
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAPSAMINDA YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ
A GENERAL REVIEW OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WITHIN THE CONTEXT OF SUSTAINABILITY

Yeter DEMİR USLU¹ - Erman KEDİKLİ²

Geliş Tarihi: 05.11.2017

Kabul Tarihi: 23.11.2017

Özet

Örgütlerin değişen koşullara ayak uydurabilmesi, devamlılığını sağlayabilmesi, karlılığını ve rekabet gücünü artırabilmesi kuşkusuz insan sermayesinin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıyla sağlanabilmektedir. Bu yönden işletme stratejilerinin uygulanabilmesi, sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi bakımından insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları çevre dostu politikaları sayesinde çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini artırabilir, işletme maliyetlerini düşürebilir. Ayrıca örgütler sosyal sorumluluk ve yeşil politikalar sayesinde örgüt imajına ve marka değerine de önemli ölçüde katkı sağlayabilir. Günümüz rekabet koşulları çerçevesinde sürdürülebilirliği sağlayabilmek adına örgütler açısından en çok tercih edilen konular; sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir çevre projeleridir. Bu noktada yeşil insan kaynakları yönetimi; örgütlerin bir paydaşı olduğu çevre ve toplum ile ilgili politikaların işletme yönetimine, insan kaynakları politika ve uygulamalarına, çalışanların eğitimlerine ve sorumluluklarına uyarlanmasında temel işleve sahip bir unsur olarak değerlendirilebilir. Ayrıca; çalışma ortamları dahil işletmelerin tüm alanlarında sürdürülebilirliğin sağlanması açısından yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların ve örgütün karbon ayak izlerini azaltmasına yardımcı olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerinin gerçekleştirilebilmesi açısından yeşil insan kaynakları yönetiminin önemini vurgulamak ve Yeşil-İKY konusunda kısıtlı olan Türkçe literatüre katkıda bulunabilmektir. Nitekim Ülkemizde Yeşil-İKY konusu hakkında yeterince çalışma veya araştırma bulunmamaktadır. Mevcut çalışmalar özellikle yenilenebilir enerji kaynaklarının doğurduğu yeni iş alanları ve teknolojileri, çevreye verilen zararın minimize edilmesi ve çevresel sürdürülebilirlik üzerinde odaklanmıştır. Ancak işletmelere yeşil kültürün nasıl adapte

¹ Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, yuslu@medipol.edu.tr

² Öğr. Gör., İstanbul Medipol Üniversitesi, ekedikli@medipol.edu.tr

edileceği, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeşil politika ve amaçlarına uyarlanması sürecinde nasıl bir yol izleyeceği konusunda yeterli miktarda çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın temel hedefi bu yöndeki araştırmaları teşvik edebilmektir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil yönetim, Stratejik yönetim, İnsan kaynakları yönetimi, yeşil insan kaynakları, sürdürülebilirlik.

Abstract

Undoubtedly, if an organization wants to adapt changing conditions, provide continuance, improve productivity and competitiveness, should use human resource efficiently. So, human resource departments have important tasks to provide sustainability and business strategy. Thanks to green/environmental policies organization may increase personal motivation and efficiency and also decrease costs. In addition to these, firms contribute their image and brand value significantly. In order to provide sustainability, in today's conditions, firms especially prefer to corporate citizenship and sustainability environmental projects. In this scope Green Human Resource Management; has a role for adapting social and environment friendly policies to business management, HR policies and practices, personal training and development even responsibilities. Furthermore, even departments of businesses with regards to provide sustainability; Green-HRM policies and practices help to decrease to carbon footprints of organization and personal. General purpose of this study is research importance of Green-HRM in terms of sustainability strategies of organizations and contributes to Turkish literature that hardly doesn't have studies in Green-HRM. As a matter of fact, in Turkey, there is no study and research adequately. Present studies especially focusing; new job opportunities and technologies about renewable energy resources, minimizing to environmental damage and environmental sustainability. But, there is no study about how green culture adapt to business, how classical human research management policy and practices adapt to green target and policy. The main purpose of this study is encourage the studies about this subject.

Key Word: Green management, Strategic management, Human Resource Management, green human resource management, sustainability.

1. GİRİŞ

Yeryüzündeki kaynakların yanlış ve aşırı kullanımı, doğal afetler ve çevresel zararlar, son yıllarda, etkisini artırarak devam ettirmektedir. Neredeyse her alanda; mühendislikten spora, spordan işletme bilimine, vb., bu etkilerin azaltılması için yeni faaliyetler, projeler veya politikalar önerilmekte ve geliştirilmektedir. Ancak söz konusu faaliyetlerin sistematik ve topyekün bir şekilde senkronize edilememesi çevreci faaliyetlerin başarıya ulaşmasını engellemektedir. Genel olarak

bakıldığında bireysel çevreci davranışların ve farkındalığın olması muhakkak gereklidir fakat genel manada çevresel faaliyetlerin başarıya ulaşabilmesi için işletmelerin de bu yönde örgütlenmesi kaçınılmaz olarak görülmektedir.

Son zamanlarda işletmelerin sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ile ilgili endişe, duyarlılıkları ve sorumlulukları gittikçe artmaktadır. Bu çerçevede kurumlarda insan kaynakları departmanlarının sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında önemli bir yeri bulunmaktadır (Rani ve Mishra, 2014). İşletmelerin hayatını sürdürebilmesi insan kaynaklarından bağımsız olarak düşünülemez. Dolayısıyla, bir işletmenin çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinde başarıya ulaşabilmesi insan kaynaklarının fonksiyonlarını yerine getirmesiyle gerçekleşebilecektir. İşletmeler çevre yönetimi ile ilgili konularla doğrudan ilgilidir. Çünkü işletmeler açık sistem unsuru olmaları sıfatıyla toplumun bir parçası olarak kabul edilirler ve çevreden ayrı bir unsur olarak düşünülemezler. Ayrıca geçmişteki ve günümüzdeki karbon salınımlarının önemli bir kısmının da sorumlusudurlar. İşletmeler çevreye daha az zarar veren ürünler üreterek, çevresel zararların etkilerini minimize etmek için inovatif teknolojiler üzerinde araştırmalarını sürdürmektedirler (Hosain ve Rahman, 2016). Ancak çıktılarının çevre dostu olarak üretilmesi de yeterli olamamakta, bunun yanı sıra işletmelerin çıktıları elde ederken gerçekleştirdiği üretim sürecinde ve işletmelerin hemen her fonksiyonunda yeşil uygulamaları hayata geçirmeleri gerekir.

“Yeşil” kelimesi günümüzdeki hemen hemen her disiplinin neredeyse bütün çevresel politika ve uygulamalarının ifade edilmesinde veya nitelendirilmesinde kullanılmaktadır. İşletme işlevlerinin en önemlilerinden biri olan İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) de çevresel faaliyetlere yönelmesi, çevresel politikalar belirlemesi ve uygulamasını anlatabilmek için Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil-İKY) ifadesi kullanılmaktadır. Organizasyonlar başarıya ulaşmak için ekonomik ve finansal faktörlerin yanı sıra sosyal ve çevresel konulara da odaklanmak zorunda kalmıştır ve çevreci (yeşil) kültür oluşturulması sürecinde insan kaynakları departmanı aktif rol oynayan organizasyonlarda, Yeşil-İKY temel işletme stratejilerinden biri haline gelmiştir (Ahmad, 2015).

İşletme literatüründe oldukça yeni olan Yeşil-İKY'nin temeli, çevreyi ve dünyayı korumak için gerçekleştirilen çevreci faaliyetlere dayanmaktadır. Bu bağlamda Yeşil-İKY; çevresel uygulamaların örgüt politika ve uygulamalarına adaptasyonu konusunda hayati bir role sahiptir. Çünkü Yeşil-İKY personelin bu alandaki eğitimlerini ve farkındalıklarını artırarak, işletmelerin çevresel politikalarıyla uyumlu ve daha iyi sözleşmeler yapmasının yanı sıra çalışanların sadakatini de artırarak çevresel sürdürülebilirlik politikalarının hayata geçirilmesini sağlama yeteneğine sahiptir. (Singh ve Rao, 2016:95). Özellikle de işletmeler Yeşil-İKY politika ve uygulamaları sayesinde, üstünlükleri ve yetenekleri muhafaza etmek koşuluyla maliyetlerini azaltabilir, dahası verimlilik ve karlılıklarının da bu yollarla artırılmasını sağlayabilir.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ÇERÇEVESİNDE YEŞİL YÖNETİM

Sürdürülebilirliğin farklı görüş ve düşüncelerle aslında binlerce yıllık bir birikimin ürünü olduğu söylenebilir. Ancak sürdürülebilirliğin düşünceden kavrama geçişi yirminci yüzyılın ekonomik ve sosyal gelişmelerinin ekosisteme zarar vermesi bu zararın artık fark edilebilir, oldukça fazla ve katlanılmaz boyutlara ulaşması sonucu ancak gerçekleşmiş ve önemi anlaşılmıştır. Son yıllarda ise bu kavram artık çevre, kalkınma ve büyümeye hareketlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Bozlağan, 2005). Sürdürülebilirlik; çevresel kalitenin devam ettirilebilmesi ile ilişkilendirilmektedir (Bell ve Morse, 2008). Brundtland Raporunda (WCED, 1987) sürdürülebilirlik kavramı; kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere gelecek nesillerin ihtiyaç ve gereksinimlerini tehlikeye atmadan mevcut zamana ait ihtiyaçların karşılanması olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda sürdürülebilir gelişme ise insan ihtiyaçlarının karşılanmasında memnuniyet sağlayan, çevresel döngünün kendini yenileyebilmesine olanak veren, yaşam kalitesini yükselten gelişmelere denmektedir (Öznel, Köse ve Aytekin, 2012).

Uzun dönem sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için organizasyonlar sadece finansal performanslarına odaklanmamalıdır, aynı zamanda örgütün etkileyebileceği veya kontrol edebileceği tüm sosyal ve çevresel yönlerini düşünmelidirler (Deshwal, 2015). Örgüt yöneticileri stratejilerini seçerken bu stratejilerin sosyal, çevresel ve ekonomik kapsamda topluma ve örgüte nasıl en uygun ve dengeli bir biçimde uygulanacağını belirlemeye çalışır (Epstein ve Roy, 2001). Sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik kavramları günümüz sürdürülebilirlik hedefine sahip işletmeler için de temel unsurlardan biri haline gelmiştir. Bunun yanı sıra, işletmeler artık sosyal bilinç ve çevreci konulardaki sorumluluklarını geliştirmek zorunda olduklarını anlamaya başlamıştır (Rezaei-Moghaddam, 2016). Sonuç olarak; sürdürülebilirliğin sağlanması işletmelerin “yeşil örgüt” olmayı veya “yeşil kültür” ü benimsemeyi başarabildikleri ölçüde; başta çevresel olmakla birlikte sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşmak daha kolay olacaktır.

Organizasyonların çevreci girişimlere bakışındaki değişiklikler; yazılı örgüt politikaları, yeşil iş unvanları, pazarlama stratejileri, sermaye yatırımları, denetimler, yeni ürünlerin dizaynı ve geliştirilmesi ve üretim süreci gibi faaliyetlerinden ve uygulamalarından anlaşılabilir (Ahmad, 2015). Yeşil organizasyon; çalışan motivasyonu ve bağımlılığını artırmaya, yaratıcı rekabet avantajının sağlanmasına, işgücü devir hızının azaltılmasına (iş gücü çevreci bir işletmede çalışmayı hedefleyebilir) ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına yardımcı olabilmek ifadeleri ile özetlenebilir (Mandip, 2012).

Yeşil kültürün oluşturulması ve çalışanların motivasyonu, aynı zamanda inovasyon odaklı çevreci girişimler ve programlar oluşturarak bir şirketin rekabet avantajı sağlanması ve bunu devam ettirmesi

için önemli bir etkiye sahip olur. (Callenbach, Capra, Goladman, Lutz ve Marburg 1993). Günümüzde işletmeler inovatif bir çalışma ortamı oluşturmak amacıyla çalışanlarının fikir ve düşüncelerini paylaşabilecekleri ortamları yaratmak için çok miktarda yatırım yapmaktadır. Ancak yeşil kültür ve yeşil uygulamalara sahip firmalar sahip oldukları yeşil politikalar sayesinde (ortak araç kullanımı, ortak alan kullanımı, daha fazla bir arada bulunma vb.) inovasyon ve yaratıcılığın oluşması için gerekli olan yatırımları ekstra maliyetlere katlanarak değil, aksine tasarruf sağlayarak gerçekleştirecektir. Böylelikle işletmeler hem tasarruf edip hem de inovasyonların daha kolay gerçekleştirilmesine zemin hazırlayarak gelecekteki rekabet avantajını artırmada önemli bir fırsat yakalamış olacaktır.

Günümüzde işletmelerin çevreden bağımsız bir örgüt olarak faaliyette bulunması neredeyse imkansızdır. Dolayısıyla işletmeler artık proaktif ya da aktif olarak çevre ile etkileşimde bulunmaktadırlar. Lee (2009) şirketlerin çevreyi yönetmek için geliştirdiği çevre yönetim stratejilerini “*yeşil yönetim*” in bir uygulaması olarak belirtmiştir. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi kapsamında yeşil yönetim konusu farklı tanımlara konu olmuştur. Ancak genel olarak zenginleşme hedefinde endüstriyel büyüme ve doğal çevrenin-kaynakların korunması arasındaki dengenin sağlanması hedeflenmektedir (Daily ve Huang, 2001). Yeşil yönetim organizasyonun her bir parçasının (üretim süreci, insan kaynakları, muhasebe ve finans, mağazacılık, pazarlama vb.) yeşilleştirilmesini içermekte ve her bir işlev başlığı altında çalışanları aynı yaklaşımla yönlendirmeyi ve motive etmeyi hedeflemektedir (Renwick, Redman ve Maguire, 2013). Yeşil yönetimi Hosain ve Rahman (2016) “*şirketlerin çevreyi, endüstriyel büyüme ve doğal çevrenin korunması arasındaki dengenin sağlanmasını içeren gelişmiş çevreci yönetim stratejileri ile yönetmesi*” olarak; Rani ve Mishra (2014) ise “*çevre dostu, kaynakların çok iyi yönetildiği ve sosyal sorumluluk bilincine sahip çalışma alanları*” olarak tanımlanmaktadır.

Çevreci (yeşil) yönetim sistemleri, işletmelerin bünyesindeki personelin doğru seçilmesi, doğru beceri ve yeteneklere sahip olması koşuluyla bir başarıya ulaşabilir. Çünkü çevreci inovasyonların gerçekleşmesi için de ayrıca teknik ve yönetim becerisine sahip olmak gerekir (Callenbach, vd. 1993; Renwick, Redman ve Maguire, 2008). Bunların yanı sıra başarı için çalışanlara ilham verilmeli, güçlendirilmeli ve çevresel farkındalığın artırılması için faaliyetler de gerçekleştirilmelidir (Daily ve Huang, 2001).

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sürdürülebilirlik

İnsan kaynakları organizasyonların yeşil (çevreci) yönelimlerine katkıda bulunan ve çalışanlara çevreci uygulamaların gerçekleştirilmesi konusunda heyecan (gayret) veren, kolaylaştıran ve motive eden çok önemli bir fırsata sahiptir. İKY organizasyonların en değerli varlığı olan insan kaynaklarını idare eden yönetimin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Güncel yazında İKY sürdürülebilirliğe ışık tuttuğu ve sürdürülebilirlik amacının en önemli parçası olduğu kabul edilmektedir (Ahmad, 2015).

Stratejik İKY organizasyonların değişim yönetimi yeteneklerini nasıl gerçekleştirecekleri, nasıl sürdürülebilir yapacakları ve organizasyonlarını nasıl geliştirecekleri konusunda işletmelere ışık tutar ayrıca çevresel sürdürülebilirlik olgusunun organizasyonlara daha hızlı uyarlanması için yardımcı olur (Jackson ve Seo, 2010). Aynı zamanda formal ve informal yollarla işletmenin iç ve dış paydaşları bilgilendirilebilir (Mandip, 2011). İşletmelerin hemen hemen her çevresel stratejisinin İKY sistemi üzerinde bir etkisi bulunmaktadır. Bu etkiler genelde İKY uygulamaları (personel eğitimi ve geliştirilmesi vb.) üzerinde görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işletmedeki çalışanların yönetilmesi ve geliştirilmesinden sorumlu departmandır. İK yöneticileri işletmelerin sosyal sorumluluk hedeflerine ulaşmasında önemli role sahip olmasının verdiği avantajla işletmenin toplum ve çevre üzerindeki olumsuz etkisini azaltırken pozitif etkilerini de artırabilmektedir. (Rezaei-Moghaddam, 2016).

Yeşil İnsan Kaynakları, işletmenin sürdürülebilirliğin sağlanması için gerçekleştirilen faaliyetlerde her çalışanın katkıda bulunması ve sorumluluk üstlenmesiyle gerçekleşir ve gelişir (Rani ve Mishra, 2014). Bu sayede yeşil İK uygulamaları; daha etkin ve düşük maliyet, daha iyi iş sözleşmeleri ve de daha yüksek örgütsel bağlılık sağlayabilmektedir. Bunların yanı sıra elektronik dosyalama, araç paylaşımı, iş paylaşımı, telekonferans, uzaktan eğitim ve verimli ofis ortamları sayesinde işletmenin karbon ayak izinin azalmasına da yardımcı olmaktadır (Mandip, 2011). Ayrıca Yeşil-İKY, kaynakların sürdürülebilir kullanımı için çevre dostu İKY uygulamalarını bünyesinde barındırmaktadır. Böylece organizasyonlarda daha düşük atık, gelişen özel ve iş hayatı, düşük maliyetler, gelişen çalışan performansı ile çalışanların karbon ayak izinin azaltılmasına yardımcı olur. Bunlar Yeşil-İKY uygulamaları sayesinde gerçekleşmektedir. Bunlara örnek olarak; esnek çalışma saatleri, elektronik dosyalama, araç paylaşımı, telekonferans, geri dönüşüm, uzaktan (online) eğitim, enerji verimli çalışma alanları vb. gösterilebilir (Bangwal ve Tiwari, 2015).

3. İNSAN KAYNAKLARINDAN YEŞİL İNSAN KAYNAKLARINA

Günümüzde işletmeler, sürdürülebilirliklerini sağlamak, verimliliklerini artırabilmek ve bu sayede rekabetçi arenada varlıklarını koruyabilmek için sosyal sorumluluk ve çevreci uygulamaları örgütlerine uyarlanmaya çalışmakta, çevreye verilen zararın en aza indirilmesi gibi hususlara odaklanmaktadır. Nitekim değişken ve rekabetçi piyasa koşulları, organizasyonların sürdürülebilirlik-verimlilik konuları şüphesiz öncelikli öneme sahiptirler ve (yeşil) işgücü motivasyonu bu unsurların işlevselliğinde kilit rol oynamaktadır (Jackson, Renwick, Jabbour, Müller-Camen, 2011). Çevreci (Çevre dostu/yeşil) şirket ve yeşil yönetim kavramları ilk olarak 1990'lı yıllarda ortaya çıkmış ve 2000'li yıllarda bu kavramlar küresel boyutta popüler hale gelmiştir (Lee, 2009). Çevreci yönetim stratejilerinin gelişmesiyle birlikte şirketler çevreyi yönetme kapasitesine ulaşma yolunda gayretler sergileyerek bünyelerinde birtakım değişim ve dönüşümlere gitmişlerdir

ki; bu sürece çevre yönetimi denilmektedir (Lee, 2009). Çevre yönetiminde esas olarak, şirketler çevrenin korunması ile endüstriyel gelişim arasındaki dengeyi sağlamaya çalışmaktadır (Daily ve Huang, 2001). Konu hakkında yapılan araştırmalar ve uygulamalar çerçevesinde, çevre yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında entegrasyonun olması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Bangwal ve Tiwari, 2015). Bu konu aynı zamanda özellikle uluslararası şirketlerin küresel girişimlerdeki iş süreçlerinde stratejik bir olgu haline gelmiştir (Banerjee, 2001).

İşletme stratejilerinin başarıyla yerine getirilebilmesi için söz konusu stratejilerin gerektirdiği yeteneklere sahip çalışanları olan işletmeler ancak bu şekilde değer yaratabilir ve rekabet avantajı kazanabilirler. Bu konuda sistem ve süreçlerin geliştirilmesi, insan kaynaklarının öncelik ve stratejik değerlerinin belirlenmesine yardımcı olabilir (Örneğin; Deneyim ve becerilerin uygunluğu, arzu edilen tutum ve davranışlar, öğrenme kapasitesi vb.) (Jackson ve Seo, 2010). Personel eğitim programları, organizasyonların güncel stratejik girişimlerinin benimsenmesi konusunda, ilk İKY uygulamaları arasında bulunmaktadır ve genel amaç örgüt kültürünün değiştirilmesidir. Örgüt kültürünün değiştirilmesinde kullanılan önemli iki eğitim yaklaşımı vardır. Bunlar farkındalık eğitimi ve beceri eğitimi şeklindedir. Farkındalık, örgüt değişiminin ilk adımları arasında yer alan genel kabul görmüş bir kanıdır. (Jackson ve Seo, 2010). Yeşil bir organizasyon olma yolunda personel güçlendirme faaliyetleri çalışanları çevre konularında daha fazla motive etmektedir (Tariq, Jan ve Ahmad, 2016).

Renwick (2013)'in Yeşil-İKY konseptinde ortaya attığı "yetenek-motivasyon ve fırsat" teorisine göre çalışanlar, paylaşımcı faaliyetlerle İK işlevlerini geliştirmektedirler. Bu teori organizasyonların çıktılarında İK uygulamalarının gösterdiği etkileri kavramsallaştırma üzerine kurulmuştur. Çevreci işlevlerin sürdürülebilir olması için çalışanlar teşvik edilmeli, güçlendirilmeli ve bilinçlendirilmelidir. Bu kapsamda genel teorilerin de uzlaştığı nokta, yeşil yönetimin başarılı olabilmesi için çalışanların da sorumluluk almaları gereğidir. (Tariq, Jan ve Ahmad, 2016).

Yeşil-İKY, insan kaynakları politikalarını işletme içi kaynakların etkin ve verimli kullanımını artırmak amacıyla kullanılmasına/uygulanmasına denir (Rezaei-Moghaddam, 2016). Bu bağlamda Yeşil-İKY işletmenin her çalışanın çevreci uygulamalar hakkında duyarlılıklarının artırılması, eğitilmesi ve bu yönde işletme faaliyetlerine katılmasını ifade eder. Yeşil-İKY'yi üç ana parçada tanımlamak mümkündür: İlki; seçme, işe alma, eğitim ve çevreci bilginin geliştirilmesi ve çevre yönetim liderliğinin teşvik edilmesi gibi çevreci politika ve uygulamaların geliştirilmesiyle ilgilidir. İkincisi; çalışanların motivasyonu, değerlendirme ve ödüllendirmelerin yeşil uygulamalara uygun olarak belirlenmesiyle ilgilidir. Üçüncüsü ise; çalışan katılımının teşvik edilmesi ve gizli (örtük) bilginin değerinin ifade edilmesi, personel güçlendirme ve yeşil bir organizasyon kültürünün oluşturulmasıyla ilgilidir (Rezaei-Moghaddam, 2016). Farklı Yeşil-İKY uygulamalarıyla; çalışanların

istekliliklerini, ilham ve bağlılıklarını artırarak, bu özelliklerini organizasyonların daha yeşil olması yönünde kullanabildikleri ve bu yönde çaba sarf etme yeteneklerini ortaya koyabildikleri ölçüde genel kabul görecektir (Bangwal ve Tiwari, 2015). Bu kapsamda Yeşil-İKY, genel İKY uygulamalarını kullanarak amacına ulaşabilir.

Yeşil İnsan Kaynakları (Yeşil-İK) şirketlerin çevreci bakış açısını ve faaliyetlerini desteklemektedir. Ayrıca ekonomik performans, çalışan katılımı-örgütsel bağlılık, atıkların azaltılması ve personelin motive edilmesi açısından oldukça önemlidir (Sudin, 2011; Mandip, 2011). Yeşil-İKY, işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanması noktasında gerçekleştirdiği faaliyetlerinde, her bir çalışanın katkıda bulunması gerektiğini ifade eder (Mandip, 2011). Böylece motive edilmiş personel organizasyonların ana amaçlarından olan hem rekabet avantajı yaratmada hem de karlılığın sürdürülebilmesine katkıda bulunmaktadır (Pfeffer, 1998). *Özetle, motive edilmiş yeşil iş gücü ve karlılık birbiri ile ilişkilidir.* Öyle ki motive edilmiş yeşil işgücü sayesinde organizasyonlar; daha kaliteli işler ortaya koymakta, personel devamsızlıklarını azaltmakta, daha düşük personel devir hızı oranına ve daha yüksek örgütsel bağlılığa, daha yüksek iş tatmini ve pozitif öz yeterliliğe, daha düşük stres seviyesi ve zarar verici iş alışkanlıklara sahip olabilmektedir (Gutowski, Murphy, Allen, Bauer, Bras, Piwonka, Sheng, Sutherland, Thurston, Wolf, 2005).

Renwick vd. (2013)'e göre çevreci (yeşil) uygulamaların gerektirdiği unsurlar aşağıdaki gibidir:

- İstekli personel istihdam etme,
- Çalışan katılımını ve gelişimini sağlamak için işleri yeniden tasarlama,
- Yeşil İnsan Kaynakları uygulamalarının eğitimi,
- Kontrol ve değerlendirme temelli yeşil İK uygulamaları,
- Çevreci performansla ilişkili ödüllendirme sistemi.

Günümüz işletmeleri sosyal bir paydaş konumunda olmasından dolayı temel fonksiyonlarında yeşil yönetime geçiş konusunda daha fazla çaba ve girişimlerde bulunmaktadır. “Yeşil İşgücü” insan kaynakları stratejileri, örgüt kültürü, işe alma ve elde tutma, eğitim, kariyer geliştirme ve çeşitlendirme gibi birçok terminolojiyi kapsamaktadır. Bu kapsamda (yeşil) personel güçlendirme (çalışan katılımı, örgütsel bağlılık, yönetici ve örgüt kültürü desteği vb. araçlar ile); çevreci amaçların sürdürülebilir olması için çalışanların daha etkili ve verimli şekilde motive edildiği bir organizasyonda çıktılarının artması hususunda anahtar bir görev üstlenmektedir. Çünkü güçlendirilmiş personel çevresel sorunların çözülmesinde veya yürütülmesinde daha çok motive olmaktadır (Tariq, Jan ve Ahmad, 2016). (Yeşil) işe alma kişileri çevre yönetim sistemlerine uygun olarak bilgi, beceri, yaklaşım ve tutumlarına göre değerlendirir (Ahmad, 2015). Grolleau vd. (2012) çevreci ve çevresel farkındalık sahibi çalışanların işletmelere katılmasıyla işletmelerin “yeşil” profiline veya imajına da katkıda bulunduğu sonucuna varmıştır. İşletmelerin hem yeşil amaç ve stratejilerini gerçekleştirmede hem

de çalışanlar açısından işletme seçiminde bir avantaj sağlaması konusunda, özellikle işe alma sürecinde, işletmelere avantaj sağlayabilmektedir. Bu çerçevede işe kabul edilen personelin süreç içerisinde katkısı ve beklentileri adına oluşturulan performans yönetim sistemleri de eğitim ve gelişim uygulamalarının planlamasında kullanılması bakımından kurumsal açıdan önem taşımaktadır. Performans yönetiminin en önemli bölümü olan performans değerlendirme sistemleri işletmelerin “yeşil” hedeflerine uygun olarak revize edilmeli; çalışanları davranışsal ve teknik yeteneklerine göre değerlendirmelidir: takım çalışması, işbirliği, çeşitlilik, inovasyon ve çevrenin bilinçli bir şekilde kullanılması vb. Ayrıca bu yetenekler işletmelerin çekirdek değerlerini sağlamlaştırmaktadır (Liebowitz, 2010). İşletmelerin yeşil yönetim konusundaki girişimlerinin hayata geçirilmesi için çalışanların yüksek seviyede yönetsel ve teknik bilgi ve beceri (yetenek) sahibi olmaları beklenir. (Callenbach vd., 1993). Yine aynı şekilde personel güçlendirme (ve eğitim) sayesinde örgüt çalışanlarının çevre koruyucu uygulamalarda daha fazla katılımcı ve daha faydalı olması sağlanabilir (Laabs, 1992). Çünkü personel katılımı ve personel güçlendirme faaliyetleri çevreci amaçların başarıya ulaşmasında ana rolü üstlenmektedir (Denton , 1999; Kitasawa ve Sarkis, 2000; Remmen ve Lorentzen, 2000).

Parasal ödüllendirme faaliyetleri çalışan katılımını artırmaktadır (Lent ve Wells, 1994). Ancak çalışanların motive edilmesi için sadece ücret politikalarının uygulanması yeterli olmamakta bunun yanı sıra personel güçlendirme faaliyetleri de uygulanmalıdır. Ücret kazandırıcı motivasyon araçları sadece işlerdeki gerginlik ve kasılmaları azaltmaktadır ancak çalışan katılımı veya güçlendirme işletmelerin daha profesyonel bir şekilde daha iyi çıktılar elde etmesini sağlayabilir (Zhu ve Sarkis, 2004). Nitekim, personelin yetki ve sorumluluğunu artırmak olarak açıklayabileceğimiz personelin güçlendirilmesi (empowerment), işletmelerin en önemli rekabet aracı olan insan kaynağından en yüksek verimin elde edilmesi için bir zorunluluk haline gelmiştir

Yeşil-İKY uygulamalarını ilk aşamada hayata geçirmek veya benimsemek zor olsa da bu uygulamalar işletmelerin üst amaçlarının başarıya ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Genel olarak işletmeler Yeşil-İKY uygulamalarını aşağıdaki nedenlerden ötürü organizasyonlarına uygulamalıdır (Hosain ve Rahman, 2016):

1. Doğal çevrenin korunması
2. Sağlıklı bir çalışma ortamının sürdürülmesi ve çalışan moralinin artırılması
3. Kurumsal sosyal sorumluluk sayesinde rekabet avantajı kazanma
4. Maliyetleri düşürme
5. Şirket imajının değer kazanması
6. Devletin ve kanun koyucuların müdahalesini azaltmak
7. Çalışanlar arasında çevre ile ilgili öğrenme ve çevre dostu olmayı geliştirmek,

8. İnovasyon faaliyetlerinin ve büyümenin uyarılması
 9. Davranış biçimlerini değiştirme ve öğrenmeyi kolaylaştırma
 10. Kaynak kullanımının en üst düzeye çıkarılması ve atıkların en alt düzeye indirilmesi
- Yeşil-İKY organizasyonlarda yeşil farkındalığın artırılması hususunda sorumlulukları bulunmaktadır ve çalışanlar da işletmelerin çevreye verdikleri zararı azaltmasında yardımcı olması için teşvik edici yönleri bulunmaktadır (Bangwal ve Tiwari, 2015). İşletmeler çok uzun bir geçmişe sahip olmayan Yeşil-İKY uygulamalarını, geleneksel İKY sürecinin hemen her aşamasında hayata geçirebilmektedir. Renwick vd. (2013) İKY sürecindeki yeşil uygulamaları genel olarak analiz etmiş ve Tablo 1'deki çıktıyı elde etmiştir.

Tablo 1: Yeşil-İKY Uygulamalarına Genel Bakış

Yeteneklerin Geliştirilmesi	Çalışanların Motivasyonu	Çevreci Fırsatlar Sunma
<p>Seçim/ İşe Alma</p> <ul style="list-style-type: none">• Çevreci olma konusunda işvereni markalaştırma• İş tanımları içerisinde yeşil konuların belirtilmesi• İşe alma ve sosyalleşme süreci içinde yeşil konular• Çevreci personel adayı (Personel adayı çalışacağı şirketin seçiminde çevreci unsurları göze alır)• İşletmeler çevresel farkındalık bilincinde olan iş gücünü seçer <p>Eğitim ve Geliştirme</p> <ul style="list-style-type: none">• Farkındalık, yetenek ve uzmanlığın artması için çevre yönetimi kapsamında personel eğitimi• Yeşil yaka ve çalışan katılımının sağlanabilmesi için çevre yönetimi kapsamında karma eğitim	<p>Performans Yönetimi/ Performans Değerlendirme</p> <ul style="list-style-type: none">• Performans yönetim sistemi ve değerlendirmesine yeşil performans göstergelerinin ve araçlarının eklenmesi• Yeşil konularda işletme genelinde (tüm seviyedeki çalışanlar arasında) iletişimin ve diyalogun kurulması• Yöneticiler ve çalışanların ortak yeşil hedef, amaç ve sorumluluk belirlemeleri• Yöneticilerin yeşil sonuçların başarıyla elde edilmesi için spesifik amaçlar belirlemesi• Çevre yönetimi amaçlarına uymayan faydasız performans yönetimi sistemlerinin belirlenmesi <p>Ücret ve Ödül Sistemi</p> <ul style="list-style-type: none">• Çevre yönetiminde çalışanların önerilerinin ödüllendirilmesi	<p>Çalışan Katılımı</p> <ul style="list-style-type: none">• Çalışan Katılımı uygulamaları; öneri ve tavsiye planları, problem çözmek için yetkilendirilen gruplar, düşük karbon emisyonu şampiyonları, çevreci faaliyetlerde bulunan takımlar vb. <p>Yetkilendirme ve Katılım</p> <ul style="list-style-type: none">• Çalışanların çevre yönetimi konusunda iyileştirme yapmaları veya öneride bulunmaları için teşvik edilmesi• Çevre yönetimi konusunda çalışanları psikolojik olarak güçlendirerek bu konulardaki motivasyonlarını artırma• Çevre yönetimi konusunda çalışan katılımının sağlanabilmesi için yöneticilerin davranışlarının destekleyici olması

<ul style="list-style-type: none">• Yeşil (çevre dostu) bilgi yönetimi• Çevre yönetiminde çalışanların zımnî bilgisini kullanma• Yöneticiler için eğitim atölyeleri• Yeşil yönetici tarzı ve tutumunun kazandırılması	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların çevre yönetimi becerileri sayesinde daha fazla kazanabileceği ödüllendirme sisteminin oluşturulması• Çevreci faydalar (taşıma ve seyahat)• Finansal teşvikler (bisiklet kredileri, düşük emisyonlu araçların kullanımı vb.)• Parasal tabanlı çevre yönetimi ödüllendirme sistemi• Çevre yönetimi ürünleri için aylık idari bonuslar• Üst düzey yöneticiler için “yeşil hedefler” içeren ödüllendirme sistemleri• Firmanın yeşil çaba ve hedeflerinin piyasaya ve topluma tanıtılmasına yönelik ödüllendirme sistemi	<p>Destekleyici Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi</p> <ul style="list-style-type: none">• Çevre yönetimi konusunda çevre dostu (yeşil) kültürü desteklemek <p>Çalışan Katılımı ve Çevre Yönetiminde Sendika Görevleri</p> <ul style="list-style-type: none">• Sendika üyeleri için çevre yönetimi programları• Ortak yönetim/sendika eğitim programları• Yeşil sendika temsilcileri
--	--	--

Kaynak: (Renwick, Redman ve Maguire, 2013)

Kar amaçlı kurulan hemen her işletme muhakkak büyümek, daha fazla kazanmak, verimlilik ve karlılık oranlarını artırmak için çeşitli faaliyetlerde bulunur veya bulunmak ister. Bu faaliyetlerin yönetilmesi, hayata geçirilmesi ve neticeye ulaşması için insan unsuru ve dolayısıyla da insan kaynakları departmanı önemli bir görevi yerine getirmektedir. Günümüzde rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler öncelikle maliyetlerini düşürmek için çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Bunlar daha ucuz kaynak temini, tedarik zinciri, üretim süreci, pazarlama ve dağıtım stratejileri ile gerçekleştirilebilir. Ancak söz konusu aşamaların hepsinde şüphesiz insan faktörü temel argümandır.

İşletmeler maliyet düşürücü çalışmalarda bulunduğu genelleştirildiğinde çalışanlar arasında olumsuz neticeler ortaya çıkabilmektedir. Ancak Yeşil-İKY uygulamaları ile birlikte personelin işletmeye girişinden çıkışına kadar her aşamada gerçekleştirmiş olduğu politika ve uygulamalarla maliyetleri düşürürken örgütsel bağlılığı, çalışan katılımını, toplam kaliteyi, verimlilik ve karlılığı artırmanın yanı sıra marka imaj ve değerine yapmış olduğu katkılarla işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Böylesine katkısı olan bir İKY gündemini tabii ki her işletme uygulamak ister

fakat Yeşil-İKY'nin işletmelere adapte edilmesinde çeşitli zorluklar da bulunmaktadır (Hosain ve Rahman, 2016):

1. Yeşil-İKY uygulamalarına eşit oranda motive olmayan çalışanlar bulunmaktadır,
2. Yeşil-İKY kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesi uzun zaman alan bir süreçtir,
3. Başlangıç aşamasında büyük oranda yapılan yatırımların geri dönüşü düşük seviyelerde olabilir,
4. Çalışanların çevreci performans davranışlarını değerlendirmek oldukça güçtür,
5. Kısa dönemde İKY'den Yeşil-İKY'ye geçiş ve çalışanlarının tutumlarının dönüşümü zordur,
6. İnsan kaynakları yöneticileri açısından en temel zorluk; gelecek çevreci liderlerin seçilmesi ve yetiştirilmesi, yeşil çalışma yapısının oluşturulması, yeşil çalışma sürecinin kurulması, çevreci araçların temin edilmesi ve çalışanlarının yeşil düşünce yapısına kavuşturulmasıdır.

5.SONUÇ

Küresel boyutta çevresel endişelerin artması ve uluslararası çevresel standartların gelişmesi; işletmelerin yasal çevreci strateji ve programlara uyumunun sağlanması ihtiyacını doğurmuştur (Daily ve Huang, 2001). Söz konusu ihtiyaçlar neticesinde işletmelerin önemli bir kısmı işlerini daha çok yeşilleştirmeye (çevreci yapmaya) odaklanmış durumdadır. Ancak bu süreçte en önemli rolü insan faktörü üstelenmektedir. Çünkü entelektüel sermaye bir organizasyonun değer ve avantajlarını oluşturan, amaçların başarılmasını sağlayan tüm bilgi ve yeteneklerin soyut değerlerinin toplam stokunu oluşturur (Rani ve Mishra, 2014). Yeşil kültürün benimsenmesinde, yeşil amaç ve hedeflerin işletme personeline anlatılması, bu yönde eğitilmesi ve geliştirilmesi insan kaynakları departmanının sayesinde gerçekleşmektedir.

Küreselleşmenin iş hayatında önemli aşamalara geldiği günümüzde rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler öncelikle maliyetlerini düşürmek için çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Bunlar daha ucuz; kaynak temini, tedarik zinciri, üretim süreci, pazarlama ve dağıtım stratejileri ile gerçekleştirilebilir. Ancak söz konusu aşamaların hepsinde şüphesiz insan faktörü temel argümandır. Yeşil-İKY girişim, politika ve uygulamaları işletmelerin üstünlüklerini/yeteneklerini kaybetmeden maliyetlerini azaltmasını sağlar. Bir anlamda Yeşil-İKY geleneksel İKY uygulamalarının yeşil politika ve hedefler çerçevesinde yeniden düzenlenmesini ifade etmektedir. Yeşil-İKY'nin en büyük avantajı işletmelere maliyet tasarrufu, rekabet avantajı ve kar marjı konularında değer katmasının yanında olumsuz yönde değişmesi beklenen örgütsel bağlılık, personel devir hızı, çalışan motivasyonu, işletmenin marka imajı ve değeri, sendika ilişkileri vb. konularda, beklenenin aksine, işletmelere daha fazla pozitif yönde değer katmasıdır.

Sonuç olarak işletmeler sürdürülebilirlikleri sağlamak için yeşil politika ve uygulamalarını İKY faaliyetleri içerisinde düzenli olarak gerçekleştirmeli ve stratejik insan kaynakları kararlarında ve şirket politikalarında mutlaka yer vermelidir.

5. KAYNAKÇA

- Ahmad, S. (2015). "Green Human Research Managment: Policies and Practices", **Cogent Business & Management**.
- Banerjee, B. S. (2001). "Corporate Environmental Strategies and Actions", **Management Decision**, C:39, S:1, s:36-44.
- Bangwal, D., Tiwari, P. (2015). "Green HRM-A Way to Greening the Environment", **Journal of Business and Management**, C:17, S:12, s:45-53.
- Bell, S., Morse, S. (2008). Sustainability Indicators: Measuring the Immeasurable? London: Earthscan.
- Bozlağan, R. (2005). "Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, s:1011-1028.
- Callenbach, E., Capra, F., Goladman L., Lutz, R., ve Marburg, S. (1993). Eco-management: The Elmwood Guide to Ecological Auditing And Sustainable Business. CA: Berret-Koehler.
- Daily, B. F., Huang, S. (2001). "Achieving Sustainability Through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management", **International Journal of Operations & Production Management**, C: 21, S: 12, s:1539-1552.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Massoud, J. A. (2012). "The Role of Training and Empowerment in Environmental Performance: A Study of The Mexican Maquiladora Industry", **International Journal of Operations & Production Management**, C: 32, S: 5, s: 631-647.
- Denton, D. K., (1999). "Employee Involvement, Pollution Control and Pieces to The Puzzle", **Environmental Management and Health**, C: 10, S: 2, s: 105-111.
- Deshwal, D. P. (2015). "Green HRM: An Organizational Strategy of Greening People", **International Journal of Applied Research**, C: 1, S: 13, s: 176-181.
- Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers, Long Range Planning, s.585-604.
- González-Benito, J., González-Benito, Ó. (2006). "A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity", **Business Strategy and The Environment**, C: 15, S: 2, s: 87-102.

- Grolleau, G., Mzoughi, N., & Pekovic, S. (2012). "Green Not (Only) For Profit: An Empirical Examination of the Effect of Environmental-Related Standards on Employees' Recruitment", **Resource and Energy Economics**, C: 34, S: 1, s: 74-92.
- Gutowski, T., Murphy, C., Allen, D., Bauer, D., Bras, P., Piwonka, T., & Wollf, E. (2005). "Environmentally Benign Manufacturing: Observations From Japan, Europe and The United States", **Journal of Cleaner Production**, C: 13, S: 1, s: 1-17.
- Hosain, S., & Rahman, S. (2016). "Green Human Resource Management: A Theoretical Overview", **Journal of Business and Management**, C: 18, S: 6, s: 54-59.
- Jackson, S. E., Seo, J. (2010). "The Greening of Strategic HRM Scholarship", **Organization Management Journal**, C: 7, S: 4, s: 278-290.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Müller-Camen, M. (2011). "State-Of-The-Art And Future Directions For Green Human Resource Management: Introduction to The Special Issue", **German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung**, C: 25, S: 2, s: 99-116.
- Kitasawa, S., Sarkis, J. (2000). "The Relationship Between ISO 14001 And Continuous Source Reduction Programs", **International Journal of Operations & Production Management**, C: 20, S: 2, s: 225-248.
- Laabs, J. J. (1992). "The Greening of HR", **Personnel Journal**, C: 71, S: 8, s: 60-68.
- Lee, K. (2009). "Why And How to Adopt Green Management Into Business Organizations? The Case Study of Korean Smes in Manufacturing Industry", **Management Decision**, C: 47, S: 7, s: 1101-1121.
- Lent, T., & Wells, R. P. (1994). Corporate Environmental Management Survey Shows Shift From Compliance to Strategy Environmental TQM, 2.
- Liebowitz, J. (2010). "The role of HR in Achieving a Sustainability Culture", **Journal Of Sustainable Development**, C: 3, S: 4, s: 50-57.
- Mandip, G. (2011). "Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability". **Research Journal of Recent Sciences**, S:1, s: 244-252.

- Mandip, G. (2012). "HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability", **Research Journal of Recent Sciences**, s: 244-252.
- Özen, Ş., Küskü, F. (2009). "Corporate Environmental Citizenship Variation in Developing Countries: an Institutional Framework", **Journal of Business Ethics**, C: 89, S: 2, s: 297-313.
- Öztel, A., Köse , M. S., & Aytekin, İ. (2012). "Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü İçin Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği", **Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi**, C: 1, S: 4, s: 32-44.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- 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**, C: 2, S: 11, s: 3633-3639.
- Remmen, A., Lorentzen, B. (2000). "Employee Participation and Cleaner Technology: Learning Processes in Environmental Teams", **Journal of Cleaner Production**, C: 8, S: 5, s: 365-373.
- Renwick, D., Redman, T., Maguire, S. (2008). "Green HRM: A Review, Process Model, And Research Agenda", **University of Sheffield Management School Discussion Paper Series 2008**. S:1.
- Renwick, D., Redman, T., Maguire, S. (2013). "Green Human Resource Management: A Review And Research Agenda", **International Journal of Management Reviews**, C: 15, S: 1, s: 1-14.
- Rezaei-Moghaddam, K. (2016). "Green Management of Human Resources in Organizations: An Approach to the Sustainable Environmental Management", **Journal of Agricultural Technology**, C: 12, S: 3, s: 415-428.
- Singh, T., Rao, R. (2016). "Emergence of Green HRM in Modern Era", **Global Journal For Research Analysis**, C:5, S:2, s: 95-97.
- Sudin, S. (2011). "Strategic green HRM: A Proposed Model That Supports Corporate Environmental Citizenship", **International Conference on Sociality and Economics Development**, s: 79-83.
- Tariq, S., Jan, F. A., Ahmad, M. S. (2016). "Green Employee Empowerment: A Systematic Literature Review on State-of-Art in Green Human Research Management", **Quality and Quantity**, C: 50, S: 1, s: 237-269.

WCED. (1987). Brundtland Report: Our Common Future. World Commission on Environment and Development.

Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). "Relationships Between Operational Practices and Performance Among Early Adopters of Green Supply Chain Management Practices in Chinese Manufacturing Enterprises", **Journal of Operations Management**, 22(3), 265-289.