülebilirlik ilkelerinin etkisiyle raporların şekillendiği görülmektedir. Bu noktada doğrudan İK uygulamalarının çevreci yönüne ilişkin bulgulara ulaşmak ve detaylı sonuçlar elde etmek güçtür. Mevcut çalışmada yeşil İKY uygulamaları değerlendirildiğinde, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil ücret yönetimi ve ödüllendirme ile yeşil performans değerlendirme gibi teoride yaygın olarak kabul gören geleneksel İK uygulamalarının pratikte de geniş bir uygulama alanı bulduğu görülmektedir. Bununla birlikte teoride kimi zaman yeşil İKY'nin bir fonksiyonu olarak değerlendirilen, kimi zaman ise yeşil İKY ile ilişkili kavramlar ya da güncel yaklaşımlar çerçevesinde ele alınan yeşil iş yeri, yeşil çalışan katılımı ve yeşil takımlar, pratikte yoğun bir şekilde karşılık bulmuş ve incelenen işletmelerde sıkça vurgulanan uygulamalar arasında yer almıştır. Literatürde doğrudan yeşil İKY uygulamalarından biri olarak yer almasa da araştırma sonucu dijital İKY'nin de yeşil İKY ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Araştırmada incelenen firmalara yönelik kod matrisi verilerinden hareketle sektörel bazda bir değerlendirme yapıldığında yeşil iş yeri kavramının her iki sektörde de en yoğun karşılık bulan kod olduğu dikkat çekmektedir. Otomotiv sektöründe enerji sektörüne kıyasla çevresel farkındalığın artırılmasına yönelik eğitim ve paylaşımların daha belirgin şekilde öne çıktığı görülürken, dijital takdir ve ödüllendirme uygulamalarına ilişkin yalnızca otomotiv sektöründen veri elde edilmiştir. Çalışanların yeşil süreçlere katılımı tüm sektörlerde yer alsa da enerji sektöründe biraz daha belirgindir. Mevcut çalışmada örneklem üç firma ile sınırlı olduğundan elde edilen bulgulardan yola çıkarak sektörel farklılıklara yönelik doğrudan bir genelleme yapılması güçtür. Ancak mevcut araştırma bulgularından hareketle yeşil İKY uygulamalarının sektörler göre farklılık gösterebileceğinden söz edilebilir. Özetle, araştırmanın kapsamı Türkiye'de faaliyet gösteren üç büyük sanayi kuruluşuyla sınırlandırılmış olup, farklı sektörlerden daha fazla işletmenin dahil edilmesi, sonuçların genellenebilirliğini artırabilir. Gelecek araştırmalarda, yeşil İKY uygulamaları daha geniş örneklemle sektörel farklılıklar dikkate alınarak incelenebilir. Özellikle Covid-19 sonrası artan uzaktan çalışma uygulamaları, online platformların daha aktif

kullanımı ve yaşanan dijital dönüşüm İK uygulamalarını daha dijital hale getirdiğinden yeşil İKY ve dijital İKY ilişkisi çevresel sürdürülebilirlik performansı açısından daha kapsamlı incelenebilir. Güncel çalışmalar da (Ahmad vd., 2025) özellikle yapay zeka destekli çevresel izleme sistemlerine dikkat çekerek dijital teknolojilerdeki gelişmelerin çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine işaret etmektedir. Ayrıca nitel içerik analizi sonuçları nicel bulgularla desteklenerek elde edilen sonuçlar daha geniş perspektifte değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, bir işletmenin çalışanlarından bağımsız çevresel hedeflerine ulaşabilmesi, çevresel performansını artırabilmesi ve gerçekten çevre dostu olabilmesi mümkün görünmemektedir. Bu noktada çevre dostu tutumların gelişmesi için çalışanların eğitilmesi, çevresel süreçlere çalışan katılımının teşvik edilmesi ve çevreci takımların desteklenmesi kritik öneme sahiptir. Buna ek olarak, işletmelerin çevresel hedeflere çalışanlarıyla birlikte ulaşabilmesi için çevreye yönelik kriterlerin performans değerlendirme süreçlerine dahil edilmesi ve ödüllendirme ve teşvik mekanizmalarıyla bu sürecin desteklenmesi gerekmektedir. Tüm bunlar çevre odaklı bir anlayışı temsil eden yeşil İKY çatısı altında birleşerek işletmenin çevresel performansını çalışanlar aracılığı ile iyileştirmesine katkı sunabilir. Özetle yeşil İKY, çevresel performans hedeflerine ulaşmayı amaçlayan işletmeler için stratejik bir araç olarak değerlendirilebilir.

EXTENDED SUMMARY

Purpose

This study aims to reveal the tangible effects of green human resources (HR) practices implemented by companies by examining the integrated annual reports and sustainability reports of companies operating in Turkey. At the same time, it aims to assess the congruence between these practices and the theoretical framework. In light of these evaluations, the study aims to contribute to filling the empirical gap in the literature on green HRM.

Literature Review

Green HRM refers to the implementation of HRM policies, philosophies, and practices to foster the sustainable use of resources and avoid harm caused by environmental concerns within organizations (Zoogah, 2011). Green HRM is based on the assumption that HRM plays a critical role in the success of environmental management. It is founded on the belief that HRM concepts and practices can successfully aid in carrying out environmental initiatives. The importance of Green HRM lies in its critical role in the successful adoption of environmental strategies in organizations. Another key aspect of Green HRM is that it helps employees develop the skills, motivation, values, and trust needed to achieve environmental goals (Leszczynska, 2016). Green HRM can have a greater impact on sustainability by increasing environmental awareness, ensuring compliance with international environmental regulations, and helping companies align their business strategies with the environment (Yong et al., 2020). In summary, green HRM can be seen as a tool in the fight against climate change, as it enables organizations to implement measures aimed at repairing the environmental damage caused by their industrial activities and preventing environmental degradation (Paillé, 2022). At this point, achieving the desired environmental performance outcomes without employee involvement does not seem feasible. This necessitates that companies design their human resource practices with a focus on green approaches. It is possible to find different classifications of green HRM practices in the literature. But there seems to be a consensus on green hiring, green training and development, green performance evaluation, green compensation and reward practices (Prasad and Agarwal, 2013; Veerasamy et al., 2023a). In addition to these traditional practices, there is also mention of green participation (Tang et al., 2018), green teams (Obereder et al., 2022), and green organizations (Alanlı, 2022; Bangwal et al., 2017).

Methodology

This study was conducted through content analysis using qualitative research methods. Turkey's top 500 industrial enterprises were selected as the research field, and three companies that have been in the top ten of the ISO 500 list for the last five years and regularly publish an integrated annual report or sustainability report were included in the analysis. In the research, the 2022 sustainability report of a company from the energy sector and the 2023 integrated annual reports of two companies — one operating in the energy sector and the other in the automotive sector — were analyzed using the MAXQDA 2024 software.

In the study, codes, categories, and themes to be used in the analysis were determined using an inductive and deductive approach based on the literature. Codes functioned as the basic components that allowed for the establishment of relationships between concepts and initiated the analysis of the data (Saldana, 2019). The main theme of the study was defined as green HRM, and the practices frequently emphasized in the literature, such as green recruitment and selection, green training and development, green performance appraisal, green compensation management and reward, were categorized using a deductive approach. In addition, concepts such as green team, green organization, green occupational health, and digital HRM, which are discussed to a limited extent, were included in the study in order to evaluate the effects of green HRM from a broader perspective.

Conclusions

This study examines the practical implications of practices based on the theoretical framework of green HRM. Qualitative content analysis revealed that green organization was the most common code, followed by training and sharing to increase environmental awareness and employee engagement. It was found that all of the businesses examined within the scope of the research operate in accordance with the ISO 14001 Environmental Management System and ISO 50001 Energy Management System standards, which contributed to the institutionalization of environmental processes and the encouragement of employee participation. The current research findings suggest that the green organization makes an important contribution to the process of developing a shared environmental vision.

In this study, a strong relationship was found between employee participation in green processes and green teams. This is consistent with findings that participation in environmental initiatives and the formation of green teams improve a business's environmental performance (Benn et al., 2015; Dangelico, 2015). A strong relationship was also found between training and sharing that increases environmental awareness and employee participation in green processes. The emphasis in the literature on the prominent role of environmental training in green HR practices and its critical importance to environmental performance supports this finding (Pinzone et al., 2019; Yon et al., 2020). Providing training through digital platforms revealed the tendency of companies to contribute to the environment through digitalization. Another important finding was that there is a cyclical relationship between the evaluation of green performance indicators, green compensation, and reward practices, and incentive mechanisms for green behavior. It has been emphasized that reward and incentive mechanisms that encourage environmentally friendly behaviors are an effective tool to improve employees' environmental performance (Paillé et al., 2023). As a result, the inclusion of incentives that support environmental behaviors in reward systems can increase employees' motivation for environmental performance.

The findings indicate that businesses do not explicitly highlight green HRM practices in their sustainability or integrated annual reports; however, practices such as green training and development, green compensation and rewards, green performance appraisal, green organization, employee engagement, and green teams are widely implemented in practice. It does not seem possible for a business to achieve its environmental goals independently of its employees. Training employees, encouraging participation in environmental processes, and supporting green teams are critical for the development of environmentally friendly attitudes. Incorporating environmental criteria into the performance evaluation process and linking them to rewards can facilitate the achievement of environmental goals. In summary, green HRM can be regarded as a strategic tool for businesses striving to achieve their environmental performance goals.

KAYNAKÇA

- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Ahmad, S., Javed, U., Sharma, C., & Siddiqui, M. S. (2025). Green human resource management: Analyzing sustainable practices and organizational impact through a Word2Vec approach. *Green Technologies and Sustainability*, 3(4), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.grets.2025.100224>
- Alanlı, A. (2022). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kamu bankaları özelinde değerlendirilmesi. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5(4), 110–124. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7214112>
- Anjum, N., Rahaman, M. S., Choudhury, M. I., & Rahman, M. M. (2022). An insight into green HRM practices for sustainable workplace in the banking sector of Bangladesh: the role of electronic HRM. *Journal of Business Strategy Finance and Management*, 4(1), 66–80. <http://dx.doi.org/10.12944/JBSFM.04.01.06>
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v5i1.5624>
- Bangwal, D., Tiwari, P., & Chamola, P. (2017). Green HRM, work-life and environment performance. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4(3), 244–268. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2017.087808>
- Baş, D., & Kesen, M. (2024). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 174–194. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1300910>
- Beck-Krala, E., & Klimkiewicz, K. (2017). Reward programs supporting environmental organizational policy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6(119), 41–56.

- Benn, S., Teo, S. T., & Martin, A. (2015). Employee participation and engagement in working for the environment. *Personnel Review*, 44(4), 492–510. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0179>
- Chanana, N., & Singh, M. Y. (2024). Green HRM: Boosting employee engagement with digital tools for sustainability. In Y. Savithri & P. R. Sekhar (Eds.), *Socio-economic relevance in science, social science, and commerce toward sustainability* (pp. 10–27). Jyotikiran Publication.
- Chaudhary, R., & Firoz, M. (2025). Modeling green human resource management and attraction to organizations. In P. Paillé (Ed.), *Green human resource management research: Issues, trends, and challenges* (pp. 27–52). Springer Nature.
- Dangelico, R. M. (2015). Improving firm environmental performance and reputation: The role of employee green teams. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 735–749. <https://doi.org/10.1002/bse.1842>
- 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. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Edinsel, S., & Kara, K. (2024). A bibliometric analysis on green human resource management and environmental performance. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(3), 1630–1650. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1283914>
- Faeni, D. P. (2024). Green practices and employees' performance: The mediating roles of green human resources management policies and knowledge development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 4924. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4924>
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634–656. <https://doi.org/10.1080/0958519032000057628>
- Global Reporting Initiative. (2022). *About GRI: Empowering decisions that matter* [Broşür]. <https://www.globalreporting.org/media/wmxlklms/about-gri-brochure-2022.pdf>
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049–1089. <https://doi.org/10.1080/09585191003783512>
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., Fonseca, S. A., & Nagano, M. S. (2013). Green teams: Understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 46, 58–66. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.09.018>
- Judeh, M., & Khader, J. (2023). Green training and development and job delight as determinants of green employee behavior and employee retention: An empirical study on hotels and tourism corporations. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(1), 233–244. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180123>
- Kato, H., Too, L., & Rask, A. (2009). Occupier perceptions of green workplace environment: The Australian experience. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(3), 183–195. <https://doi.org/10.1108/14630010910985931>
- Kavgacı, Y., & Erkmén, T. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(3), 794–821. <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1792>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Leszczynska, A. (2016, September). Conceptualization of Green Human Resource Management. In *Proceedings of the 16th International Scientific Conference on Economic and Social Development–The Legal Challenges of Modern World* (pp. 431–441). Split, Croatia.
- Lou, X., & Zhang, F. (2023). Green human resource management and corporate environmental performance: A moderated mediation model. *Transformations in Business & Economics*, 22(3A (60A)), pp.592-609.

- Massoud, J. A., Daily, B. F., & Bishop, J. W. (2011). Perceptions of environmental management systems: An examination of the Mexican manufacturing sector. *Industrial Management & Data Systems*, 111(1), 5–19. <https://doi.org/10.1108/02635571111099703>
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>
- Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127504. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127504>
- Obaid, T. F., & Alias, R. B. (2015). The impact of green recruitment, green training and green learning on the firm performance: Conceptual paper. *International Journal of Applied Research*, 1(12), 951–953.
- Obereder, L., Müller-Camen, M., & Renwick, D. W. S. (2022). GHRM in sustainability reporting: An exploratory analysis across six countries using the AMO framework. In P. Paillé (Ed.), *Green human resource management research: Issues, trends, and challenges* (pp. 141–166). Springer International Publishing.
- Öztırak, M. (2023). Yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil örgütsel davranışa etkisinde çalışan koçluk ilişkisinin aracı rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(3), 861-879. <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i3.2263>
- Paillé, P. (2022). Green human resource management: Introduction and overview. In P. Paillé (Ed.), *Green human resource management research: Issues, trends, and challenges* (pp. 1–6). Springer Nature.
- Paillé, P., Valéau, P., & Carballo-Penela, A. (2023). Green rewards for optimizing employee environmental performance: Examining the role of perceived organizational support for the environment and internal environmental orientation. *Journal of Environmental Planning and Management*, 66(14), 2810–2831. <https://doi.org/10.1080/09640568.2022.2092723>
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisingh, D. (2019). Effects of 'green' training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.048>
- Prasad, R. S., & Agarwal, K. (2013). Green HRM-Partner in sustainable competitive growth. *Journal of Management Sciences and Technology*, 1(1), 15–18.
- Punch, K. F. (2014). *Sosyal araştırmalara giriş: Nitel ve nicel yaklaşımlar* (D. Bayrak, B. Aslan, & Z. Akyüz, Çev.). Siyasal Kitabevi. (Orijinal çalışma 2005’de yayımlandı)
- Remmen, A., & Lorentzen, B. (2000). Employee participation and cleaner technology: Learning processes in environmental teams. *Journal of Cleaner Production*, 8(5), 365–373. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(00\)00039-1](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(00)00039-1)
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1(1), 1–46. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Sahan, U. M. H., Jaaffar, A. H. H., & Osabohien, R. (2024). Green human resource management, energy saving behavior and environmental performance: A systematic literature review. *International Journal of Energy Sector Management*, 19(1), 221-238. <https://doi.org/10.1108/IJESM-01-2024-0013>
- Saldana, J. (2019). *Nitel araştırmalar için kodlama el kitabı* (A. Tüfekçi & N. Şad, Çev.). Pegem Akademi.
- Samaranayake, S. U., & De Silva, S. (2010). Effect of green workplace environment on employee performance. *International Conference on Sustainable Built Environment (ICSBE-2010)*, Kandy, 13–14 December 2010.

- Sanyal, C., & Haddock-Millar, J. (2018). Employee engagement in managing environmental performance: A case study of the planet champion initiative, McDonalds UK and Sweden. In D. W. S. Renwick (Ed.), *Contemporary developments in green human resource management research* (pp. 39–56). Routledge.
- Shabeer, V. P., Jisana, T. K., Nathasha, A. B., & Jasmin, F. (2024). Cultivating a green workplace: The role of green HRM. *Library Progress International*, 44(3), 91-96. <https://doi.org/10.48165/bapas.2024.44.2.1>
- Shahriari, B., Hassanpoor, A., Navehebrahim, A., & Jafarinia, S. (2019). A systematic review of green human resource management. *EVERGREEN Joint Journal of Novel Carbon Resource Sciences & Green Asia Strategy*, 6(2), 177–189. <https://doi.org/10.5109/2328408>
- Sheopuri, A., & Sheopuri, A. (2015). Green HR practices in the changing workplace. *Business Dimensions*, 2(1), 13–26.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Stringer, L. (2009a). Your green road map. In *The green workplace: Sustainable strategies that benefit employees, the environment, and the bottom line* (pp. 59–76). St. Martin's Press.
- Stringer, L. (2009b). Greening the organization. In *The green workplace: Sustainable strategies that benefit employees, the environment, and the bottom line* (pp. 37–58). St. Martin's Press.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2006.07.003>
- Usman, M., & Mat, N. (2021). Green human resource management: Implication towards environmental performance in developing countries. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 29(1), 207–221. <https://doi.org/10.31436/ijema.v29i1.828>
- Valenti, A., Gagliardi, D., Fortuna, G., & Iavicoli, S. (2016). Towards a greener labour market: occupational health and safety implications. *Annali dell'Istituto Superiore Di Sanità*, 52(3), 415–423. https://doi.org/10.4415/ANN_16_03_13
- Veerasamy, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2023a). Green human resource management practices and employee green behavior. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(12), 2810–2836. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2205005>
- Veerasamy, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2023b). Green human resource management and employee green behaviour: Participation and involvement, and training and development as moderators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 11(2), 277–309. <https://doi.org/10.1177/23220937221144>
- Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology* (2. baskı). McGraw-Hill Education (UK).
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2005–2027. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0438>
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663–680. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>
- Zahrani, A. A. (2022). Team creativity and green human resource management practices' mediating roles in organizational sustainability. *Sustainability*, 14(19), 12827. <https://doi.org/10.3390/su141912827>
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117–139. <https://doi.org/10.1177/239700221102500204>