

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLERİN ÇKKV
YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞEYMA TUNÇAY

TEZ DANIŐMANI
DOÇ. DR. GÖZDE KOCA

BİLECİK, 2024

10645673

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLERİN ÇKKV
YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞEYMA TUNÇAY

TEZ DANIŐMANI
DOÇ. DR. GÖZDE KOCA

BİLECİK, 2024

10645673

BEYAN

“Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Önündeki Engellerin ÇKKV Yöntemi İle Değerlendirilmesi” adlı yüksek lisans tezi hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.			
DESTEK ALINMIŞTIR		DESTEK ALINMAMIŞTIR	X
Destek alındı ise;			
Destekleyen kurum;			
Desteğin Türü		Proje Numarası	
1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)			
2- TÜBİTAK			
Diğer;.....			
ETİK KURUL onayı var ise;			
ETİK KURUL karar tarih/sayı:			

Şeyma TUNÇAY

.../.../2024

İmza

ÖN SÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında benimle bilgi ve tecrübelerini paylaşan, katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen, pozitif bakış açısıyla beni daima en doğru şekilde yönlendiren ve tezimin oluşturulmasında büyük rol oynayan tez danışmanım Doç. Dr. Gözde KOCA'ya katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme ve her zaman olduğu gibi yüksek lisans eğitimim boyunca da desteğini hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli eşim Fatih TUNÇAY'a teşekkürü borç bilirim. Bu çalışmayı en değerli varlıklarım canım kızım Ayşe Melek TUNÇAY ve canım oğlum Atahan TUNÇAY'a ithaf ediyorum.

Şeyma TUNÇAY

2024

ÖZET

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLERİN ÇKKV YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Küreselleşen dünyada kaynakların hızla tüketilmesi ve yoğun rekabet ortamı şirketlerin insan kaynaklarına gereken önemi vermelerini ve çevreci politikalar izlemelerini zorunlu hale getirmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, çalışanların çevresel konularda farkındalıklarının artırılmasını, hem işletmelerin çevresel etkilerini azaltmasını hem de çalışanların çevresel sürdürülebilirlik konusunda bilinçlenmelerini hedefler.

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de yeşil insan kaynakları yönetiminin farkındalığının ortaya konulması ve yeşil insan kaynakları yönetimi önündeki engellerin belirlenerek, önceliklendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda bu tezde 12 insan kaynakları uzmanının subjektif görüşlerinden yararlanılarak, karma yöntem uygulanmıştır. İlk olarak, nitel sorular ile insan kaynakları uzmanlarının yeşil insan kaynakları yönetimi hakkındaki farkındalığı ve yeşil insan kaynakları yönetiminin Türkiye ile dünyadaki yeterlilik düzeyleri gibi önemli konularda görüşleri alınmıştır. İkinci olarak kapsamlı bir literatür taraması yapılarak, 5 ana engel 21 alt engel tespit edilmiş ve tespit edilen engeller Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemi olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi kullanılarak 12 insan kaynakları uzmanı tarafından önceliklendirilmiştir.

Araştırma sonucunda katılımcıların büyük çoğunluğunun yeşil insan kaynakları yönetimi hakkında bilgisi olduğu, yeşil insan kaynakları yönetimi önündeki belirlenen engellerin yeterli ve kapsamlı olduğu, yeşil insan kaynakları yönetiminin çevresel kaygıların çözümündeki etkili olduğunu fakat tek başına yeterli olmadığı ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının Türkiye ile dünyadaki yeterlilik düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. AHP yöntemi ile engeller önceliklendirildiğinde en önemli ana engel olarak “Ekonomik Engel” tespit edilmiştir. Ayrıca alt engeller değerlendirildiğinde ise en önemli alt engellerin “Yetersiz Finans Kaynağı” (E1), “Finansal Kısıtlamaların Olması” (E2) ve “Uygulama Harcamalarının Fazla Olması” (E3) gibi engeller olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilirlik, ÇKKV, AHP.

ABSTRACT

EVALUATION OF OBSTACLES TO GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT USING MCDM METHOD

In the globalizing world, the rapid consumption of resources and the intense competitive environment make it necessary for companies to give due importance to human resources and follow environmentally friendly policies. Green human resources management aims to increase employees' awareness of environmental issues, reduce the environmental impacts of businesses, and raise employees' awareness of environmental sustainability.

The main purpose of this study is to raise awareness of green human resources management in Turkey and to identify and prioritize the obstacles to green human resources management. For this purpose, mixed method was applied in this thesis, benefiting from the subjective opinions of 12 human resources experts. Firstly, through qualitative questions, human resources experts' opinions on important issues such as their awareness of green human resources management and the proficiency levels of green human resources management in Turkey and the world were obtained. Secondly, by conducting a comprehensive literature review, 5 main obstacles and 21 sub-obstacles were identified, and the identified obstacles were prioritized by 12 human resources experts using the Analytical Hierarchy Process (AHP) method, which is a Multi-Criteria Decision Making (MCDM) method.

As a result of the research, the majority of the participants have knowledge about green human resources management, the identified obstacles to green human resources management are sufficient and comprehensive, green human resources management is effective in solving environmental concerns, but it is not sufficient on its own, and the proficiency levels of green human resources management practices in Turkey and the world are low. It was concluded that it was low. When the obstacles were prioritized with the AHP method, "Economic Obstacle" was determined as the most important main obstacle. Additionally, when the sub-obstacles were evaluated, it was determined that the most important sub-obstacles were "Insufficient Financial Resources" (E1), "Existence of Financial Constraints" (E2) and "Excessive Implementation Expenditures" (E3).

Keywords: Green Human Resources Management, Sustainability, MCDM, AHP.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖN SÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GRAFİKLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	3
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	4
2.3. İnsan Kaynakları ve Çevre Sürdürülebilirliği	5
2.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi	9
2.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları.....	13
2.6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Dezavantajları	14
2.7. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	14
2.7.1. Yeşil Analiz ve İş Tanımı	15
2.7.2. Yeşil İşe Alım ve Seçim	16
2.7.3. Yeşil Eğitim ve Geliştirme	17
2.7.4. Yeşil Performans Geliştirme	18
2.7.5. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi.....	18
2.7.6. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği	19
2.7.7. Yeşil Çalışan İlişkileri.....	19
2.8. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Engeller	20
2.8.1. Yönetimsel Engeller.....	21
2.8.2. Teknik Engeller	22
2.8.3 Ekonomik Engeller	23
2.8.4. Eğitim ve Gelişim Engelleri	23
2.8.5. Siyasal ve Yasal Engeller	24
3. ARAŞTIRMANIN İÇERİĞİ VE LİTERATÜR TARAMASI	25

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	25
3.2. Araştırmanın Metodolojisi ve Tasarımı	25
3.3. Literatür Taraması	27
4. VERİ VE YÖNTEM.....	35
4.1. Veri	35
4.2. AHP (Analitik Hiyerarşi Prosesi).....	36
5. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	41
5.1. Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Hakkındaki Bilgisi	41
5.3. Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Çevresel Kaygıların Çözümündeki Etkililiği Hakkındaki Düşünceleri	42
5.4. Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının dünyada Yeterlilik Düzeyi Hakkındaki Düşünceleri	43
5.5. Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Türkiye’de Yeterlilik Düzeyi Hakkındaki Düşünceleri	44
5.6. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması	44
5.7. Karar Matrisinin Oluşturulması	45
5.8. Normalleştirilmiş Karar Matrisinin Oluşturulması.....	49
5.9. Önem Ağırlık Yüzde Matrisinin Oluşturulması.....	52
5.10. Tutarlılık Oranının Hesaplanması.....	53
5.11. Sonuç Matrisinin Oluşturulması	55
SONUÇ VE ÖNERİLER	60
KAYNAKÇA	64
EKLER	73

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımlar.....	3
Tablo 2.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları.....	10
Tablo 2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanmasının Önündeki Engeller	20
Tablo 3.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Engellerin Literatür Taraması.....	27
Tablo 3.2. Çok Kriterli Karar verme Yöntemi Literatür Taraması	31
Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	35
Tablo 4.2. Saaty Tarafından Önerilen Önem Skalası.....	38
Tablo 4.3. Kriterler için İkili Karşılaştırma Matrisi Oluşturulması	38
Tablo 4.4. RI Değeri.....	39
Tablo 5.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Engellerden Yönetimsel ve Teknik Engel Kriterlerinin Karşılaştırılması	45
Tablo 5.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Engellerden Yönetimsel ve Teknik Engel Kriterlerinin Karşılaştırılması	45
Tablo 5.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Ana Engellerin Karşılaştırması.....	46
Tablo 5.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Yönetimsel Engellerin Karşılaştırması.....	46
Tablo 5.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Teknik Engellerin Karşılaştırması.....	47
Tablo 5.6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Ekonomik Engellerin Karşılaştırması	47
Tablo 5.7. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Eğitim ve Gelişim Engellerinin Karşılaştırması	47
Tablo 5.8. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Siyasal ve Yasal Engellerin Karşılaştırması	48
Tablo 5.9. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Ana Engeller Matrisinin Normalleştirme İşlemi	49
Tablo 5.10. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Yönetimsel Engeller Matrisinin Normalleştirme İşlemi	49
Tablo 5.11. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Teknik Engeller Matrisinin Normalleştirme İşlemi	50
Tablo 5.12. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Ekonomik Engeller Matrisinin Normalleştirme İşlemi	50

Tablo 5.13. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Eğitim ve Gelişim Engelleri Matrisinin Normalleştirme İşlemi.....	51
Tablo 5.14. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Siyasal ve Yasal Engeller Matrisinin Normalleştirme İşlemi.....	51
Tablo 5.15. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Ana Engellerin Önem Ağırlık Yüzde Matrisinin Yapılması	52
Tablo 5.16. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Tüm Alt Engellerin Önem Ağırlık Yüzde Matrisleri	52
Tablo 5.17. AHP Matrisinin t_i Değeri Hesaplaması.....	53
Tablo 3.18. AHP Matrisinin $\frac{t_i}{a_i}$ Değeri Hesaplaması	54
Tablo 5.19. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Tüm Alt Engellerin Yerel ve Global Sıralamaları	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Örgütsel Sürdürülebilirliğin Boyutları.....	7
Şekil 2.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Hedefleri	12
Şekil 2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	15
Şekil 3.1. Araştırma Metodolojisi.....	26
Şekil 4.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamasının Önündeki Engeller.....	36
Şekil 4.2. AHP Modeli	37

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa

Grafik 5.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Ana Engellerin Önem Sıralaması	56
Grafik 5.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Yönetimsel Engellerin Yerel Önem Sıralaması	56
Grafik 5.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Teknik Engellerin Yerel Önem Sıralaması	57
Grafik 5.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Ekonomik Engellerin Yerel Önem Sıralaması	57
Grafik 5.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Eğitim ve Gelişim Engellerinin Yerel Önem Sıralaması	58
Grafik 5.6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Siyasal ve Yasal Engellerin Yerel Önem Sıralaması	58
Grafik 5.7. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Tüm Alt Engellerin Global Önem Sıralaması	59

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

ÇKKV : Çok Kriterli Karar Verme

AHP : Analitik Hiyerarşi Prosesi

Vb : Ve Benzeri

Vd : Ve Diğerleri

RI : Rassallık Göstergesi

CI : Tutarlılık indeksi

CR : Tutarlılık oranı

Y : Yönetsel Engel

T : Teknik Engel

E : Ekonomik Engel

G : Eğitim ve Gelişim Engelleri

S : Siyasal ve Yasal Engel

Y1 : Üst Yönetimin Desteğinin Eksikliği

Y2 : Çevresel Kaygıları Ele Alma Konusunda Çalışanlarla Etkileşimde Bulunulmaması

Y3 : Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimini Uygulamaya Yönelik Kapsamlı Bir Planın Bulunmaması

Y4 : Kurumsal İnsan Kaynakları Yönetiminin Bulunmaması

T1 : Teknolojik Altyapı Eksikliği

T2 : Yeşil Teknolojinin Kabul Edilmesinin Zorluğu

T3 : Yetersiz Teknolojik Destek

T4 : Çevre Yönetiminde Uzmanlık Eksikliği

E1 : Yetersiz Finans Kaynağı

E2 : Finansal Kısıtlamaların Olması

E3 : Uygulama Harcamalarının Fazla Olması

G1 : Yeşil Girişimlerin Karmaşık Olması ve Yeşil Girişime İlginin Olmaması

G2 : Yeşil Kültürün Eksikliği

G3 : Sürdürülebilirlik Konusunda Verilen Eğitimin Yetersizliği

G4 : Çalışanların Sürdürülebilirliğe Gösterdiği Direnç

G5 : Niteliksiz İşgücü

G6 : Sürdürülebilir Ürünlerin Tanıtımının Eksikliği

G7 : Yeşil Değerin Belirsizliği

S1 : Yetersiz Devlet Teşviki

S2 : Hükümet Politikalarının Eksikliği

S3 : Yasal Düzenlemelerin Eksikliği

1. GİRİŞ

Son zamanlarda, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çevre sorunlarının ve sürdürülebilir kalkınmanın vurgusu artmaktadır. Küresel çevre ile ilgili artan farkındalık ve uluslararası standartların geliştirilmesi, işletmelerin 'yeşil uygulamaları' benimsemesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, kuruluşlar çevre yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin entegrasyonunun önemini giderek daha fazla kavramaktadırlar (Sharma ve Gupta, 2015: 825).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlara sağlanan faydaların tasarımını, işe alım süreçlerini, eğitim ve gelişim programlarını, performans değerlendirmesini ve ödüllendirme sistemlerini içerir. Yeşil insan kaynakları yönetimi ise, kuruluş içindeki kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik ederek genel çevresel sürdürülebilirliği desteklemek için insan kaynakları politikalarının uygulanmasıdır. Bu kapsamda, şirketler kağıtsız ofislerin benimsenmesi, enerji tasarrufu önlemlerinin alınması, araç paylaşımının teşvik edilmesi, toplu taşıma kullanımının teşvik edilmesi, geri dönüşüm programlarının geliştirilmesi ve atık yönetiminin iyileştirilmesi gibi çevre politikalarını hayata geçirmelidirler. Ayrıca, yeşil işe alım süreçleri, yeşil performans yönetimi uygulamaları, yeşil eğitim ve geliştirme programları, yeşil ücretlendirme politikaları ve yeşil çalışan ilişkileri gibi adımları da entegre etmelidirler (Taruna ve Rao, 2016: 95). İşletmeler, yeşil insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarını benimseyerek, rekabet avantajlarını ve yeteneklerini korurken maliyetlerini optimize edebilirler. Ayrıca bu yaklaşımlar, işletmelerin verimliliklerini artırarak karlılıklarını daha da güçlendirmelerini sağlayabilir (Uslu ve Kedikli, 2017: 67).

Bu çalışmada insan kaynakları uzmanlarının yeşil insan kaynakları yönetimi hakkındaki düşünceleri ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önündeki engeller incelenecektir. Literatürde bu konu hakkında çok fazla çalışma olmamasından dolayı literatüre katkı sağlamaya çalışılacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimine, insan kaynakları yönetiminin ilkelerine, yeşil insan kaynakları yönetimine, yeşil insan kaynakları yönetiminin avantajlarına, dezavantajlarına, fonksiyonlarına ve yeşil insan kaynakları yönetimi önündeki engellere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın önemine, amacına, metodolojisine, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamasının önündeki engellerin literatür taramasına ve yeşil insan kaynakları yönetimi alanındaki çalışmaların ÇKKV yöntemi ile incelenmesi hakkındaki literatür taramasına yer verilmiştir. Dördüncü bölümünde ise veri ve yönteme değinilmiştir. Katılımcıların demografik bilgileri ve çalışmanın araştırma yöntemi Analitik Hiyerarşi Prosesi

(AHP) hakkında bilgi verilmiştir. Beşinci bölümde bulgular ve tartışmalar ele alınmıştır. Katılımcılara yöneltilen açık uçlu soruların analizine yer verilmiştir. Ardından, anket sorularından elde edilen veriler, ÇKKV yöntemi olan AHP kullanılarak analiz edilmiş ve yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasının önündeki engeller önceliklendirilmiştir. Son olarak sonuç ve öneriler bölümünde çalışmanın sonucundan bahsedilerek öneriler sunulmuştur.

2. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi, kuruluşun performansını iyileştirmek ve rekabet avantajı sağlamak için insan kaynakları yönetimini kuruluşun stratejik hedefleriyle ilişkilendiren seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığı gibi uyumlu ve tamamlayıcı uygulama ve politikaların uygulanmasıdır (Bayat, 2008: 74). İşe alımdan adaptasyon eğitimine, maaş ayarlamasından işyeri ile yasal bağlantıya, üretkenliğe, performans değerlendirmeye, maddi ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasına ve son olarak işten ayrılmaya kadar çalışma ortamındaki tüm süreçler insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde yürütülmektedir (Fındıkçı, 2000: 5).

İnsan kaynakları yönetimi kavramına dair literatürde birden fazla tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

Tablo 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları

Araştırmacı	İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı
Yüksel, 2007	Bir organizasyonda rekabet avantajı sağlamak için gereken insan kaynaklarının sağlanması, istihdam edilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, organize etme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir.
Fındıkçı, 2000	Organizasyon içindeki insan kaynaklarını planlamak, gerekli iş analizleri ve tanımlamalarını yapmak, insan kaynağını seçmek için iş ilanları vermek, başvuruları kabul etmek, mülakatlar yapmak, işe uyum eğitimleri, eğitim ve geliştirme çalışmaları, başarı ve performans değerlendirmeleri, terfiler, iş değişiklikleri, işten çıkarmalar, iş değerlendirme, maaş yönetimi, disiplin, sosyo-kültürel faaliyetler, sağlık hizmetleri ve benzeri çalışmalar gibi insan odaklı tüm çalışmaları kapsamaktadır.
Argon ve Eren, 2004	Kuruluşun hedefleri doğrultusunda, insan kaynaklarının niteliklerini ve maddi kaynaklarını verimliliğe dönüştürmek, sistematik ve dengeli bir yaklaşımla yönetmek için çalışan yönetim fonksiyonları bütünüdür.
Ayan, 2011	Kuruluşa bugün ve uzak gelecekte rekabet avantajı sağlayacak, ayrıca kişisel ve örgütsel olarak büyüyecek insan kaynaklarını çekmek ve elde tutmak için politika ve prosedürlerin geliştirilmesi, iyileştirilmesi, organize edilmesi, yayınlanması, planlanması ve yürütülmesi disiplindir.
Tortop vd., 2010	Kuruluşun amacı doğrultusunda yüksek kalitede ve verimlilikle sonuçlara ulaşmak için yöneticiler ve liderler arasında sağlam, etkili ve güvenilir bir işbirliği oluşturmayı hedefleyen kritik bir işlemdir.

Bütün insan kaynakları yönetimi tanımlarının ortak noktası, insan kaynakları yönetiminin bir yönetim felsefesi olarak, değişen ve gelişen çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak örgüt kültürü oluşturmayı ve bu kültür çerçevesinde, çalışanlara sorumluluk vererek insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm örgüte yayma amacını vurgulamasıdır (Tortop vd., 2010: 28). İnsan kaynakları kavramının önemi giderek artmakta ve bu, gelecekteki yönetim anlayışının daha fazla insan odaklı olacağını göstermektedir. Bu eğilim, geçmişteki insan ilişkileri yaklaşımından farklıdır. Çünkü yöneticiler artık sadece insanları dikkate alan yönetim faaliyetiyle kalmayıp aynı zamanda onlarla birlikte çalışarak yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Hatta bazı yaklaşımlar, her bireyin kendi kendisini yönetmesi gerektiğini kabul etmektedir (Aykaç, 1999: 19). İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır; insan kaynaklarının kuruluşun amaçları doğrultusunda mümkün olduğunca verimli kullanılmasını sağlamak, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve mesleki gelişimlerini sağlamaktır (Palmer ve Winters, 1993: 25). Başka bir deyişle; insan kaynakları yönetimi, hem çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini en üst düzeyde kullanarak şirket hedeflerine ulaşmak için çalışmalı, hem de çalışanların kurumdan beklentilerini karşılamak için gerekli yöntemleri uygulamalıdır. Bu ortak görev, insan kaynakları yönetimi için yüksek düzeyde bir sorumluluğu temsil etmektedir (Filizöz, 2003: 162).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

Kuruluşların insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini belirli bir bütünlük ve istikrarla yürütmelerine olanak tanıyan ülkeler arasında ortak ilkeler geliştirilmiştir. Bu ilkeler, insan kaynaklarının etkin yönetimini ve şirketlerin sürdürülebilir başarıya ulaşmasını desteklemektedir. Bu ortak ilkelerin başlıcaları; yeterlilik ilkesi, kariyer ilkesi, eşitlik ilkesi, güvence ilkesi ve yansızlık ilkesidir (Yüksel, 2007: 23).

Yeterlilik İlkesi: Bu, başarıya ulaşmak değil, hakka sahip olmak anlamına gelir. Bu, organizasyonda çalışacak en yetenekli çalışanların seçimidir.

Kariyer İlkesi: Kariyer sistemleri iki kısma ayrılabilir: iş odaklı kariyer sistemleri ve kişi odaklı kariyer sistemleri. İş odaklı kariyer sisteminde, atanmış kişinin hizmete katılmadan önce görev veya pozisyonu yerine getirmek için gerekli tüm nitelikleri kazanmış olması, yani bir uzmanlığa sahip olması beklenir. Bireysel kariyer sisteminde kişi işten daha önemlidir. Rütbe ile görev seviyesi arasında bir bağlantı yoktur. Rütbelere, hizmet süresine, grup içindeki ilişkilere ve genel yeteneğe göre kazanılmaktadır.

Eşitlik İlkesi: İşe alım ve terfilerde eşitlik ilkesinin dil, din, ırk, cinsiyet, siyasi görüş, felsefi inanç vb. ile hiçbir ilgisi bulunmamaktadır. Fikir farklılıklarının dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, aileye veya gruba ayrıcalık tanınmamasıdır.

Güvence İlkesi: İşletmelerde çalışanların istikrarını ve korunmasını sağlamak amacıyla iki farklı şekilde ele alınabilir: iş güvencesi ve makam güvencesi. İş güvencesi, çalışanların haklı nedenleri olmadan işten çıkarılmalarını önlemeyi hedeflerken, makam güvencesi ise çalışanın elde ettiği makam veya pozisyonda devamlılığını sağlamayı amaçlar.

Yansızlık İlkesi: Tarafsızlık ilkesi genellikle siyasi etkiden uzak olmayı ifade eder. Kamu sektöründe çalışanlar için, siyasi partilere üyelik, seçim kampanyalarına katılım, siyasi amaçlı yayın yapma veya memuriyetin getirdiği bilgileri siyasi amaçlarla kullanma gibi faaliyetlere ilişkin bazı kısıtlamalar ve yasaklar bulunmaktadır. Bu tedbirlerin amacı memurların tarafsızlığını ve bağımsızlığını korumaktır.

2.3. İnsan Kaynakları ve Çevre Sürdürülebilirliği

Sürdürülebilirlik kavramından ilk kez 1972 yılında Birleşmiş Milletler Çevre Konferansı'nda bahsedilmiştir (Tıraş, 2012: 23). Sürdürülebilirliğin tarihine bakıldığında temel amacın insan toplumunun refahı, doğal kaynakların yeterli düzeyde bulunması ve dünya ekosistemlerinin devamlılığı ile ilgili olduğu açıktır. Sürdürülebilirlik kelimenin tam anlamıyla süreklilik anlamına geldiğinden, yenilenebilir hammaddelerin geliştirilmesinde ana odak noktası olarak kabul edilmektedir (Vehkamaki, 2005: 25). Oxford İngilizce Sözlüğü sürdürülebilirliği "desteklenebilen, sürdürülebilen" ve sürdürmeyi "bir kişiyi, topluluğu vb. başarısız olmaktan veya boyun eğmekten korumak; varlığını sürdürmek, uygun seviyede sürdürmek; yaşamı desteklemek" olarak tanımlamaktadır (Brown vd., 1987: 714).

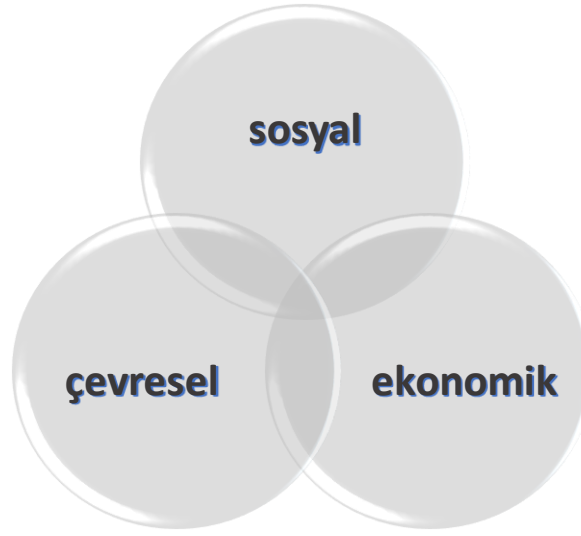
Dünya kaynakları insan ihtiyaçları doğrultusunda hızla tüketilmektedir. İnsanlar giderek zorlaşan çevre koşulları, artan ekonomik eşitsizlik, açlık ve yoksulluk, artan iş stresi, tükenmişlik ve iş güvensizliğiyle karşı karşıya kalmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bu zorlu koşulları ele alması ve bu zorlukların üstesinden gelebilmesi için kuruluşların daha sürdürülebilir yaklaşımlara odaklanması gerekmektedir (Persson ve Shrivastava, 2016: 503). Yeryüzü kaynaklarının yanlış ve aşırı kullanımı, doğal afetler ve çevreye verilen zararlar son yıllarda artarak devam etmektedir. Hemen hemen her alanda; mühendislikten spora, spordan ekonomiye vb. bu etkilerin azaltılmasına yönelik yeni faaliyetler, projeler veya politikalar önerilmekte ve geliştirilmektedir. Ancak bu faaliyetlerin sistematik ve tam olarak senkronize edilememesi çevre faaliyetlerinin başarısını engellemektedir. Genel olarak bireysel çevresel

davranış ve farkındalığa sahip olmak mutlaka gerekli olmakla birlikte, genel olarak çevresel faaliyetlerin başarılı olması için şirketlerin kendilerini bu doğrultuda organize etmeleri kaçınılmazdır (Uslu ve Kedikli, 2017: 67).

Günümüz iş dünyasında şirketlerin hayatta kalma ve rekabet avantajı elde etme yeteneği, yeni bilgileri entegre etme ve dolayısıyla sürdürülebilir kurumsal öğrenme ve performans iyileştirmeleri elde etmelerini sağlayacak yenilikler geliştirme yeteneklerine bağlıdır (Saha vd., 2016: 64). Ellerindeki kaynaklara ulaşmanın zorluğu ve kıtlığı nedeniyle şirketler giderek daha dikkatli davranmak zorunda kalmaktadır. Ortaya çıkan yeni yapı, işin rekabet içinde yürütülmesi anlamına gelmektedir. Yoğun rekabetle karşı karşıya olan şirketler, rekabet avantajı elde etmek için ellerindeki kaynaklara odaklanmaktadır. Belki de en önemli kaynak olan insan kaynağına gereken önemi vermeyen şirketler, faaliyet gösterdikleri sektörün rekabet ortamından elenme riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu kötü tablonun önüne geçebilmek için insan kaynağına gereken önemin verilmesi ve geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir (Acar, 2021: 349).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları departmanının strateji ve uygulamalarının uzun vadede sürdürülebilirliğin tüm boyutlarına katkı sağlayacak ve tüm paydaşları dikkate alacak şekilde etkinleştirilmesi anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin şirketin vizyon, misyon, hedef ve stratejilerine paralel ilerlemesi beklenmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, şirketin sürdürülebilirlik stratejisini tanımlamak ve tüm paydaşlar arasında entegrasyonunu sağlamak için süreç boyunca etkili olmalıdır (Özgül ve Gürol, 2019: 113). İş sürekliliğini sağlamak için dış dinamikler de önemlidir. Bu dış faktörlere örnek olarak sendikalar, tedarikçiler, müşteriler, devlet kurumları ve sivil toplum kuruluşları gösterilebilir. Özellikle şirket üst yönetiminin bu tür dış paydaşlarla kuracağı dengeli ve etkin ilişkiler, iç paydaşları doğrudan etkileyecek ve bu durum insan kaynakları yönetimi politikalarını olumlu yönde etkileyecektir (Kesen, 2016: 565).

Örgütsel sürdürülebilirlik sosyal, ekonomik ve çevresel olmak üzere 3 boyut ile değerlendirilmelidir (Özgül ve Gürol, 2019: 113).



Şekil 2.1. Örgütsel Sürdürülebilirliğin Boyutları (yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Sosyal sürdürülebilirlik topluluklar içinde olumlu bir durumun oluşturulması ve bu duruma ulaşılmasını sağlayacak bir süreci ifade eder. Bu tanım aşağıdaki ilkeleri içermektedir (Morelli, 2011: 3):

- Temel ihtiyaçlara ulaşımında eşitlik
- Kuşaklar arası eşitlik
- Kültür farklılıklarına önem veren bir ilişki sistemi
- Yerel düzeyde vatandaşların siyasete katılımı
- Toplumsal sahiplenme duygusu
- Sosyal sürdürülebilirlik farkındalığının tek bir kaynaktan aktarılmasını sağlayan bir sistem
- Bir topluluğun ihtiyaçlarını mümkün olduğunca kendi kendine karşılayabilmesini destekleyen mekanizmalar
- Toplum tarafından karşılanamayan ihtiyaçların karşılanması siyasi savunuculuk çabaları.

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutunun önemi siyasi düzeyde de vurgulanmıştır. Sosyal sürdürülebilirlik, sivil toplumun uyumlu gelişimi yoluyla uyumlu kalkınmayı ve sosyal entegrasyonu teşvik ederek ve kültürel toplumların uyumlu bir şekilde bir arada yaşamasına olanak sağlayan bir ortamı teşvik ederek tüm nüfus gruplarının yaşam kalitesinin

iyileştirilmesini teşvik etmektedir. Bu tanım, sosyal sürdürülebilirliği hem bireysel perspektiften hem de toplumun kolektif işleyişi perspektifinden ele almaktadır (Bramley ve Power, 2009: 31).

Değerli kaynakların gelecek nesiller için korunması yoluyla ekonomik istikrar (yani kaynakların nesiller arasında adil ve eşitlikçi bir şekilde dağıtılması) sağlanır (Tooranloo vd., 2017: 13). Ekonomik sürdürülebilirlik, şirketlerin başarısını belirleyen önemli bir faktördür ve bu, iç ve dış çevrelerin titiz bir şekilde analiz edilmesini gerektirir. Bu sürdürülebilir yaklaşım, şirketlerin finansal performansını, varlıklarını yönetme stratejilerini, ekonomik etkilerini, sosyal ve çevresel etkilerini anlamak ve bu etkileri yönetmek için kapsamlı bir yaklaşımı içermelidir (Doane ve MacGillivray, 2001: 19). Düşük çevresel zararlar yüksek düzeyde refah sunan ve ekonomik kaynakları optimum düzeyde kullanan şirketler, ideal ekonomik sürdürülebilirlik sunarlar (Gedik, 2020: 210).

Çevresel sürdürülebilirlik, ekosistemlerin sağlığını bozmadan insan gereksinimlerini karşılamaktır (Morelli, 2011: 2). Çevresel olarak sürdürülebilir bir sistem, istikrarlı bir kaynak tabanını korumalı, yenilenebilir kaynak sistemlerinin aşırı kullanımından kaçınılmalı ve yenilenemeyen kaynakları yalnızca yatırımların yeterli ikame olarak yapıldığı ölçüde tüketmelidir. Bu, biyolojik çeşitliliğin, atmosferik istikrarın ve genellikle ekonomik kaynak olarak kabul edilmeyen diğer ekosistem işlevlerinin korunmasını içerir (Gedik, 2020: 197). Çevresel sürdürülebilirliğin işlerlik kazanabilmesi için; tüketimin en az düzeye indirilmesi, malzeme tüketiminin tamamıyla tüketim sonrası geri dönüştürülmüş malzemelerden ya da yenilenebilir kaynaklardan elde edilmesi atıkların % 100 geri dönüşümünün sağlanması, enerji kaynaklarının korunması ve enerji kaynaklarının tamamıyla yenilenebilir ve çevreyi kirletmeyen alternatiflere dayandırılması ve çevreyi geliştirirken ve şekillendirirken biyolojik canlılığa ve çeşitliliğe zarar vermeyecek yöntemler kullanılmalıdır (Akgül, 2010: 156).

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları şirketlerin çevre perspektifini ve faaliyetlerini desteklemektedir. Ayrıca ekonomik performans, çalışan katılımı, organizasyonel bağlılık, israfın azaltılması ve personel motivasyonu açısından da büyük önem taşımaktadır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak için yürütülen faaliyetlere her çalışanın katkıda bulunması gerektiğini ifade etmektedir. Böylece motive olmuş personel, hem rekabet avantajı yaratılmasına hem de kuruluşların temel amaçlarından biri olan karlılığın korunmasına katkı sağlamaktadır. Özetle, motive olmuş bir yeşil iş gücü ve karlılık birbiriyle bağlantılıdır. Öyle ki motive olmuş yeşil iş gücü sayesinde organizasyonlar; daha iyi iş kalitesi sağlar, personel devamsızlığını azaltır, daha düşük personel devri oranlarına ve daha

yüksek organizasyonel bağlılığa, daha yüksek iş tatminine ve olumlu öz yeterliliğe, daha düşük düzeyde strese ve zararlı çalışma alışkanlıklarına yol açmaktadır (Uslu ve Kedikli, 2017: 73)

2.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Çevresel sorunların artarak devam etmesi sonucunda işletmeler, geleneksel finansal yapılarını terk ederek çevreci ekonomik yönlerini keşfetmeye başlamaktadır. Sürdürülebilirlik odaklı modern yapılara dönüşen işletmeler, uyguladıkları çevre yönetimi politikaları ile iş dünyasında çevreci bilincin yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, ofislerin ve işletmelerin yeşil organizasyonlar haline gelmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, çevreci bilincin oluşturulması ve iş yaşamında çevreci uygulamaların benimsenmesi sürecinde işletme stratejisinin kilit unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır (Ahmad, 2015: 1). İnsan kaynakları yönetimi iyi bilinen ve anlaşılabilir bir kavramdır ancak yeşil insan kaynakları yönetimi nispeten yeni bir fikirdir ve çevreye önem vermenin önemini ve kuruluşların oynayabileceği rolün anlaşılmasıyla dikkat çekmektedir. Bu fikrin temeli aslında bir kuruluşun çeşitli fonksiyonlarında sürdürülebilir uygulamaları teşvik etme fikrini destekleyen "Yeşil Hareket"e kadar uzanabilir. Yeşil hareket temel olarak dört ilkedir: çevrenin korunması, sürdürülebilirlik, şiddete başvurmama ve sosyal adalet. Bu ilkelerin savunucularına "Yeşiller" adı verilmektedir (Zubair ve Khan, 2019: 4).

Oxford Paperback Dictionary (1979) "yeşil"i mavi ile sarı arasındaki renk, büyüyen çimlerin rengi, çimenlerle veya büyüyen yapraklarla kaplı, olgunlaşmamış, terbiye edilmemiş, deneyimsiz, kolayca aldatılabilen, solgun ve hasta görünümlü olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla yeşil teriminin farklı anlamları vardır. Ancak çoğunlukla doğayla veya doğal çevreyle ilgili bir şey anlamına gelir. Yeşil çevre demektir. Yeşil veya yeşillendirmenin, işteki insanları yönetme/insan kaynakları yönetimi bağlamında en az dört anlamı vardır (Opatha ve Arulrajah, 2014: 102):

1. Toprak, orman, bitkiler, hayvanlar ve diğer doğal olaylar da dahil olmak üzere, yeryüzünde insanlar tarafından neden olunmayan veya kontrol edilmeyen her şey doğal çevre denir. Orijinal haliyle muhafaza etmek ve hasara, kayba veya olumsuz değişime karşı korumak.
2. Mümkün olduğu kadar uzun süre dayanması için çok dikkatli kullanmak ve gelecek nesillerin faydalanabilmesi için mümkün olduğu kadar az kullanmak.
3. Çevre kirliliğinin önlenmesi veya en aza indirilmesi: Hoş olmayan ve toksik maddeler ve atıklarla su, hava, atmosfer vb. kirlenmesini durdurmak. İnsanların ve insan

olmayanların yaşadığı gezegeni/dünyayı sonuçta tehlikeye atacak sonuçlardan korunmak.

4. Bitkiler, ağaçlar ve ağaçlardan oluşan parklar ve alanlar oluşturmak.

Yeşil insan kaynakları yönetimi kavramına dair literatürde birden fazla tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

Tablo 2.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları

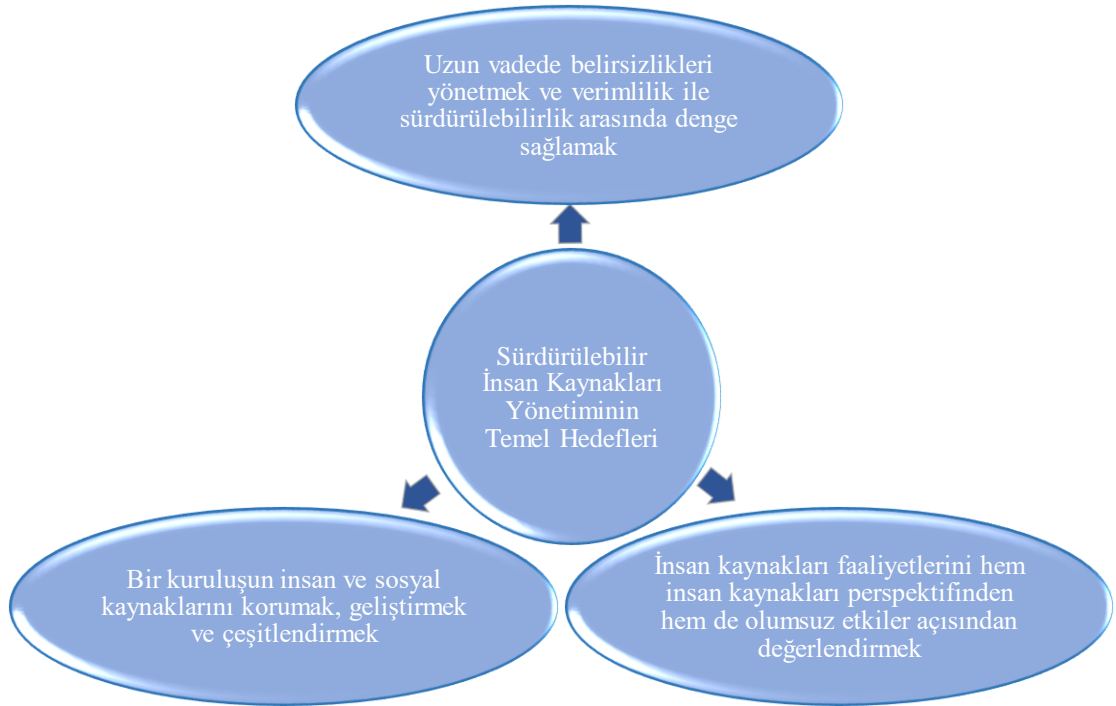
Araştırmacı	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı
Thom ve Zaugg, 2004	İşgücünün sosyal sorumluluklarını ve ekonomik uyumluluğunu gözeterek, uzun vadeli stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, çalışanların seçiminden gelişimine, elde tutulmasından serbest bırakılmasına kadar her aşamada sürdürülebilirlik ilkesini temel alır.
Cohen vd., 2012	Organizasyonda sürdürülebilirlik stratejisi oluşturmak ve organizasyonun sürdürülebilir performansına katkıda bulunacak bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturmak için insan kaynakları araçlarının kullanılmasını ifade eder.
Wagner, 2013	Bir şirketin ve toplumun mevcut gereksinimlerini karşılarken, gelecekteki ihtiyaçları göz önünde bulundurarak hareket eden, var olan beceri ve kapasitelerden ödün vermeden işlevlerini sürdürme kabiliyetidir.
Rezaei-Moghaddam, 2016	İşletmelerde kaynakların sürdürülebilir kullanımını ve genel olarak çevrecilik amacını teşvik etmek için insan kaynakları yönetimi politikalarının kullanılmasıdır.
Zoogah, 2011	İnsan kaynakları yönetimi politikalarının, felsefelerinin ve uygulamalarının, kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik ederek ve iş organizasyonlarındaki çevresel kaygılarla ilgili zararları önleyerek nasıl kullanılabileceğini açıklamaktır.
Mandip, 2012	Yeşil insan kaynakları, sürdürülebilirlik uygulamalarını teşvik etmek ve çalışanların bu konudaki farkındalıklarını ve bağlılıklarını artırmak amacıyla, çalışanlarla etkileşim kurulan her noktayı değerlendirmeyi ifade eder.

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ilk etapta başlatmak ve hayata geçirmek zorlayıcı olabilir, ancak maliyet kontrolü, kurumsal sosyal sorumluluk, yetenek edinimi ve çevre üzerinden rakiplere karşı rekabet avantajı elde etme gibi öncelikli hedeflerin yerine getirilmesine önemli katkılarda bulunabilir. Bir şirketin yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemesinin genel nedenleri aşağıda sıralanmıştır (Hosain ve Rahman, 2016: 56):

- Doğal çevrenin korunması: Daha az kağıt kullanan çevrimiçi reklam ve işe alım, ofis alanında daha az karbon ayak izi yaratma, kağıt israfını azaltmak için e-kaynaklarla eğitim gibi yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları çevreye daha az zarar verilmesine yol açabilir.
- Sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak ve çalışanların moralini artırmak: Ofis binalarında sigara içmenin yasaklanması ve evrak işlerinin azaltılması gibi kararlar, çalışanların çalışma hızını ve moralini artırabilecek sağlıklı ve konforlu bir çalışma ortamı yaratabilir.
- Kurumsal sosyal sorumluluğu sağlayarak rekabet avantajı kazanmak: Kurumsal sosyal sorumluluk, günümüzde hiçbir şirketin göz ardı edemeyeceği en önemli kaygılardan biridir. Böylece bir şirket, çevre dostu yönetim uygulamalarını doğru bir şekilde uygulayarak rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanabilir.
- Mali tasarruf: Sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak çalışanların yorgunluğunu, devamsızlığını ve işten ayrılmalarını azaltabilir. Sonuç düşük maliyetlerdir. Daha az kağıt kullanmak ve bilgileri çevrimiçi olarak paylaşmak ve depolamak israfı ve maliyetleri azaltabilir.
- Geliştirilmiş kurumsal imaj: Çevre yönetimi/insan kaynakları yönetimi uygulamalarını uygulayan bir şirketin, uygulamayan bir şirkete göre daha iyi bir imaja sahip olacağı açıktır.
- Hükümet ve diğer düzenleyici kurumların müdahalesini en aza indirmek: Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının doğru bir şekilde benimsenmesi, merkezi ve yerel hükümetler ile diğer düzenleyici kurumların müdahale olasılığını azaltabilir.
- Çalışanlar arasında çevre dostu olmayı ve çevresel öğrenmeyi teşvik etmek: Çevre dostu insan kaynakları yönetimi uygulamalarının benimsenmesi, çalışanları çevreye duyarlı ve çevre dostu yapar, onların çevre dostu kurumsal vatandaşlar olmasını sağlar.
- Yeniliği ve büyümeyi teşvik etmek: Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kaliteli büyümeyi ve yöntem ve süreçlerde iyileşmeyi kolaylaştıran yenilikçi fikirleri ve uygulamaları teşvik eder.
- Öğrenmeyi ve davranışı şekillendirmeyi kolaylaştırmak: Bu tür uygulamalar, çalışanlar arasında çevre bilincinin geliştirilmesine ve kişisel ve iş yaşamlarında çevre dostu bir tutum geliştirecek şekilde davranışlarının geliştirilmesine veya şekillendirilmesine yardımcı olur.

- Kaynak kullanımını maksimuma çıkarmak ve israfı azaltmak: Çevre dostu insan kaynakları yönetimi uygulamaları, bir şirketin doğal kaynaklarını en üst düzeye çıkarmasına ve geri dönüştürülmüş ürünlerin kullanımı yoluyla atıkları optimize etmesine yardımcı olabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefi, çalışanları düşük karbon ayak izine sahip yaşam tarzlarını benimsemeye teşvik ederek ve yeşil yönetim uygulamalarını destekleyerek, organizasyonun çevresel hedeflerine ulaşmasını ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunmasını sağlamaktır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, çalışanların bireysel, toplumsal, çevresel ve iş odaklı faydalar için yeşil politikalara, uygulamalara ve sistemlere uyum sağlamalarını ifade eder (Opatha ve Arulrajah, 2014: 104). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, kurumsal hedeflere ulaşma ile işgücü tabanını uzun bir takvim dönemi boyunca yenileme arasında bir denge olmalıdır. Ehnert'e göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin ana hedefleri Şekil 2.2.'de belirtilmektedir.



Şekil 2.2. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Hedefleri (yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Ehnert'e göre sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin 3 hedefi bulunmaktadır. Bunlar; (1) uzun vadede belirsizlikleri yönetmek ve verimlilik ile sürdürülebilirlik arasında denge sağlamak, (2) bir kuruluşun insan ve sosyal kaynaklarını korumak, geliştirmek ve

çeşitlendirmek, (3) insan kaynakları faaliyetlerini hem insan kaynakları perspektifinden hem de olumsuz etkiler açısından değerlendirmektir (Ehnert, 2006: 14).

Günümüzde yeşil insan kaynakları yönetimi sadece çevre duyarlılığını etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda kurumun ve tüm çalışanlarının sosyo-ekonomik refahını daha geniş bir perspektiften yansıtmaktadır (Ahmad, 2015: 3). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi alanı kuruluşlar içerisinde önemlidir. Çünkü yeşil yönetim, yeşil operasyonlar, yeşil pazarlama ve yeşil tedarik zinciri yönetimi gibi diğer departmanlara katkı sağlar (Mishra, Sarkar, & Kiranmai, 2014, s. 28).

2.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları

Yeşil insan kaynakları yönetiminin kullanılmasıyla, çevrenin korunmasına ek olarak, üretkenliği artıran ve olumlu finansal etkiye sahip olan şu sonuçlara ulaşılır: büyüme, çalışanların refahı ve sağlığı, çalışanların yaratıcılığının ve değişebilirliğinin artması, finansal performans ve çevrenin korunması arasındaki denge, kuruluşun pazardaki imajının daha iyi olması, nitelikli personelin kuruluşa bağlılığı ve sadakati, rekabet avantajlarını artırarak daha yetenekli personelin çekilmesi, toplumda yeşil kültür ve yeşil ve yaşam tarzının teşvik edilmesi gibi. Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetiminin faydaları aşağıda belirtilmektedir: (Deshwal, 2015: 179)

- Çalışan motivasyonu artar.
- Çalışanların şirkete bağlılığını destekler ve personel değişimini en aza indirir.
- Yetenekli çalışanları şirkete çekme fırsatı sunar.
- Personeli şirkete çekmek için kurumsal imaj oluşturmaya yardımcı olur. Şirketin pazardaki marka imajını geliştirir.
- Pazarlama stratejisi olarak da kullanılabilir.
- Şirketin paydaşları olan müşteriler, tedarikçiler, bayiler, hissedarlar, devlet kurumları ve çalışanlar ile medya arasındaki ilişkilerin geliştirilmesini sağlar.
- Maliyet, şirketin büyüklüğü ve adımlarından önemli ölçüde etkilendiğinden, şirketin maliyetini azaltır.
- Firmaya hem pazarda hem de sektörde rekabet avantajı sağlar.
- Yeşil yönetim uygulamaları, paradan tasarruf etmeye ve çevresel etkileri en aza indirmeye yardımcı olduğundan ve dolayısıyla birçok hükümet müdahalesinden kaçındığından işletmeler için de faydalıdır.

- Gelişimi basitleştiren, kaliteyi artıran, süreç ve yöntemleri iyileştiren yenilikleri teşvik eder.
- İş kaynaklarının verimli kullanılmasına ve ortaya çıkabilecek risklerin en etkin şekilde yönetilmesine yardımcı olur.
- Şirketlerde yeşil bir öğrenme ortamı yaratır.
- Hem kişisel hem de mesleki yaşamlarında çevre dostu alışkanlıkların geliştirilmesi, çalışanların davranışlarının iyileştirilmesini sağlar.
- İstihdam fırsatlarının yaratılmasına katkıda bulunur.

2.6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Dezavantajları

Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetiminin dezavantajları şu şekilde sıralamaktadır: (Deshwal, 2015: 180)

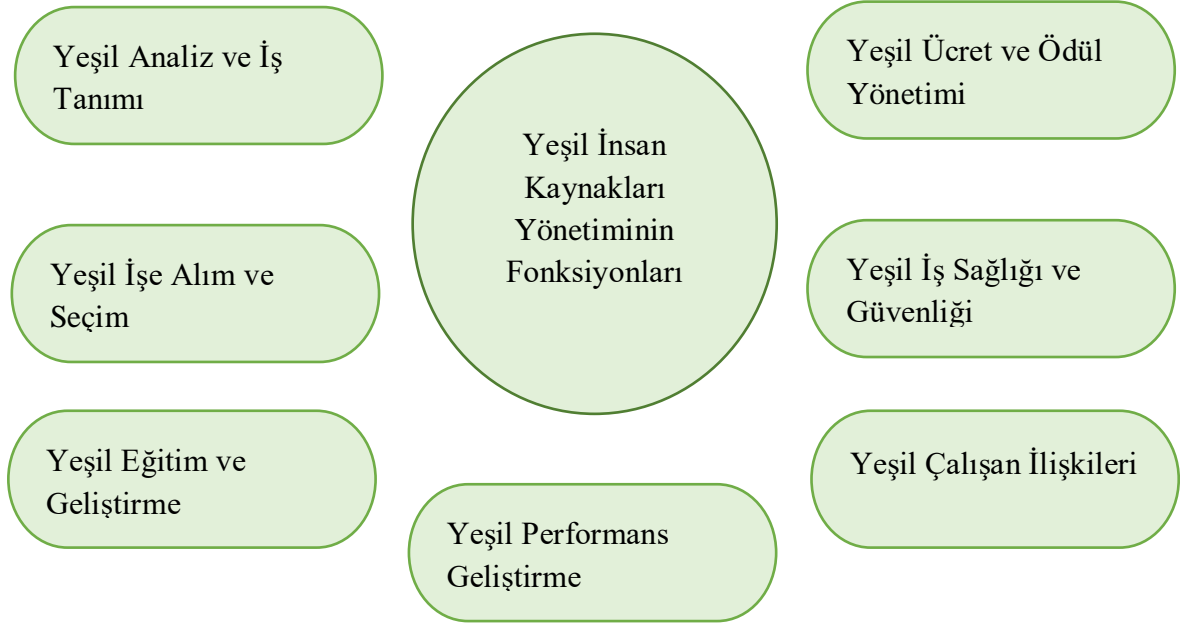
- Çalışan davranışlarını kısa sürede değiştirmek zordur.
- Tüm çalışanlar, kuruluştaki yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının desteklenmesine katılma konusunda eşit derecede motive değildir.
- Bir kuruluş genelinde ekolojik bir insan kaynakları yönetimi kültürünün geliştirilmesi zor ve uzun bir süreçtir.
- Yüksek başlangıç yatırımı ve çok düşük getiri gerektirir.
- Kaliteli yeteneklere sahip yeşil çalışanların seçilmesi ve işe alınması zorlu bir iştir.
- Yeşil insan kaynakları uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki etkinliğini ölçmek zordur.
- İnsan kaynakları profesyonelleri, en iyi seçimi yapmak ve geleceğin yeşil liderleri geliştirmek için gereken yeşil yapıları, yeşil süreçleri, yeşil araçları ve yeşil düşünceyi sağlamalarının beklenmesi ikilemiyle karşı karşıya kalmışlardır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi, çevresel sürdürülebilirlik açısından önemli faydalar sağlasa da, yüksek maliyet, değişim direnci, yetersiz eğitim ve farkındalık gibi dezavantajların farkında olunarak stratejilerin dikkatlice planlanması ve uygulanması gerekmektedir.

2.7. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Yeşil insan kaynakları yönetimi genellikle tüm insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kapsayan bir sürekliliktir (Yong vd., 2019: 214). Bu çalışmada, geleneksel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından ziyade, yeşil insan kaynakları alanında belirli stratejik

faaliyetlere odaklanılacak ve işletmelerin çevresel performanslarını sürdürülebilir bir şekilde artırmalarına yardımcı olan önemli unsurlara vurgu yapılacaktır.



Şekil 2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları (yazar tarafından oluşturulmuştur.)

2.7.1. Yeşil Analiz ve İş Tanımı

Çevresel performansını sürekli olarak geliştirmek isteyen bir kuruluştaki işlerin analizi ve tanımı aşağıdakilere odaklanmalıdır:

- Çalışanları çevre yönetimi konularına dahil eden iş fırsatları;
- Çalışanları çevre yönetimi konusundaki bilgilerini genişletmeye teşvik eden iş fırsatları
- Çalışanlardan, özellikle de çevresel performansın iyileştirilmesine doğrudan dahil olanlardan çevre bilgisi gerektiren pozisyonlar (Jabbour, 2011: 99)

İşgücü ve işyerlerindeki değişiklikler nedeniyle işyeri analitiğinin önemi artmıştır. Belirli bir pozisyonun görev ve sorumluluklarının bir iş analizi yoluyla açıkça tanımlanmasının, çalışanların çevre sorunlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olduğu ve çalışanlara geri dönüşüm ve paydaş katılım programları gibi olumlu çevresel çözümleri uygulama becerileri kazandırdığı gösterilmiştir. Birçok şirket iş analizinin idari verimliliği artırdığını, kurumun çalışma ortamını iyileştirdiğini, maliyetleri düşürdüğünü ve verimliliği artırdığını ifade etmiştir (Roscoe vd. 2019: 740).

Günümüzde pek çok şirket, yalnızca kuruluşlarının çevre yönetimi yönlerine odaklanmak için yeni çevre işleri veya pozisyonları tasarlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında çevrenin korunması gerçekten değerli bir girişim ve uygulamadır. Ayrıca bazı şirketler, çevre odaklı görev ve sorumlulukları bir araya getirerek mevcut işletmelerinin daha yeşil bir tasarımına geçmiştir. Bunlar, yeşil iş planlaması ve yeşil iş analizi adı verilen işlevler altında anlaşılabilir en iyi yeşil insan kaynakları uygulamalarından bazılarıdır (Arulrajah vd., 2015: 3).

2.7.2. Yeşil İşe Alım ve Seçim

Yeşil işe alım, bir kuruluş bünyesinde çevre yönetim sistemi ile tanımlanan adayların bilgi, beceri, yaklaşım ve davranışlarını kapsayan işe alım süreci olarak tanımlanabilir (Ahmad, 2015: 6). Yüksek vasıflı çalışanları çekmek, insan kaynakları departmanındaki "yetenek savaşında" merkezi bir zorluktur. Bazı işverenlerin, özellikle de büyük çokuluslu şirketlerin, çevre bilinci giderek artan genç nesil için seçmen çekiciliğini artırmak amacıyla bir "işveren markası" biçimi olarak yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsediği görülmektedir. İş arayanlar, kendi değerleri ile kurumun değerleri arasında yakın bir uyumun olduğu ve işe alım çabalarında işe alım kurumunun çevresel itibarının ve imajının giderek ön plana çıktığı kuruluşları tercih etmektedir. Daha fazla web tabanlı işe alım faaliyetlerine geçiş, işe alım görevlilerinin, gazete reklamları veya broşürler gibi geleneksel medyaya kıyasla, çevre yönetimi faaliyetlerinin ayrıntıları gibi çok daha fazla bilgi sağlamalarına olanak tanımıştır (Renwick vd., 2012: 2).

Bilim ve teknolojiye kayda değer ilerlemeler iletişimin hızında ve tarzında devrim yaratmıştır. İnsan kaynakları departmanının işe alım sürecinde, çalışanların işe alınması ve seçilmesi için video konferanslar, konferans görüşmeleri ve çevrimiçi testler kullanılabilir. Gelişmiş teknoloji sayesinde işe alım ve seçme işlemleri daha hızlı ve kağıtsız yapılabilir. Yeşil işe alım ve seçme girişimleri, şirketlerin maliyetleri azaltmak için alternatif, uygun maliyetli yöntemler bulmasına yardımcı olmaktadır (Khurshidi ve Darzi, 2016: 20).

Yeşil işe alım ve seçim, işe alım sürecinde hizmet sağlayıcı etkin veri tabanı, uzun yılların deneyimi ve ilişki ağı ile işletmenin doğru adaylara ulaşılmasını sağlamaktadır. Nitelikli işgücü gerektiren belirli pozisyonlar (özellikle orta ve üst düzey yöneticiler) seçilmesine yönelik bir çalışma yapabilmektedirler. Aşağıda işe alım sürecindeki insan kaynakları süreçleri yer almaktadır: (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 72).

- İhtiyaç duyulan pozisyona göre iş tanımı ve iş profilinin belirlenmesi,
- Veri tabanları ve ilgili kişilerle iletişime geçerek aday araştırması yapmak,
- İnternet ve gazete ilanı gibi yöntemlerle yeterli sayıda adaya ulaşmak
- Adaylarla mülakat yapılması ve uygun adayların belirlenmesi,
- Uygun adayların bilgi ve görüşme raporlarının sunulması,
- Final aşamasına geçen adayların referans kontrollerinin yapılması,
- Teklif aşamasını ve iş alımı iş gereksinimlerine göre yürütmek.

Yeşil işe alım, çevrenin önemini vurgulayan ve onu organizasyon içinde önemli bir unsur haline getiren bir sistemdir. Çevre bilincine sahip adayların işe alınması, şirketlerin sürdürülebilir süreçlerin farkında olan ve geri dönüşüm, koruma ve daha duyarlı bir dünya yaratma gibi temel konulara zaten aşina olan profesyonelleri işe almasını kolaylaştırır. Bu ifadeler dikkate alındığında, yeşil işe alımın işverene öne çıkma fırsatı sunduğu ve adayları cezbetme ve işe başladıktan sonra onları elde tutma şansını daha da arttırdığı sonucuna varılmıştır (Ahmad, 2015: 6).

2.7.3. Yeşil Eğitim ve Geliştirme

İşletmeler değişen koşullara uyum sağlayarak rekabete ayak uydurabilir ve ayakta kalabilmektedir. Bu aşamada çalışanları eğitim ve gelişim yoluyla bu değişime yönlendirmek mümkündür (Öncer, 2019: 204). Eğitim ve geliştirme çevresel konulara odaklanacak şekilde uyarlanabilir. Eğitim ve gelişim programları tasarlanırken mümkünse çevrimiçi eğitimin çevrimdışı eğitime göre önceliklendirilmesi gerektiği dikkate alınmalıdır. Eğitim ve gelişimin önemli bir parçası olacak ders materyallerinin çevrimiçi olarak erişilebilir hale getirilmesi, böylece kağıt kullanımının azaltılması gerekmektedir. Eğitim ve gelişim programları, çevre sorunlarına ve kirlilikle mücadelede ve sürdürülebilir yaşamın sağlanmasında bireysel ve grup çabalarını etkili kılmamanın çeşitli yollarına odaklanan çalıştaylar, konferanslar, gösteriler ve oturumları içermelidir. Atık yönetimi, enerji tasarrufu, karbon ayak izinin azaltılması vb. önemli çevre sorunlarına ilişkin farkındalığı artırmak için eğitim ve geliştirme programları kullanılabilir (Khurshidi ve Darzi, 2016: 20). Çevre yönetimi konusundaki beceri ve yeterlilikleri geliştirmek için eğitimsel öğrenme içeriği geliştirilmelidir. Kapsamlı çevrimiçi ve web tabanlı eğitim modülleri ve araçları yalnızca ekolojik yönetim için değil aynı zamanda diğer işlevler için de mevcuttur. Güvenlik, enerji verimliliği, atık yönetimi ve geri dönüşüm gibi konular yeşil eğitimin odak noktaları olabilir. Eğitim denetçileri, kağıt tüketimini azaltmak

için basılı materyaller, kitaplar ve broşürler yerine çevrimiçi ders materyallerinden ve vaka çalışmalarından daha fazla yararlanmalıdır (Hosain ve Rahman, 2016: 57).

2.7.4. Yeşil Performans Geliştirme

İnsan kaynaklarında performans yönetimi, organizasyona sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için bireylerin ve ekiplerin yeteneklerini geliştirmeye yönelik bir süreçtir. Firmaların kendilerini farklılaştırmasında ve rekabet avantajı yaratmasında en önemli faktör çalışanlardır. Bu temelde performans sistemi, organizasyonlar için çalışanların yetkinliklerinin iş hedefleriyle ilişkilendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler bu sistemlerle çalışanlarının yeşil uygulamaları benimsemesini ve yeşil fikirler sunmasını sağlayabilirler. Performans değerlendirmede yeşil süreçlerin kullanılması önemli performans alanlarından biri olmalıdır. Yeşil performans değerlendirmesi aynı zamanda çalışanları yeşil süreçlere katılmaya teşvik eder (Öncer, 2019: 203).

Performans değerlendirme ve performans yönetimi, temel performans alanlarında yeşil becerilere, yeşil hedeflere ve yeşil davranışlara güçlü bir vurgu yapacak şekilde tasarlanmalıdır. Çalışanların kuruluşun çevresel sorumluluklarını yerine getirmedeki yaratıcılığı ve ustalığı yönetim tarafından takdir edilmelidir. Çalışanların çevre sorunlarına ilişkin farkındalığı artırmaya ve bu sorunlara çevre dostu çözümler önermeye yönelik bireysel ve kolektif çabaları tanınmalı ve bu tür davranışların tekrarlanmasının sağlanması için olumlu bir şekilde güçlendirilmelidir (Khurshidi ve Darzi, 2016: 20).

Performans yönetiminin en önemli yönü performansı değerlendirmek ve geri bildirim sağlamaktır. Etkili performans incelemeleri yalnızca güvenilirlik, geçerlilik ve adalet kriterlerini karşılamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlara yararlı geri bildirimler sağlar ve şirketin çevresel performansının sürekli iyileştirilmesini destekler. Yöneticiler, yalnızca planlanan değerlendirme döneminde değil, yıl boyunca çalışanların performansını tartışmalı ve gerekli geri bildirimleri sağlamalıdır. Bu uygulama çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır (Ahmad, 2015: 6).

2.7.5. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi

Ödül ve ücretlendirme, çalışanların performanslarına göre ödüllendirildiği en önemli insan kaynakları yönetimi sürecidir. Bu insan kaynakları uygulamaları, bireyin çıkarlarıyla kurumun çıkarlarını birleştiren en etkili yöntemi oluşturmaktadır. Ayrıca teşvikler ve ödüller, çalışanların işteki dikkatini en üst düzeye çıkarabilir ve onları şirket hedeflerine ulaşmak için maksimum çaba göstermeye motive edebilmektedir (Ahmad, 2015: 7). Yeşil ücretlendirme ve

ödül yönetimi, çalışanların katkılarıyla performansı artırmak için ödül sistemlerinin uygulanması, çalışanları yeşil performans için ödüllendiren fayda paketleri, ödüllerin kullanımı ve yeşil faaliyetleri ve davranışları motive edecek teşviklerin sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi bağlamında ödüller ve ücretlendirme, bir şirketin çevresel faaliyetlerini destekleyecek potansiyel araçlar olarak değerlendirilmektedir (Limsuwan ve Jirawuttinunt, 2019: 172)

Çevre dostu bir ödül sistemi, toplumu motive etmede önemli bir rol oynamakta ve çevre yönetiminde çalışanların performansının belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Alabaddı vd., 2020: 60).

2.7.6. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği

Yeşil sağlık ve güvenlik yönetimi aslında insan kaynakları yönetimindeki geleneksel sağlık ve güvenlik yönetimi fonksiyonlarının kapsamının ötesindedir. Bu sadece geleneksel sağlık ve güvenlik yönetimini değil aynı zamanda kurumsal çevre yönetiminin bazı yönlerini de içerir. Bu nedenle birçok kuruluş artık 'sağlık ve güvenlik yöneticisi' rolünü 'sağlık, güvenlik ve çevre yöneticisi' olarak yeniden tasarlamaktadır. Yeşil sağlık ve güvenlik yönetiminin temel rolü herkese çevre dostu bir işyeri sağlamaktır. Yeşil işyeri; çevre dostu, kaynakları verimli kullanan ve sosyal sorumluluk sahibi bir işyeri olarak tanımlanmaktadır (Hosain ve Rahman, 2016: 58).

Bazı şirketler, çalışanlarının çevre koşullarını iyileştirmek, kalitelerini artırmak ve güvenliklerini sağlamak için uygun ortamlar (örneğin yeşil fabrikalar/yeşil alanlar) oluşturur. Bu uygulamalar kuruluşların oluşturduğu stratejilere örnek olarak sunulabilir. Çevre yönetiminde aktif olan birçok şirket (3M, DuPont, Allied, Signal, Amoco ve Monsanto), çevre yönetimi stratejilerinin maliyetlerde ve çalışan sağlığında iyileşmelere yol açtığını ve şirketin cazip bir işveren imajını kazandığını ortaya koymuştur (Arulrajah vd., 2015: 11).

2.7.7. Yeşil Çalışan İlişkileri

İyi çalışan ilişkileri kurmak, insan kaynakları yönetiminin önemli unsurlarındandır. Bu sayede bireysel çalışanların motivasyonu ve morali artmakta, bu da şirketin verimliliğine olumlu etki etmektedir. Yeşil çalışan ilişkileri aynı zamanda şirketler için bir fayda ve iyileştirme kaynağıdır (Öncer, 2019: 204). Yeşil çalışan ilişkileri, çalışanların katılımına ve çalışan haklarının güçlendirilmesine yönelik prosedürleri içerir. Ayrıca çalışma ortamında ortaya çıkan sorunların azaltılmasına ve ortadan kaldırılmasına yardımcı olur (Gohar vd., 2019: 199). Çalışanların yeşil girişimlere katkısı, çalışanların hedeflerini, motivasyonlarını ve

algılarını yeşil yönetim uygulamaları ve sistemleriyle uyumlu hale getirerek üstün bir yeşil yönetim modelinin olasılığını artırır. Organizasyon içerisinde bir uygulama planı yerleştirerek, üst yönetimden en alt kademeye kadar her çalışanın bu planı oluşturma fırsatına sahip olması sağlanarak çalışan ilişkileri becerileri geliştirilmelidir (Deepika ve Karpagam, 2016: 428).

Şirket, çalışanlarını çevresel sürdürülebilirliğe dahil olmaya teşvik etmeli ve onların çevre dostu önerilerini memnuniyetle karşılamalıdır. Yeşil çalışan ilişkileri, çalışanları yeşil öneri programlarına aktif olarak dahil etmeyi, onların yeşil fikirlerle çalışmalarına olanak sağlamayı, onları problem çözme çemberine katılmaya teşvik etmeyi ve diğer yeşil konulara katılımlarını arttırmayı içerir. Yönetici aynı zamanda çevresel sürdürülebilirlik konularında da çalışanlara destek vermelidir (Faisal ve Naushad, 2020: 1234).

2.8. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Engeller

Günümüzde şirketlerin sürdürülebilirliği artırırken zararlı çevresel etkileri azaltacak çözümler bulmaya çalıştığı iş dünyasında çevre sorunları çok önemli hale gelmiştir. Birçok çevre araştırmacısı, yeşil insan kaynakları yönetiminin tanıtılması ve uygulanmasındaki çeşitli engelleri ve zorlukları incelemiştir (Kodua vd., 2022: 3).

Kapsamlı bir literatür taraması yoluyla, yeşil İnsan kaynakları yönetimi uygulamasının önündeki ana engeller ve alt engeller Tablo 2.3.'de gösterilmektedir.

Tablo 2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanmasının Önündeki Engeller

Ana Engeller	Alt Engeller	Kaynak
Yönetimsel Engeller	Üst yönetimin desteğinin eksik olması	(Paille vd., 2013), (Fayyazi vd., 2015), (Bombiak, 2020)
	Çevresel kaygıları ele alma konusunda çalışanlarla etkileşimde bulunamamak	(Haddock-Millar vd., 2016), (Paille vd., 2013)
	Yeşil insan kaynakları yönetimini uygulamaya yönelik kapsamlı bir planın bulunmaması	(Peng ve Lin, 2008), (Fayyazi vd., 2015)
	Kurumsal bir insan kaynakları sisteminin olmaması	(Fayyazi vd., 2015), (Haddock-Millar vd., 2016), (Paille vd., 2013)
Teknik Engeller	Yeşil insan kaynakları yönetiminde teknolojik altyapıların eksik olması	(Fayyazi vd., 2015), (Gupta vd., 2020)
	Yeşil teknolojinin kabul edilmesinin zor olması	(Fayyazi vd., 2015)
	Teknolojik olarak desteğin yetersiz olması	(Gupta vd., 2020)
	Çevre yönetiminde uzmanlığın eksik olması	(Aragón-Correa ve Rubio-Lopez, 2007), (Gupta vd., 2020)

Tablo 2.3. Tablonun Devamı

Ekonomik Engeller	Mali kaynakların eksik olması	(Bombiak, 2020), (Hasan vd., 2020), (Kodua vd., 2022), (Malek ve Desai 2019), (Chan vd., 2018), (Tanco vd. 2021), (Tumpa vd., 2019), (Mutingi vd., 2017)
	Finansal kısıtlamaların olması	(Chan vd., 2018), (Tumpa vd., 2019), (Mutingi vd., 2017)
	Uygulama giderlerinin fazla olması	(Fayyazi vd., 2015)
Eğitim ve Gelişim Engelleri	Yeşil girişimlerin karmaşık olması ve yeşil girişime ilginin olmaması	(Mathiyazhagan vd., 2013), (Mittal ve Snagwan, 2014)
	Yeşil kültürün eksik olması	(Bombiak, 2020), (Hasan vd., 2020), (Gedam, vd., 2021)
	Sürdürülebilirlik konusunda verilen eğitimin yetersiz olması	(Gupta vd., 2020), (Gedam, vd., 2021)
	Personelin sürdürülebilirliğe direnç göstermesi	(Fayyazi vd., 2015), (Peng ve Lin, 2008)
	İşgücünün niteliksiz olması	(Luthra vd., 2011)
	Sürdürülebilir ürünlerin tanıtımının eksik olması	(Lorek ve Spangenberg, 2014)
	Yeşil değer belirsiz olması	Fayyazi et al. (2015)
Siyasi ve Yasal Engeller	Devletin teşvikinin az olması	(Chan vd., 2018),
	Hükümet politikalarının eksik olması	(Tumpa vd., 2019)
	Yasal düzenlemelerin eksikliği	(Gedam, vd., 2021), (Hasan vd., 2020), (Mittal ve Snagwan, 2014)

2.8.1. Yönetmel Engeller

Birçok şirket, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için çalışanlarını teşvik etmek amacıyla uygun insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanmayı tercih etmektedir (Paille vd., 2013, s. 2). Yeşil insan kaynakları yönetimindeki yönetmel engeller üzerine kapsamlı bir literatür taraması yapıldığında; Paille vd. çalışmasında, yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasını engelleyen en büyük faktörü, üst yöneticilerin desteğinin yetersizliği olarak ifade etmiştir. Bu tür yönetimsel zorluklar, yeşil insan kaynakları uygulamalarının etkili bir şekilde hayata geçirilmesini engelleyebileceğini belirtmiştir. Bununla birlikte, üst yönetim desteğinin sağlanmasıyla birlikte, çalışanlarla etkili iletişim kurulması ve kurumsal insan kaynakları sisteminin oluşturulması gibi yaklaşımlarla bu engellerin aşılabileceğini ifade etmiştir (Paille vd., 2013: 11). Malek ve Desai, araştırmasında üst yönetimin desteğinin eksikliğinin en büyük ve en önemli organizasyonel engel olduğunu belirtmiştir. Bu durumun sürdürülebilir projelere yeterli desteğin sağlanamamasına ve sonuçta projenin başarısız olmasına yol açtığını belirtmiştir (Malek ve Desai, 2019: 595). Fayyazi vd. 2015 yılında yaptığı

çalışmasında yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasının önündeki en büyük engeli, kapsamlı bir planın eksik olması şeklinde ifade etmiştir (Fayyazi vd., 2015: 106). Haddock-Millar vd. tarafından yapılan bir araştırma, paydaşların çevresel konulara ilgi göstermediğini göstermiştir. Ayrıca, bir katılımcı kurumsal insan kaynakları sistemlerinin eksikliğine dikkat çekti ve çevresel endişelerin insan kaynakları süreçlerine dahil edilmesinin önemini vurgulamıştır. Şirketin kapsamlı yani her seviyede sürdürülebilirlik planlarının, stratejilerinin ve faaliyetlerinin eksiksiz bir şekilde birleşimi, şirketin büyümesi için son derece kritik olduğunu ifade etmiştir (Haddock-Millar vd., 2016: 11).

2.8.2. Teknik Engeller

Çevresel inovasyona kendini adanmış çevreye duyarlı şirketler, üretimlerini veya süreçlerini geliştirmek için yeni fikirleri veya çözümleri dikkate almalıdır (Tsai ve Liao, 2017: 429). Teknolojik inovasyondan kaçınan kuruluşlar, rekabetçi ve sürdürülebilirlik odaklı bir pazarda zorlu bir mücadele ile karşı karşıya kalmaktadır (Amui vd., 2017: 3). Ancak, kuruluşların sürdürülebilirliğe daha fazla odaklanmasıyla birlikte, yeni ve gelişen teknolojiler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Diana vd., 2016: 12). Gupta vd. 2020 yılında yaptığı çalışmasında teknik beceri ve eğitim eksikliğinin sürdürülebilir teknolojinin uygulanmasının önündeki ilk engel olduğunu belirtmiştir. Yeşil insan kaynakları uygulamalarında bahsedilen teknik engellerin aşılması ve bunlardan kaçınılması için teknolojik altyapının güçlendirilmesi, çalışanlara teknik bilgi sağlayacak eğitimlerin düzenlenmesi ve teknolojik desteğin sağlanması başarılı yollar olabileceğini ifade etmiştir. Bu sayede şirketlerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine daha kolay ulaşabileceğini ve yeşil uygulamaları etkin bir şekilde hayata geçirebileceğini ifade etmektedir (Gupta vd., 2020: 10). Fayyazi vd. çalışmasının sonucunda yeşil teknolojinin kabul edilmesinin karmaşıklığı ve zorluğu ve yeşil politikaların anlaşılmasını yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamasının önündeki engeller olarak en önemli faktör olarak belirtmektedir (Fayyazi vd., 2015: 106). Arago'n-Correa ve Rubio-Lo'pez araştırmasında, nitelikli çevre çalışanlarına sahip olmayan şirketlerin yüksek çevre standartlarına ulaşmada zorlanabileceğini belirtmektedir. Uzmanlık eksikliği, zaman kaybı ve verimsizliklere sebep olarak çevresel ilerleme ile elde edilebilecek önemli mali getiri potansiyelini sınırlayabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca, uzmanlığın dış kaynak kullanımının bu durumu daha da kısıtlayabileceği ifade edilmektedir. Üretken finansal veya uzmanlık kaynakları olmadan, mükemmelliğe ulaşmaya çalışırken, kazançtan çok kayıpla karşılaşabileceğini vurgulamaktadır (Arago'n-Correa ve Rubio-Lo'pez, 2007: 372).

2.8.3 Ekonomik Engeller

Bir ülkenin hızla sanayileşmesi ve diğer ülkelerle artan ticareti, o ülkenin ekonomisinin büyüdüğünün bir işaretidir (Tumpa vd., 2019: 3). Uzun vadeli sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı perspektifinden, belirli uygulamalara yatırım yapmanın önemi gitgide yükselmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetimindeki ekonomik engeller üzerine kapsamlı bir literatür taraması yapıldığında; Bombiak, 2020 yılında yaptığı araştırmasında birçok kuruluşun fon yetersizliğinden dolayı yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını hayata geçiremediğini ortaya çıkarmıştır (Bombiak, 2020: 74). Malek ve Desai araştırmasında, sürdürülebilir projeler için fon eksikliğini ekonomik engeller arasında en yüksek öncelikli en önemli engel olarak vurgulamıştır (Malek ve Desai, 2019: 595). Tumpa vd. araştırmasında, yeşil tedarik zinciri yönetiminin uygulanmasının önündeki en kritik engel olarak yeşil ürünler üretme sonucunda artan maliyet olduğunu belirtmiştir (Tumpa vd., 2019: 3). Mutingi vd. Güney Afrika'daki imalat sektöründe gerçekleştirilen araştırma, yüksek maliyetler ve kısıtlı finansman gibi ekonomik faktörlerin, sürdürülebilir üretimin önündeki temel engeller olduğunu vurgulamıştır (Mutingi vd., 2017: 3). Tanco vd. çalışması sonucunda, temel engellerin yatırım maliyetlerine rağmen getirilerin düşüklüğü ve fon yetersizliği olduğunu tespit etmiştir. Yeşil insan kaynakları uygulamalarını başlatmak ve sürdürmek için çalışanların eğitimi ve farkındalığının önemini belirtmektedir. Ancak, bu tür eğitim ve bilinçlendirme programlarının maliyeti yüksektir. Bazı şirketlerin yeşil uygulamaları hayata geçirmesini engelleyen faktörlerden biri de bu uygulamaların ekonomik açıdan maliyetli olduğu algısı olduğunu ifade etmektedir (Tanco vd., 2021: 9).

2.8.4. Eğitim ve Gelişim Engelleri

Yeşil eğitim, yeşil insan kaynakları yönetiminin bir diğer önemli alanıdır. Yeşil yönetim sistemlerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, işletmelerin uygun yetkinliklere sahip çalışanlara sahip olmaları koşuluyla mümkündür (Fayyazi vd., 2015: 103). Bu beceriler işe alım sürecinde her zaman mevcut olmayabilir. Yeşil eğitim, çalışanlar arasında yeşil becerileri geliştirir ve çevre bilincini artırır. Bu nedenle yeşil doğal kaynakların yönetimini uygulayan kuruluşlarda çalışan tüm kişilerin eğitilmesi gerekmektedir (Bombiak, 2020:70). Yeşil insan kaynakları yönetimindeki eğitim ve gelişim engelleri üzerine kapsamlı bir literatür taraması yapıldığında; Mathiyazhagan vd. araştırmasına göre, tedarikçilerin çevre bilinç eksikliğinin en büyük engel olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda, çevresel sürdürülebilirlik, enerji verimliliği, atık yönetimi gibi alanlarda düzenlenen eğitim programlarıyla, yeşil insan kaynakları uygulamalarının önemi, faydaları ve uygulanması hakkında periyodik eğitimler verilmelidir.

Bu şekilde, işletmeler çalışanlarının bilgi ve beceri düzeyini artırarak çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için gereken desteğin sağlanabileceğini vurgulamaktadır (Mathiyazhagan vd., 2013: 295). Fayyazi vd. araştırmasının sonuçlarına göre, yeşil politikaların uygulanmasının önündeki temel engeller, yeşil insan kaynakları yönetiminin faydalarına ilişkin net bir planın olmayışı ve yeşil değerlerin belirsizliği olduğunu ifade etmiştir (Fayyazi vd., 2015: 106). Bombiak, 2020 yılında yaptığı çalışmada, yeşil kültürünün geliştirilmesinin, artan ekolojik farkındalık ve çevre dostu tutumların sağlanmasıyla kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir. Bunun için ise çevre eğitimi ve çevrenin durumu ile ihtiyaçlarının detaylı bir şekilde ele alınması ve çevre odaklı eylemlerin daha yakın ve uzak çevrelerde yaygınlaştırılması gerektiği sonucuna varmıştır (Bombiak, 2020: 78). Peng ve Lin, çalışmada personel baskısını ve direncini yeşil insan kaynakları yönetiminde başlıca faktör olarak kabul etmiştir. Sürdürülebilirlik açısından, çalışanların yeşil politikaları benimsemesinin ve kabul etmesinin etkili olacağını belirtmektedir (Peng ve Lin, 2008: 202). Lorek ve Spangenberg, araştırmasında, tanıtımın kısıtlılığını ve yalnızca ürün bilgilerine dayalı olmasını vurgulamaktadır (Lorek ve Spangenberg, 2014: 39).

2.8.5. Siyasal ve Yasal Engeller

Politika yapıcılar genellikle sürdürülemez tüketim modellerini ele almakta ve sürdürülebilir tüketimin gelişimini teşvik etmenin zorluklarını sıkça deneyimlemektedirler (Tseng vd., 2013: 5). Yeşil girişimleri teşvik etme başarısı, önemli ölçüde hükümet politikalarının etkinliğine bağlıdır. Chan vd. araştırmasının sonucunda, devlet teşvikinin olmamasının faktör yükü bakımından en azına sahip olmasına rağmen en kritik engel olarak öne çıktığını ifade etmektedir (Chan vd., 2018: 1073). Tumpa vd. çalışmada hükümetin yeşil satın alma girişimlerini teşvik etmek için kurallar ve düzenlemeler yerine teşvik programlarını vurgulaması gerektiğini öne sürmüştür. Araştırma sonucunda müşterilerin, yöneticilerin, politikacıların ve devlet kurumlarının yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadığı sonucuna varılmıştır (Tumpa vd., 2019: 3). Mittal ve Snagwan çalışmada yeşil imalatın öne çıkan engellerini önceliklendirerek en kritik engelin yetersiz yasal düzenlemeler olduğunu belirlemiştir. Yeşil insan kaynakları uygulamalarındaki siyasi ve yasal engelleri aşmak için işletmeler, yeşil insan kaynakları uygulamalarının önemini ve faydalarını siyasi liderler, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve diğer paydaşlarla iletişim kurarak, yeşil uygulamaların toplum ve siyasi çevrelerde kabul görmesine ve desteklenmesine yardımcı olabileceğini belirtmektedir (Mittal ve Snagwan, 2014: 563).

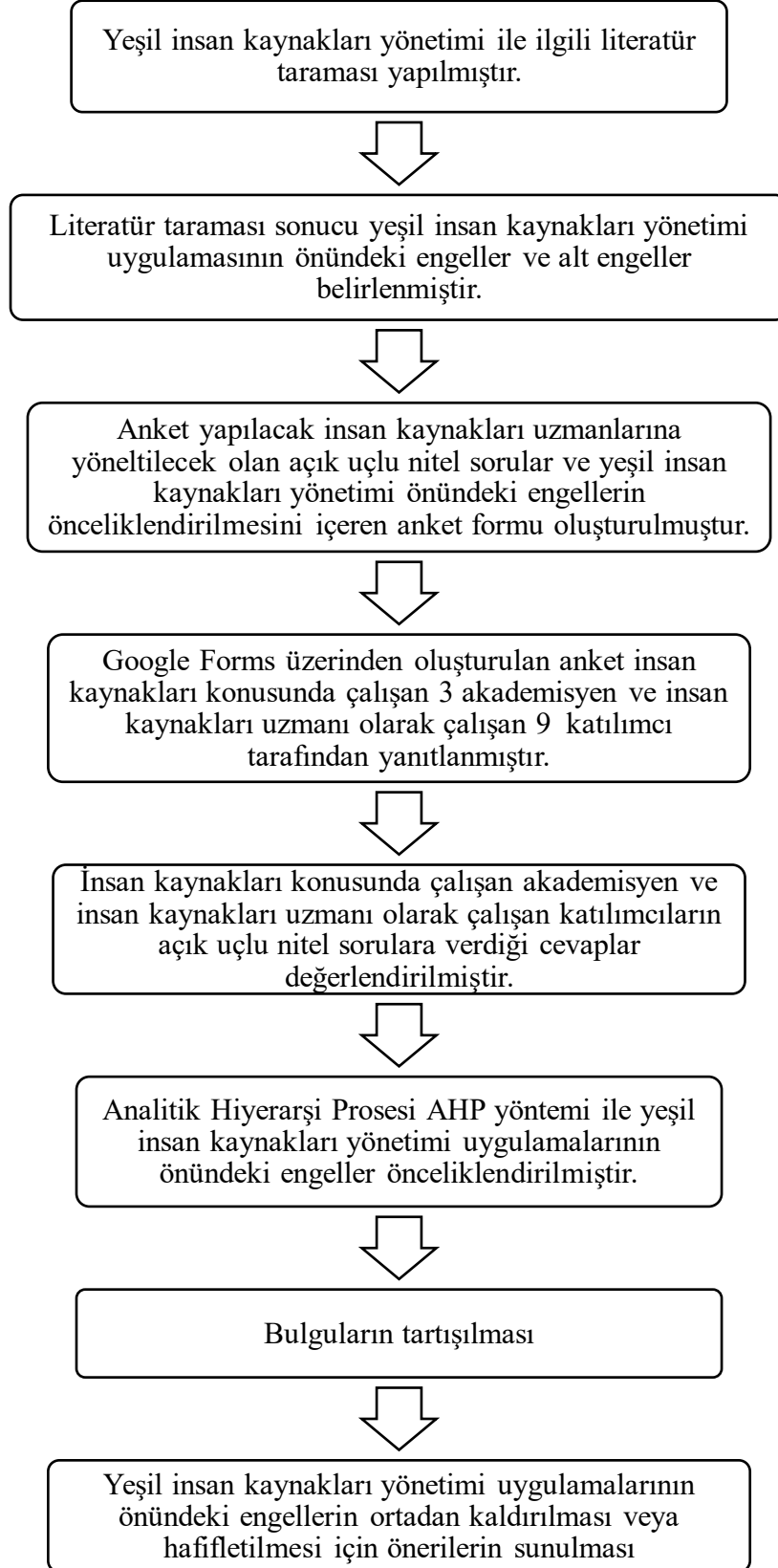
3. ARAŞTIRMANIN İÇERİĞİ VE LİTERATÜR TARAMASI

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu çalışmada yeşil insan kaynakları yönetimi farkındalığı ve uygulanmasının önündeki engellerin AHP yöntemi ile önceliklendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışma 2 kısımda incelenecektir. İlk kısımda insan kaynakları konusunda uzman 12 katılımcı belirlenmiştir. Katılımcılara açık uçlu sorular sorularak katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi hakkındaki düşünceleri incelenecektir. İkinci kısımda ise yeşil insan kaynakları yönetimi uygulanmasının önündeki engeller literatürden derlenerek, AHP yöntemi ile önceliklendirilmesi sağlanacaktır. Bu çalışma Türkiye’de yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının benimsenmesine yönelik mevcut engeller hakkında uygulayıcılar ile ilgili politika yapıcılara değerli bilgiler sağlamayı bu engellerin hafifletilmesi için uygun adımların atılmasına rehberlik edebilmeyi amaçlamaktadır. Ulusal düzeydeki çalışmalar incelendiğinde ise genellikle yeşil insan kaynakları yönetimi ve uygulanabilirliği üzerine odaklandığı, ancak yeşil insan kaynakları yönetimi engelleri konusunda yeterli bir incelemenin yapılmadığı gözlemlenmektedir. Bu durum ve çalışmanın amacı konuyu özgün kılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi ve Tasarımı

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önündeki engelleri değerlendirmek için benimsenen araştırma metodolojisi Şekil 3.1.’de gösterilmektedir. Şekil 3.1.’den de anlaşılacağı gibi, konu ile ilgili gerekli literatür çalışması yapıldıktan sonra yeşil insan kaynakları yönetimi uygulaması önündeki engeller ve alt engeller belirlenmiştir. Daha sonra ise anket yapılacak insan kaynakları uzmanlarına yöneltilecek olan açık uçlu sorular ve yeşil insan kaynakları yönetimi önündeki engellerin önceliklendirilmesini içeren anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket insan kaynakları konusunda çalışan 3 akademisyen ve insan kaynakları uzmanı olarak çalışan 9 katılımcı tarafından yanıtlanmıştır. İnsan kaynakları konusunda çalışan akademisyen ve insan kaynakları uzmanı olarak çalışan katılımcıların açık uçlu sorulara verdiği cevaplar değerlendirilmiştir. AHP yöntemi ile yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki engeller değerlendirilmiştir. Daha sonra bulgular tartışılarak, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının engellerin ortadan kaldırılması veya hafifletilmesi için önerilerde bulunulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırma Metodolojisi (yazar tarafından oluşturulmuştur.)

3.3. Literatür Taraması

Yeşil insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilirliği ve çevre dostu uygulamaları teşvik etmeyi amaçlayan bir yönetim uygulamasıdır. Bu kavram, kuruluşların çevresel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının entegre edilmesini içerir. Bu çalışmada literatür taraması iki kısımdan oluşmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki engeller üzerine yapılmış olan çalışmalar Tablo 3.1.'de, çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılarak yeşil insan kaynakları yönetimi alanındaki çalışmalar Tablo 3.2'de konu, bulgu ve yayın yılına göre verilmiştir.

Tablo 3.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Engellerin Literatür Taraması

Yazar(lar)	Konu	Bulgular
Bombiak, 2020	Polonya şirketlerinde yeşil insan kaynakları yönetimi kavramının uygulanmasının önündeki temel engelleri belirlemektir.	Polonyalı şirketlerde çevre dostu insan kaynakları yönetiminin uygulanma düzeyinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz, yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasını engelleyen temel engellerin sınırlı finansal kaynaklar, çevre dostu faaliyetlere katılmaya yönelik teşviklerin eksikliği ve yeşil insan kaynakları yönetiminde zayıf yönetim yetkinliği olduğunu ifade etmektedir.
Hasan vd., 2020	Banda Aceh şehrinde mikro, küçük ve orta ölçekli işletmelerde yeşil yönetimin uygulanmasına yönelik itici ve engelleyici faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada Bulanık TOPSIS yöntemi kullanılmıştır.	Yeşil yönetimin uygulanmasına yönelik ilk beş itici faktör olarak düzenleme ve kanun yaptırımı, çalışanların farkındalığı ve motivasyonu, rekabet gücünü artırma yeteneği, yeşil ürünlere yönelik müşteri talebi, teknoloji bilgisi ve geliştirilebilecek yeşil yenilikler vurgulanmıştır. İnsan kaynakları açısından çalışanların çevre bilgisinin düşük olması, çalışanları güçlendirecek eğitim eksikliği ve teknolojiyi benimseme becerisinin düşük olması gibi engelleyici faktörler bulunmaktadır. Ekonomik ve organizasyonel olarak engelleyici faktörler arasında sınırlı finansal kaynaklar ve yeşil planlama eksikliği olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 3.1. Tablonun Devamı

Gupta vd., 2020	Sürdürülebilir arz zincirlerinin kabul edilmesini, uygulanmasını ve genişletilmesini engelleyen faktörleri, inovasyon açısından değerlendirilmiştir.	Farklı imalat sektörlerinden profesyonellerle yaptıkları anketleri çok kriterli karar verme tekniklerini kullanarak analiz edip değerlendirmişlerdir. Çalışmanın sonucunda sürdürülebilir teknolojilerin uygulanmasının önündeki en büyük engel teknik uzmanlık ve eğitim eksikliği yer almaktadır.
Jabbour ve Santos, 2008	İnsan Kaynakları Yönetiminin çevresel yönetime entegre edilmesiyle ilgili bir çalışmadır.	Proaktif çevre yönetimi için gerekli insan kaynakları kategorilerinin katkılarını belirlemiş ve özetlemiştir. Şirketlerde insan kaynakları ve çevre yönetimi arasındaki bağlantıyı bütünleşik bir bakış açısıyla daha iyi anlamayı amaçlamaktadır.
Kodua vd., 2022	Ganali şirketler arasında yeşil insan kaynakları yönetimini uygulamanın önündeki temel engeller incelenmiştir.	17 engel belirlenmiş olup daha sonra 5'lik ana engeller halinde kategorize edilmiştir. Genel olarak, mali kaynak eksikliği, alt engeller arasında en önemli engel olarak sıralanmıştır. Siyasi ve düzenleyici engeller ikinci sırada yer alırken, kültürel ve eğitimsel engeller daha da alt sıralarda yer almaktadır.
Malek ve Desai 2019	Sürdürülebilir imalatın önündeki engellerin ağırlıklandırılması üzerine yapılan bir çalışmadır.	Hindistan'daki bir üretim girişimi için belirledikleri 39 kriteri Best-Worst yaklaşımını kullanarak değerlendirmiştir. Üst yönetim desteğinin eksikliği ve sürdürülebilir anlayışa yönelik olumsuz tutumlar gibi organizasyonel faktörler; katı atık bertaraf maliyetinin yüksek olması ve sürdürülebilir projeler için finansman eksikliği gibi ekonomik parametrelerin sürdürülebilir imalatın önündeki temel engeller olduğu sonucuna varılmıştır.
Chan vd., 2018	Çalışmada gelişmekte olan ülkelerde yeşil bina teknolojilerinin benimsenmesinin önündeki kritik engeller incelenmiştir.	Üç önemli engel ortaya çıkmıştır: Yeşil bina teknolojilerinin yüksek maliyeti, devlet teşviklerinin eksikliği ve finansman programlarının eksikliği.

Tablo 3.1. Tablonun Devamı

Gedam, vd., 2021	Hindistan enerji sektöründeki sürdürülebilirlik engelleri analiz edilmiştir.	En önemli engellerin üst yönetimin/paydaşların desteği ve taahhüdü, yeşil eğitim ve farkındalık eksikliği, işe alım ve seçmeye ilişkin politika ve uygulamalar, çevre bilgisi ve tutumu, yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil tedarik zinciri yönetiminin uyum ve bağlantısı olduğu sonucuna varılmıştır.
Opatha ve Arulrajah, 2014	Bireye, topluma ve şirkete büyük fayda sağlama potansiyeline sahip yeni bir kavram olan yeşil insan kaynakları yönetimi hakkında basitleştirilmiş genel değerlendirmeler sunmayı amaçlamaktadır.	Yeşilin anlamı, yeşillendirmenin nedenleri, yeşil insan kaynakları yönetiminin önemi, yeşil insan kaynakları yönetiminin önemi, yeşil insan kaynakları gereksinimleri ve yeşil insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerinde durulmaktadır.
Mathiyazhagan vd., 2013	Sürdürülebilir imalatı tedarik zinciri boyunca bütünsel olarak inceleyen çalışma, otomotiv parça imalat sektörüne uygulanmış ve yorumlayıcı yapısal modelleme yöntemi kullanarak analiz edilmiştir.	Sürdürülebilirliğin önündeki 26 farklı engelin tespit edildiği çalışmada, analiz sonucunda tedarikçilerin çevre bilincinin olmayışı baskın engel olarak belirlenmiştir. Baskın engelin ortadan kalkmasıyla sürdürülebilir yaklaşımın tedarik zincirlerine daha sıkı tutunması beklenmektedir.
Fayyazi vd., 2015	Petrol endüstrisinde yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasının önündeki engelleri incelemiştir.	Çalışma sonucunda yeşil insan kaynakları yönetiminin faydalarına yönelik özet bir planın olmayışı ve yeşil değerlerin belirsizliğinin en yüksek ve en önemli engel olarak değerlendirildiği ortaya konulmuştur.
Tanco vd. 2021	Latin Amerika ülkelerindeki küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için sürdürülebilir üretimin önündeki engelleri belirlemek amacıyla bir literatür taraması ve anket gerçekleştirilmiştir.	Çalışma, yüksek yatırım maliyetlerine rağmen düşük getiriye ve finansal kaynak eksikliğini ana engeller olarak belirlemiştir.

Tablo 3.1. Tablonun Devamı

Arulrajah vd., 2015	Nawaratne ile yapılan çalışmada insan kaynakları yönetiminin çeşitli adreslenmemiş fonksiyonları (iş tasarımı, iş analizi, insan kaynakları planlaması, disiplin yönetimi vb.) ile yeşil insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir.	Çevresel performansı artırmak için çalışanların yeşil davranışlarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Yeşil performans, davranışlar, tutumlar ve yetenekler yeşil insan kaynakları yönetimini uyum süreci sırasında yeniden şekillendirilebileceğini belirtilmiştir
Mittal ve Snagwan, 2014	Bulanık TOPSIS yöntemini kullanarak yeşil imalatın önündeki engellere öncelik vermiştir.	Araştırmada belirlenen en önemli üç engel bilgi ve ilgi eksikliği, teknolojik riskler ve yasal düzenlemelerin yetersizliği olarak tespit edilmiştir.
Tumpa vd., 2019	Bangladeş'in tekstil endüstrisi bağlamında çevre dostu tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının benimsenmesinin önündeki bakış açıları ve engelleri incelemektedir.	Araştırma, en büyük engelin düşük müşteri talebinden ve şirketlere yönelik kısa vadeli finansal faydaların düşük olmasından kaynaklanan finansal kısıtlamalar olduğunu, hükümet düzenlemelerinin eksikliğinin de yeşil tedarik zinciri girişimlerini benimsemenin önündeki ortak bir engel olduğunu göstermektedir.
Luthra vd., 2011	Çalışmanın amacı Hindistan otomobil endüstrisinde Yeşil Tedarik Zinciri Yönetiminin uygulanmasındaki engelleri incelemek, bu engelleri analiz edecek yapısal bir model geliştirmektir.	Yeşil Tedarik Zinciri Yönetiminin uygulanmasına yönelik Hindistan otomobil endüstrisinde 11 engel tespit edilmiştir. Piyasa rekabeti, yeşil uygulamaların hayata geçirilememesi, maliyet etkileri ve müşterilerin bilinçsizliği gibi faktörler üst düzey engeller arasında yer alırken, devlet destek sistemlerinin eksikliği en önemli alt düzey engel olarak belirlenmiştir.
Nazeri vd., 2021	Yeşil insan kaynakları petrol endüstrisinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için stratejik bir araç olarak önem kazanmıştır. Bu çalışma bu stratejik yaklaşımın önündeki engelleri tespit etmeyi ve bu engelleri öncelik sırasına göre değerlendirmeyi amaçlamaktadır	Tahran Petrol Rafineri Şirketi geçmişi olan yöneticiler ve uzmanlar çalışmanın istatistiksel evrenini oluşturmuştur. Araştırmada ANP ve DEMATEL yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın sonucu, yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasındaki temel engellerin bireysel faktörler olduğunu, altyapı ve organizasyonlar arası engellerin de büyük önem taşıdığını ortaya koymuştur.

Yeşil insan kaynakları uygulamalarının önündeki engellerin belirlenmesi ve bunların etkin bir şekilde uygulanması, şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi ve uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Engellerin belirlenmesi ve aşılması, şirketlerin kaynaklarını verimli kullanmalarına, çalışan motivasyonunu artırmalarına, yasal uyumluluk sağlamalarına ve kurum kültürünü çevresel sürdürülebilirlik etrafında şekillendirmelerine olanak tanır. Bu nedenle yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarıyla uygulanabilmesi için engellerin belirlenmesi ve bunların üstesinden gelmeye yönelik stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Türkiye'de yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önündeki engellerin belirlenmesi yerel ve küresel literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Bu çalışmalar, yerel bağlamda Türkiye'nin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurken, küresel bağlamda ise farklı ülkeler ve kültürel bağlamlar arasında karşılaştırmalı analizlerin yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bu, yeşil insan kaynakları yönetimi alanındaki teorik ve pratik bilgileri zenginleştirir ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için daha etkili stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Tablo 3.2. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi Literatür Taraması

Yazar(lar)	Konu	Bulgular
Uslu vd., 2022	Sağlık işletmelerinde yeşil insan kaynakları yönetiminin sağlanabilirliği için yüksek derecede öneme sahip gereklilikler incelenmiş, literatürde yer alan 10 farklı yeşil insan kaynakları yönetimi işlevinin önem dereceleri belirlenmiştir.	Bulanık AHS yöntemi kullanılmıştır. Değerlendirme sonrası ulaşılan sonuçlara göre sağlık işletmelerinde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en önemlilerinin sırasıyla; yeşil örgüt kültürü ve yeşilin benimsenmesi stratejileri, yeşil iş tasarımı yeşil eğitim ve geliştirme olduğu tespit edilmiştir.
Shah vd., 2023	Çalışmada imalat sektörlerinde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının uygulanmasının önündeki engellerin belirlenmesine odaklanılmaktadır.	Bulanık DEMATEL tekniği kullanılarak bir neden-sonuç ilişkisi diyagramı oluşturulmuştur. Çevresel bilgi eksikliği ve hükümet desteği ve yönlendirmesinin eksikliğinin en önemli iki faktör olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.2. Tablonun Devamı

Faisal ve Naushad, 2020	Çalışma küçük ve orta büyüklükteki işletmeler tarafından önemli görülen yeşil insan kaynakları yönetiminin en ilgili yönlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca çalışma, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler arasında odak alanının ne olması gerektiğini yeşil insan kaynakları yönetimi perspektifinden incelemeyi de amaçlamaktadır.	Çalışmanın amaçlarını desteklemek amacıyla çok kriterli karar verme aracı olan Analitik Hiyerarşi Süreci kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, Suudi Arabistan'daki tesis yönetimi küçük ve orta büyüklükteki işletmelerinin yeşil insan kaynakları edinimi konusunda en az endişe duyulduğu, ancak yeşil insan kaynakları oryantasyonu, eğitimi ve gelişimi konusunda orta derecede endişe duyulduğu ve yüksek düzeyde yetkin çalışanları şirkette tutma konusunda oldukça endişe duyulduğu tespit edilmiştir.
Gedam vd., 2020	Bu çalışma, otomotiv sektöründe organizasyonel insan kaynakları yönetiminde sürdürülebilirliğin uygulanması için kritik başarı faktörlerini belirlemeyi amaçlamaktadır.	Otomotiv sektöründe akademi ve danışmanlık firmalarından oluşan 17 uzman ekip ile çok kriterli karar verme aracı kullanılarak kritik başarı faktörleri arasındaki neden-sonuç ilişkileri belirlenmiştir. Çalışma sonucunda üst yönetim desteği ve tedarikçiler için çevresel denetimin, incelenen faktörler arasında öncelik verilmesi gereken iki en önemli kritik başarı faktörleri olduğu ortaya koyulmuştur.
Jamil vd., 2023	Bu çalışma işe alım süreçlerine sürdürülebilirliğin entegrasyonunun kritik önemini vurgulamaktadır.	Bu çalışmada, yeşil işe alım ve organizasyonel sürdürülebilirlik performansı değişkenleri arasındaki bağlantılarda bulunan hiyerarşik ve ilişkisel kalıpları sistematik olarak ortaya çıkarmak için ISM-DEMATEL yöntemi kullanılmaktadır. Ekonomik sürdürülebilirlik, DEMATEL diyagramında birinci sırada yer alarak en etkili faktör olarak belirlenmiş ve yeni yetenek çekme ISM hiyerarşi modelinin birinci seviyesinde en yönlendirici faktör olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.2. Tablonun Devamı

Goel vd., 2022	<p>Çalışmanın amacı, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının eğitim kurumlarında benimsenmesindeki önemli ve ikincil zorlukları belirlemeyi ve bu zorluklar arasındaki ilişkileri geliştirmeyi amaçlamaktadır.</p>	<p>Bu çalışma her yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamasına Yorumlayıcı Yapısal Modelleme (ISM) tekniğini uygulamış ve bu zorluklar arasındaki karşılıklı ilişkiyi geliştirmiş ve sonuçlar Analitik Hiyerarşi Süreci ile doğrulanmıştır. Çalışma, eğitim kurumlarında sürdürülebilir yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını sağlamak için strateji açısından net vizyon ve üst yönetim işbirliği, politika açısından hesap verebilirlik belirlemede ölçütler, prosedürel bakış açısından yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına odaklanan uygun üniversite müfredatları ve kurallar açısından şeffaflık gibi dört ana temel direğin eksik değerlendirildiği sonucuna varmaktadır.</p>
Raut vd., 2019	<p>Bu makalenin amacı, otomotiv hizmet sektöründe yeşil insan kaynakları yönetimi göstergelerinin itici güç ve bağımlılık analizini yaparak en önemli olanları belirlemektir.</p>	<p>Bu çalışmada göstergeler arasındaki bağlamsal ilişkiyi keşfetmek ve aynı zamanda yapısal hiyerarşilerini geliştirmek için Total Interpretive Structural Modelling yaklaşımı uygulanmıştır. Yeşil organizasyon kültürü ve yeşil stratejinin benimsenmesi göstergesinin yeşil insan kaynakları yönetiminin en kritik göstergesi olduğu ortaya koyulmuştur.</p>
Miao vd., 2023	<p>Bu makale Pakistan tekstil endüstrisinde yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasındaki en önemli beş itici ve kritik engeli belirlemeyi amaçlamaktadır.</p>	<p>Pakistan tekstil endüstrisi uzmanlarından bir grup tarafından toplanmış ve sonuçları incelemek için Bulanık Delphi ve Bulanık AHP yöntemleri kullanılmıştır. Yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasının en önemli beş itici faktörünün şirket imajının iyileştirilmesi, kaynakların maksimum kullanımı, atık miktarının azaltılması, büyüme ve inovasyonun teşvik edilmesi, üst yönetim desteği ve iş-yaşam dengesi olduğunu ortaya koymaktadır.</p>

Tablo 3.2. Tablonun Devamı

Khatoon vd., 2021	Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi aracılığıyla organizasyonun yeşillenme derecesine dair iç görüşü elde etmek ve çevresel farkındalığa doğru bir köprü kurmaya çalışmaktır.	Bu çalışmada yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının boyutlarını ve çevresel sürdürülebilirliğe etkisini analitik hiyerarşi süreci ve bulanık AHP yöntemi kullanılmaktadır. Bu çalışma, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, yeşil işe alım ve seçme, yeşil performans yönetimi, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil tazminat ve ödüller, yeşil refah gibi çevresel konulara yardımcı olma yolunda önemli olduğunu vurgulamaktadır.
-------------------	--	---

Çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılarak yeşil insan kaynakları yönetimi alanındaki çalışmalar Tablo 3.2’de verilmiştir. Tablo 3.2’ye göre yeşil insan kaynakları yönetimi alanında yapılan çalışmalarda ÇKKV yöntemlerinden genellikle AHP, DEMATEL, ISM yöntemlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Tablo 3.1. ve Tablo 3.2. beraber değerlendirildiğinde ise yerel düzeyde genellikle yeşil insan kaynakları yönetimi ve uygulanabilirliği üzerine odaklanıldığı, ancak yeşil insan kaynakları yönetimi engelleri konusunda yeterli bir incelemenin yapılmadığı gözlemlenmektedir.

4. VERİ VE YÖNTEM

4.1. Veri

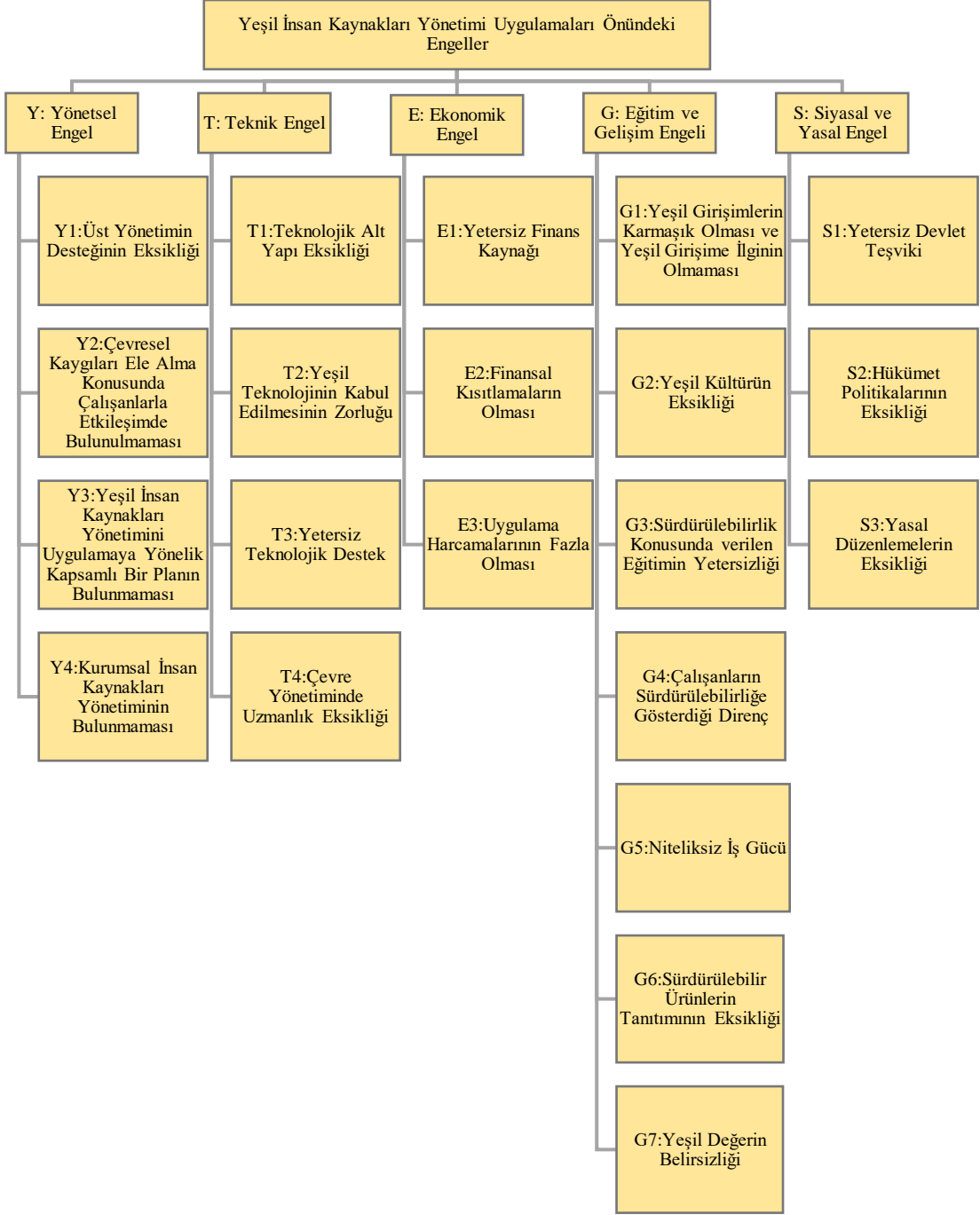
İnsan kaynakları konusunda çalışan akademisyenler (3 katılımcı) ve insan kaynakları uzmanı olarak çalışan özel sektör çalışanları (9 katılımcı), tezde uzman görüşü alınan katılımcılar olarak yer almaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri aşağıda Tablo 4.1’de özetlenmektedir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sayı	Yaş	Sayı	Uzmanlık Yılı	Sayı
Kadın	5	30-40 yaş arası	7	10-15 yıl	6
Erkek	7	40-50 yaş arası	5	16 yıl ve üzeri	6
Toplam	12	Toplam	12	Toplam	12

Bu tabloya göre katılımcıların 5’i kadın 7’si erkektir. 30-40 yaş arası 7 katılımcı, 40-50 yaş arasında 5 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların uzmanlık yılları incelendiğinde ise 10-15 yıl arasında çalışan 6 katılımcı, 16 ve üzeri yıl çalışan katılımcı sayısı 6’dır. Demografik özellikler incelendiğinde katılımcıların uzmanlık yıllarının yüksek olduğu görülmektedir.

Bu çalışma ile yeşil insan kaynakları yönetimi uygulanmasının önündeki engellerin AHP yöntemi ile öncelikli engellerin tespit edilerek mevcut yeşil insan kaynakları yönetimi literatürüne katkıda bulunulması amaçlanmaktadır. Kapsamlı bir literatür taraması yapılarak hedefe ulaşmak için 5 ana engel (Yönetimsel Engel, Teknik Engeller, Ekonomik Engeller, Eğitim ve Gelişim Engelleri ve Siyasal ve Yasal Engeller) belirlenmiştir. Ana engellere karşılık ise 21 alt engel (Üst yönetimin desteğinin eksik olması, Çevresel Kaygıları Ele Alma Konusunda Çalışanlarla Etkileşimde Bulunmamak, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimini Uygulamaya Yönelik Kapsamlı Bir Planın Bulunmaması, Kurumsal Bir İnsan Kaynakları Sisteminin Olmaması, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminde Teknolojik Altyapıların Eksik Olması, Yeşil Teknolojinin Kabul Edilmesinin Zor Olması, Teknolojik Olarak Desteğin Yetersiz Olması, Çevre Yönetiminde Uzmanlığın Eksik Olması, Mali Kaynakların Eksik Olması, Finansal Kısıtlamaların Olması, Uygulama Giderlerinin Fazla Olması, Yeşil Girişimlerin Karmaşık Olması ve Yeşil Girişime İlginin Olmaması, Yeşil Kültürün Eksik Olması, Yeşil Eğitimin Yetersiz Olması, Personelin Yeşile Direnç Göstermesi, İş Gücünün Niteliksiz Olması, Yeşil Ürünlerin Tanıtımının Eksik Olması, Yeşil Değerin Belirsiz Olması, Devlet Teşvikinin Az Olması, Hükümet Politikalarının Eksik Olması ve Yasal Düzenlemelerin Eksikliği) belirlenmiştir. Bu engeller Şekil 4.1’de sunulmuştur



Şekil 4.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamasının Önündeki Engeller (yazar tarafından oluşturulmuştur.)

4.2. AHP (Analitik Hiyerarşi Prosesi)

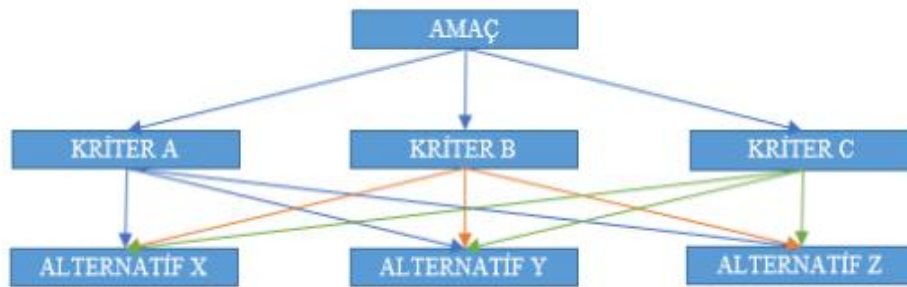
İnsanların bir sorunu çözme konusundaki tercihleri çoğu zaman yargılarına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Özellikle karar verme sürecinde insan yargısının dikkate alınması, kararın etkinliği ve şekli üzerinde doğrudan etki yaratabilmektedir. Çünkü farklı kişilerin aynı karar problemi için kriterleri, önem dereceleri ve seçenekleri farklı olabilmektedir. Bunu gibi

Analitik Hiyerarşi Prosesi kararların etkinliğini artırmaya yönelik çeşitli yöntemlerden biridir (Adıgüzel, 2009: 2). Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP), Thomas L. Saaty tarafından 1977 yılında geliştirilen ÇKKV tekniklerinden biridir. AHP, karar vermede grup veya bireyin önceliklerini dikkate alan, niteliksel ve niceliksel değişkenleri bir arada değerlendiren matematiksel bir yöntemdir (Dağdeviren vd., 2004: 132). Analitik hiyerarşi süreci, karmaşık, çok kriterli problemlerin çözümüne yönelik bir karar verme yöntemidir. AHP, karar vericilerin karmaşık problemleri, problemin ana amacı, kriterleri, alt kriterleri ve alternatifleri arasındaki ilişkiyi gösteren hiyerarşik bir yapıda modellemesine olanak tanır. AHP'nin en önemli özelliği karar vericinin hem objektif hem de sübjektif düşünceleri karar verme sürecine dahil etmesine olanak sağlamasıdır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 84).

AHP öncelikle karar vericinin niyetine göre faktörlerin ve faktörlere ait alt faktörlerin belirlenmesini içermektedir. AHP'de öncelikle hedef belirlenir ve bu hedef doğrultusunda hedefe etki eden faktörler belirlenmeye çalışılır. Bu aşamada karar verme sürecini etkileyen tüm faktörlerin belirlenmesi için bir anket veya konuyla ilgili uzmanların görüşlerinden yararlanılabilir (Dağdeviren vd., 2004: 132).

Analitik Hiyerarşi Süreci altı adımdan oluşmaktadır:

İlk adımda, karar vericinin amacı doğrultusunda kriterler ve bu kriterlere ait alt kriterler belirlenerek hiyerarşik yapının temeli oluşturulur. AHP'de, öncelikle amaç tanımlanır ve bu amaca ulaşmayı etkileyen kriterler belirlenir. Ardından, bu kriterler dikkate alınarak potansiyel alternatifler belirlenir. Sonuç olarak, karar verme süreci için hiyerarşik bir yapı oluşturulmuş olur (Dağdeviren ve Eren, 2013: 43).



Şekil 4.2. AHP Modeli

Kaynak: (Bulak vd., 2021: 496)

İkinci adımda, oluşturulan bu yapı doğrultusunda kriterlerin birbirine göreceli önem düzeyleri hesaplanır. Karar verici, kriterler arasındaki önem derecesini belirlemek için 1-9 skalasını kullanır. Tablo 4.2.'de kullanılan 1-9 skalası ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Tablo 4.2. Saaty Tarafından Önerilen Önem Skalası

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Aynı Önemde	İki seçenek eşit derecede öneme sahip
3	Biraz Daha Önemli	Bir seçenek diğerine karşı biraz daha üstün
5	Oldukça Önemli	Bir seçenek diğerine karşı oldukça üstün
7	Çok Daha Önemli	Bir seçenek diğerine göre çok üstün
9	En Önemli	Bir seçeneğin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir
2, 4, 6, 8	Ara Değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler

Kaynak: (Orçanlı ve Özdemir, 2013: 84)

Farklı kriterlerin ikili karşılaştırmaları Tablo 4.3'te gösterilmektedir. Bu tabloda n kriter, $i=1,2,\dots,n$ ve $j=1,2,\dots,n$ olmak üzere satır ve sütunlarda sıralanarak karşılaştırma matrisi oluşturulmaktadır. Matristeki w_i/w_j ifadesi, amaca ulaşmada i. kriterin j. kriterden ne kadar daha önemli olduğunu belirtir (Bulak vd., 2021: 496).

Tablo 4.3. Kriterler için İkili Karşılaştırma Matrisi Oluşturulması

	Kriter 1	Kriter 2	Kriter n
Kriter 1	w_1/w_1	w_1/w_2	w_1/w_n
Kriter 2	w_2/w_1	w_2/w_2	w_2/w_n
.....
Kriter n	w_n/w_1	w_n/w_2	w_n/w_n

Kaynak: (Bulak vd., 2021: 497)

Üçüncü adımda, matrislerin normalizasyonu yapılır. Normalizasyon işlemi, çok büyük veya çok küçük değerlerin oluşturabileceği sorunları önlemek ve tüm değerleri aynı formda ve birbirine yakın bir seviyeye getirmek amacıyla kullanılır. Bu işlem, karşılaştırma matrisindeki

her hücre değerinin kendi sütun toplamına bölünmesiyle gerçekleştirilir. Aşağıdaki formül kullanılarak normalize edilmiş yeni bir matris oluşturulur (Özel ve Türkel, 2018: 311).

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}$$

Dördüncü adımda matrislerin normalizasyonu yapıldıktan sonra, normalize matrisin satır ortalamaları alınarak öncelik vektörleri elde edilir. Öncelik vektörü aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır (Ramadhan vd., 1999: 29).

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{a_{ij}}{\sum_{j=1}^n a_{ij}}$$

Beşinci adımda, ikili karşılaştırmaların tutarlılığını değerlendirmek için tutarlılık oranının hesaplanması gerekmektedir. Bu hesaplamanın amacı, karar vericinin kriterler arasında karşılaştırma yaparken ne kadar tutarlı davrandığını belirlemektir. Eğer CR 0.1'i aşarsa, bu durum karar vericinin tutarsız olduğunu gösterir ve matrise girilen değerlerin yeniden gözden geçirilmesi gerektiği anlamına gelir (Donegan vd., 1992: 296). Tutarlılık Oranı (CR) 0,1'den küçük ise karşılaştırma tutarlı olarak kabul edilir (Orçanlı ve Özdemir, 2013: 84). Saaty, karşılaştırma matrisinin tutarlılığını hesaplamak için aşağıdaki formülü kullanmayı önermektedir (Zhou ve Shi, 2009: 237).

$$\text{Tutarlılık Oranı (CR)} = \frac{CI}{RI}$$

Tutarlılık İndeksi aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır (Zhou ve Shi, 2009: 237).

$$\text{Tutarlık İndeksi (CI)} = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{n - 1}$$

CI hesaplanırken formülde yer alan en büyük öz değer λ_{\max} ise aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır (Peng ve Dai, 2009: 179).

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(AW)_i}{w_i}$$

Rassallık göstergesi (RI) oranlarının matris ölçüsüne göre değerleri Tablo 4.3.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.4. Rassallık Göstergesi (RI) Oranlarının, Matris Ölçüsüne Göre Değerleri

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Kaynak: (Özel ve Türkel, 2018: 312)

AHP yönteminin son aşamasında, problemin çözümlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada, problemin amacına ulaşılmasında kullanılacak karar alternatiflerinin sıralamasını belirlemek için bir birleşik öncelikler vektörü hesaplanır. Bu birleşik öncelik vektörü, her kriter için belirlenen öncelik vektörlerinin ağırlıklı ortalamaları alınarak oluşturulur. Elde edilen nihai öncelikler, karar alternatif puanları olarak da adlandırılır. Karar verici, bu sonuca göre en uygun alternatifi seçer (Ömürbek ve Şimşek, 2014: 311).

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışma 2 kısımda incelenmiştir. İlk olarak açık uçlu sorular 12 insan kaynakları uzmanı tarafından yanıtlanmıştır. İkinci olarak kapsamlı bir literatür taraması yapılarak 5 ana engel 21 alt engel tespit edilmiştir. Tespit edilen engeller ÇKKV yöntemi olan AHP yöntemi kullanılarak 12 insan kaynakları uzmanı tarafından önceliklendirilmiştir.

5.1. Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Hakkındaki Bilgisi

Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi hakkındaki bilgisini öğrenmek bu araştırmanın problemlerinden birisidir. Bu nedenle öncelikle katılımcılara “Yeşil insan kaynakları yönetimi kavramını birkaç sözcükle ifade eder misiniz?” sorusu olmuştur. Bu şekilde katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi hakkındaki farkındalığı değerlendirilmiştir.

“İnsan kaynaklarının çevresel ve sürdürülebilirlik hedefleri ile paralel, çevresel etkileri gözetilen ve anlayan bir şekilde uygulanması, planlanması ve yönetimini ifade eder.”

“Çevre dostu uygulamalara yer veren, çevreyi koruma ve geliştirme kültürünü oturtmaya yönelik olarak, ekonomik faaliyetlerin çevresel sorunlar yaratan değil, çevreyi geliştiren ve döngüsel ekonomi yaratan insan kaynakları faaliyetler bütünüdür.”

“Çalışanlar üzerinde çevresel sürdürülebilirliğin farkındalığını oluşturmak.”

“Çok bildiğim bir terim olmamakla birlikte adından ve tablodaki verilerden yola çıkarak sürdürülebilir çevre anlayışını barındıran insan kaynakları yönetimi aklıma gelmektedir. Daha az enerji ve kaynak kullanımı ile daha çok verimliliği iç içe barındıran bir insan kaynakları yönetimi politikası olabilir.”

İnsan kaynakları uzmanlarının vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde; katılımcılar yeşil insan kaynakları yönetiminin çevresel etkileri gözettiğini, çevre dostu uygulamalara yer verdiğini, çevresel sürdürülebilirlik konusunda farkındalık oluşturmak gerektiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda anket cevapları katılımcıların büyük çoğunluğunun yeşil insan kaynakları hakkında bilgisi olduğunu gösterir.

5.2. Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Önündeki Engellerin Kapsamı Hakkındaki Düşünceleri

Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi önündeki engellerin kapsamı hakkındaki düşünceleri bu çalışmanın bir diğer problemidir. İnsan kaynakları uzmanlarına yöneltilen

“Yeşil insan kaynakları yönetimi önündeki engeller düşünüldüğünde sizce bu engeller yeterince kapsamlı mıdır?” sorusuna katılımcıların cevapları aşağıda belirtilmektedir:

“İlgili tablo, yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki engelleri farklı perspektiflerden ele aldığı için kapsamlı bir çalışma olmuştur.”

“Yeterince kapsamlı olup, yeterlidir.”

“Yeterlidir. Bilinç, kaynak yönetimi ve bütçe en temel engellerden biridir.”

Katılımcıların hepsi engellerin yeterli ve kapsamlı olduğu konusunda hemfikirdir.

5.3. Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Çevresel Kaygıların Çözümündeki Etkililiği Hakkındaki Düşünceleri

Yeşil insan kaynakları yönetimi çevresel kaygıların çözümünde oldukça etkili bir yaklaşımdır. İşletmelerin çevreye olan etkilerini azaltmalarına ve sürdürülebilir politikaların benimsemelerine yardımcı olur. Katılımcılara yöneltilen “Yeşil insan kaynakları yönetimi çevresel kaygıların çözümünde etkili bir yaklaşım mıdır?” sorusuna katılımcıların cevapları aşağıda belirtilmektedir:

“Kesinlikle, iş yerinde dikkate aldığımız bu uygulamalar kelebek etkisi ile çevrenize yayılır. Tüm çevresel sorunlara çözüm üretmeseniz de daha az karbon ayak izi çevresel farkındalık ile büyük etki yaratabilirsiniz.”

“Pozitif etki yaratabilecek etkili yaklaşımlardan biridir.”

“Tek başına olmamakla birlikte büyük bir başlangıçtır. İnsan kaynakları şirketlerdeki bel kemiğidir. Her bir çalışan ise bir değer ve bu çevresel çözüme katkı sağlayacak en önemli yapı taşıdır. Bundan dolayı en önemli kriterin personel eğitimi olduğunu düşünüyorum.”

“Çevresel kaygılar ile insan kaynaklarını bağdaştıramadım.”

“Tam olarak yeterli denemez. Sadece insan kaynakları yönetimi ile çevresel kaygıların maalesef giderilebileceğini düşünmüyorum. Toplumda bilinç düzeyinin oluşturulması gerekmektedir.”

“Elbette, çünkü yeşil insan kaynakları yönetimi sürekli olarak artan çevre problemleri sebebiyle her geçen gün daha da hissedilen çevresel kaygılara bir cevap niteliğinde olabilecektir.”

“Etkili olabilir. Ancak daha çok gelişmiş toplumlarda karşılık bulabilir.”

Katılımcıların cevapları incelendiğinde genel olarak etkili olduğunu fakat tek başına yeterli olmadığını personel eğitiminin artırılması ve toplum bilincinin artırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı ise çevresel kaygılar ile insan kaynaklarını bağdaştıramadığını belirtmiştir.

5.4. Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının dünyada Yeterlilik Düzeyi Hakkındaki Düşünceleri

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için insan kaynakları yönetimi süreçlerinin yeşil ilkelerle uyumlu hale getirilmesidir. Dünya genelinde uygulamaların yeterlilik düzeyi ülke ve bölgelere göre değişiklik gösterir. Katılımcılara yöneltilen “Sizce dünyada yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeterlilik düzeyi nedir?” sorusuna katılımcıların cevapları aşağıda belirtilmektedir:

“Yeterlilik düzeyinin ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte dünyada genel anlamda zayıf kalmaktadır.”

“Düşük olduğuna inanıyorum. Bunun temel nedeninin ise yeterli düzeyde uygulama yapılmaması ve sürdürülebilirlik, çevre bilinci konuları şirketlerin popüler gündemleri arasında yer alsa da buna yönelik yapılan uygulamalar üretim, tüketiciye sağlanan ürünün sürdürülebilirliği ve tüketim sonrası üzerine kurulu olduğunu düşünüyorum.”

“Çok yeni bir konudur. Daha fazla iyi örneğe ve teşvike ihtiyaç vardır.”

“Dünya geneline baktığımızda Avrupa’da uygulamaların çok daha iyi düzeyde olduğunu düşünmekteyim.”

“Söz konusu uygulamaların henüz ciddi bir fark yaratabilecek yeterlilikte olduğunu düşünmüyorum.”

“Konuya dair çok fazla fikrim yok.”

“Ülkemizde, bahsi geçen uygulamaların henüz başlangıç aşamasında olduğunu düşünüyorum.”

Katılımcılar yeterlilik düzeyinin ülkeden ülkeye değişebileceğini genel anlamda zayıf kaldığını fakat Avrupa ülkelerinde uygulamaların daha iyi düzeyde olduğunu belirtmektedirler. Konuya dair 3 katılımcı bilgisinin olmadığını, 3 katılımcı yeterlilik seviyesinin orta seviyede olduğunu ve 2 katılımcı da yeterlilik seviyesinin düşük seviyede olduğunu belirtmişlerdir.

5.5. Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Türkiye’de Yeterlilik Düzeyi Hakkındaki Düşünceleri

Türkiye’de yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları henüz yeterli ve yaygın düzeyde değildir. Fakat çevresel sürdürülebilirlik konusunda farkındalığın artmasıyla birlikte giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Katılımcılara yöneltilen “Sizce Türkiye’de yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeterlilik düzeyi nedir?” sorusuna katılımcıların cevapları aşağıda belirtilmektedir:

“Türkiye’de çok yeterli olduğunu düşünmüyorum. Bunun için önce devlet regülasyonları ve kuralları ile zorunluluk getirilmeli ve kontrol edilmeli.”

“Türkiye’de çevre bilinci, sürdürülebilirliğe verilen önem gibi konuların düşüklüğü ile şirketlerin bu konuda yaptığı uygulamalar da genel olarak yetersiz. Son yıllarda daha fazla artan bir sürdürülebilirlik vurgusu görsek dahi bu alanda yapılan uygulamaların yetersiz olduğunu düşünüyorum.”

“Bütçesel faktörler nedeniyle etkin değildir.”

“Büyük kurumsal firmalarda yeterli olsalar bile, küçük işletmelerin kendi yönetiminden kaynaklı hiç uygulanmadığını düşünüyorum.”

“Hiç yeterli değil, insan kaynakları çalışanı olarak kavramı ilk kez duyuyorum.”

“Konuya dair çok fazla fikrim yok.”

Katılımcıların genel olarak cevapları incelendiğinde 1 katılımcı konuya dair fikrinin olmadığını belirtmiş ve diğer katılımcılar Türkiye’de yeşil insan kaynakları uygulamalarının yeterlilik düzeyinin düşük olduğu konusunda hemfikirdir. Ayrıca 1 katılımcı büyük işletmelerin küçük işletmelere göre daha yeterlilik düzeyinin daha fazla olduğunu ifade etmiştir.

5.6. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

Karmaşık karar verme süreçlerinde kullanılan ÇKKV yöntemi olan AHP, karar vericilere bir sorunu hiyerarşik bir yapıda bölerek farklı faktörleri değerlendirme olanağı sunar. Çalışmada öncelikle literatür taraması ile yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasının önündeki engeller 5 ana engel 21 alt engel olarak belirlenmiştir. Bu engellerin hiyerarşik yapısı Şekil 4.1.’de gösterilmektedir.

5.7. Karar Matrisinin Oluşturulması

Engellerin hiyerarşik yapısı oluşturulduktan sonra farklı şirketlerde çalışan yeşil insan kaynakları yönetimi konusunda uzman olan kişilere Google Forms üzerinden anket gönderilmiştir. Oluşturulan anket 12 uzman tarafından yanıtlanmıştır. Uzmanların yaptığı ikili karşılaştırmalar geometrik ortalama alınıp birleştirilerek ortak görüş elde edilmiştir.

Eğer uzman görüşü Tablo 5.1'de görüldüğü gibi sol tarafta yer alıyorsa, ikili karşılaştırma değeri işaretlendiği şekilde alınmaktadır (Ömürbek ve Tunca, 2013: 58). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamasının önündeki engellerin seçiminde yönetsel engel teknik engele göre “En önemli” ise sol tarafta “9” değeri işaretlenmektedir.

Tablo 5.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Engellerden Yönetsel ve Teknik Engel Kriterlerinin Karşılaştırılması

Y	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Eğer uzman görüşü Tablo 5.2'de görüldüğü gibi sağ tarafta yer alıyorsa, ikili karşılaştırma değeri "1/" olarak alınmaktadır (Ömürbek ve Tunca, 2013: 58). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamasının önündeki engellerin seçiminde teknik engel yönetsel engele göre “Oldukça önemli” ise sağ tarafta “5” değeri işaretlenmekte olup, uzman görüşü “1/5” olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 5.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Engellerden Yönetsel ve Teknik Engel Kriterlerinin Karşılaştırılması

Y	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tüm uzman görüşleri bu şekilde değerlendirilip geometrik ortalamaları alınmıştır. Hesaplanan geometrik ortalama değeri 1-9 arasında ise, karşılaştırma sonucu sol tarafta yer almakta ve değer aynen alınmaktadır. Eğer hesaplanan değer ondalıklı bir sayıysa, en yakın tam sayı değeri alınır. Hesaplanan geometrik ortalama değeri 0-1 arasında ise, yapılan ikili karşılaştırma değeri sağ tarafta yer almakta olup, "1" değeri bu değere bölünür. Hesaplanan değer ondalıklı olması durumunda, en yakın tam sayı değeri "1/" şeklinde karşılaştırma değeri olarak alınmaktadır. (Ömürbek ve Tunca, 2013: 58). Geometrik ortalamasının hesaplanması ve

ortak görüş ile ilgili olarak Tablo 5.3., Tablo 5.4., Tablo 5.5., Tablo 5.6., Tablo 5.7. ve Tablo 5.8.'de değerler gösterilmektedir.

Tablo 5.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Ana Engellerin Karşılaştırması

	UZMANLAR												Geo. Ort.	Ortak Görüş	
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12			
Y	1/5	3	6	7	4	1	3	6	9	6	9	5	3,58	4	T
Y	1/7	3	6	1/5	4	1/2	3	7	9	1/9	1	1/7	1,10	1	E
Y	5	1/4	6	5	4	1/5	1/2	1/5	9	6	5	3	1,91	2	G
Y	1	1	6	1/9	4	1/5	1	5	9	1/8	1/9	3	1,00	1	S
T	1/9	3	1/4	1/7	1/4	1/5	1	1/6	1/3	1/9	1/7	1/7	0,25	1/4	E
T	1	1/3	1/7	1/6	4	1/5	1/2	1/5	1/5	1/8	1	5	0,46	1/2	G
T	1	1/2	6	1/9	4	1/5	2	5	1/3	1/7	1/9	5	0,80	1	S
E	5	1/3	7	7	4	1/5	2	5	3	9	9	7	3,19	3	G
E	3	1/3	6	1/8	4	1/5	1	6	3	9	1	7	1,72	2	S
G	1	2	7	1/9	3	5	1	1/3	3	1/8	1/9	3	1,00	1	S

Tablo 5.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Yönetimsel Engellerin Karşılaştırması

	UZMANLAR												Geo. Ort.	Ortak Görüş	
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12			
Y1	1	1/2	6	1/8	4	5	1/2	3	1/9	1/8	1	5	0,98	1	Y2
Y1	1	3	6	1/8	4	5	1/2	1/7	1/9	1/7	1	5	0,89	1	Y3
Y1	1/3	2	6	1/8	4	5	1/3	3	9	1/8	1	1/5	1,07	1	Y4
Y2	1	1/3	1/7	1/4	1/4	1/5	2	1/7	9	1/8	9	1/5	0,51	1/2	Y3
Y2	1	2	1/6	1/5	1/4	1/5	1	1/3	9	8	9	1/5	0,85	1	Y4
Y3	1	3	1/7	1/5	1/3	1/5	1	1/4	9	8	1	1/5	0,72	1/2	Y4

Tablo 5.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Teknik Engellerin Karşılaştırması

	UZMANLAR												Geo. Ort.	Ortak Görüş	
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12			
T1	5	1/2	1/7	8	1/4	1/5	1/2	1/3	1/9	8	9	7	1,02	1	T2
T1	1	1/2	1/6	8	1/4	5	2	1/4	9	1/8	1	7	1,10	1	T3
T1	3	1/3	7	8	1/4	1/5	1	1/4	1/9	8	1	7	1,13	1	T4
T2	1	1/2	7	1/6	4	5	1	6	9	1/7	1	1/5	1,27	1	T3
T2	3	1/3	7	1/5	2	1/4	2	6	1/9	1/7	1	5	0,97	1	T4
T3	1	1/2	7	1/2	1/3	1/4	2	3	1/9	9	1	5	1,13	1	T4

Tablo 5.6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Ekonomik Engellerin Karşılaştırması

	UZMANLAR												Geo. Ort.	Ortak Görüş	
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12			
E1	1/5	1/2	1/5	8	3	6	1/2	1/2	1/9	8	1/5	7	0,99	1	E2
E1	1/9	1	7	8	1/3	1/4	1	1/4	1/9	8	1	7	0,98	1	E3
E2	5	2	1/7	7	3	1/4	2	1/3	1/9	1/6	7	1/5	0,84	1	E3

Tablo 5.7. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Eğitim ve Gelişim Engellerinin Karşılaştırması

	UZMANLAR												Geo. Ort.	Ortak Görüş	
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12			
G1	1	1/3	4	1/8	1/3	4	2	1/4	9	1/9	1	1/5	0,73	1/2	G2
G1	1/5	1/4	3	8	1/3	1/4	2	4	9	1/8	1	5	1,13	1	G3
G1	4	3	4	7	3	1/5	2	3	9	8	1	5	2,95	3	G4
G1	5	2	1	6	1/4	4	2	1/4	9	8	1/9	5	1,81	2	G5
G1	1	3	1	6	1/4	4	2	5	9	1/8	1	5	1,78	2	G6
G1	3	3	6	7	1/4	1/4	2	4	9	1/8	1/9	5	1,49	1	G7

Tablo 5.7. Tablonun Devamı

G2	1	1	1	7	1/4	4	4	7	9	7	1/5	5	2,19	2	G3
G2	3	3	4	7	4	4	4	6	9	8	1/9	5	3,54	4	G4
G2	1	4	6	7	4	4	3	5	9	8	1/9	5	3,29	3	G5
G2	1	3	6	7	4	4	2	6	9	8	9	5	4,55	5	G6
G2	3	3	6	8	1/4	4	4	5	9	8	1	5	3,48	3	G7
G3	3	4	7	1/3	4	4	3	3	9	7	1/9	3	2,57	3	G4
G3	1	4	6	1/6	4	1	4	1/4	9	6	1/9	3	1,60	2	G5
G3	1	4	5	4	4	1	3	4	1/9	6	1	3	2,11	2	G6
G3	3	4	1	1/4	4	1	3	4	1/9	7	1	3	1,62	2	G7
G4	3	2	3	1/5	1	1	1	1/4	1/9	1/5	1	1/5	0,63	1/2	G5
G4	1/3	2	5	5	2	1	1	1/5	1/9	6	9	3	1,49	1	G6
G4	1	2	5	5	1/2	1/2	1	1/3	1/9	5	7	5	1,44	1	G7
G5	1/3	1/2	5	4	2	1/2	1	1/4	1/9	6	9	5	1,31	1	G6
G5	1	1	1/6	1/5	1/3	1/2	1	1/5	1/9	6	9	5	0,75	1	G7
G6	3	2	6	1/6	1/4	1/2	1	1/5	1/9	7	1	1/5	0,73	1/2	G7

Tablo 5.8. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Siyasal ve Yasal Engellerin Karşılaştırması

		UZMANLAR														
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12	Geo. Ort.	Ortak Görüş		
S1	1/7	1	1	1/3	4	1	1	1/5	1/9	6	1	1/5	0,64	1/2	S2	
S1	1/7	1	1	1/2	4	1	1	1/3	1/9	6	1/9	1/5	0,58	1/2	S3	
S2	1	1	1	4	4	1	1	1/5	1	1/7	1	1/5	0,82	1	S3	

Bu şekilde tüm ikili karşılaştırmaların geometrik ortalamaları alınarak ortak görüş elde edilmektedir. Ortak görüş karar matrisini temsil etmektedir.

5.8. Normalleştirilmiş Karar Matrisinin Oluşturulması

Normalleştirilmiş karar matrisi AHP yönteminin önemli bir bileşenidir ve her bir kriterin diğerine göre göreceli önem derecesini belirlemede kullanılır. Normalleştirilmiş karar matrisi her matrisin hücre değerinin sütunlar toplamına bölünmesiyle elde edilir.

Yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasındaki ana engeller ve alt engellerin karar matrisi ve normalleştirilmiş karar matrisi değerleri Tablo 5.9., Tablo 5.10., Tablo 5.11., Tablo 5.12., Tablo 5.13. ve Tablo 5.14.'de örnek olarak verilmiştir.

Tablo 5.9. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Ana Engeller Matrisinin Normalleştirme İşlemi

Karar Matrisi					
Engeller	Y	T	E	G	S
Y	1	4	1	2	1
T	1/4	1	1/4	1/2	1
E	1	4	1	3	2
G	1/2	2	1/3	1	1
S	1	1	1/2	1	1
Toplam	3,75	12,00	3,08	7,50	6,00
Normalleştirilmiş Karar Matrisi					
Engeller	Y	T	E	G	S
Y	$1 / 3,75 = 0,2667$	$4 / 12,00 = 0,3333$	$1 / 3,08 = 0,3243$	$2 / 7,50 = 0,2667$	$1 / 6,00 = 0,1667$
T	$(1/4) / 3,75 = 0,0667$	$1 / 12,00 = 0,0833$	$(1/4) / 3,08 = 0,0811$	$(1/2) / 7,50 = 0,0667$	$1 / 6,00 = 0,1667$
E	$1 / 3,75 = 0,2667$	$4 / 12,00 = 0,3333$	$1 / 3,08 = 0,3243$	$3 / 7,50 = 0,4000$	$2 / 6,00 = 0,3333$
G	$(1/2) / 3,75 = 0,1333$	$2 / 12,00 = 0,1667$	$(1/3) / 3,08 = 0,1081$	$1 / 7,50 = 0,1333$	$1 / 6,00 = 0,1667$
S	$1 / 3,75 = 0,2667$	$1 / 12,00 = 0,0833$	$(1/2) / 3,08 = 0,1622$	$1 / 7,50 = 0,1333$	$1 / 6,00 = 0,1667$
Toplam	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Tablo 5.10 Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Yönetimsel Engeller Matrisinin Normalleştirme İşlemi

Karar Matrisi				
Engeller	Y1	Y2	Y3	Y4
Y1	1	1	1	1
Y2	1	1	1/2	1
Y3	1	2	1	1/2
Y4	1	1	2	1
Toplam	4,00	5,00	4,50	3,50

Tablo 5.10. Tablonun Devamı

Normalleştirilmiş Karar Matrisi				
Engeller	Y1	Y2	Y3	Y4
Y1	0,2500	0,2000	0,2222	0,2857
Y2	0,2500	0,2000	0,1111	0,2857
Y3	0,2500	0,4000	0,2222	0,1429
Y4	0,2500	0,2000	0,4444	0,2857
Toplam	1,00	1,00	1,00	1,00

Tablo 5.11. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Teknik Engeller Matrisinin Normalleştirme İşlemi

Karar Matrisi				
Engeller	T1	T2	T3	T4
T1	1	1	1	1
T2	1	1	1	1
T3	1	1	1	1
T4	1	1	1	1
Toplam	4,00	4,00	4,00	4,00
Normalleştirilmiş Karar Matrisi				
Engeller	T1	T2	T3	T4
T1	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500
T2	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500
T3	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500
T4	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500
Toplam	1,00	1,00	1,00	1,00

Tablo 5.12. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Ekonomik Engeller Matrisinin Normalleştirme İşlemi

Karar Matrisi			
Engeller	E1	E2	E3
E1	1	1	1
E2	1	1	1
E3	1	1	1
Toplam	3,00	3,00	3,00
Normalleştirilmiş Karar Matrisi			
Engeller	E1	E2	E3
E1	0,3333	0,3333	0,3333
E2	0,3333	0,3333	0,3333
E3	0,3333	0,3333	0,3333
Toplam	1,00	1,00	1,00

Tablo 5.13. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Eğitim ve Gelişim Engelleri Matrisinin Normalleştirme İşlemi

Karar Matrisi							
Engeller	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
G1	1	1/2	1	3	2	2	1
G2	2	1	2	4	3	5	3
G3	1	1/2	1	3	2	2	2
G4	1/3	1/4	1/3	1	1/2	1	1
G5	1/2	1/3	1/2	2	1	1	1
G6	1/2	1/5	1/2	1	1	1	1/2
G7	1	1/3	1/2	1	1	2	1
Toplam	6,33	3,12	5,83	15,00	10,50	14,00	9,50
Normalleştirilmiş Karar Matrisi							
Engeller	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
G1	0,1579	0,1604	0,1714	0,2000	0,1905	0,1429	0,1053
G2	0,3158	0,3209	0,3429	0,2667	0,2857	0,3571	0,3158
G3	0,1579	0,1604	0,1714	0,2000	0,1905	0,1429	0,2105
G4	0,0526	0,0802	0,0571	0,0667	0,0476	0,0714	0,1053
G5	0,0789	0,1070	0,0857	0,1333	0,0952	0,0714	0,1053
G6	0,0789	0,0642	0,0857	0,0667	0,0952	0,0714	0,0526
G7	0,1579	0,1070	0,0857	0,0667	0,0952	0,1429	0,1053
Toplam	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Tablo 5.14. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Siyasal ve Yasal Engeller Matrisinin Normalleştirme İşlemi

Karar Matrisi			
Engeller	S1	S2	S3
S1	1	1/2	1/2
S2	2	1	1
S3	2	1	1
Toplam	5,00	2,50	2,50
Normalleştirilmiş Karar Matrisi			
Engeller	S1	S2	S3
S1	0,2000	0,2000	0,2000
S2	0,4000	0,4000	0,4000
S3	0,4000	0,4000	0,4000
Toplam	1,00	1,00	1,00

5.9. Önem Ağırlık Yüzde Matrisinin Oluşturulması

Önem ağırlık yüzde matrisi her bir kriterin veya alternatifin göreceli ağırlıklarını yüzdesel olarak belirler. Bu matris karar vericilere hangi kriter ya da alternatifin daha önemli olduğunu belirlemeye yardımcı olur. Normalleştirme işlemi tamamlandıktan sonra; normalleştirilmiş karar matrislerinin her satırının aritmetik ortalaması alınarak yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki engellerin önem ağırlık yüzde matrisi oluşturulur.

Tablo 5.15. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Ana Engellerin Önem Ağırlık Yüzde Matrisinin Yapılması

Normalleştirilmiş Karar Matrisi					
Engeller	Y	T	E	G	S
Y	0,2667	0,3333	0,3243	0,2667	0,1667
T	0,0667	0,0833	0,0811	0,0667	0,1667
E	0,2667	0,3333	0,3243	0,4000	0,3333
G	0,1333	0,1667	0,1081	0,1333	0,1667
S	0,2667	0,0833	0,1622	0,1333	0,1667
Toplam	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Engeller	Ortalama Alınması			Önem Ağırlık Yüzde Matrisi	
Y	(0,2667+0,3333+0,3243+0,2667+0,1667)/5=0,2715			0,2715	
T	(0,0667+0,0833+0,0811+0,0667+0,1667)/5=0,0929			0,0929	
E	(0,2667+0,3333+0,3243+0,4000+0,3333)/5=0,3315			0,3315	
G	(0,1333+0,1667+0,1081+0,1333+0,1667)/5=0,1416			0,1416	
S	(0,2667+0,0833+0,1622+0,1333+0,1667)/5=0,1624			0,1624	

Tablo 5.15'te yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamasının önündeki ana engellerin önem ağırlık yüzde matrisleri ve nasıl hesaplandığı gösterilmektedir. Tablo 5.16'da diğer alt engellerin önem ağırlık yüzde matrisleri gösterilmektedir.

Tablo 5.16. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Tüm Alt Engellerin Önem Ağırlık Yüzde Matrisleri

Yönetimsel Engeller	Önem Ağırlık	Teknik Engeller	Önem Ağırlık	Ekonomik Engeller	Önem Ağırlık
Y1	0,2395	T1	0,2500	E1	0,3333
Y2	0,2117	T2	0,2500	E2	0,3333
Y3	0,2538	T3	0,2500	E3	0,3333
Y4	0,2950	T4	0,2500	Toplam	1,0000
Toplam	1,0000	Toplam	1,0000		

Tablo 5.16. Tablonun Devamı

Eğitim ve Gelişim Engeller	Önem Ağırlık	Siyasal ve Yasal Engeller	Önem Ağırlık
G1	0,1612	S1	0,2000
G2	0,3150	S2	0,4000
G3	0,1762	S3	0,4000
G4	0,0687	Toplam	1,0000
G5	0,0967		
G6	0,0735		
G7	0,1087		
Toplam	1,0000		

5.10. Tutarlılık Oranının Hesaplanması

Öncelikle, belirlenen görelî önem ağırlıklarının gerçekte ne kadar doğru olduğunu anlamak için bu ağırlıkların tutarlılığı ölçülür. Bu değerlendirme sürecinde ilk adım, bir önceki aşamada elde edilen görelî önem ağırlık matrisinin karar matrisiyle çarpılmasıdır. Burada, önem ağırlık matrisinin satır sayısı ile temel matrisin sütun sayısının eşit olması gerekmektedir. Çarpma işlemi tamamlandığında, t_i matrisi oluşturulmaktadır. $\frac{t_i}{a_i}$ matrisi, önceki adımda bulunan tutarlılık matrisinin t_i önem ağırlık matrisi ile bölünmesi yoluyla elde edilir.

Ana engellerin kendi aralarında tutarlılığı değerlendirildiğinde;

Tablo 5.17’de t_i değerlerinin hesaplaması gösterilmektedir.

Tablo 5.17. AHP Matrisinin t_i Değeri Hesaplaması

Karar Matrisi						Engeller	Önem Ağırlık	=	t_i
Engeller	Y	T	E	G	S				
Y	1	4	1	2	1	x	0,2715		1,4203
T	1/4	1	1/4	1/2	1		0,0929		0,4769
E	1	4	1	3	2		0,3315		1,7243
G	1/2	2	1/3	1	1		0,1416		0,7361
S	1	1	1/2	1	1		0,1624		0,8342
Toplam	3,75	12	3,08	7,5	6		Toplam		1

Tablo 5.18.’de $\frac{t_i}{a_i}$ değerlerinin hesaplaması gösterilmektedir.

Tablo 5.18. AHP Matrisinin $\frac{t_i}{a_i}$ Değeri Hesaplaması

Engeller	t_i		Önem Ağırlık (a_i)		$\frac{t_i}{a_i}$
Y	1,4203		0,2715		5,2306
T	0,4769		0,0929		5,1343
E	1,7243	/	0,3315	=	5,2011
G	0,7361		0,1416		5,1976
S	0,8342		0,1624		5,1359
Toplam			1		5,1799

$$\lambda_{\max}=(5,2306 + 5,1343 + 5,2011 + 5,1976 + 5,1359) / 5 = 5,1799$$

Tutarlık İndeksi (CI)= $(\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$ formülü ile CI değeri hesaplandığında;

$$CI = (5,1799-5) / 4 = 0,0450 \text{ 'dir.}$$

RI değeri 5 ana engel olduğu için Tablo 4.3.'te belirtilen değer karşılığına baktığımızda;

$$RI=1,12 \text{ 'dir.}$$

Tutarlılık Oranı (CR)= CI / RI formülü ile CR değeri hesaplandığında;

$$CR = 0,0450 / 1,12 = 0,0402 \text{ 'dir.}$$

Hesaplama sonucu elde edilen (CR) değeri 0,0402'dir. Tutarlılık Oranı (CR) 0,1'den küçük olduğu için matris sonuçlarının tutarlı olduğunu göstermektedir.

Alt engellerin ayrı ayrı tutarlılığı değerlendirildiğinde;

Yönetsel engelin RI değeri 4 alt engeli olduğu için Tablo 4.3.'te belirtilen RI değeri 0,9'dur. Hesaplama sonucu elde edilen (CR) değeri 0,0688'dir. Tutarlılık Oranı (CR) 0,1'den küçük olduğu için matris sonuçlarının tutarlı olduğunu göstermektedir.

Teknik engelin RI değeri 4 alt engeli olduğu için Tablo 4.3.'te belirtilen RI değeri 0,9'dur. Hesaplama sonucu elde edilen (CR) değeri 0'dır. Tutarlılık Oranı (CR) 0,1'den küçük olduğu için matris sonuçlarının tutarlı olduğunu göstermektedir.

Ekonomik engelin RI değeri 3 alt engeli olduğu için Tablo 4.3.'te belirtilen RI değeri 0,58'dir. Hesaplama sonucu elde edilen (CR) değeri 0'dır. Tutarlılık Oranı (CR) 0,1'den küçük olduğu için matris sonuçlarının tutarlı olduğunu göstermektedir.

Eğitim ve gelişim engellerinin RI değeri 7 alt engeli olduğu için Tablo 4.3.'te belirtilen RI değeri 1,32'dir. Hesaplama sonucu elde edilen (CR) değeri 0,0174'dir. Tutarlılık Oranı (CR) 0,1'den küçük olduğu için matris sonuçlarının tutarlı olduğunu göstermektedir.

Siyasal ve yasal engelin RI değeri 3 alt engeli olduğu için Tablo 4.3.'te belirtilen RI değeri 0,58'dir. Hesaplama sonucu elde edilen (CR) değeri 0'dır. Tutarlılık Oranı (CR) 0,1'den küçük olduğu için matris sonuçlarının tutarlı olduğunu göstermektedir.

5.11. Sonuç Matrisinin Oluşturulması

Sonuç matrisi hangi alternatifin en uygun olduğunu belirlemek için kullanılır. Yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasının önündeki ana engellerin önem ağırlıkları yüzde matrisleri ve her bir alt engelin önem ağırlıkları yüzde matrisinin çarpımı ile sonuç matrisi oluşturulur. Tablo 5.19'da yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamasının önündeki tüm alt engellerin sonuç matrisleri ve nasıl hesaplandığı gösterilmektedir.

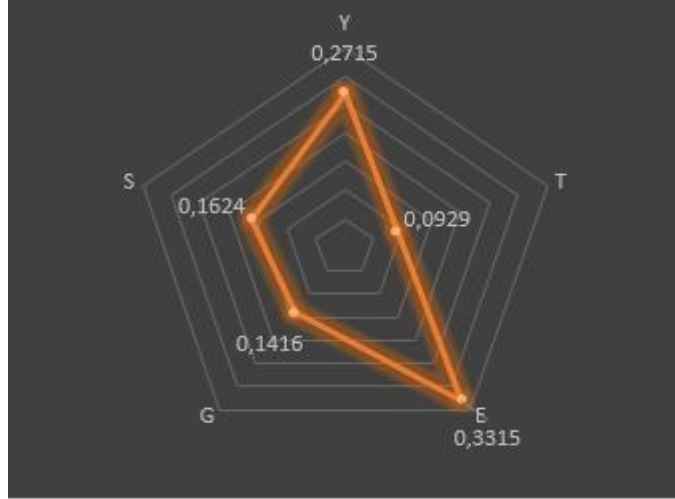
Tablo 5.19. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulamasının Önündeki Tüm Alt Engellerin Yerel ve Global Sıralamaları

Ana Engeller		Alt Engeller					
Ana Engel	Önem Ağırlık	Alt Engeller	Önem Ağırlık	Yerel Sıralama	Sonuç Matrisi Hesaplama	Sonuç Matrisi	Global Sıralama
Y	0,2715	Y1	0,2395	3	$0,2395 \times 0,2715 = 0,0650$	0,0650	4
		Y2	0,2117	4	$0,2117 \times 0,2715 = 0,0575$	0,0575	5
		Y3	0,2538	2	$0,2538 \times 0,2715 = 0,0689$	0,0689	3
		Y4	0,2950	1	$0,2950 \times 0,2715 = 0,0801$	0,0801	2
T	0,0929	T1	0,2500	1	$0,2500 \times 0,0929 = 0,0232$	0,0232	9
		T2	0,2500	1	$0,2500 \times 0,0929 = 0,0232$	0,0232	9
		T3	0,2500	1	$0,2500 \times 0,0929 = 0,0232$	0,0232	9
		T4	0,2500	1	$0,2500 \times 0,0929 = 0,0232$	0,0232	9
E	0,3315	E1	0,3333	1	$0,3333 \times 0,3315 = 0,1105$	0,1105	1
		E2	0,3333	1	$0,3333 \times 0,3315 = 0,1105$	0,1105	1
		E3	0,3333	1	$0,3333 \times 0,3315 = 0,1105$	0,1105	1
G	0,1416	G1	0,1612	3	$0,1612 \times 0,1416 = 0,0229$	0,0229	10
		G2	0,3150	1	$0,3150 \times 0,1416 = 0,0446$	0,0446	6
		G3	0,1762	2	$0,1762 \times 0,1416 = 0,0249$	0,0249	8
		G4	0,0687	7	$0,0687 \times 0,1416 = 0,0097$	0,0097	14
		G5	0,0967	5	$0,0967 \times 0,1416 = 0,0137$	0,0137	12
		G6	0,0735	6	$0,0735 \times 0,1416 = 0,0104$	0,0104	13
		G7	0,1087	4	$0,1087 \times 0,1416 = 0,0154$	0,0154	11

Tablo 5.19. Tablonun Devamı

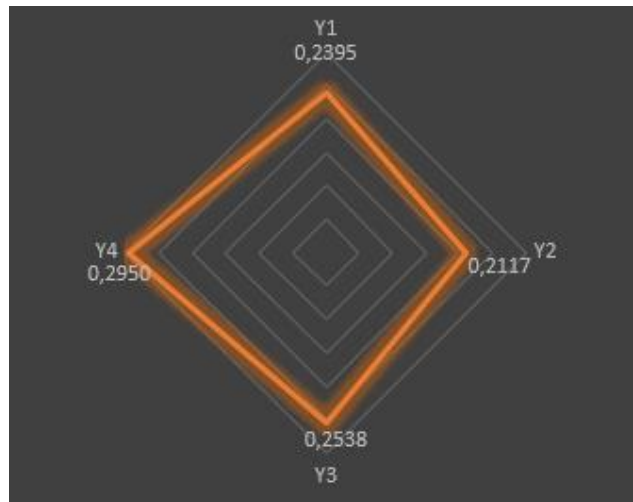
S	0,1624	S1	0,2000	2	$0,2000 \times 0,1624 = 0,0325$	0,0325	7
		S2	0,4000	1	$0,4000 \times 0,1624 = 0,0640$	0,0650	4
		S3	0,4000	1	$0,4000 \times 0,1624 = 0,0640$	0,0650	4

Yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasının önündeki ana engellerin, ayrı olarak tüm alt engellerin ve birlikte tüm alt engellerin önem sıralamaları Grafik 5.1, Grafik 5.2., Grafik 5.3., Grafik 5.4., Grafik 5.5., Grafik 5.6., ve Grafik 5.7.'te gösterilmektedir.



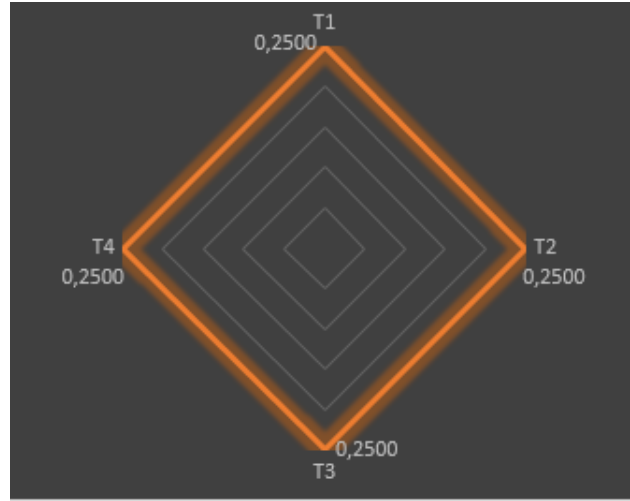
Grafik 5.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Ana Engellerin Önem Sıralaması

Grafik 5.1. incelendiğinde yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki en önemli ana engelin Ekonomik Engel (E) olduğu en az önemli engelin ise Teknik Engel (T) olduğu görülmektedir.



Grafik 5.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Yönetimsel Engellerin Yerel Önem Sıralaması

Grafik 5.2. incelendiğinde yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki en önemli Yönetsel Engelin Kurumsal İnsan Kaynakları Yönetiminin Bulunmaması (Y4) olduğu, en az öneme sahip Yönetsel Engelin ise Çevresel Kaygıları Ele Alma Konusunda Çalışanlarla Etkileşimde Bulunulmaması (Y2) olduğu görülmektedir.



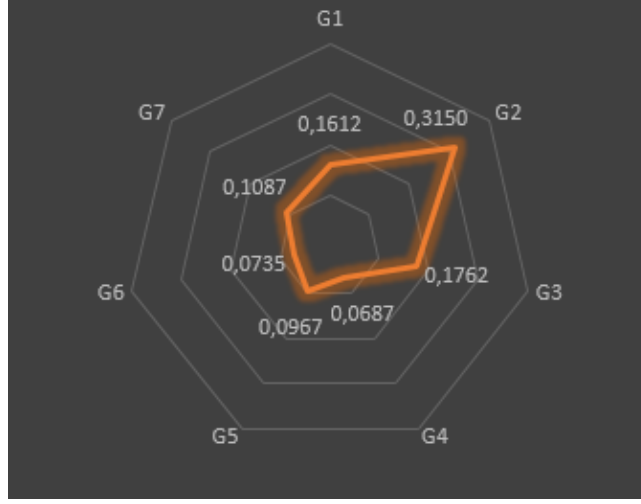
Grafik 5.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Teknik Engellerin Yerel Önem Sıralaması

Grafik 5.3. incelendiğinde yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki Teknik Engellerin tümünün eşit öneme sahip olduğu görülmektedir.



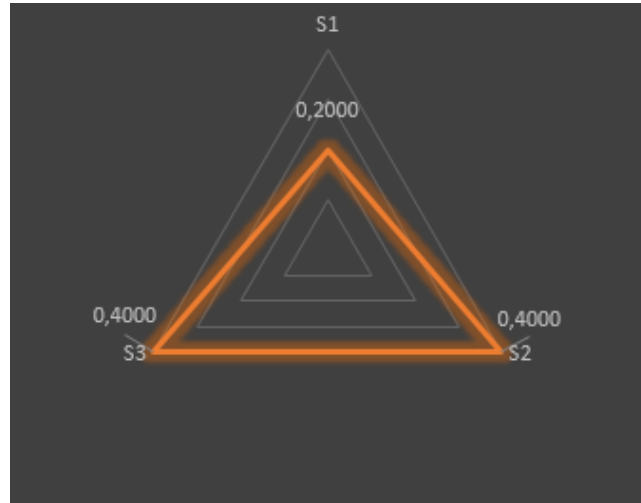
Grafik 5.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Ekonomik Engellerin Yerel Önem Sıralaması

Grafik 5.4. incelendiğinde yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki Ekonomik Engellerin tümünün eşit öneme sahip olduğu görülmektedir.



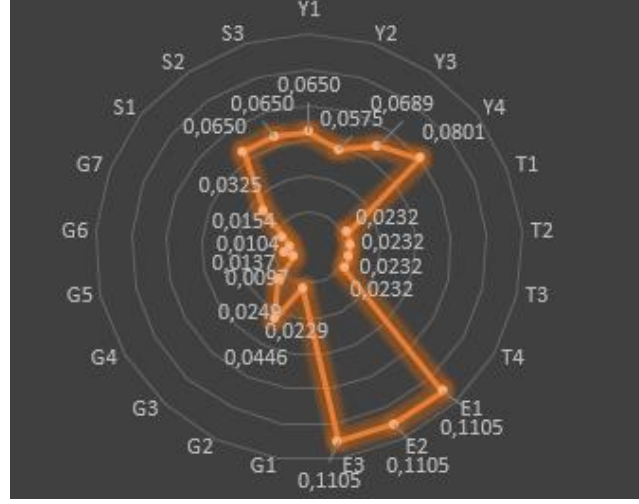
Grafik 5.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Eğitim ve Gelişim Engellerinin Yerel Önem Sıralaması

Grafik 5.5. incelendiğinde yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki en önemli Eğitim ve Gelişim Engelinin Yeşil Kültürün Eksikliği (G2) olduğu, en az öneme sahip Eğitim ve Gelişim Engelinin ise Çalışanların Sürdürülebilirliğe Gösterdiği Direnç (G4) olduğu görülmektedir.



Grafik 5.6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Siyasal ve Yasal Engellerin Yerel Önem Sıralaması

Grafik 5.6. incelendiğinde yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki en önemli Siyasal ve Yasal Engel olarak eşit öneme sahip olan Hükümet Politikalarının Eksikliği (S2) ve Yasal Düzenlemelerin Eksikliği (S3) olduğu, en az öneme sahip Siyasal ve Yasal Engelin ise Yetersiz Devlet Teşviki (S1) olduğu görülmektedir.



Grafik 5.7. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Tüm Alt Engellerin Global Önem Sıralaması

Grafik 5.7.'deki tüm alt engellerin global önem sıralaması incelendiğinde ise; en önemli alt engel olarak Ekonomik Engeller arasında yer alan Yetersiz Finans Kaynağı (E1), Finansal Kısıtlamaların Olması (E2) ve Uygulama Harcamalarının Fazla Olması (E3) olduğu görülmüştür. En az öneme sahip olan engel ise Eğitim ve Gelişim Engelleri arasında yer alan Çalışanların Sürdürülebilirliğe Gösterdiği Direnç (G4) olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeşil insan kaynakları yönetimi, çalışanların çevre üzerindeki etkilerini azaltmasını amaçlayan, çevre dostu ofis ve iş modellerine odaklanan ve sürdürülebilir çevresel stratejiler geliştiren bir insan kaynakları sistemidir. Bu çalışmada Türkiye'de yeşil insan kaynakları yönetimi konusundaki farkındalığın artırılması ve önündeki engellerin belirlenerek önceliklendirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma iki kısımda incelenmiştir. İlk olarak 12 insan kaynakları uzmanlarının görüşü ile katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi hakkındaki düşünceleri değerlendirilmiştir. İkinci kısımda literatür taraması yoluyla yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasının önündeki engeller AHP yöntemi ile analiz edilmiştir.

İlk olarak insan kaynakları uzmanlarının yeşil insan kaynakları yönetimi konusundaki görüşlerini anlamak için katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların yanıtlarının incelenmesi sonucunda, çoğunluğun yeşil insan kaynakları hakkında bilgi sahibi olduğu görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların neredeyse tamamı, yeşil insan kaynakları yönetiminin karşılaştığı engellerin kapsamını yeterli bulmaktadır. Katılımcılar, yeşil insan kaynakları yönetiminin çevresel sorunların çözümünde genel olarak etkili olduğunu, ancak tek başına yeterli olmadığını, personel eğitiminin artırılması ve toplum bilincinin geliştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Dünyada yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeterlilik düzeyinin ülkelere göre farklılık gösterebileceği, genelde zayıf olduğu, ancak Avrupa ülkelerinde daha iyi durumda olduğu belirtilmektedir. Türkiye'de ise yeşil insan kaynakları uygulamalarının yeterlilik düzeyinin düşük olduğu konusunda katılımcılar hemfikirdir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önündeki engellerin varlığı, çeşitli ekonomik, kültürel, kurumsal ve teknik nedenlere dayanır. Bu engellerin aşılması, yeşil insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için stratejik planlama, eğitim, farkındalık yaratma ve teşvik mekanizmalarının geliştirilmesini gerektirir. Çalışmanın ikinci kısmını oluşturan yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki engeller AHP yöntemi ile önceliklendirildiğinde;

Yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki ana engeller incelendiğinde;

En önemli engelin 0,3315 değeriyle *Ekonomik Engel* (E) olduğu ve en az önemli engelin ise 0,0929 değeriyle *Teknik Engel* (T) olduğu tespit edilmiştir.

Yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki tüm alt engeller kendi aralarında incelendiğinde;

Yönetmel engeller incelendiğinde yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki yönetmel engeller arasında en önemli engelin 0,2950 değeriyle *Kurumsal İnsan Kaynakları Yönetiminin Bulunmaması* (Y4) olduğu, en az öneme sahip engelin ise 0,2117 değeriyle *Çevresel Kaygıları Ele Alma Konusunda Çalışanlarla Etkileşimde Bulunulmaması* (Y2) olduğu tespit edilmiştir.

Teknik engeller incelendiğinde engellerin tümünün 0,2500 değeriyle *Teknolojik Alt Yapı Eksikliği* (T1), *Yeşil Teknolojinin Kabul Edilmesinin Zorluğu* (T2), *Yetersiz Teknolojik Destek* (T3) ve *Çevre Yönetiminde Uzmanlık Eksikliği* (T4) engellerinin eşit öneme sahip olduğu görülmüştür.

Ekonomik engeller incelendiğinde de engellerin tümünün 0,3333 değeriyle *Yetersiz Finans Kaynağı* (E1), *Finansal Kısıtlamaların Olması* (E2) ve *Uygulama Harcamalarının Fazla Olması* (E3) engellerinin eşit öneme sahip olduğu görülmüştür.

Eğitim ve gelişim engelleri incelendiğinde en önemli engelin 0,3150 değeriyle *Yeşil Kültürün Eksikliği* (G2) olduğu, en az öneme sahip engelin ise 0,0687 değeriyle *Çalışanların Sürdürülebilirliğe Gösterdiği Direnç* (G4) olduğu tespit edilmiştir.

Siyasal ve yasal engeller incelendiğinde en önemli engel olarak 0,4000 değeriyle *Hükümet Politikalarının Eksikliği* (S2) ve *Yasal Düzenlemelerin Eksikliği* (S3) olduğu, en az öneme sahip engelin ise 0,2000 değeriyle *Yetersiz Devlet Teşviki* (S1) olduğu tespit edilmiştir.

Tüm alt engeller birlikte incelendiğinde;

En önemli engel olarak 0,1105 değeriyle ekonomik engeller arasında yer alan *Yetersiz Finans Kaynağı* (E1), *Finansal Kısıtlamaların Olması* (E2) ve *Uygulama Harcamalarının Fazla Olması* (E3) olduğu görülmüştür. İkinci önemli engel olarak 0,0801 değeriyle yönetmel engeller arasında yer alan *Kurumsal İnsan Kaynakları Yönetiminin Bulunmaması* (Y4) olduğu tespit edilmiştir. En az öneme sahip olan engel ise 0,0097 değeriyle eğitim ve gelişim engelleri arasında yer alan *Çalışanların Sürdürülebilirliğe Gösterdiği Direnç* (G4) olarak tespit edilmiştir.

Farklı çalışmalar incelendiğinde; Chan vd. 2018 yılındaki çalışmasında geliştirmekte olan ülkelerde yeşil bina teknolojilerinin benimsenmesinin önündeki kritik engeller incelenmiş ve en kritik üç engel yeşil bina teknolojilerinin yüksek maliyetleri, devletin teşvik eksikliği ve finansman planlarının eksik olması olduğunu belirtmektedir. Tumpa vd. 2019 yılında yapmış olduğu çalışmasında Bangladeş tekstil endüstrisinde yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının benimsenmesindeki bakış açılarını ve engelleri incelediğinde hükümet düzenlemelerinin eksikliğini yaygın olarak karşılaşılan bir engel olduğunu belirtmektedir.

Kodua vd. 2022 yılında Gana'daki yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasının önündeki kritik engelleri incelemiş ve ekonomik engelin en yüksek sırada yer aldığını belirtmiştir. Bu anlamda belirtilen çalışmalar yapmış olduğumuz çalışma ile paralellik göstermektedir. Gelişmekte olan ülkelerde yeşil insan kaynakları yönetiminde ekonomik engellerle karşılaşılması sıkça rastlanan bir durumdur. Bu engelleri aşmak için hükümetlerin, işletmelerin ve diğer paydaşların iş birliği içinde çalışması ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını destekleyecek stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı uygulayıcılara ve politika yapıcılara yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının benimsenmesinin önündeki mevcut engeller hakkında değerli bilgiler sağlamak ve bu engelleri ortadan kaldırmak için uygun adımları belirlemektir. Ulusal düzeydeki araştırmalara ilişkin bir inceleme, yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki engellerin yeterince değerlendirilmediğini göstermektedir. Çalışanların çevresel değerlere sahip bir şirkette çalışması ve işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejileri geliştirmelerine olanak tanınması gibi zorlukların üstesinden gelmek daha sürdürülebilir ve yaşanabilir bir dünya inşa etmek için gerekmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetiminin önündeki engellerin kaldırılması, yalnızca işletmeler için değil, toplum ve gezegen için de sürdürülebilir bir gelecek açısından hayati önem taşımaktadır. Bu anlamda yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasına yönelik önerilerimiz şunlardır:

İnsan kaynakları uzmanlarına öneriler:

- Tüm çalışanlara ve yöneticilere yeşil insan kaynakları yönetiminin önemini ve nasıl uygulanabileceğini düzenli olarak öğreten eğitimler düzenlemek,
- Şirket içinde yeşil uygulamaların değerini vurgulayan farkındalık kampanyaları düzenlemek ve bu kampanyaları sürekli kılmak,
- Yeşil uygulamaları benimseyen çalışanlara ve birimlere teşvikler ve ödüller sağlamak,
- Ofislerde enerji verimliliğini artırmak için kullanılacak teknolojiler ve yöntemler geliştirmek,
- Çalışanların yeşil projelerde aktif olarak yer almalarını teşvik etmek ve görüşlerini dikkate almak,
- Şirketin vizyon ve misyonuna uygun sürdürülebilir insan kaynakları stratejileri oluşturmak,
- Çevre dostu yatırımlar için sunulan vergi indirimleri ve düşük faizli kredilerden faydalanmak,

- Üst düzey yöneticilerin çevre dostu davranışlar sergileyerek çalışanlara örnek olması,
- Yeşil politikaların oluşturulması için hükümetle işbirliği yaparak düzenli görüşmeler gerçekleştirmek,
- Çevre dostu yatırımlar için vergi indirimleri ve teşvikler sağlanması yönünde hükümete önerilerde bulunmak yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının daha etkili bir şekilde hayata geçirilmesine önemli katkı sağlayabilir.

Politika yapıcılara öneriler:

- Yeşil uygulamaları teşvik eden ve zorunlu kılan yasal düzenlemeler oluşturmak,
- Yeşil insan kaynakları uygulamalarını benimseyen şirketlere vergi indirimleri ve teşvikler sunmak,
- Yeşil projeler ve girişimler için hibe ve kredi destek programları geliştirmek,
- Yeşil uygulamaların önemini vurgulayan kampanyalarla kamuoyunu bilinçlendirmek,
- Yeşil insan kaynakları yönetimi alanında yenilikçi çözümler geliştirmek için AR-GE yatırımlarını teşvik etmek gibi adımlar daha sürdürülebilir bir iş dünyasının oluşmasına katkıda bulunabilir.

Araştırmacılara öneriler:

Bundan sonraki çalışmalarda belirlenen engellerin sayısının artırılması ya da farklı kategorilerde sorular sorularak, çalışma kapsamının farklı sektörlerde veya bölgelerde daha geniş bir perspektiften ele alınması mümkündür. Bu anlamda daha kapsamlı çalışmalar yapılarak Türk literatürüne daha fazla katkılar sunulabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, S.** (2021). Sürdürülebilirlik Raporlarının Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi Yönüyle İncelenmesi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksi Örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 347-368.
- Adıgüzel, O.** (2009). Personel Seçiminin Analitik Hiyerarşisi Prosesi Yöntemiyle Gerçekleştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 01-08.
- Ahmad, S.** (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 01-13.
- Akgül, U.** (2010). Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı. *Antropoloji Dergisi*, (24), 133-164.
- Alabaddı, A. Z., Rahahleh, H. A., Muflıh, A. M., Al-Nsour, N. S., & Sallah, A.A.** (2020). The Role of Electronic Human Resource Management on the Practices of Green Human Resource Management. *European Journal of Business and Management*, 12(1), 55-72.
- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L. S., & Devika, K.** (2017). Sustainability as a Dynamic Organizational Capability: A Systematic Review and a Future Agenda toward a Sustainable Transition. *Journal of Cleaner Production*, 142(1), 01-36.
- Arago'n-Correa, J. A., & Rubio-Lo'pez, E. A.** (2007). Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings. *Long Range Planning*, 40(3), 357-381.
- Argon, T., & Eren, A.** (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J.** (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lanka Journal of Human Resource Management*, 1(5), 01-16.
- Ayan, F.** (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Aykaç, B.** (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayat, B.** (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Bombiak, E.** (2020). Barierrrs to Implementing the Concept of Green Human Resource Management: The Case of Poland. *European Research Studies Journal*, 23(4), 66-81.

- Bramley, G., & Power, S.** (2009). Urban Form And Social Sustainability: The Role Of Density And Housing Type. *Environment and Planning B, Planning and Design*, 36(1), 30-48.
- Brown, B. J., Hanson, M. E., Liverman, D. M., & Merideth, R. W.** (1987). Global Sustainability: Toward Definition. *Institute for Environmental Management*, 11(6), 713-719.
- Bulak, M. E., Kozanoğlu, O., Aydoğduoğlu, Ő. N., Goeer, F., & Algul, R.** (2021). E-Ticaret Sitelerinin Kullanılabilirliğinin AHP ve TOPSIS Yontemleriyle Karşılaştırılması. *Avrupa Bilim Ve Teknoloji Dergisi*, 26, 493-509.
- Chan, A. P. C., Ali, S. M., Darko, A., Olanipekun, A. O., & Ameyaw, E. E.** (2018). Critical barriers to green building technologies adoption in developing countries: The case of Ghana. *Journal of Cleaner Production*, 172(1), 1067-1079.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M.** (2012). HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. *USA: SHRM Rep.*
- Dağdeviren, M., & Eren, T.** (2013). Tedarikçi Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi Ve 0-1 Hedef Programlama Yontemlerinin Kullanılması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 16(1), 41-52.
- Dağdeviren, M., Akay, D., & Kurt, M.** (2004). İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(2), 131-138.
- Deepika, R. & Karpagam, V.** (2016). A study on green HRM practices in an organisation. *International Journal of Applied Research*, 2(8), 426-429.
- Deshwal, P.** (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 1(13), 176-181.
- Diana, G. C., Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L. S, & Kannan, D.** (2016). Putting Environmental Technologies into the Mainstream: Adoption of Environmental Technologies by Medium-sized Manufacturing Firms in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 01-16.
- Doane, D., & MacGillivray, A.** (2001). Economic Sustainability The Business Of Staying In Business. *New Economics Foundation*, 01-52.

- Donegan, H. A., Dodd, F. J., & McMaster, A. B. M.** (1992). A new approach to AHP decision-making. *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 41(3), 295-302.
- Ecerkale, K., & Kovancı, A.** (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 69-75.
- Ehnert, I.** (2006). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical Approaches, and Outlines for an Emerging Field. *Paper prepared for 21st EIASM SHRM Workshop, Aston, Birmingham*, 01-22.
- Faisal, S., & Naushad, M.** (2020). An Over View of Green Hrm Practices Among Smes in Saudi Arabia. *Entrepreneurship and Sustainability Center*, 8(2), 1228-1244.
- Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M.R.** (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Management Science Letters*, 5(1), 101-108.
- Filizöz, B.** (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 161-180.
- Fındıkcı, İ.** (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gedam, V. V., Raut, R. D., Jabbour, A. B. L. S., Narkhede, B. E., & Grebinevych, O.** (2020). Sustainable manufacturing and green human resources: Critical success factors in the automotive sector. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1296-1313.
- Gedam, V. V., Raut, R. D., Priyadarshinee, P., Chirra, S., & Pathak, P. D.** (2021). Analysing the adoption barriers for sustainability in the Indian power sector by DEMATEL approach. *International Journal of Sustainable Engineering*, 14(3), 471-486.
- Gedik, Y.** (2020). Sosyal, Ekonomik ve Çevresel Boyutlarla Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma. *International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Science*, 3(3), 197- 215.
- Goel, P., Mehta, S., Kumar, R., & Castaño, F.** (2022). Sustainable Green Human Resource Management Practices in Educational Institutions: An Interpretive Structural Modelling Educational Institutions: An Interpretive Structural Modelling. *Sustainability*, 14(19), 01-21.

- Gohar, A. A. E., Rady, A., & Zaki, M. M.** (2019). Green Human Resource Management Achieving High Performance of Human Resource Systems at Travel Agencies and Hotels. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(1), 194- 222.
- Gupta, H., Kusi-Sarpong, S., & Rezaei, J.** (2020). Barriers and overcoming strategies to supply chain sustainability innovation. *Resources, Conservation & Recycling*, 161, 01-16.
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M.** (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (2), 192–211.
- Hasan, A., Murni, Junita, & Rahmi, I.** (2020). Ranking of Drivers and Barriers for the Green Management Implementation at MSME in Banda Aceh City, Indonesia. *Advances in Engineering Research*, 203(1), 52-61.
- Hosain, S., & Rahman, S.** (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(6), 54-59.
- Jabbour, C. J.** (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A.** (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58.
- Jamil, S., Zaman, S. I., Kayikci, Y., & Khan, S. A.** (2023). The Role of Green Recruitment on Organizational Sustainability Performance: A Study within the Context of Green HumanResource Management. *Sustainability*, 15(21), 01-31.
- Jirawuttinunt, S., & Limsuwan, K.** (2019). The Effect of Green Human Resource Management on Performance of Certified ISO 14000 Businesses in Thailand. *UTCC International Journal of Business and Economics*, 11(1), 168-185.
- Kesen, M.** (2016). İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 554-573.
- Khatoon, A., Khan, N. A., Parvin, F., Wahid, M. S., & Azhar, M. T. J. S.** (2022). Green HRM: pathway towards environmental sustainability using AHP and FAHP in a nascent parsimony. *International Journal of Manpower*, 43(3), 805-826.

- Khurshidi, R. & Darzi, M. A.** (2016). Go green with green human resource management practices. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(1), 19-21.
- Kodua, L.T., Xiao, Y., Adjei, N.O., Asante, D., Ofosu, B.O., & Amankona, D.** (2022). Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries. Evidence from Ghana. *Journal of Cleaner Production*, 340(1), 1-11.
- Kuruüzüm, A., & Atsan, N.** (2001). Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 1(1), 83-105.
- Lorek, S., & Spangenberg, J. H.** (2014). Sustainable consumption within a sustainable economy-beyond green growth and greeneconomies. *Journal of Cleaner Production*, 63(15), 33-44.
- Luthra, S., Kumar, V., Kumar, S., & Haleem, A.** (2011). Barriers to implement green supply chain management in automobile industry using interpretive structural modeling technique-An Indian perspective . *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(2), 231-257.
- Malek, J., & Desai, T. N.** (2019). Prioritization of sustainable manufacturing barriers using Best Worst. *Journal of Cleaner Production*, 226(20), 589-600.
- Mandip, G.** (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244-252.
- Mathiyazhagan, K., Govindan, K., NoorulHaq, A., & Geng, Y.** (2013). An ISM approach for the barrier analysis in implementing green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 47, 283–297.
- Miao, M., Zaman, S. I., Khan, S. A., & Jiang, W.** (2023). Resolution of barriers to Green Human Resources Management through its drivers in the textile sector of an emerging economy. *Research Square*, 01-32.
- Mishra, R. K., Sarkar, S., & Kiranmai, J.** (2014). Green HRM: Innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 11(1), 26–42.
- Mittal, V. K., & Sangwan, K. S.** (2014). Prioritizing barriers to green manufacturing: Environmental, social and economic perspectives. *Procedia CIRP*, 17, 559–564.
- Morelli, J.** (2011). Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals. *Rochester Institute of Technology*, 1(1), 01-09.

- Mutingi, M., Member, Laeng, Musiyarira, H., Mbohwa, C., & Kommula, V. P.** (2017). An analysis of enablers and barriers of sustainable manufacturing in Southern Africa. *In Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*, 2, 01-04.
- Nazeri, A., Safaie, N., & Nikoomand, S.** (2021). Identification and Prioritization of Barriers to Implementation of Green Human Resources Management in Tehran Oil Refining Company. *Strategic Studies in Petroleum and energy Industry*, 12, 112-129.
- Opatha, H., & Arulrajah, A.** (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112.
- Orçanlı, K., & Özdemir, A.** (2013). Kredi Kartı Seçimine Yönelik Bir Karar Modeli ve Uygulama: Analitik Hiyerarşi Prosesi(AHP)-ELECTREYöntemi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 77-106.
- Ömürbek, N., & Şimşek, A.** (2014).Analitik Hiyerarşi Süreci ve Analitik Ağ Süreci Yöntemleri İle Online Alışveriş Site Seçimi. *Journal of Management and Economics Research*, 12(22), 306-327.
- Ömürbek, N., & Tunca, Z.** (2013).Analitik Hiyerarşi Süreci ve Analitik Ağ Süreci Yöntemlerinde Grup Kararı Verilmesi Aşamasına İlişkin Bir Örnek Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 47-70.
- Öncer, A., Z.** (2019). Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Teorik Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 199-208.
- Özel, S. & Türkel, A.** (2018). AHP Yöntemi Kullanarak ERP Sistemlerinin Karşılaştırılması ve Uygun Sistemin Belirlenmesi. *Marmara Fen Bilimleri Dergisi*, 30(3), 305-317.
- Özgül, B., & Gürol, Y.** (2019). Kurumsal Sürdürülebilirlikte Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Üzerine Bir İçerik Analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20(1) 107-126.
- Paille, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J.** (2013). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 01-16.
- Palmer, M., & Winters, K., T.** (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Peng, X., & Dai, F.** (2009). Information systems risk evaluation based on the AHP-fuzzy algorithm. *In 2009 International Conference on Networking and Digital Society*, 2, 178–180.

- Peng, Y., & Lin, S.** (2008). Local responsiveness pressure, subsidiary resources, green management adoption and subsidiary's performance: evidence from taiwanese manufactures. *Journal of Business Ethics*, 79(1), 199–212.
- Persson, S., & Shrivastava, P.** (2016). Sustainable Development of Human Resources Inspired by Chinese Philosophies: A Repositioning Based on François Jullien's Works. *Management and Organization Review*, 12(3), 503- 524.
- Ramadhan, R. H., Al-Abdul Wahhab, H. I., & Duffuaa, S. O.** (1999). The use of an analytical hierarchy process in pavement maintenance priority ranking. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 5(1), 25-39.
- Raut, R. D., Gardas, B., Luthra, S., Narkhede, B., & Mangla, S. K.** (2019). Analysing green human resource management indicators of automotive service sector. *International Journal of Manpower*, 41(7), 925-944.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S.** (2012). Green human resource management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Rezaei-Moghaddam, K.** (2016). Green Management of Human Resources in Organizations: An Approach to the Sustainable Environmental Management. *International Journal of Agricultural Technology*, 12(3), 415-428.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T.** (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749.
- Saha, N., Chatterjee, B., Gregar, A., & Saha, P.** (2016). The impact of SHRM on sustainable organizational learning and performance development. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(1), 63-75.
- Shah, A., K., Shukla, A., & Gaurav, K.** (2023). Analysing the barriers to green human resource management in the manufacturing industry. *Interdisciplinary Environmental Review*, 23(2), 99-119.
- Sharma, R., & Gupta, N.** (2020). Green HRM: An Innovative Approach to Environmental Sustainability. *Twelfth AIMS International Conference on Management*, 825-830.

- Tanco, M., Kalemkerian, F., & Santos, J.** (2021). Main challenges involved in the adoption of sustainable manufacturing in Uruguayan small and medium sized companies. *Journal of Cleaner Production*, 293, 01-15.
- Taruna, & Rao, R.** (2016). Emergence of Green HRM in Modern Era. *Global Journal For Research Analysis*, 5(2), 95-97.
- Thom, N., & Zaugg, R.** (2004). Nachhaltiges Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen. *Arbeitsbericht Nr. 51 des Instituts für Organisation und Personal*, 51, 217-245.
- Tıraş, H. H.** (2012). Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Teorik Bir İnceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 57-73.
- Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A.** (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1252-1265.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M., A.** (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Tsai, K. & Liao, Y.** (2017). Sustainability Strategy and Eco-innovation: A Moderation Model. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 426–437.
- Tseng, M. C.** (2013). Sustainable consumption and production for Asia: sustainability through green design and practice. *Journal of Cleaner Production*, 40, 01-05.
- Tumpa, T. J., Ali, S. M., Rahman, H., Paul, S. K., Chowdhury, P., & Khan, S. A. R.** (2019). Barriers to green supply chain management: An emerging economy context. *Journal of Cleaner Production*, 236(1), 1-12.
- Uslu, D. Y., & Kedikli, E.** (2017). Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(3), 66-81.
- Uslu, Y., Altun, U., & Yılmaz, E.** (2022). Sağlık İşletmeleri Açısından Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Bulanık AHS Yöntemi ile Değerlendirilmesi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 29(3), 603-621.
- Vehkamaki, S.** (2005). The Concept of Sustainability in Modern Times. *University of Helsinki Department of Forest Ecology Publications*, 34, 25-35.

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.

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Jabbour, C. J. C., Sehnem, S., & Mani, V. (2019). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zhou, Y. D., & Shi, M. L. (2009). Rail transit Project risk evaluation based on AHP model. In *2009 Second International Conference on Information and Computing Science*, 3, 236-238.

Zoogah, D., B. (2011). The Dynamics Of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *German Journal Of Human*, 25(2), 117-139.

Zubair, S. S., & Khan, A. M. (2019). Sustainable development: The role of green HRM. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 1(2), 01-06.

EKLER

EK-1:

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi'nde yapılmakta olan ve “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Engellerin ÇKKV Yöntemi ile Değerlendirilmesi” konulu yüksek lisans tezinin araştırma sorularından oluşmaktadır.

Bu araştırma ile ilgili veriler tamamen istatistiksel ortamda ve toplu olarak değerlendirilecek ve dolayısıyla katılımcıların adları araştırmada gizli tutularak, sorulara vereceğiniz cevaplar tez dışında başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Şeyma TUNÇAY

BŞEÜ, LEE, İşletme YL Programı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Aynı Önemde	İki seçenek eşit derecede öneme sahip
3	Biraz Daha Önemli	Bir seçenek diğerine karşı biraz daha üstün
5	Oldukça Önemli	Bir seçenek diğerine karşı oldukça üstün
7	Çok Daha Önemli	Bir seçenek diğerine göre çok üstün
9	En Önemli	Bir seçeneğin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir
2, 4, 6, 8	Ara Değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler

Tablo 1: Göreceli Önem Ölçeği (Saaty Ölçeği)

Ana Engeller	Alt Engeller
Yönetimsel Engeller	Üst yönetimin desteğinin eksik olması
	Çevresel kaygıları ele alma konusunda çalışanlarla etkileşimde bulunamamak
	Yeşil insan kaynakları yönetimini uygulamaya yönelik kapsamlı bir planın bulunmaması
	Kurumsal bir insan kaynakları sisteminin olmaması
Teknik Engeller	Yeşil insan kaynakları yönetiminde teknolojik altyapıların eksik olması
	Yeşil teknolojinin kabul edilmesinin zor olması
	Teknolojik olarak desteğin yetersiz olması
	Çevre yönetiminde uzmanlığın eksik olması
Ekonomik Engeller	Mali kaynakların eksik olması
	Finansal kısıtlamaların olması
	Uygulama giderlerinin fazla olması
Eğitim ve Gelişim Engelleri	Yeşil girişimlerin karmaşık olması ve yeşil girişime ilginin olmaması
	Yeşil kültürün eksik olması
	Sürdürülebilirlik konusunda verilen eğitimin yetersiz olması
	Personelin sürdürülebilirliğe direnç göstermesi
	İşgücünün niteliksiz olması
	Sürdürülebilir ürünlerin tanıtımının eksik olması
	Yeşil değerin belirsiz olması
Siyasi ve Yasal Engeller	Devletin teşvikinin az olması
	Hükümet politikalarının eksik olması
	Yasal düzenlemelerin eksikliği







SORULAR

1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi kavramını birkaç sözcükle ifade ediniz?
2. Yukarıda yer alan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi önündeki engeller düşünüldüğünde, sizce bu engeller yeterince kapsamlı mıdır? Yeni boyutlar ne olabilir?
3. Sizce Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, çevresel kaygıların çözümünde etkili bir yaklaşım mıdır?
4. Sizce dünyada Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının yeterlilik düzeyi nedir?

5. Sizce Türkiye’de Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının yeterlilik düzeyi nedir?

6. Aşağıdaki ikili unsurları karşılaştırıp, bir unsurun diğerine göre ne kadar önemli olduğunu seçiniz. Her bir çift için tek bir seçenek seçilmesi gerekmektedir. Eğer iki unsurun önem derecesinin eşit olduğunu düşünüyorsanız lütfen 1’i seçiniz.

Ana Engellerin Değerlendirilmesi

1	Yönetsel Engeller		Teknik Engeller
2	Yönetsel Engeller		Ekonomik Engeller
3	Yönetsel Engeller		Eğitim ve Gelişim Engelleri
4	Yönetsel Engeller		Siyasi ve Yasal Engeller
5	Teknik Engeller		Ekonomik Engeller
6	Teknik Engeller		Eğitim ve Gelişim Engelleri

7	Teknik Engeller		Siyasi ve Yasal Engeller
8	Ekonomik Engeller		Eğitim ve Gelişim Engelleri
9	Ekonomik Engeller		Siyasi ve Yasal Engeller
10	Eğitim ve Gelişim Engelleri		Siyasi ve Yasal Engeller

Yönetmel Engel Açısından Alt Bariyerlerin Değerlendirilmesi

1	Üst Yönetimin Desteğinin Eksikliği		Çevresel Kaygıları Ele Alma Konusunda Çalışanlarla Etkileşimde Bulunulmaması
2	Üst Yönetimin Desteğinin Eksikliği		Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimini Uygulamaya Yönelik Kapsamlı Bir Planın Bulunulmaması
3	Üst Yönetimin Desteğinin Eksikliği		Kurumsal İnsan Kaynakları Yönetiminin Bulunulmaması

4	Çevresel Kaygıları Ele Alma Konusunda Çalışanlarla Etkileşimde Bulunulmaması		Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimini Uygulamaya Yönelik Kapsamlı Bir Planın Bulunmaması
5	Çevresel Kaygıları Ele Alma Konusunda Çalışanlarla Etkileşimde Bulunulmaması		Kurumsal İnsan Kaynakları Yönetiminin Bulunmaması
6	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimini Uygulamaya Yönelik Kapsamlı Bir Planın Bulunmaması		Kurumsal İnsan Kaynakları Yönetiminin Bulunmaması

Teknik Engel Açısından Alt Bariyerlerin Değerlendirilmesi

1	Teknolojik Alt Yapı Eksikliği		Yeşil Teknolojinin Kabul Edilmesinin Zorluğu
2	Teknolojik Alt Yapı Eksikliği		Yetersiz Teknolojik Destek
3	Teknolojik Alt Yapı Eksikliği		Çevre Yönetiminde Uzmanlık Eksikliği
4	Yeşil Teknolojinin Kabul Edilmesinin Zorluğu		Yetersiz Teknolojik Destek
5	Yeşil Teknolojinin Kabul Edilmesinin Zorluğu		Çevre Yönetiminde Uzmanlık Eksikliği

6	Yetersiz Teknolojik Destek		Çevre Yönetiminde Uzmanlık Eksikliği
---	----------------------------	--	--------------------------------------

Ekonomik Engel Açısından Alt Bariyerlerin Değerlendirilmesi

1	Yetersiz Finans Kaynağı		Finansal Kısıtlamaların Olması
2	Yetersiz Finans Kaynağı		Uygulama Harcamalarının Fazla Olması
3	Finansal Kısıtlamaların Olması		Uygulama Harcamalarının Fazla Olması

Eğitim ve Gelişim Engelleri Açısından Alt Bariyerlerin Değerlendirilmesi


1	Yeşil Girişimlerin Karmaşık Olması ve Yeşil Girişime İlginin Olmaması		Yeşil Kültürün Eksikliği
2	Yeşil Girişimlerin Karmaşık Olması ve Yeşil Girişime İlginin Olmaması		Sürdürülebilirlik Konusunda Verilen Eğitimin Yetersizliği
3	Yeşil Girişimlerin Karmaşık Olması ve Yeşil Girişime İlginin Olmaması		Çalışanların Sürdürülebilirliğe Gösterdiği Direnç
4	Yeşil Girişimlerin Karmaşık Olması ve Yeşil Girişime İlginin Olmaması		Niteliksiz İş Gücü

5	Yeşil Girişimlerin Karmaşık Olması ve Yeşil Girişime İlginin Olmaması		Sürdürülebilir Ürünlerin Tanıtımının Eksikliği
6	Yeşil Girişimlerin Karmaşık Olması ve Yeşil Girişime İlginin Olmaması		Yeşil Değerin Belirsizliği
7	Yeşil Kültürün Eksikliği		Sürdürülebilirlik Konusunda Verilen Eğitimin Yetersizliği
8	Yeşil Kültürün Eksikliği		Çalışanların Sürdürülebilirliğe Gösterdiği Direnç
9	Yeşil Kültürün Eksikliği		Niteliksiz İşgücü
10	Yeşil Kültürün Eksikliği		Sürdürülebilir Ürünlerin Tanıtımının Eksikliği
11	Yeşil Kültürün Eksikliği		Yeşil Değerin Belirsizliği
12	Sürdürülebilirlik Konusunda Verilen Eğitimin Yetersizliği		Çalışanların Sürdürülebilirliğe Gösterdiği Direnç
13	Sürdürülebilirlik Konusunda Verilen Eğitimin Yetersizliği		Niteliksiz İş Gücü
14	Sürdürülebilirlik Konusunda Verilen		Sürdürülebilir Ürünlerin

	Eğitimin Yetersizliği		Tanıtımının Eksikliği
15	Sürdürülebilirlik Konusunda Verilen Eğitimin Yetersizliği		Yeşil Değerin Belirsizliği
16	Çalışanların Sürdürülebilirliğe Gösterdiği Direnç		Niteliksiz İş Gücü
17	Çalışanların Sürdürülebilirliğe Gösterdiği Direnç		Sürdürülebilir Ürünlerin Tanıtımının Eksikliği
18	Çalışanların Sürdürülebilirliğe Gösterdiği Direnç		Yeşil Değerin Belirsizliği
19	Niteliksiz İş Gücü		Sürdürülebilirlik Konusunda Verilen Eğitimin Yetersizliği
20	Niteliksiz İş Gücü		Yeşil Değerin Belirsizliği
21	Sürdürülebilir Ürünlerin Tanıtımının Eksikliği		Yeşil Değerin Belirsizliği

Siyasal ve Yasal Engeller Açısından Alt Bariyerlerin Değerlendirilmesi

1	Yetersiz Devlet Teşviki		Hükümet Politikalarının Eksikliği
2	Yetersiz Devlet Teşviki		Yasal Düzenlemelerin Eksikliği

3	Hükümet Politikalarının Eksikliği		Yasal Düzenlemelerin Eksikliği
---	-----------------------------------	--	--------------------------------