

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Burçin Çetin Karabat¹

Özet

Sürdürülebilirlik, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla işletmelerin stratejik yönetiminde yer alan bütüncül bir yaklaşım haline gelmiştir. İşletmeler, sürdürülebilirliği hem rekabet avantajı hem de toplumsal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirme aracı olarak değerlendirmekte; bu doğrultuda kurumsal stratejilerini çevresel ve sosyal politikalarla entegre etmektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın başarısı, çevresel kaynakların korunması, toplumsal refahın artırılması ve ekonomik verimliliğin sağlanması yönündeki dengeli ve uzun vadeli uygulamalara bağlıdır.

Sürdürülebilirliğin beraberinde getirmiş olduğu çok yönlü bakış açılarının iş örgütlerine ve çalışanlara yansımalarını konu alan bu bölümün amacı “Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY” arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve bu iki kavramın bütüncül bir yaklaşımla ele aldığı uygulamaların, işletmelere sağlayabileceği stratejik ve yapısal katkıları değerlendirmektir. Bu bağlamda iki kavramın benzerlik ve farklılık gösterdiği yönler sistematik bir çerçevede ele alınmaktadır. Ayrıca, çevresel sorumluluğu ve sürdürülebilirliği esas alan İKY politikalarının, örgütsel stratejiler üzerindeki etkileri incelenmektedir. İK uygulamalarının çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu şekilde yeniden yapılandırılması, kurumsal sürdürülebilirlik vizyonunun gerçekleştirilmesi açısından stratejik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin çevresel duyarlılığı esas alan ve sürdürülebilir iş uygulamalarını benimseyen stratejilere yönelmesi, kurumsal rekabet üstünlüğünü pekiştiren kritik bir unsur haline gelmiştir. Çevre dostu

1 Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Üniversitesi, burcin@sakarya.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0002-7787-1221

yaklaşımların örgütsel uygulamalara sistematik biçimde entegre edilmesi, kuruluşların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlarken çalışanların çevresel sorumluluk bilincinin gelişimini de desteklemektedir.

Organizasyonların çevresel etkileri azaltma ve sürdürülebilirliği sağlama çabaları yalnızca üretim süreçleri ile sınırlı değildir. Bu çabaları gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar enerji tüketimi, hammadde kullanım verimliliği ve atık azaltımı gibi geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilir kalkınma anlayışı, kuruluşların İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarında da önemli bir dönüşümü beraberinde getirmiştir. İKY'nin zaman içinde bu süreçlere entegre edilmesi organizasyonlarda uzun dönemli başarılar ve çevresel sorumluluklar arasında güçlü bir bağın oluşmasını sağlamıştır. Son yıllarda Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY kavramları bu bağlamda önem kazanmış ve birbirinden ayrılmaz bir bütün hale gelmiştir. Geleneksel İKY yaklaşımlarının ötesine geçen Sürdürülebilir (İKY), işletmelerin uzun vadeli değer yaratma kapasitesini artırmayı hedeflerken; Yeşil İKY, çevresel sürdürülebilirliği destekleyen İK uygulamalarına odaklanmaktadır. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin uygulamada birbirini tamamlama şekli ve örgütsel stratejilere nasıl dahil edildiği henüz tam anlamı ile anlaşılmamıştır. Bu bölümde kavramların tanımları, aralarındaki ilişkiler ve başarılı uygulama örnekleri incelenecektir. Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY uygulamalarının fonksiyonel birleşiminin örgütsel başarıya olası etkilerinin inceleneceği bu çalışmada, konu ile ilgili araştırmalardan elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve alandaki eksikliklerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Kuruluşların çevresel sorumluluk alanındaki hedeflerine ulaşabilmesi için Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY uygulamalarının birlikte ele alınması, uzun dönemde yüksek performanslı organizasyonlara dönüşülmesini sağlayabilmektedir.

1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Değişen koşullara yenilikçi çözümler üreterek gelecek nesiller için ekolojik dengeyi korumayı ve insana ilişkin değerlerin devamlılığını sağlamayı amaçlayan sürdürülebilirlik, iş dünyası başta olmak üzere çeşitli toplumsal ve ekonomik aktörlerin önemsedığı ve ilgi gösterdiği bir kavram haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik, günümüzde küresel ölçekte kritik öneme sahip bir konu olarak öne çıkmaktadır. İşletmeler çevresel sorunların rekabet avantajı sağlama ve uzun vadeli kurumsal başarı üzerindeki etkilerini giderek daha fazla dikkate almakta ve bu doğrultuda çeşitli stratejik yaklaşımlar

geliştirmektedir. Geliştirilen stratejiler, çevresel risklerin yönetilmesi yanı sıra, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama ve paydaşların beklentilerine daha etkin biçimde yanıt verme amacını da taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik, insanların günümüzdeki mevcut ihtiyaçlarını karşılarken, doğal kaynakları tamamen tüketmeden ve ekolojik dengeyi bozmadan bu kaynakları gelecek nesillere de aktarabilmeyi amaçlayan bir yaşam biçimidir. İşletmeler, sürdürülebilirliği karşıladıkları çeşitli sorunlara yönelik bütüncül bir çözüm olarak görmeye başlamış ve bu doğrultuda sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını stratejik planlama süreçlerine dahil ederek kurumsal gündemlerinde öncelikli bir konuma taşımışlardır (Wagner, 2013). Çevresel sürdürülebilirlik anlayışının işletme stratejisi ve politikalarına entegrasyonu, kurumsal sorumluluk uygulamalarının çevresel ve sosyal boyutlar kapsamında bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasını gerekli kılar. Mandip (2012) çalışmasında, işletmelerin daha güçlü bir sosyal bilinç ve yeşil sorumluluk duygusu geliştirme gerekliliğinin farkında olduklarını ifade etmektedir. Bu farkındalık, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini işletmeler için bir tercih olmaktan çıkarmakta ve stratejik düzeyde ele alınması gereken bir iş zorunluluğu haline getirmektedir.

Sürdürülebilir kalkınma kavramı tarihsel olarak köklü bir geçmişe sahip olmakla birlikte, kavramın literatürde geniş kabul görmesi ve yaygın biçimde kullanılmaya başlanması, 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun (WCED) yayımladığı Brundtland Raporu'na dayanmaktadır (Yong, vd, 2020). Bu rapora göre kavram "gelecek nesillerin temel ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan, mevcut neslin ihtiyaçlarını karşılamayabilme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, sürdürülebilir kalkınma olgusunu çevresel koruma çerçevesinde değerlendirmekten öteye taşıyarak, ekonomik büyüme ve sosyal eşitlik gibi unsurları da içeren çok boyutlu ve kapsamlı bir anlayış olarak ortaya koymaktadır. Tracey ve Anne (2008) sürdürülebilir kalkınma kavramının iki temel ilke çerçevesinde şekillendiğini ifade etmektedir. İlk olarak çevresel, ekonomik ve toplumsal refah boyutları karşılıklı etkileşim içerisinde olan bütünlük unsurlardır ve ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlıdır. İkinci olarak ise, kalkınma süreçlerinin etkili ve sürdürülebilir bir biçimde yürütülebilmesi için küresel düzeyde iş birliği ve ortak sorumluluk anlayışının gerekliliği ön plana çıkar.

Brundtland Raporunun tanımı, sürdürülebilir kalkınma kavramını uzun dönemli ve çok paydaşlı bir bakış açısı ile değerlendirmekte ve üç sütunlu bir yapıdan oluşan bütüncül bir çerçevede ele alınması gerektiğine dikkat çekmektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın başarısı için gerekli olan çevresel, sosyal ve finansal/ekonomik boyutlar bu üçlü sütun yapısını oluşturmaktadır

(Brundtland, 1987). Bu boyutlar doğrultusunda sürdürülebilirlik çalışmalarının yönelimi çevresel özelliklerin ötesine geçerek sosyal ve ekonomik unsurları da içeren bütüncül bir yaklaşıma doğru evrilmiştir (Lozano, 2008).

Ekonomik sürdürülebilirlik, uzun dönemli ekonomik büyüme hedeflerine ulaşmak amacıyla mevcut kaynakların dengeli, verimli ve eşitlikçi bir şekilde kullanılması esasına dayanan bir yaklaşımdır. Finansal performansla doğrudan ilişkili olan bu kavram, bir kuruluşun malzeme maliyetlerini, atık yönetimi ve enerji tüketimi maliyetlerini düşürme kapasitesini ve çevresel kazalardan kaynaklanan para cezalarını azaltma becerisini gösterir (Zhu vd. 2008, Yong, vd, 2020). Başka bir deyişle, çevre dostu girişimlerden elde edilen finansal fayda ve kazançlar, ekonomik sürdürülebilirliğin temel çıktılarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeşil ekonomiye geçişin önemli bir aşaması olarak kabul edilen ekonomik sürdürülebilirlik çalışmaları, yenilikçi teknolojik uygulamaların kuruluşlar içinde hayata geçirilmesini ve döngüsel ekonomi ile atık yönetimi yaklaşımlarının benimsenmesini öncelikli hedefler olarak belirlemektedir. Bu doğrultuda kuruluşlar ekonomik verimliliği esas alan yaklaşımlara ek olarak çevresel sorumluluk bilincini de gözeten bütüncül ve sürdürülebilir stratejiler geliştirmeye yönelmektedir. Ayrıca sürdürülebilir kalkınmanın temel unsurlarından biri, çeşitli ekonomik faaliyetlerin çevresel ve toplumsal etkilerinin değerlendirilerek uygulamaya konulmasıdır (Tracey ve Anne, 2008).

Sosyal adalet ve eşitlik ilkelerini temel alan sosyal sürdürülebilirlik, bireylerin yaşam kalitesini artırmayı ve toplumsal refahın güçlendirilmesini hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu kapsamda, bireylerin eğitim ve sağlık hizmetlerine eşit erişiminin sağlanması, iş güvencesinin temin edilmesi, toplumsal katılımın desteklenmesi ile adil ücretlendirme ve eşit istihdam olanaklarının sunulması, sosyal sürdürülebilirliğin temel bileşenleri arasında yer almaktadır (Sayed, 2015; Govindan, vd., 2025). Sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları paydaşların refah düzeyinin artırılmasını ve haklarının korunmasını hedeflerken, bu uygulamaların etkinliğinin sağlanabilmesi için kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri, iş güvenliği, güvenli bir çalışma ortamı, etik iş uygulamaları ve toplumsal istek ve ihtiyaçlara duyarlı üretim süreçleri ile bütüncül şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Yong, 2020; Yong, vd. 2022).

Sosyal sürdürülebilirlik kavramı literatürde farklı disiplinler ve yaklaşımlar çerçevesinde çeşitli boyutlarıyla ele alınmaktadır. Harris ve Goodwin (2001)'e göre sosyal olarak sürdürülebilir bir sistem, bireylerin temel sosyal hizmetlere -özellikle sağlık ve eğitime- yeterli düzeyde erişim sağlamasının yanında

cinsiyet ve fırsat eşitliğinin gözetilmesi, siyasi hesap verebilirlik ve katılım mekanizmalarının işlevselliği üzerinden tanımlanabilir (Harris ve Goodwin, 2001; Heinberg, 2010). Polese ve Stren (2000) sosyal sürdürülebilirliği, toplumsal çeşitliliğin ve kültürel zenginliklerin eşitlik temelli ve katılımcı politikalar aracılığıyla bir araya getirildiği bir yapı olarak değerlendirmekte; bu durumu, sivil nitelikler taşıyan bir toplumun dengeli biçimde gelişimiyle ilişkilendirmektedir. McKenzie (2004) ise daha süreç odaklı bir bakış açısı ile sosyal sürdürülebilirliği, bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamayı ve yaşam kalitesini artırmayı amaçlayan bir yaklaşım olarak tanımlar. Bu farklı tanım ve yaklaşımlar, sosyal sürdürülebilirliğin çok katmanlı ve dinamik bir yapı olduğunu; dolayısıyla kurumsal uygulamaların ve toplumsal süreçlerin bu çok yönlü yapıyı dikkate alacak şekilde tasarlanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Çevresel sürdürülebilirlik, toplumun mevcut ihtiyaçlarını karşılama sürecinde çevrenin bütünlüğü, değeri ve kalitesinden ödün verilmemesini ve doğal yaşam döngüsünün gelecek nesiller için sürdürülebilir şekilde korunmasını esas alan sürdürülebilirliğin temel ilkelerinden biridir (Feroz, vd. 2021). Bu bağlamda kuruluşlar doğal kaynakların koruma altına alınması, iklim değişikliği ile mücadele etme, çevresel kirliliğin önlenmesi ve çevre dostu politika ve uygulamaların benimsenmesi hususunda sorumluluk üstlenerek çevresel performansa katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde çevresel sürdürülebilirlik yalnızca günümüz ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda gelecek kuşakların hayat kalitesini güvence altına almayı amaçlayan uzun vadeli ve stratejik bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

Araştırmalar, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin, kuruluşların çevresel performansı, çalışanların çevresel farkındalık düzeylerinin artırılması ve kurumsal sosyal sorumluluk algısının gelişiminde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Alam ve Islam, 2021; Leidner, vd. 2019). Bu bulgular doğrultusunda kuruluşların sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk alanlarına yönelik farkındalık düzeylerindeki artış, yönetim anlayışının insan kaynaklarının stratejik değeri ve önemine olan ilgisini önceki dönemlere kıyasla anlamlı ölçüde artırmıştır. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada insan davranışlarının belirleyici bir faktör haline gelmesi ve insan yönetiminin örgütsel düzeyde kritik bir unsur olarak öne çıkması yönetsel yaklaşımların insan ve çevre odaklı bir perspektifle yeniden ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Sürdürülebilirlik kavramı insan ve insan davranışları perspektifinden ele alındığında “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak adlandırılan yeni ve bütüncül bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım, en genel anlamıyla, bir kuruluşun mevcut insan kaynağı ihtiyaçlarını

karşılıken, gelecek kuşakların gereksinimlerinden ödün vermeden insan sermayesinin etkin ve verimli biçimde yönetilmesini esas almaktadır.

Çalışan refahı ve sağlığını temel alan çevresel sürdürülebilirlik anlayışı, İK profesyonelleri tarafından yürütülen ve örgütlerde yeşil iş alanlarının oluşturulması ile çevre dostu ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini hedefleyen uygulamaları içermektedir. Bu çerçevede çevresel sürdürülebilirlik, hem doğal kaynakların korunmasına yönelik uygulamaları hem de insan kaynağının çevresel sorumluluk bilinciyle yönlendirilmesini gerektiren kapsamlı bir yönetsel yaklaşımı ifade eder. Leidner vd. (2019), çevresel sürdürülebilirliğe yönelik kurumsal politikaların etkinliğinde, kurum içerisinde yer alan mevcut çalışanların belirleyici bir rol üstlendiğini belirtmektedir. Çalışanların çevresel girişimlere yönelik destek vermemesi ve sürece aktif biçimde dahil olmaması durumunda, bu tür politikaların kurumsal düzeyde etkili bir şekilde hayata geçirilmesinin güçleşeceği görüşündedir. Bu bağlamda çalışanlar politika uygulayıcıları rolünden çıkarak, çevreye duyarlı stratejilerin tasarlanması ve kurumsal çevre planlarının hayata geçirilmesinde kritik düzeyde katkı sunan temel paydaşlar olarak konumlandırılır. Ayrıca, çevre politikalarının kurumsal yapı içinde hayata geçirilme düzeyi, çalışanların yeşil davranışları benimseme ve sergileme eğilimleri üzerinde doğrudan etki oluşturma potansiyeline sahiptir. Kuruluşların çevresel performanslarını iyileştirmek ve sürdürülebilir hedeflerine ulaşmak amacı ile benimsenen stratejilerden biri olan çalışan yeşil davranışı, çevresel açıdan olumlu etki yaratacak davranış edinimi ve bunların iş ortamında sergilenmesi olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilirliğin bu yönü, çalışmanın odak noktasını oluşturan Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi ile Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki ilişkinin temel hareket noktası olarak değerlendirilmektedir.

2. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ile Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki kavramsal çerçevenin açık bir şekilde tanımlanamamış olması, bu iki yaklaşımın teorik açıdan birbirinden ayrıştırılmasını güçleştirmektedir. Bu durum, kavramlar arasında içeriksel örtüşmeler ve anlam kaymalarına yol açmakta; böylece terminolojik bir belirsizlik ve kuramsal bir karmaşa meydana gelmektedir. Yeşil İKY hem Sürdürülebilir İKY alanının çevresel boyutuna odaklanan bir alt bileşeni hem de bağımsız bir araştırma disiplini olarak konumlandırılır (Paulet vd., 2021). Bu görüşe bağlı olarak Yeşil İKY'nin teorik sınırlarını daha da karmaşık hale getirmektedir. Yeşil İKY bir yandan sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel yönünü önceleyen yaklaşımlar kapsamında değerlendirilen bir unsur olarak görülürken, diğer

yandan çevresel sorumlulukları İKY süreçlerine entegre eden özgün bir paradigma olarak ele alınır. Yeşil İKY'nin çevresel sürdürülebilirlik boyutuna odaklanan yönü ile Sürdürülebilir İKY'nin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik ilkelerini bütüncül bir şekilde ele alan yapısı arasındaki sınırların bulanıklaşması, literatürde bu iki yaklaşımı sistematik biçimde sınıflandırmayı ve analiz etmeyi zorlaştırmaktadır.

Günümüzde İKY'nin geleneksel rollerinin ötesinde sürdürülebilirlik sağlama ve strateji geliştirme süreçlerine katkı sağlama rolü hem yöneticiler hem de akademik çevre tarafından giderek daha fazla kabul görmektedir. Bu rollere bağlı olarak ortaya çıkan ve gelişen yeni bir anlayış da “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimidir”. Yeşil İKY, çevre dostu uygulamaların ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile yeşil bir işgücü yapısının oluşturulmasını içeren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işletmenin çevresel etkilerini azaltmayı ve daha sürdürülebilir bir yapı oluşturmayı amaçlayan bir yeşil yönetim stratejisini ifade eder.

Yeşil yönetim, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda, çevreyle ilgili unsurları stratejik karar alma süreçlerine sistematik biçimde entegre etmelerini ifade eder. Bu yönetim anlayışı, çevresel faktörlerin kurumsal stratejinin önemli yapıtaşlarından biri olarak değerlendirilmesini sağlar. Bu durumda işletmelerin çevre yönetimi uygulamalarını daha planlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirmesi sağlanırken, çevresel sürdürülebilirlik performansı ise kurumsal stratejik yönelimlerin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir.

Yeni bir yönetim anlayışının veya stratejik bir aracın etkinliği ve verimliliği, stratejik katkı sağlayan çalışanların kurumda var olmasına ve yetkinlik düzeylerine bağlıdır (Hosain ve Rahman, 2016). Stratejik hedeflerine ulaşmayı amaçlayan bir kuruluş, insan kaynaklarını etkin bir şekilde yöneterek çevresel sürdürülebilirliğini ve kurumsal değerlerini güçlendirir ve örgütsel başarı sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi mevcut işgücünün etkili bir şekilde yönetilmesi, örgüt kültürününün şekillendirilmesi, kurumsal stratejilerin yapılandırılması ve uygulamaya aktarılması süreçlerinde kritik bir rol üstlenmektedir (Pauwe ve Boselie, 2005). Bu açıdan İKY, kurumsal değerlerin şirket genelinde benimsenmesini sağlayan, stratejik hedefler ile kişisel hedefleri bütünleştiren ve süreçte yaşanacak değişimleri yönlendiren bir yönetsel fonksiyon rolündedir. Çevresel sorunlar ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri, İKY'nin geleneksel rolünün ötesine geçmesine neden olarak İKY anlayışında da yeni açılımların gerekliliğini gündeme getirmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan Yeşil İKY yaklaşımı, İKY uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlik

ilkeleriyle uyumlu hale getirilmesini temel alır. Yeşil İKY; işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ödüllendirme ve çalışan katılımı gibi temel İKY işlevlerinin çevresel hedeflerle bütünleştirilmesini içeren stratejik bir uygulama alanıdır. Jabbour vd. (2013) ile Chaudhary ve Firoz (2022) tarafından yapılan araştırmalar, Yeşil İKY uygulamalarının, kurumların çevre yönetimi stratejilerinin etkin şekilde uygulanmasında önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Çevre yönetimi anlayışı ve kuruluşların İKY sistemleri arasındaki etkileşim sonucunda şekil kazanan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, bir kuruluşun çevresel hedeflerini desteklemek amacıyla İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarının, yaklaşımlarının ve uygulamalarının geliştirilmesi ve yönetilmesi sürecini ifade eder (Ren vd., 2018). Bu kapsamda çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı isteyen bir kuruluşun İKY'nin geleneksel işlevlerinin çevre odaklı bir yaklaşımla yeniden yapılandırması gerekir. Opatha ve Arulrajah (2014) bu kavramı işletmelerin çevresel bilinç ve sorumluluk anlayışına sahip çalışanlar yetiştirebilmesi amacı ile gerekli sistemlerin oluşturulması, bu sistemlerin etkin bir şekilde uygulanması ve sürdürülebilir bir biçimde yönetilmesiyle ilgili süreçleri kapsayan bir bütün olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, çevre dostu uygulamaları teşvik ederken, aynı zamanda çalışanları bilinçlendirerek onları “yeşil çalışanlar” olarak yetiştirmeyi amaçlar. Böylece kuruluşların çevresel hedeflerine ulaşması ve nihayetinde çevresel sürdürülebilirliğe önemli bir katkı sağlaması noktasında kritik bir adım atılmış olur.

Wehrmeyer'in 1996 yılında yayınladığı kuruluşların yeşil bir marka imajı oluşturma gerekliliğini ele alan çalışması, çevresel konuların İK uygulamalarına entegre edilmesinin gerekliliği konusunu vurgulayan ilk araştırma olarak kabul edilmektedir (Amrutha ve Geetha, 2020). Ren vd. (2018) ise Yeşil İKY çalışmalarının başlangıç yıllarında, uygulamaların genellikle işletmelerin genel yapılarına yönelik daha geniş kapsamlı konularla sınırlı kaldığını ifade etmiştir. Bu uygulamaların örgütsel düzeyde yürütülmesi, alana makro bir boyut kazandırmıştır. Takip eden yıllarda yapılan araştırmalar, çevre dostu kuruluşlara ve İKY'ne yönelik değişen paradigmanın geleneksel İKY uygulamalarını -özellikle işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ödüllendirme sistemleri ve çalışan katılımı sağlama- çevresel sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda yeniden yapılandırmayı ve bu uygulamaları stratejik bir düzeyde ele almayı zorunlu kıldığını ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışanların beceri ve yetkinliklerinin çevresel hedeflere katkısına odaklanan güncel ve detaylı çalışmalar, Yeşil İKY'nin çalışan düzeyindeki potansiyel etkilerini daha kapsamlı bir biçimde incelemektedir.

Tüm bu gelişmeler, kuruluşlarda çevresel sürdürülebilirliği desteklemek için İK politikalarının ve uygulamalarının kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Yeşil İKY, işletmenin çevresel ayak izini azaltarak çevresel sürdürülebilirliklerini artırmayı amaçlayan stratejik bir yönetim uygulamasıdır (Yong vd., 2020). Çevre odaklı yönetim stratejilerinin benimsendiği kuruluşlarda faaliyet gösteren çalışanların, sahip oldukları bilgi, beceri, tutum ve yetkinliklerin kurumsal yeşil hedeflere ne şekilde katkı sağladığını açık bir biçimde kavramaları gerekmektedir. Ayrıca, çevresel sürdürülebilirlik konusunda ilerleme sağlamak amacı ile gerekli beceri setindeki boşlukların analiz edilmesi ve eksikliklerin belirlenmesi de önemlidir. Bu beceri eksiklikleri, çalışanlara sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amacıyla uygun eğitimler verilerek giderilebilir.

Yeşil İKY, çevre yönetiminin İKY ile ilişkili boyutlarını yansıtan bir yaklaşımdır. Bu anlayışın temel odak noktası, kuruluşların operasyonel süreçleri aracılığıyla çevresel atıkların önlenmesinde İKY'nin üstlendiği rolü vurgulamaktır (Renwick, vd., 2013). Bu yaklaşım, geleneksel İKY uygulamalarının, kuruluşun çevresel hedefleriyle uyumlu hale gelmesi amacıyla sistematik ve stratejik bir biçimde yeniden yapılandırılmasını ifade eder. Çevre dostu İK süreçleri, örgütsel verimliliğin artırılması ve maliyetlerin en aza indirgenmesine ek olarak kuruluşların sürdürülebilir şekilde faaliyet göstermesine olanak tanıyan bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve bu ortamın sürekli olarak geliştirilmesine katkı sağlar (Hosain ve Rahman, 2016). Yeşil İKY anlayışının örgütsel süreçlere dahil edilmesi ile çevresel düzenlemeler sağlanırken, genel performans düzeyi üzerinde artırıcı bir etki oluşturan sürdürülebilir stratejiler de geliştirilebilir. Ayrıca Yeşil İKY'nin kurumsal imaj üzerinde güçlendirici bir etkisi olduğu ve bu sayede daha yüksek bir rekabet avantajı sağladığına dair pek çok akademik çalışma bulunmaktadır (Hristova ve Stevceska, 2020; Alam ve İslam, 2022; Chaudhary ve Firoz, 2022). Chaudhary ve Firoz (2022)'un çalışmasında Yeşil İKY'yi kurumsal itibarın artırılması ve nitelikli iş gücünün kuruma çekilmesinde rol oynayan stratejik bir unsur olarak ele alır. Buna göre Yeşil İKY uygulamaları, iç ve dış paydaşların kurum algılarını olumlu yönde etkileyerek uzun vadeli kurumsal fayda ve rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahiptir. Araştırma bulguları, örgütsel düzeyde sürdürülebilirlik odaklı değer üretimine katkı sağlayarak, kurumların iç ve dış paydaşlar nezdindeki algısını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Konu ile ilgili araştırmalar çevre dostu İKY uygulamalarının sadece kuruluşların çevresel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmakla kalmadığını, aynı zamanda kurumsal itibarlarını artırarak pazar paylarını genişletmelerine de olanak tanıdığını göstermektedir.

Chaudhary (2020), çalışanların çevresel performansını teşvik etmek amacıyla Yeşil İKY uygulamalarının rolünü incelemiş ve organizasyonların, çalışanlar arasında çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu yeşil tutum ve davranışların gelişimini teşvik etmesinin önemine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, yeşil performans hedeflerine ulaşabilmek için İKY uygulamalarının, çevresel sürdürülebilirlik politikalarını içermesi gerekir. Paulet vd. (2021), Yeşil İKY ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerini konu aldığı çalışmada küresel iklim değişikliğine yönelik mücadelenin örgütsel ortamlarda başladığını ve olası çevresel hasarlara karşı alınacak çeşitli önemlerden kuruluşların sorumlu olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda Yeşil İKY, söz konusu hedeflere ulaşmanın etkili ve stratejik bir yoludur. Amrutha ve Geetha (2020), Yeşil İKY uygulamaları ile işyerinde çalışanların yeşil davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, sosyal sürdürülebilirlik için kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Bu çalışma ile Yeşil İKY literatüründe örgütsel sosyal sürdürülebilirlik alanında önemli bir boşluğun doldurulması amaçlanmıştır. Çalışmalar, sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda, İKY sistemlerinin dönüştürülmesinin gerekliliğini ortaya koymakla birlikte, sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY arasındaki bütüncül ilişkiyi doğrudan ele almamaktadır. Bu durum, söz konusu iki yaklaşımın birbirini nasıl tamamladığına dair analizlerin sınırlı olduğunu ve literatürde bu ilişkinin daha derinlemesine incelenmesine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Yeşil İKY'nin çevresel sürdürülebilirlik çabalarına sağladığı katkılar dikkate alındığında, bu alanda yapılan akademik araştırmalarda son yıllarda kayda değer bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Mevcut literatür, özellikle Yeşil İKY uygulamalarının çevresel performans üzerindeki etkilerine odaklanan çalışmaların yoğunlaştığını ortaya koymaktadır (Jabbour vd., 2010; Chaudhary ve Firoz, 2022). Yeşil İKY kavramı, örgütsel faaliyetlerin doğal çevre üzerindeki etkileri ile İKY sistemlerinin tasarımı, gelişimi, uygulanması ve bu sistemlerin çevresel etkileri arasındaki ilişkilerin incelenmesini ele alan bir kavramsal çerçeve olarak tanımlanmaktadır (Ren vd., 2018). Literatürde sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY arasındaki ilişkiyi kapsamlı biçimde ele alan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Wagner (2013) Yeşil İKY anlayışının, Sürdürülebilir İKY'nin çevresel boyutunu oluşturan temel bir bileşen olduğunu belirtmektedir. Buna göre Yeşil İKY, çevresel duyarlılığı yüksek örgütlerin gelişimini destekleyen kurumsal çevre politikaları ile bu politikalarla bütünleşik olarak tasarlanan İK uygulamalarını kapsar. Bu yaklaşım, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada insan kaynaklarının stratejik rolünü vurgulayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Sürdürülebilirlik bakış açısı ile değerlendirilen Yeşil İKY, kurumsal çevre gündemine katkı sağlamayı ve işletmenin uzun dönemli varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan çevresel

performansın iyileştirilmesini amaçlayan İKY uygulamalarının çevresel boyutlarını içerir. Bu çevresel boyutlar, İK politikaları ve uygulamaları aracılığıyla somut hale getirilmekte olup, söz konusu uygulamaların kurumsal yönetim ekipleri tarafından desteklenmesi ve çalışan katılımı yoluyla hayata geçirilmesi, uygulamaların etkililiği açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Saifulina vd., 2020).

3. YEŞİL İŞLER VE YEŞİL YETENEKLER

İşletmeler, çevresel etkilerin en aza indirilmesini hedeflerken, çevreye duyarlı beceriler edinilmesi ve mevcut yeşil yetkinliklerin geliştirilmesi için çalışanlarına gerekli kaynaklar ve fırsatlar sağlamalıdır. Bu durum, çevresel sürdürülebilirliğin örgütsel düzeyde kurumsallaştırılmasına katkı sağlarken, çalışanların çevresel dönüşüm süreçlerine aktif katılımını da teşvik edecektir.

Küresel ölçekte çevrenin korunması ve sürdürülebilir bir yaşam tarzının teşvik edilmesi amacıyla başlatılan “Yeşil’e Geçiş Hareketi” hem kuruluşlar hem de bireyler arasında çevre dostu alışkanlıkların gelişmesini hedeflemektedir. Bu yenilikçi hareket, endüstriyel kirlilik ve atıklardan kaynaklanan zararlı etkilerin azaltılmasına yönelik üretim politikalarını teşvik etmiş ve çalışma hayatında “yeşil işler” kavramının ortaya çıkmasına öncülük etmiştir (Amrutha ve Geetha, 2020). Yeşil işler, doğrudan ya da dolaylı olarak çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan, çevre dostu üretim süreçlerini destekleyen ve kaynakların verimli kullanımını esas alan iş tanımlarını kapsar. İşletmelerin ana hedeflerinden biri, çevre dostu yeni iş alanları oluşturarak organizasyonlarında yeşil işler yaratmaktır.

Çevresel sürdürülebilirlik odaklı bir İK stratejisi çerçevesinde, çevre bilinci gelişmiş ve sürdürülebilirlik ilkelerine duyarlı adayların işe alınması, geri dönüşüm gibi çevresel sorumluluk alanlarında proaktif davranış sergileyen profesyonel bir işgücü ile çalışmayı sağlar. Renwick vd. (2013)’e göre çalışanların yeşil yeteneklerinin geliştirilmesinde iki İKY uygulaması öne çıkmaktadır: Yeşil işe alım ile yeşil eğitim ve geliştirme. Bu görüş Arulrajah vd. (2015)’nin çalışmaları ile de desteklenmektedir Buna göre işletmelerde çevresel sürdürülebilirliği destekleyen bir işgücü oluşturmanın iki temel yöntemi vardır (Arulrajah vd., 2015): Bunlardan ilki, çevre bilinci yüksek bireylerin işe alım sürecine dâhil edilmesine odaklanan yeşil işe alım uygulamalarıdır. İkincisi ise mevcut çalışanlara yönelik çevresel farkındalığı artırmayı hedefleyen eğitim ve geliştirme programlarının sistematik biçimde uygulanmasıdır.

Bowen vd. (2018) geleneksel ekonomiden yeşil ekonomiye geçiş sürecinde yeşil işlerin doğasını ele aldıkları çalışmalarında, yeşil işlerin

örgütsel yapılar içindeki çeşitliliğine dikkat çekmektedir. Buna göre yeşillik düzeyi örgütsel pozisyonlara bağlı olarak bir konumdan diğerine değişebilir ve bu farklılıklar yalnızca iş tanımlarındaki değişimlerle sınırlı kalmaz. Bu dönüşümün süreklilik arz eden bir gelişim süreci olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

4. ÖRGÜTSEL STRATEJİLER BAĞLAMINDA YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI

Stratejik planlama sürecindeki rolü kapsamında İKY, örgütün mevcut ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılamanın ötesinde, bu kaynakların etkin şekilde kullanılması yoluyla maliyet etkinliğinin sağlanması, kurumsal değer yaratımının desteklenmesi ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılması süreçlerine doğrudan katkıda bulunur. Bu çerçevede İKY, stratejik hedeflerle uyumlu politikalar geliştirerek insan sermayesini örgütsel rekabet avantajına dönüştüren temel bir yönetim fonksiyonu niteliği taşımaktadır (Yong vd., 2020).

İnsan faaliyetleri sonucunda doğal çevrede zaman içinde meydana gelen bozulmalar, sürdürülebilir kalkınmanın çevresel boyutuna verilen önemin giderek artmasına neden olmuştur. İşletmeler küresel ilkeler çerçevesinde gelecek nesiller için yaşanabilir bir çevre bırakma sorumluluğunu taşır. Bu bağlamda önem kazanan yeşil işletme anlayışı, mevcut kurumsal stratejilerin çevresel sürdürülebilirlik doğrultusunda yeniden yapılandırılmasını gerekli kılar. Bu yapılanmada öncül rol üstelenen Yeşil İKY, çalışanların çevre dostu tutum ve davranışlar sergilemesini teşvik edecek yeni fonksiyonlar ve uygulamalar geliştirerek işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesini sağlar.

Yeşil İKY'nin çok boyutlu yapısına dikkat çeken Renwick vd. (2013), bu yönetim anlayışının etkinliğinin, ilgili boyutların sistematik ve ayrı şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesiyle sağlanabileceğini ifade etmektedir. Yeşil İKY'nin alt fonksiyonlar üzerinde şekillenen dinamik yapısı, çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle stratejik uyum içerisinde yönetilmelidir. Bu durum her bir bileşenin ayrı ayrı analiz edilmesinin yanı sıra, bu bileşenler arasındaki etkileşimin de dikkate alınmasını zorunlu kılar.

Yeşil İKY, uygulama sürecine iş analizi ve iş tasarımı aşamalarıyla başlamaktadır. Yeşil iş analizi ve iş tasarımı, çevresel sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını amaçlayan, belirli bir pozisyona ilişkin görev, sorumluluk ve çevre odaklı yetkinlikleri tanımlamak üzere gerçekleştirilen sistematik bilgi toplama sürecidir (Khaira, 2023). Bu süreç çevre dostu uygulamalara uyum sağlayabilecek adayların

seçimini kolaylaştıracak iş analizi ve iş tasarımı çalışmalarının düzenlenmesini sağlar. Bazı kuruluşlar, çevre yönetimi ile ilgili faaliyetlerin etkin bir biçimde planlanması, yürütülmesi ve denetlenmesi amacıyla bu alana özgü uzmanlaşmış birimler ya da görevler oluşturarak süreci kurumsal bir yapıya dönüştürmektedir.

Bu süreci çevresel bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip kişilerin istihdam edilmesi takip eder. Yeşil işe alma ve istihdam edilebilirlik, çevresel yetkinlik düzeyi yüksek adayların kuruma kazandırılmasını sağlar ve işe alım süreçlerinde kağıt kullanımının azaltılması gibi çevresel etkileri en aza indirmeye yönelik sürdürülebilir uygulamalar sunar (Gupta ve Gupta, 2013).

Yeşil İKY'nin bir sonraki aşaması çalışanlara yönelik olarak çevresel konulara ilişkin düzenlenen eğitim ve yetkinlik geliştirme faaliyetleridir. Çevre koruma, yenilenebilir enerji kullanımı, atıkların azaltılması ve sürdürülebilir uygulamaların teşviki gibi alanlarda gerçekleştirilen programlar çalışanların çevresel bilgi düzeylerinin artmasını ve çevresel sorumluluk bilincinin geliştirilmesini sağlar. (Keles vd., 2023; Chiarini ve Bag, 2024).

Yeşil performans yönetim sistemi, bireysel ve örgütsel düzeyde çevresel davranışların değerlendirilmesine olanak tanırken, yeşil ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri, değerlendirme sonuçları ile sağlanan fayda ve ödüller arasında bağlantılar kurar. Bu süreçte, yöneticiler ve çalışanlar arasında ortak bir katılım ile yeşil hedeflerin ve sorumlulukların belirlenmesi, çevresel hedeflerin performans yönetim sistemine entegre edilmesi ve düzenli geri bildirim sağlanması önemlidir. Çevresel davranışları teşvik eden etkili araçlardan biri, ödüllendirme ve ücret sistemleridir. Performansa dayalı ödüllendirme modelinin ücret sistemlerine entegrasyonu, Yeşil İKY uygulamalarının başarısını artıran önemli bir faktördür (Karabat, 2021).

4.1. Yeşil İşe Alım ve Yerleştirme

Kurumsal düzeyde çevresel sürdürülebilirlik anlayışının geliştirilmesi, çevresel değerlere duyarlı bir işgücünün oluşturulmasına bağlıdır. Çalışanların çevreye ilişkin tutumları ile çevre dostu davranışları, bir kuruluşun çevresel performansını etkileyen kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, çevresel hedeflere ulaşılabilmesi için çalışanların çevresel bilinç düzeylerinin artırılmasını ve bu bilinç doğrultusunda davranışsal dönüşümün kurumsal politikalar aracılığıyla desteklenmesini gerekmektedir.

İstihdam edilebilirlik, bir bireyin yeni bir iş bulma veya mevcut bir işi sürdürme yeteneğini ifade edebileceği gibi yeşil istihdam edilebilirlik, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik bir organizasyonda mevcut istihdamı sürdürmek veya işgücü piyasasında yeşil bir iş bulmak olarak tanımlanabilir (Joshi, 2022).

Çevreye saygı duyan ve görevini yerine getirirken eylemlerinin doğal çevre üzerindeki potansiyel etkilerinin bilincinde olan çalışanlar, sürdürülebilir kalkınmaya yönelik işlere ve istihdam alanlarına yönelme eğilimindedir. Bir çalışanın çevreye duyarlı bilgi, beceri ve yetkinlikler edinmesi ve sürdürülebilir kalkınma konularının işe alım sürecine dahil edilmesi, yeşil işgücü piyasasında rekabet edebilirlik düzeyini artırmakta ve çevresel sürdürülebilirlik odaklı kariyer fırsatlarına erişimlerini kolaylaştırmaktadır. Buna bağlı olarak bir işin yeşil yönü, istihdam yapısının doğasını etkilemektedir. Joshi (2022), kuruluşların yeşil istihdam edilebilirliği sağlamalarının ön koşulu olarak, bireylerin mesleki uzmanlık düzeylerinin yeşil yeterlilikler aracılığıyla geliştirilmesini gerekli gördüğünü ifade etmektedir.

Yeşil işe alım ve yerleştirme, çevresel sorunlara duyarlılık gösteren ve çevresel performansa katkı sağlama konusunda istekli olan adayların belirlenmesi ve istihdam edilmesi sürecidir (Tang vd., 2018). Renwick vd. (2013)'e göre bu uygulamalar, kuruluşların çevresel değerleri ile benzerlik taşıyan ilkelere sahip ve çevre ile ilgili kurumsal faaliyetlere aktif olarak katılım göstermeye istekli olan çalışanların istihdam edilmesine odaklanır.

Yeşil işe alım ve yerleştirme, yalnızca adayların nitelikleri mesleki yeterliliklerinin değerlendirilmesiyle sınırlı kalmaz, aynı zamanda bireylerin çevresel değerlere uyum düzeylerini ve sürdürülebilirlik temelli örgütsel kültüre sağlayabilecekleri katkıyı da dikkate alan bütüncül bir yaklaşım olarak değerlendirilir. Bu uygulamaları ekonomik fayda odaklı yaklaşımların ötesinde sosyal sorumluluk bilincine sahip bireylerin işe alınması ve kuruluşa uyum sağlaması ile ilgili süreçleri içerir. Alanında yüksek yeteneklere sahip ve çevresel bilince sahip adayları cezbetmek, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerine katkı sağlamakla birlikte, çevresel hedeflerin benimsenmesi ve etkinlikle yerine getirilmesi hususunda kritik bir kaynak olur. Bu doğrultuda çevresel değerlere duyarlı olan yeni yeteneklerin kurumlara kazandırılması, kurumsal çevre politikalarının benimsenmesine ve çevresel performansın sürekliliğini destekleyen bir işgücü yapısının oluşturulması ve güçlendirilmesine katkı sağlar.

Yeşil işe alım ve yerleştirme uygulamalarında dikkat edilmesi gereken hususlardan biri adayların yeşil farkındalığa sahip olma durumlarıdır. Yeşil farkındalık, bireylerin çevresel konulara ilişkin duyarlılıklarını ve sergiledikleri tutumları ifade eden kişilik temelli bir özelliktir ve çevresel hedeflerine ulaşmada önemli rol oynar. Ayrıca bu farkındalık düzeyi, çevre dostu iş uygulamalarına uyum sağlayabilecek adayların işe alınmasında önemli bir ölçüt olarak değerlendirilir.

Yeşil İKY uygulamalarının etkinliğini artırmayı amaçlayan kuruluşlar açısından iş tanımlarının sürdürülebilir odaklı hedeflere uygun şekilde yapılandırılması da önemlidir. Bu açıdan iş tanımları çevresel yönü belirlemek için kullanılabilir. Kurumsal web siteleri, adayların erişebileceği çeşitli iş başvuru platformları ve erişime açık iletişim araçlarının yeşil işe alım stratejilerini açıkça ortaya koyması, bu stratejilerin benimsenmesine ve anlaşılmasına olanak sağlar. Bu uygulamalar, kurumlar için önemli olan çevresel değerlere duyarlı çalışanların örgütsel yapılar ile bütünleştirilmesini sağlarken, sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluklar gibi konularda kurumsal itibarın iyileştirilmesine yardımcı olur. Çevresel sorumlulukları içeren iş tanımlarına uygun olan adayların belirlenerek istihdam edilmesi, işe alım sürecinin kalitesini artırmakta ve kurumsal çevresel performansa katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, değerlendirme ve seçim süreçlerinin, çevre bilinci yüksek bireyleri önceliklendiren seçim kriterleri ve politikaları çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir (Renwick vd., 2013). Bu durum işe alım sürecinin teknik yeterliliklerin yanı sıra çevresel duyarlılığın da dikkate alındığı stratejik bir İK fonksiyonu hâline gelmesini sağlayacaktır.

İşe alım sürecini takiben yürütülen işe alıştırmaya ve oryantasyon programları, yeni işe başlayan çalışanların kurumsal çevre kültürünü kavramalarına ve bu kültüre etkin biçimde uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu uygulamalar yeni çalışanlarda özellikle yeşil bilinç ve farkındalığın oluşturulmasını sağlayacak şekilde tasarlanabilir. Bu doğrultuda, işe alıştırmaya ve oryantasyon programlarının içeriği, çevresel değerleri ve kurumsal yeşil politikaları yansıtacak şekilde yapılandırılarak çalışanların çevre dostu tutum ve davranışları benimsemelerine yönelik bir yönlendirme görevi görebilir.

4.2. Yeşil Eğitim

Rekabet avantajını korumak ve sürdürülebilir kılmak amacıyla proaktif bir çevre yönetim stratejisini benimseyen kuruluşlar, bu stratejileri operasyonel süreçlerde ve İK uygulamalarında birlikte ele almaktadır. Bu bağlamda, çalışanlara yönelik olarak geliştirilen yeşil eğitim programları, kurumsal çevre politikalarının etkin biçimde içselleştirilmesine katkı sağlar. Jabbour (2010)'a göre, bu tür çevre eğitimi uygulamaları, çalışanlara örgütün çevreye ilişkin politika, uygulama ve tutumları hakkında gerekli bilgi ve farkındalığı kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu uygulamalar bireysel düzeyde çevresel sorumluluk bilincinin artırılmasına ve çevre dostu davranışların kurumsal düzeyde yaygınlaştırılmasına zemin hazırlar.

Yeşil eğitim uygulamaları, çalışanların bireysel hedefleri ile kurumsal çevre hedeflerinin uyumlu hale gelmesi amacı ile gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesini destekleyen bir süreçtir (Chiarini ve Bag,

2024). Bu tür eğitim programları, çevresel konulara ilişkin farkındalığı artırırken, kurumsal aidiyet duygusunun ve katılımcılığın güçlendirilmesini sağlamaktadır. Bu durum zaman içinde sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişimine katkıda bulunur.

Yeşil eğitim ve gelişim süreci, çalışanların yeşil davranışları kazanması ve geliştirmesine de olanak sağlar. Yeşil eğitim uygulamaları çalışanların çevresel sorunlara dair bilgi düzeyini artırarak onların işyeri içerisinde ve dışında çevreye duyarlı davranışlar sergilemesine katkı sağlar (Renwick, vd. 2013). Yeşil davranışlar olarak ifade edilen bu davranış biçimleri, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunurken, özellikle iş yaşamına yeni katılan çalışanlar açısından bu davranışlar, çevresel uygulamalara yönelik farkındalığın artırılmasında önem taşır.

Tang vd. (2018) yeşil eğitimin yalnızca çevresel sorumluluk taşıyan belirli pozisyonlarla sınırlı kalmaması gerektiğini, aksine kuruluşlardaki tüm çalışanlara yönelik kapsamlı ve çeşitli eğitim programları aracılığıyla sunulmasının önemine dikkat çekmektedir. Çalışmada yeşil eğitimin üç temel boyutu vurgulanır: çevresel farkındalığın artırılması, bilgi yönetiminin sağlanması ve kurumsal düzeyde çevre odaklı bir iklimin oluşturulması. Yeşil eğitim, çalışanların çevre korumanın önemi konusunda bilinçlenmelerine yardımcı olabilir ve çevre dostu faaliyetlere ilişkin farkındalıklarını artırabilir. Bu bağlamda yeşil eğitim uygulamaları, çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin kurumsal öğrenme süreçlerinin önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Bir diğer boyut kapsamında yeşil eğitim, çevresel faaliyetlerin düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli bilgi yönetimini sağlar. Bu uygulamada çevresel faaliyetlerin etkin ve sürekli bir şekilde yürütülmesi için gerekli bilgi ve becerilerin çalışanlara kazandırılmasını hedefler. Bilgi yönetimi aracılığıyla çalışanlar, çevresel bilgi ve becerilerini iyileştirirken çevre yönetimi sorunları ile başa çıkma becerilerini de geliştirmektedir. Son olarak yeşil eğitim çalışmaları, çalışanların çevresel girişimlere katılmasını teşvik eden örgütsel bir iklimin oluşumuna katkı sağlar. Bu kapsamda bütünlük bir yaklaşımla tasarlanan yeşil eğitim programlarının geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve performans yönetim sistemleri ile ilişkilendirilmesi çalışmaları örgütsel düzeyde çevre odaklı ve sürdürülebilir bir çalışma kültürünün inşa edilmesinde stratejik bir araç rolünü üstlenir.

4.3. Yeşil Performans Yönetimi

Geleneksel performans yönetimi yaklaşımları, ağırlıklı olarak finansal sonuçlara odaklanmakta ve kısa vadeli kurumsal başarıyı temel almaktadır.

Ancak finansal göstergelere dayalı tasarlanan performans değerlendirme çalışmaları, uzun vadede kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak açısından yetersiz kalmaktadır. Bu açıdan finansal performans göstergelerinin yanı sıra, örgütlerin ekolojik ayak izini azaltma ve çevresel ve sosyal sorumluluklarını dikkate alma zorunluluğu giderek önem kazanmaktadır. Sudin (2011), bu gerekliliklerin, performans yönetimi anlayışında köklü bir dönüşümü zorunlu kıldığını ve bu doğrultuda kurumsal ve bireysel bağlamda çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hedeflerin belirlenmesi ve çalışanların çevresel katkılarının değerlendirilmesini içeren yeşil performans yönetimi olarak adlandırılan yeni bir yaklaşımın ortaya çıktığını belirtmektedir.

Yeşil performans yönetimi, çevre yönetimi uygulamalarının genel çevresel performansa etkisini belirlemek için kullanılan bir süreçtir. Renwick vd., (2012), bu sürecin çevresel olaylar, çevresel sorumlulukların örgütsel ortamda kullanımı ve çevresel konuların ve politikaların etkileşimi gibi değişkenler çerçevesinde ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Jabbour vd. (2008), yeşil performans yönetimini çalışanların çevresel yönetim sürecine katkı sağlayan faaliyetlerinin sistematik biçimde izlenmesi, değerlendirilmesi ve yönlendirilmesini amaçlayan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlar. Bu bağlamda yeşil performans yönetimi, çevresel yönetim uygulamalarının etkinliğini ölçmek ve iyileştirmek amacıyla çalışanların çevresel sorumluluklarını sistematik olarak yönlendiren bir süreç ve kuruluşların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını destekleyen kritik bir araç işlevi görmektedir.

Tang vd. (2018), kuruluşların farklı örgütsel yapı ve dinamiklere sahip olmaları nedeniyle, standartlaştırılmış yeşil performans ölçüm yöntemlerinin tüm işletmeler için yeterli ve işlevsel olmayacağını belirtmektedir. Bu durum, her kuruluşun kendi bağlamsal ihtiyaçlarına uygun biçimde yapılandırılmış, etkili ve sistematik bir yeşil performans yönetim sisteminin geliştirilmesini gerekli kılar. Bu doğrultuda Renwick vd. (2013), dört temel aşamadan oluşan bir yeşil performans yönetimi süreci önermektedir: (1) tüm çalışanlar için çevresel hedeflerin belirlenmesi, (2) yeşil performans göstergelerinin oluşturulması, (3) çevresel performans sonuçlarının değerlendirilmesi ve (4) istenilen yararı sağlamayan uygulamaların analiz edilerek yeniden yapılandırılması ve kullanılması. Bu çalışmaya ek olarak Saeed vd. (2018) kurumsal çevre yönetimi hedeflerinin performans yönetimi sistemleriyle birlikte ele alınmasının ve çevresel hedeflere ulaşılmasını destekleyecek şekilde sürekli geri bildirim mekanizmalarının sürece dahil edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Böylece yeşil performans yönetimi, çalışanların bireysel performansının takibini sağlayan bir sistem olmaktan çıkarak çalışanların çevresel sorumluluklarını içselleştirmelerine ve sürdürülebilirlik

odaklı bir kurumsal kültürün oluşumuna katkı sağlayan dinamik bir yönetim aracı hâline gelebilecektir.

Yeşil hedeflerin sistematik olarak çalışan düzeyinde tanımlanması, çevresel amaçların kurumsal strateji belgeleri ile sınırlı kalması yerine bireysel görev ve sorumluluklar ile ilişkilendirilerek somut eylem planlarına dönüştürülmesini mümkün kılmaktadır (Renwick vd., 2013). Benzer bir çalışmada Hosain ve Rahman (2016), yeşil performans hedefleri ve davranışlarının yalnızca yönetsel pozisyonlar için değil, kuruluştaki tüm seviyeler için performans alanı oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Araştırmacılar ilgili uygulamaların, tüm çalışan gruplarıyla ilişkilendirilmesinin, kurum içindeki çevresel etkiyi önemli ölçüde artırabileceğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımla, her seviyedeki çalışan, çevresel hedeflere ulaşılmasında aktif bir paydaş olarak yer alacak ve kurumsal sürdürülebilirliğin gerçekleştirilmesine anlamlı katkılar sunacaktır. Yeşil performans göstergeleri oluşturmak, performans değerlendirmelerinde tüm üyeler için çevresel olaylar, çevresel sorumluluklar, karbon emisyonlarının azaltılması ve çevresel endişelerin ve politikaların iletilmesi gibi konuları kapsayan bir dizi yeşil kriter oluşturmak anlamına gelir (Saeed vd., 2018). Yöneticilerin yeşil performans çıktılarının değerlendirilmesi, çevresel yönetim sorumluluğunun artırılmasına katkı sağlamakta ve yöneticilerin çevresel hedeflere yönelik daha duyarlı ve hesap verebilir bir tutum benimsemesini teşvik etmektedir. Bu süreçte istenilen yararı sağlayamayan gruplar, yeşil performans göstergelerini karşılamayan ve hedeflere uyum sağlamayan çalışanlar için kullanılan olumsuz bir ölçüttür. Bu olumsuz durumu uygun bir şekilde kullanarak avantaja dönüştürme çalışmaları, çalışanları çevreci davranmaya ve yeşil hedeflere ulaşmaya yönlendirebilir (Tang vd., 2018). Bu doğrultuda yetersiz performanstan, çalışanların çevresel farkındalık ve sorumluluk düzeylerini artırmaya yönelik gelişim fırsatı sunan bir girdi olduğundan bahsedebiliriz. Bu durum yeşil performans yönetiminin etkinliğinin artırılmasına ve çevresel sürdürülebilirlik kültürünün kurumsal düzeyde güçlendirilmesine olanak sağlar.

4.4. Yeşil Ücretlendirme ve Ödüllendirme

Çevresel performansın iyileştirilmesini amaçlayan kuruluşlar açısından, çalışanların çevresel hedeflere ulaşma sürecine aktif katılımını teşvik eden ödül ve teşvik sistemleri, yeşil İKY uygulamaları arasında kritik bir öneme sahiptir. Yeşil ücret ve ödüllendirme anlayışı, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı destekleyen bir bütüncül ödül yönetimi yaklaşımını benimseyerek; çalışan bağlılığını artırmayı, nitelikli iş gücünü kuruma çekmeyi ve mevcut çalışanları elde tutmayı amaçlayan parasal ve parasal olmayan teşvik unsurlarını kapsayan stratejik bir İK uygulamasını ifade eder.

Kurumsal bağlılığı güçlendirmek ve ödül sistemlerini geliştirmek isteyen kuruluşlar, çevre yönetimi uygulamalarını teşvik edici unsurlar ile desteklemekle yükümlüdür. Bu bağlamda, yeşil ödül ve teşvik sistemleri, çalışanların çevresel duyarlılıklarını ve bağlılıklarını artırarak, kuruluşların yeşil spesifik çıktılarını iyileştirmede önemli bir rol oynar (Ren vd., 2018). Çevre dostu davranışların örgütsel düzeyde kalıcı ve sürdürülebilir biçimde benimsenmesi, büyük ölçüde uygun ve etkili teşvik mekanizmalarının varlığına bağlı olabilir. Renwick vd. (2013) bu durumu, çalışanların çevresel yenilikler ve eko-girişimler geliştirme konusundaki motivasyonları üzerinde belirleyici bir etkisi bulunan ödül ve teşvik mekanizmalarına odaklanılması gerekliliğiyle açıklamaktadır. Buna göre, bireysel performansı ödüllendiren klasik sistemler yerine, çalışanların çevreye duyarlı girişimlerde bulunmalarını destekleyen bütüncül ve stratejik bir ödüllendirme yaklaşımı geliştirilmelidir. Ancak çalışanların hedeflerinin kuruluşların öncelikleri ile bütünleştirilerek tasarlanan ödül ve teşvik sistemleri, diğer İK stratejilerine kıyasla daha karmaşık bir yapıdadır ve uygulamaya aktarılması daha zorlu olabilir (Saeed vd., 2019). Bu tür sistemler, teknik bilgi ve prosedürel yeterliliğe ek olarak gelişmiş düzeyde planlama, koordinasyon ve yönetim becerileri ile desteklenmelidir.

Hosain ve Rahman (2016) ücret ve teşvik paketlerinin, çalışanları ödüllendirici yeşil beceri ve başarıları ödüllendirecek şekilde tasarlanması gerektiğini belirtmektedir. Çalışanların çevresel başarılarının tanındığı ve takdir edildiği ödüllendirme uygulamaları, yeşil faaliyetlere katılımı ve katkıda bulunmayı teşvik eden güçlü bir motivasyon aracıdır. Bu uygulamalar çevreye duyarlı davranışların kurumsal düzeyde tanınması ve teşvik edilmesi ile çalışanların çevresel sorumluluk bilincinin kurumsallaşmasını ve sürdürülebilir bir kurum örgüt kültürü yapılandırılmasına stratejik katkı sağlamaktadır.

Ücret ve teşvik sistemleri uygun ölçütler ile birleştirildiğinde bireysel hedefler ile kurumsal hedefler arasındaki uyumu yapılandıran ve yönlendiren stratejik bir araç işlevi görmektedir. Bu sistem, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanların motive olmasını sağlarken, bireysel performansın artmasına ve sürdürülebilir kurumsal performansın desteklenmesine olanak tanır. Yeşil ücret sistemleri ile ilgili araştırmaların çoğu, parasal ve parasal olmayan teşviklerin bir arada kullanıldığı bütünlük ücret yapılarının, çalışan motivasyonunu artırmada daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Renwick et al., 2013). Bununla birlikte Jabbour vd. (2008) yeşil ücret ve ödüller aracılığıyla çalışanların tanınma ve övgü gibi finansal olmayan ödüller ile daha fazla motive olacağını belirtmektedir. Bu açıdan çok boyutlu teşvik mekanizmaları, çalışanların çevresel sorumluluk bilinciyle uyumlu davranışlar

geliştirmelerini destekleyerek, kurumsal düzeyde çevresel sürdürülebilirliğin güçlendirilmesine anlamlı katkılar sunmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY yaklaşımları sürdürülebilirlik ilkeleri temelinde yapılandırılrsa da odak noktaları, uygulama biçimleri ve stratejik hedefleri bakımından farklılık göstermektedir. Bu bölümde Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY arasındaki ilişki incelenmiş ve iki kavramın benzerlik ve farklılık gösterdiği yönler sistematik bir çerçevede değerlendirilmiştir. Kavramlar arasındaki kuramsal ilişki, örgütsel sürdürülebilirlik hedefleri bağlamında bütünlüklü bir yapı oluşturduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, Yeşil İKY anlayışının, Sürdürülebilir İKY'nin çevresel boyutunu somutlaştıran ve İK süreçleri aracılığıyla bu boyutun uygulanabilir hale gelmesini sağlayan bir alt bileşeni olduğunu ortaya koymuştur.

Yeşil İKY, çevresel sürdürülebilirliği ön planda tutarken; Sürdürülebilir İKY daha geniş bir çerçevede sosyal ve ekonomik faktörleri de kapsamaktadır. Sürdürülebilirlik anlayışıyla bütünlüklü İKY uygulamalarının, kuruluşların başarısı ve toplumların refahı açısından stratejik bir önem taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Sürdürülebilir İKY ve Yeşil İKY'nin kuramsal temelleri ve uygulama biçimleri arasında var olan etkileşim, kuruluşlarda çevresel ve sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesini sağlamaktadır. Bu etkileşim, İKY'nin dönüşümünü ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda süreçlerin yeniden yapılandırılmasını gerekli kılmaktadır.

Sürdürülebilir İKY anlayışı çerçevesinde yeşil uygulamaların sistematik biçimde kurumsal politikalara entegre edilmesi, uzun dönemli kurumsal başarıyı destekleyecek stratejik bir gereklilik halini almıştır. Bu çerçevede gelecekteki ampirik çalışmaların Sürdürülebilir İKY Yeşil İKY etkileşimini farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda inceleyerek literatüre katkı sağlaması, kuramsal çerçevenin geliştirilmesine ve uygulamaya dönük stratejilerin çeşitlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

Kaynakça

- Alam, S. S., & Islam, K. Z. (2021). Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6 (1), 8.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner production*, 247, 119131.
- Bowen, A., Kuralbayeva, K., & Tipoe, E. L. (2018). Characterising green employment: The impacts of ‘greening’ on workforce composition. *Energy Economics*, 72, 263-275.
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental Conservation*, 14 (4), 291-294.
- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (2), 630-641.
- Chaudhary, R., & Firoz, M. (2022). Modeling green human resource management and attraction to organizations. In *Green Human Resource Management Research: Issues, Trends, and Challenges* (pp. 27-52). Cham: Springer International Publishing.
- Chiarini, A. & Bag, S. (2024), Using green human resource management practices to achieve green performance: evidence from Italian manufacturing context. *Business Strategy and the Environment*, 33 (5), 4694-4707, [https://doi: 10.1002/bse.3724](https://doi.org/10.1002/bse.3724)
- Govindan, K., Kaliyan, M., Kannan, D., & Haq, A. N. (2025). Social Sustainability. *Sustainable Supply Chain Management*, 17 (8), 455-466.
- Grybauskas, A., Stefanini, A., & Ghobakhloo, M. (2022). Social sustainability in the age of digitalization: A systematic literature Review on the social implications of industry 4.0. *Technology in society*, 70, 101997.
- Gupta, G., & Gupta, A. (2013). Green recruiting. *International Journal of Management & Information Technology*, 3 (3), 32-36.
- Harris, J. M. & Goodwin, N. R. “Volume Introduction,” In *A Survey of Sustainable Development: Social and Economic Dimensions*, Jonathan M. Harris et al., eds. (Washington DC: Island Press, 2001).
- Heinberg, R. (2010). *The post carbon reader series: Foundation concepts what is sustainability. The Post Carbon Reader: Managing the 21st Century’s Sustainability Crises*. California: Watershed Media.
- Hosain, S. & Rahman, M.D. (2016), Green human resource management: a theoretical overview, *IOSR Journal of Business and Management*, 18 (6), 54-59.

- Hristova, S. & Stevceska-Srbinska, D. (2020). Green HRM in pursuit of sustainable competitive advantage, *AICEI Proceedings*, 15 (1): 53-63
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A. & Nagano, M. S. (2008) Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies? *Journal of Cleaner Production*, 16 (17), 1922–1925.
- 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>
- Joshi, G. (2022). Green employability: Re-shaping individual career perspective. In *Green Human Resource Management Research: Issues, Trends, and Challenges* (pp. 7-25). Cham: Springer International Publishing.
- Karabat, B. C. (2021), Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Ersin Kavi (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Boyutlar* içinde, Ekin Yayınları.
- Keles, H., Yayla, O., Tarinc, A., & Keles, A. (2023). The effect of environmental management practices and knowledge in strengthening responsible behavior: The moderator role of environmental commitment. *Sustainability*, 15 (2), 1398.
- Khaira, S. K. (2023). Green Human Resource Management: A Review. *Journal of Human Resource Management Perspectives*, 8 (1).
- Leidner, S., Baden, D., & Ashleigh, M. J. (2019). Green (environmental) HRM Aligning ideals with appropriate practices. *Personnel Review*, 48 (5), 1169–1185. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2017-0382>
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of cleaner production*, 16 (17), 1838-1846.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, ISSN, 2277, 2502.
- McKenzie, S. (2004). *Social Sustainability: Towards Some Definitions*. Australia: Hawke Research Institute (UniSA).
- Obereder, L., Müller-Camen, M., & Renwick, D. W. (2022). GHRM in sustainability reporting: An exploratory analysis across six countries using the AMO framework. In *Green human resource management research: Issues, trends, and challenges* (pp. 141-166). Cham: Springer International Publishing.
- Opatha, H. H. D. N. P. & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7 (8), 101- 112

- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human resource management journal*, 15 (4), 68-83.
- Polese M. & Stren, R. (2000). *The Social Sustainability of Cities: Diversity and the Management of Change*, Toronto: University of Toronto Press
- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35 (3), 769-803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Renwick D.W.S., Redman, T. & Maguire, S. (2013) Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15 (1), 1–14.
- Saeed, B.B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M. & Afridi, M.A. (2018), “Promoting employee’s proenvironmental behavior through green human resource management practices”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26 (2), 424-438, doi: 10.1002/csr.1694
- Sayed, Z. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. *Ethics & Critical Thinking Journal*, (3).
- Sudin, S. (2021), *Strategic green HRM: A proposed model that supports corporate environment citizenship*, Proceedings of the International Conference of Sociality and Economics Development, IPEDR, Singapore: IACSIT 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.
- Tracey, S., & Anne, B. (2008). *OECD insights sustainable development linking economy, society, environment: Linking economy, society, environment*. OECD Publishing.
- Wagner, M. (2013). Green human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114 (3), 443–456. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9>
- Wehrmeyer, W. (1996). Green policies can help to bear fruit. *People Management*, 38-42. <https://doi.org/10.4324/9781351283045>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Ahmad, N. H. (2022). Connecting green human resource management to performance: Pathways toward sustainability. In *Green Human Resource Management Research: Issues, Trends, and Challenges* (pp. 53-78). Cham: Springer International Publishing.
- 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>

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2008). Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 261–273. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.11.029>