

**YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KAMU BANKALARI ÖZELİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ**Ahmet ALANLI<sup>1</sup>*Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 12.09.2022 Makale Kabul Tarihi / Accepted: 06.10.2022**Makale Türü: Araştırma Makalesi / Article Info: Research Article**Atf / Cite: Alanlı, A. (2022). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kamu bankaları özelinde değerlendirilmesi, International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences, 5(4), 110-124***Özet**

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin bir alt başlığı olarak değerlendirilmektedir. Çevre dostu yeşil uygulamaların organizasyonlarda hayata geçirilebilmesi için çalışanların bilinçlendirilmesi ve geliştirilmesi noktasında YİKY'ye önemli roller düşmektedir. Bu çalışmanın amacı, Kamu bankaları üzerinden YİKY uygulamalarının durumunu araştırmaktır. Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada YİKY ile ilgili literatür taraması yapılmış ve uygulamaları hakkında bilgiler toplanmıştır. İkinci aşamada, kamu bankalarının yayınlamış oldukları faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarından bilgiler derlenmiştir. Araştırma sonucunda, işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi temel insan kaynakları faaliyetlerinin yeşil insan kaynakları uygulamalarına uyumu üzerinden durulmuştur. Bulgular, yeşil insan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilirlik yönetimi çerçevesinde değerlendirildiğini ortaya koymuştur. Yeşil insan kaynakları uygulamalarının iş ortamında yaygınlaştırılması ve çalışanlar tarafından benimsenmesi için kurum yöneticileri tarafından desteklenmesi yerinde olacaktır. Bu çalışma yeşil insan kaynaklarına yönelik saha çalışmalarının zenginleşmesine yönelik önemli bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Çevreye uyumlu iş yeri ortamlarının oluşturulmasında İKY'nin rolünün ortaya koymaya yönelik bu tarz çalışmaların, iklim değişikliği ile mücadele yöntemlerinin çeşitlendirilmesini ve güçlendirilmesini sağlayacağı söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilirlik, Yeşil İş Yerleri.

**EVALUATION OF GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES SPECIFIC TO PUBLIC BANKS****Abstract**

Green Human Resources Management (YİKY) is considered as a sub-title of sustainable Human Resources Management (HRM). YİKY plays an important role in raising and developing the awareness of employees in order to implement eco-friendly green practices in organizations. The aim of this study is to investigate the status of YİKY practices over public banks. The research was carried out in two stages. In the first stage, a literature review was made about YİKY and information about its applications was collected. In the second stage, information was compiled from the activity and sustainability reports published by public banks. As a result of the research, the compatibility of basic human resources activities such as recruitment, performance evaluation, training and development with green human resources practices has been emphasized. Findings revealed that green human resources practices are evaluated within the framework of sustainability management. It would be appropriate to be supported by corporate managers in order to disseminate green human resources practices in the business environment and to be adopted by employees. This study aims to make an important contribution to the enrichment of field studies on green human resources. It can be said that such studies to reveal the role of Human Resources Management in the creation of environmentally compatible workplace environments will ensure the diversification and strengthening of the methods of combating climate change.

**Keywords:** Green Human Resources Management, Sustainability, Green Workplaces.

<sup>1</sup> Dr., Dicle Kalkınma Ajansı, alanliahmet@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4888-8777.

## 1. Giriş

Sanayileşme, savaşlar, kentleşme, göçler, nüfus artışı gibi etmenler doğal kaynakların aşırı şekilde kullanılmasının önünü açmıştır. Doğal kaynakların tükenme tehdidi ile karşı karşıya kalması, özellikle fosil bazlı, petrol, kömür ve doğal gaz gibi kaynakların yoğun kullanılması nedeniyle çevre zararlarının oluşması, küresel düzeyde tüm organizasyonları, çevre yönetimi konusunda sorumlu olmaları hususunda bilinçlenmesine etki etmiş (Rondinelli ve Berry, 2000), sürdürülebilir kalkınma söylemlerinin gündeme gelmesine yol açmıştır (Yong vd., 2019). Sürdürülebilir kalkınma için yaygın olarak Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun (WCED) 1987 yılında Brundtland raporu olarak bilinen çalışmada yer alan tanım kullanılmaktadır. WCED'e göre sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamada bir yoksunluk yaşanmadan bugünün gelişimini sağlayan kalkınma anlayışıdır (WCED, 1987). Tokgöz ve Önce (2009) ise sürdürülebilir kalkınmayı, ekonomide büyüme elde edilirken, çevresel ve sosyal dengenin bozulmaması olarak ifade etmektedir. Kurumlar nezdinde değerlendirdiğimizde, sürdürülebilirlik, çevrenin korunması ve sosyal dengenin sağlanması için hayata geçirilen uygulamaları tariflendirmek için kullanılmaktadır (Vatansever vd., 2019). Elkington ise 1997 yılında yapmış olduğu çalışmada, sürdürülebilirlik kavramının sosyal, ekonomik ve ekolojik boyutunu kapsayacak şekilde üçlü kolektif sorumluluk (triple bottom line) prensibini oluşturmuştur (Elkington, 1997).

Çevre kirliliğinin önlenmesi, enerji kaynaklarının korunmasına yönelik 1960'lı yıllarda yükselen çevresel hassasiyetler, ekonomide, yönetimde ve siyasette rekabet unsuru olarak ön plana çıkmış, organizasyonlar sosyal ve siyasi baskı ile ulusal ve uluslararası yükümlülükler nedeniyle iş yapış şekillerini çevreye uyumlu hale getirmek için süreçlerini dönüştürmeye başlamışlardır (Straughan ve Roberts, 1999; Daily ve Huang, 2001). Tüketicilerin, çevre kirliliğini önleme konusundaki bilinçlenmesinin artması ile birlikte, daha çevreci ürünleri talep etmeleri de organizasyonları daha çevre dostu hareket etmesine neden olan başka bir etken olarak önce çıkmıştır (Karaca, 2013).

Son dönemlerde çevresel kirliliğin ve oluşan zararların genellikle insan aktivitelerinden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Organizasyonların en değerli varlığı olarak değerlendirilen çalışanları yöneten İKY (Uslu ve Kedikli, 2017:70), personel yönetimi olarak adlandırıldığı dönemden bugüne, kurum ve işletmeler nezdindeki önemi daha da artmış, stratejik kararların alınmasında, gelecek ile ilgili değişim ve dönüşümde kilit rol oynamaya başlamıştır. Alan yazında çevreye duyarlı politikaların oluşturulması ve kuralların uygulanması için İKY'ye önemli görevler düştüğü ileri sürülmektedir (Jabbour ve Santos, 2008; Renwick vd, 2012; Deshwal, 2015; Tuul ve Bing, 2020; Kavgacı ve Erkmen, 2021). Bu yüzden çevreye zararlı olan insan kaynaklı faaliyetleri tespit etmek, değiştirmek ve çevre dostu insan faaliyetleri artırmak için çevreye duyarlı İKY anlayışının hâkim olması gerekli olduğu ileri sürülmektedir (Jackson ve Seo, 2010).

Yeşil kavramı, dünyanın kirlilik seviyesinin yükselmesi ve insan sağlığına, doğanın varlığına tehdit oluşturmasına tepki olarak ortaya çıkmış, yönetim alanında, yeşil pazarlama, yeşil finans, yeşil muhasebe, yeşil yönetim gibi kullanımlar yaygınlık kazanmıştır (Rajiani, 2015). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), çevreye duyarlı kararların alınmasını ve uygulanmasını sağlayan, kurumların ve işletmelerin hedeflerini bu doğrultuda düzenleyen yeni gelişen bir yönetim anlayışıdır (Renwick vd, 2012). YİKY, 2000'li yıllarla birlikte çevrenin korunması ve zararların azaltılması kapsamında yurt dışında gündeme gelmiş ve uzmanlar tarafından çalışılmaya başlanmıştır (Kavgacı ve Erkmen, 2021). YİKY, üzerinde yeni yeni çalışma yapılan bir alan olması nedeniyle kuramsal ve uygulamaya yönelik çalışmaların literatürün zenginleşmesine önemli katkı sunacaktır.

Bu çalışmada, öncelikli olarak YİKY ile ilgili alan yazında ortaya konulan işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi bileşenler hakkında bilgi verilmiştir. Uygulama kısmında ise

Kamu bankalarının web sitelerinden, faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarından gerçekleştirilen YİKY faaliyetleri ile ilgili veri setleri oluşturulmuş ve yorumlanmıştır. Sonuç kısmında ise bulgular tartışılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

### 1.1.Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), organizasyonların en önemli varlığı olan çalışanların hedef ve amaçlar doğrultusunda yönetilmesini, geliştirilmesini sağlayan yönetim bileşenlerinden biridir. İKY'nin yeni safhası olarak değerlendirilen (Kramar, 2014), sürdürülebilir İKY ise organizasyonların hedeflerini ve amaçlarını ortaya koyarken, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutu ile birlikte değerlendirilmesi ve denge içerisinde gerçekleştirilmesini temin eden anlayışı temsil etmektedir (Rondinelli ve Berry, 2000). Başka bir bakış açısı ile organizasyonların sürdürülebilir hedefler ortaya koymasını toplumsal sorumluluk ilkesi ile açıklayanlar bulunmaktadır. Rezaei-Moghaddam (2016), organizasyonları salt ekonomik faydayı amaç edinen açgözlü kar peşinde koşanlar ile topluma, doğaya sorumlulukların farkında olup bu doğrultuda hedefler koyanlar olarak ikiye ayırmaktadır. Bu kapsamda YİKY'yi, sorumlu karlılık hedefi taşıyanlar sınıfında değerlendirilebileceği söylenebilir.

Organizasyonların çevreleri ile birlikte değerlendirilmesi ve çevresel sorunlar ile sorumlulukları konusundaki çalışmalar 1990'lı yıllarda başlamış (Acar, 2022), Walter Wehrmeyer'in editörlüğünde 1996 yılında çıkarılan "Greening People: Human Resources and Environmental Management" kitabı ise öncü çalışmalardan biri olarak gösterilmiştir (Tuul ve Bing, 2020). Kitabın giriş bölümünde, Wehrmeyer (2017), çevre yönetimi ile ilgili çalışmaların, kamuoyu baskısı ve yasal düzenlemelerin getirdiği yükümlülük ile daha önce çevrenin korunmasına yönelik faaliyetlerin başarılı sonuçları nedeniyle başladığını ileri sürmektedir. Söz konusu kitapta farklı ülkelere mensup araştırmacılar ve uygulayıcılar, çevre yönetimi ile İKY arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi çeşitli açılardan ele almışlardır. Sürdürülebilir İKY'nin bir alt başlığı olarak değerlendirilen YİKY'nin çevre yönetiminde insan kaynaklarının rolünün ortaya konulması neticesinde ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Kesen ve Öselmiş, 2021:1232). Başka bir anlatımla, YİKY'nin insan kaynakları ile çevre yönetiminin kesişme noktası olduğu ifade edilebilir (Renwick vd, 2012; Chaudhary, 2019:163).

Araştırmacılar, İKY ile çevre yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için çeşitli çalışmalar gerçekleştirmişlerdir (Renwick vd., 2008; Jabbour vd., 2010). En genel tanımı ile YİKY, geleneksel İKY faaliyetlerinin, organizasyonun çevresel hedeflerini gerçekleştirebilmesine uyumlu hale getirilmesidir (Jabbour, 2013; Deshwal, 2015). Organizasyonların çevre dostu yönetim anlayışına ışık tutan YİKY (Renwick vd., 2012), çevreye zarar vermeyen ürün ya da hizmetlerin elde edilmesine katkı sunmaktadır (Kramar, 2014). Başka bir açıklamada ise YİKY, çevrenin korunması ile ilgili konuların, yönetim stratejinde ve İKY politikalarında yer almasını, uygulanmasını ve çalışanların eğitilmesini sağlayarak, organizasyonların çevresel hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek olmaktadır (Jackson vd., 2011; Mehta ve Chugan, 2015; Rezaei-Moghaddam, 2016:420). Türk alan yazınında da benzer şekilde organizasyonların, çevre dostu politikaların tasarlanması, planlanması ve hayata geçirilmesine yönelik insan kaynakları faaliyetleri YİKY olarak tanımlanmaktadır (Uslu ve Kedikli, 2017:68; Erbaş, 2021).

Uygulamaya dönük araştırmalarda, Jabbour ve Jabbour (2016), YİKY faaliyetlerinin çevresel hedeflerin gerçekleştirilmesinde daha iyi sonuç verdiğini, YİKY anlayışının olmadığı organizasyonlarda çevre ile ilgili olumlu performans gösterilemeyeceğini ileri sürmüşlerdir. Hindistan'da enerji ve çevre tasarımı sertifikası alan 356 kişi ile yapılan çalışmada, araştırmacılar, YİKY uygulamalarının çevre yönetiminde olumlu performans sergilediği sonucuna ulaşmışlardır (Bangwal vd., 2017). YİKY faaliyetleri üzerinden değerlendirilen başka bir çalışmada, yeşil eğitim ile yeşil ücret ve ödül fonksiyonuna daha fazla odaklanması gerektiği vurgulanmış, yeşil karakterli uygulamalarının iş yerinde memnuniyeti arttırdığı ileri sürülmüştür. Mishra (2016) ise Hindistan'da otomobil, boya ve

elektronik sektöründe faaliyet gösteren 6 adet firmanın İKY yetkilileri ile yaptığı görüşme sonrasında, İKY'nin yeşil organizasyona dönüşümde etkili olduğu, özellikle üst yönetiminin sahiplenmesinin ve karşılıklı öğrenmenin yeşil davranışa doğru değişimi teşvik ettiği sonucuna ulaşmıştır. Chaudhary (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise ücret ve ödüllendirme bileşeninin en az uygulanan faaliyet olduğu ortaya konulmuştur.

Türk alan yazınında yapılan çalışmalarda da şu değerlendirmeler yapılmıştır. Kavgacı ve Erkmen, (2021), BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 6 firma üzerine yaptıkları çalışmada, organizasyonların işe alım ve eğitim-geliştirme fonksiyonlarında daha aktif rol aldıklarını, ancak performans değerlendirme, ücret-ödül fonksiyonları ile ilgili yeterli veriye ulaşılmadığını ortaya koymuşlardır ve performans değerlendirme ile ücret ve ödüllendirmenin çalışanların yeşil davranışlara dönüşümü açısından önemini vurgulamışlardır. Yavuz tarafından kariyer sitelerinden 51 iş ilanı arasında yapılan içerik analizinde çevre uzmanı, sürdürülebilirlik başkanı, yeşil bina uzmanı gibi yeşil mesleklerin, çevresel konularla ilgili uzman raporu yazabilmek gibi yetkinliklerin aranan nitelikler arasında sayıldığını tespit etmiştir (Yavuz, 2020). Başka bir çalışmada ise YİKY ölçeğinin Türkiye'ye uygunluğu test edilmiş, sonuç olarak modelin anlamlı olduğu, çalışan memnuniyeti ve sorumlu davranış arasında olumlu yönde ilişki olduğu belirlenmiştir (Turan ve Sundu, 2021). (Sağbaş vd, 2022) tarafından Web of Sciences, Google Scholar, Scopus gibi veri tabanları üzerinden yer alan YİKY ile ilgili yerli ve yabancı 82 makalede içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, YİKY ile ilgili çalışmaların 2011 yılında başladığı, ilk dönemlerde sürdürülebilirlik ve çevre dostu uygulamalar penceresinden değerlendirildiği tespit edilmiştir. Ayrıca, 2019 yılında sayısal olarak YİKY ile ilgili alan yazında artış kaydedildiği ve çalışmaların, yeşil davranış ve beceri geliştirme faaliyetleri üzerine odaklandığı hususu ortaya çıkarılmıştır.

Yeşil İKY'nin organizasyonların İKY faaliyetlerine entegre edilmesi sonucunda beklenen kazanımları şu şekilde sıralanmaktadır (Hosain ve Rahman, 2016:77).

- a) Doğal yaşamın korunmasına ve daha yaşanabilir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sunması
- b) Daha az enerji ve malzeme sarfıyatı sonucunda maliyetlerin düşürülmesine ve rekabette avantaj elde edilmesine yardımcı olması
- c) Çalışanların çalışma istekliliğinin artırılması ile yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin oluşmasına zemin hazırlanması
- d) Yasal yükümlülüklerle uyum sağlanırken, organizasyonun daha itibarlı hale gelmesine ve marka değerinin artmasına destek sağlaması
- e) Çevre bilincinin artmasına, çevre dostu davranışların, becerilerin ve yetkinliklerin gelişmesine ve çevresel uygulamaların yaygınlaşmasına destek olması

Yeşil İKY'nin organizasyonlara entegrasyonunda karşılaşılan güçlükleri ise şu şekildedir (Hosain ve Rahman, 2016:77).

- a) Yeşil dönüşümün uzun soluklu bir yatırımı gerektirmesi ve çalışanların dönüşüme direnmesi
- b) Yeşil dönüşüm için gerekli yatırım miktarının yüksek olmasına rağmen elde edilen faydanın düşük kalma ihtimali
- c) Yeşil performans değerlendirme sisteminin uygulamasının hayata geçirilmesinin zor olması
- d) Çalışanların yeşil davranış, tutum ve beceri dönüşümlerinin uzun soluklu bir çabayı gerektirmesi
- e) Yeşil dönüşüme önderlik edecek liderlerin seçiminin ve yetiştirilmesinin güç olması

## 1.2.Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları

YİKY ile ilgili fonksiyonlar, geleneksel İKY'nin temel bileşenleri olan işe alım, ücretlendirme ve performans değerlendirme gibi benzer şekildedir. Bu bölümde, YİKY uygulamaları ile ilgili yeşil işe alım, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil performans değerlendirme, yeşil ücret ve ödüllendirme yönetimi, yeşil takım ve yeşil iş yeri başlıklar halinde sunulmuştur.

### 1.2.1.Yeşil İşe Alım

Organizasyonlarda üst yönetimin hedefleri ve amaçları doğrultusunda doğru çalışanın doğru pozisyonda istihdam edilmesi İKY başarısını gösteren işaretlerden biridir. Doğru çalışanın doğru işle buluşturulması için yetenek havuzundaki kişiler tarafından tercih edebilir olmak, organizasyonların marka ve imajı ile ilgili bir konudur. Bu bağlamda, organizasyonların tercih edilmelerinde, çevre ile ilgili gerçekleştirilen faaliyetlerin önemi bir etken olduğu ileri sürülmektedir (Renwick vd, 2012; Chaudhary, 2019; Acar, 2022:15).

Yeşil işe alımın amacı organizasyonların çevresel sürdürülebilirliklerini elde etmek için gerekli olan çalışanın istihdam edilmesidir (Ajadi vd, 2022:293). Ahmet (2015), yeşil işe alımı, organizasyonların çevrenin korunmasına ve çevre ile ilgili düzenlemelerine uyulmasına katkı sağlayacak, potansiyel adayların tespit edilmesi ve istihdam edilmesi süreci olarak tarif etmektedir. Diğer yandan işe alım sürecinde, çevre ile hassasiyeti olan adayların işyerine kazandırılmasının, çevresel hedefleri gerçekleştirmeye olumlu katkısı olacağını ileri sürülmektedir (Tang vd., 2018; Oncer, 2019; Acar, 2022:9). Online ilanlar ve başvurular, online görüşme, Twitter, linked-in, Facebook gibi sosyal medyanın kullanımı, kariyer.net gibi online platformların kullanılması yeşil işe alım yöntemleri arasında sayılabilir (Mishra, 2016; Hosain ve Rahman, 2016; Ajadi vd., 2022).

### 1.2.2.Yeşil Eğitim ve Geliştirme

İşe alım süreçlerinden başarı ile geçen adayların, organizasyonların kurallarını, kültürünü ve işin gereklilikleri ile ilgili bilgi ve becerileri elde etmeleri ve mevcut çalışanların becerilerinin geliştirilmesi, İKY'nin önemli bir bileşeni olan eğitim ve geliştirme ile gerçekleştirilmektedir (Alanlı ve Acar, 2022). Ayrıca, organizasyonların en önemli rekabet aracı olarak görülen insan kaynağının daha nitelikli hale gelmesi, yetkilerin artırılması ve daha fazla sorumluluk üstlenmeleri için eğitim ve geliştirmenin bir zorunluluk olduğu açıktır (Uslu ve Kedikli, 2017:74). Jackson ve arkadaşları ise, organizasyonların vizyon, misyonlarında köklü bir değişiklik ve dönüşüm gerektiğinde, ilk başvurulan İKY fonksiyonun eğitim ve geliştirme bileşeni olduğunu vurgulamaktadırlar (Jackson vd, 2011:105). Bu bağlamda yeşil dönüşüm sağlanabilmesi için eğitim ve geliştirmenin ana bileşen olarak değerlendirmenin doğru olacağını söylemek mümkündür.

YİKY'de eğitim ve geliştirme bileşeninin ana amacı, çevrenin korunması ve organizasyonların çevresel hedeflerini gerçekleştirmeleri için çalışanların gereksinimi olan beceri, yetenek, bilgilerinin geliştirmek (Renwick vd, 2012), davranış ve tutumlarının bu yönde değiştirmelerine yönelik yönlendirmeler yapmaktır. Çalışanların, çevresel konularda farkındalıkların artırılması ve becerilerin geliştirilmesi çok önemlidir. Çünkü çalışanlar, çevreye olumsuz etki eden faktörler ile doğrudan etkileşim içinde faaliyet göstermektedirler (Renwick, vd, 2012). Ayrıca, çevreye duyarlı organizasyonların dönüşümü yönünde gerçekleştirilen gelişim faaliyetleri çevre dostu olma konusunda çalışanları teşvik ederken (Mehta ve Chugan, 2015; Tariq vd., 2016; Kavgacı ve Erkmen, 2021: 799), stratejileri ve politikaları benimsemelerini kolaylaştırdığı için çevresel amaçlara ulaşmada önemli bir katkı sağlamaktadır (Denton, 1999). Çevresel amaçların ve uygulamaların çalışanlar tarafından benimsenmesinin çok önemli olduğunu ifade eden Chaudhary, bu hususu çevresel sürdürülebilirliğin teminatı olarak değerlendirmektedir (Chaudhary, 2019:164).



**Değerlendirilmesi**

Yeşil eğitim ve geliştirme bileşeninde en önemli etkinlik çalışanların eğitilmesidir. Yapılan çalışmalarda yeşil eğitim ile yeşil yetkinliklerin gelişmesi ve kazandırılması noktasında doğrudan ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Cabral ve Dhar; 2019). Eğitimlerin ve seminerlerin, online platformlarda yapılması ile israfın önlenmesi, enerji tasarrufu, atık yönetimi, geri dönüşüm gibi konularda eğitim verilmesi (Hosain ve Rahman, 2016), yeşil davranış ve tutumlar hakkında bilgi verilmesi, yeşil eğitim ve geliştirme fonksiyonuna örnek olarak verilebilir.

**1.2.3. Yeşil Performans Değerlendirme**

İKY'nin temel amacı, organizasyonların hedeflerine ve amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşılması için insan kaynağının yönetilmesi ve yönlendirilmesidir. Performans değerlendirme sistemi, organizasyonun öncelikleri ve faaliyetleri doğrultusunda geliştirilmektedir. Performans değerlendirme sistemi, ücretlerin ve primlerin yönetilmesini, çalışanların başarılı ve gelişime açık yönlerinin ortaya çıkarılması ile geri bildirim mekanizmasının çalıştırılmasına katkı sağlayan önemli bir İKY bileşenidir (Yong vd., 2019). Başka bir deyişle, İKY, performans değerlendirme sistemi ile çalışanların genel durumu ile mevcut durum analizi yaparak, gelişime açık yönlerin geliştirilmesini, başarılı yönlerin ise teşvik edilmesini gerçekleştirmektedir.

Yeşil performans sistemi, çevresel konularla ilgili yeşil iş hedeflerinin tanımlanması, yeşil performans göstergelerinin belirlenmesi ve dönem sonları itibariyle sonuçların değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir (Yavuz, 2020: 2672). Yeşil hedeflere ulaşabilmek için organizasyonların mevcut performans sistemlerini, yeniden gözden geçirerek, çalışanların tutum ve becerilerine göre dönüştürmeleri yerinde olacaktır (Uslu ve Kedikli, 2017:74). Çünkü, doğru bir şekilde kurgulanmış bir performans sistemi, çalışanlara rehberlik ederken, çevresel hedeflerin başarı ile yerine getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Jabbour ve Santos, 2008; Jackson vd, 2011; Kavgacı ve Erkmen, 2021:799).

**1.2.4. Yeşil Ücret ve Ödüllendirme Yönetimi**

İKY'de ücret ve ödüllendirme yönetimi, çalışanların işe alımında tercih nedenlerinden biri olurken, doğru bir şekilde düzenlendiğinde motivasyon artırıcı, işgücü kaybını azaltıcı bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca ödüllendirmenin, organizasyon hedefleri ile çalışanların hedeflerinin aynı noktada birleştirici bir etkisi olduğu ileri sürülmektedir (Jackson vd., 2011). Bu yüzden, çalışanlara yönelik düzenlenen ücret ve ödüllendirme sisteminin, çevresel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda olmalıdır (Hosain ve Rahman, 2016; Kavgacı ve Erkmen, 2021:799). İKY'de ücret ve ödüllendirme, çalışanların yeşil farkındalık ve etkinlikler konusunda teşvik edilmesini sağlarken, yeşil hedeflerine başarı ile gerçekleştirilmesine katkı sunmaktadır (Renwick vd., 2012; Yavuz, 2020: 2673). Ancak alan yazında yapılan çalışmalarda, İKY fonksiyonları içerisinde yeşil dönüşüm için en az kullanılan bileşenin ücret ve ödüllendirme bileşeni olduğu ileri sürülmektedir (Kavgacı ve Erkmen, 2021:800).

Çalışanların yeşil davranış, beceri ve yetkinliklerine yönelik olumlu performansları, mali ya da mali olmayan ödüller ile teşvik edilebilir (Aksu ve Doğan, 2021). Maaşlar, teşvik primleri, parasal teşvikler, zamlar, her türlü nakit hediyeler, ikramiyeler mali ödüllere (Khurshid ve Darzi, 2016:20), takdir etme, değer verme ve plaket verme gibi teşvikler mali olmayan ödüllere örnek verilebilir (Sarıyıldız, 2021). Ödül yanında cezaya yönelik tedbirlerle yeşil davranışların değişmesine etki edebilir. Çevreye yönelik eylemlerin gerçekleştirilmesinde yaşanan eksikliklerin ya da doğrudan çevreye zarar veren davranışların önüne geçebilmek için uyarı, ihtar, kınama gibi disiplin yöntemlerine başvurulabilir (Mehta ve Chugan, 2015).

### **1.2.5.Yeşil Takım**

Organizasyonların çevre ile ilgili konuları ayrı bir birim bünyesinde takip edilmesi, diğer birimlerle koordinasyonun sağlanması çevresel hedeflere ulaşmak açısından önemlidir. Organizasyonların üst yönetiminin çevre ile stratejiler oluşturması, politikalar tasarlaması çevre dostu uygulamaların benimsenmesine ve hayata geçirilmesine katkı sağlayacaktır (Esen ve Çalışkan, 2019). Organizasyon içerisinde, çevre ile ilgili ayrı bir birim kurulması, üst yönetimin hassasiyetini ve çevreye verdiği önemin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, yapılan çalışmalarda (Mehta ve Chugan, 2015) çevreye yönelik tasarlanan takımın ya da birimin çevresel bilincin artmasında olumlu etkisi olacağını ileri sürülmektedir (Mehta ve Chugan, 2015). Başka bir çalışmada ise çevre dostu ekip kurulmasının, diğer birimler ile koordinasyonda kolaylık sağladığı ve çalışanları yeşil davranışları kazanmasına katkı sağladığı belirtilmektedir (Mishra, 2016).

### **1.2.6.Yeşil İşyeri**

Çalışanları, çevreye duyarlı davranışlar sergilemelerini sağlamak için YİKİY'nin, işe alım, performans değerlendirme gibi bileşenleri uygulamanın yanında iş yeri ortamının da daha az enerji tüketimi, yeşil bina, kâğıt israfının önlenmesi, enerji verimliliği, atık yönetimi gibi etkinliklerle yeşil hale dönüştürmesi gerekmektedir (Ahmed, 2015; Bangwal vd., 2017). Diğer yandan alan yazında yapılan bir çalışmada işyerlerinin fiziksel anlamda çevre dostu olarak tasarlanmasının çalışanların çevreye duyarlı davranışları sergilemesine, beceri ve yetkinleri geliştirmesine doğrusal olarak etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Vatansever vd, 2019:20). Yeşil işyeri ile ilgili olarak sera gazı emisyonunun düşürülmesi, çevre konuları ile düzenlemeler (Renwick vd., 2012; Tang vd., 2018:36), atıkların azaltılması, kâğıt ve enerji tasarrufu gibi etkinlikler örnek olarak sıralanabilir.

## **2.Araştırmanın Yöntemi**

YİKİY'nin kamu bankalarındaki uygulamaların mevcut durumunu tespiti yönelik bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel çalışmalar, gözlem, mülakat, doküman, video kayıtlarından toplanan verilerin incelenmesi ve yorumlanması işlemlerini kapsamaktadır (Creswell, 2014). Bu çalışmada, verilerin derlenmesi için doküman incelemesi gerçekleştirilmiştir. Verilerin dokümanlardan elde edilmesinin diğer araçlara oranla daha hızlı olması, araştırma esnasında dışsal müdahalelerin az olması, verilerin daha kesin olması pozitif yönleri olarak değerlendirilmektedir (Bowen, 2009). Doküman analizi, gözlem, görüşme ve diğer data derleme araçları ile birlikte yapılabildiği gibi, ayrı olarak tek bir veri toplama aracı olarak da kullanılabilir (Kıral, 2020).

Derlenen verilerin incelenmesi ve yorumlanması için içerik analizi kullanılmıştır. Merriam (2009:152) belge incelemesi yönteminde ağırlıklı olarak içerik analizinin gerçekleştirildiğini ileri sürmektedir. İçerik analizi ise araştırmanın amacıyla ilgili bilgilerin derlenmesi, organize edilmesi, belirli temalar halinde düzenlenmesi ve raporlanarak sunulması sürecini ifade etmektedir (Bowen, 2009:32).

Çevresel sorunlar ile başarılı bir mücadele edebilmek için toplum içinde yer alan tüm paydaşların ve vatandaşların konu hakkında bilinçlenmesi ve sahiplenmesi çok önemlidir. Bu bağlamda bankacılık sektörünün, toplumun tüm kesimi ile etkileşimde bulunması ve finansal destek mekanizması ile sektörleri yönlendirebilmesi nedeniyle özel bir konumu bulunmaktadır. Ayrıca, kamu sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlara yönelik YİKİY hakkında teorik ve uygulamaya dönük çalışma olmaması nedeniyle, kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik ve sorumlu bankacılık gibi söylemlerle gündeme gelen bankacılık sektöründeki tüm kamu bankaları (8 adet) örnekleme dahil edilmiştir.

**Tablo 1: Araştırmaya Dahil Olan Katılımcı Listesi**

Katılımcı	Sektör	Türü	Veri Kaynağı
B1	Bankacılık	Mevduat	Entegre Faaliyet Raporu
B2	Bankacılık	Mevduat	Entegre Faaliyet Raporu
B3	Bankacılık	Mevduat	Entegre Faaliyet Raporu
B4	Bankacılık	Yatırım/Kalkınma	Entegre Faaliyet Raporu
B5	Bankacılık	Katılım	Faaliyet Raporu
B6	Bankacılık	Katılım	Faaliyet Raporu
B7	Bankacılık	Katılım	Faaliyet Raporu
B8	Bankacılık	Yatırım/Kalkınma	Sürdürülebilirlik Raporu

Sürdürülebilirlik raporlarından ve organizasyonların web sayfalarından elde edilen verilerin derinlemesine incelemesinden sonra temalar belirlenmiştir. Temalar ortaya çıkarılırken alan yazında yapılan çalışmalardan faydalanılmış ve araştırma için uyarlanmıştır (Mishra, 2016; Tang vd., 2018; Kavgacı ve Erkmen, 2021). Mishra tarafından belirlenen temalar; yeşil işe alım ve seçme, çevresel eğitim ve geliştirme, yeşil performans yönetimi, tazminat ve ödüllendirme, yeşil katılım, yeşil takım, Çevre dostu kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil kafe, ISO sertifikaları, yeşil baskı/daha az kağıt tüketimi/kağıt geri dönüşümü şeklindedir. Tang vd, tarafından belirlenen temalar; yeşil işe alım ve seçme, yeşil eğitim, yeşil performans yönetimi, yeşil ücret ve ödül ve yeşil katılım olarak sıralanmıştır. Kavgacı ve Erkmen tarafından ise temalar; yeşil işe alım ve seçme, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil çalışan ilişkileri, çalışan katılımı ve çalışan güçlendirme, yeşil kültürü yaymada formal ve informal iletişim kanalları, Çevre ile ilgili gerçekleştirilen güncel kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada ise, yeşil işe alım, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil performans değerlendirme, yeşil ücret ve ödüllendirme, yeşil takım ve yeşil iş yeri ana tema olarak sunulmuştur.

### **3.Bulgular**

Bu kısımda araştırma sonucunda elde edilen temalar tablo halinde sunulmuş ve ana temaların vurgulandığı veri kaynaklarından doğrudan alıntı yapılarak ilgili alt bölümlerde detaylı bir şekilde verilmiştir.



**Tablo 2: YİK Y Uygulamaları ile ilgili Temalar**

No	Yeşil İKY Uygulamaları	f	Organizasyonlar
1	<b>Yeşil İşe Alım</b>		
	Online İşe Alım İlanları ve Başvuru	8	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8
2	<b>Yeşil Eğitim ve Geliştirme</b>		
	Online Eğitimler	8	B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8
	Çevre ile ilgili Eğitimler	5	B1, B2, B3, B4, B8
3	<b>Yeşil Performans Değerlendirme</b>		Veri Yok
4	<b>Yeşil Ücret ve Ödüllendirme</b>		
	Fidan Dikimi	3	B1, B2, B3,
	Fidan bağışı	3	B1, B4, B6
	Pil Atık Hediyeleri	2	B1, B3
	Plastik Kapak Hediyeleri	1	B3
5	<b>Yeşil Takım</b>	5	B1, B2, B3, B4, B8
6	<b>Yeşil İşyeri</b>		
	Sürdürülebilirlik Raporu	5	B1, B2, B3, B4, B8
	Atık miktarı azaltımı	4	B2, B3, B4, B8
	Kağıt tüketiminin azaltımı	4	B2, B3, B4, B5
	Enerji tüketiminin azaltımı	4	B2, B3, B4, B8
	Karbon emisyon miktarının azaltımı	4	B2, B3, B4, B8
	ISO sertifikaları	4	B1, B3, B4, B8
	Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi	2	B1, B3
	Leed Gold Sertifikası	1	B3
Kuş evi İnşası	1	B6	

### 3.1. Yeşil İşe Alım

Sürdürülebilirlik raporlarında ve internet kaynaklarında, işe alım süreçlerinde çevre dostu hangi yöntemleri kullandıklarını anlamak için veriler toplanmıştır. İncelemeye tabi olan organizasyonların işe alım ile ilgili ilanların web sayfalarından ve iş portallarından yayınlandığı tespit edilmiştir. Ayrıca iş ilanları için sosyal medyanın yararlandığı belirlenmiştir. İşe alım süreçlerinde, iş ilanı ile ilgili çevre dostu dijitalleşmenin en çok vurgulandığı, online özgeçmiş oluşturmanın ise daha az organizasyon tarafından tercih edildiği tespit edilmiştir. Diğer yandan, sürdürülebilirlik raporlarında, YİK Y ile ilgili gerekli olan yeşil beceri, yetkinliklerle ve değerlerle ilgili herhangi bir bilgilendirmeye rastlanmamıştır.

### 3.2. Yeşil Eğitim ve Geliştirme

Organizasyonların çevreye duyarlı amaçları ancak çalışanların bu yöndeki olumlu performansları ile gerçekleşebilir. Çalışanlara yeşil davranış becerisi kazandırabilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetleri önemlidir. Yeşil eğitim ve geliştirme teması için iki kod belirlenmiştir. Dijital ortamlarda yapılan online eğitimlerin daha az yakıt, enerji ve kâğıt sarfıyatına neden olduğu için karbon salınım miktarını azalttığı ve daha çevre dostu uygulama olduğu gerçeğinden hareketle online eğitim verilmesi, bu tema altında listelenmiştir. Organizasyonların tamamının online platformlarda eğitim verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, online olup olmasına bakılmaksızın çevre ile ilgili eğitimler için ayrı

**Değerlendirilmesi**

bir kodlama yapılmıştır. Çevre ile ilgili eğitimler kodunun (f-5) beş organizasyon tarafından vurgulandığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen kodların vurgulandığı cümlelerin bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

**B1:** “Entegre Yönetim Sistemi ve Sıfır Atık Yönetimi eğitimleri çalışanların %99’u tarafından tamamlanmıştır” (B1 Entegre Faaliyet Raporu, 2021: 97)

**B3:** “Sıfır Atık” konulu eğitim, Banka’nın eğitim portalı üzerinden tüm çalışanlarımıza sunulmuş 6.174 kişi faydalanmıştır” (B3 Entegre Faaliyet Raporu, 2021:119).

**B4:** “Banka çalışanlarının iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik üzerine farkındalığını artırmak için gerçekleştirilen çalışmalara 2021 yılında devam edilmiş, farklı zamanlarda düzenlenen Çevre Bilgilendirme ve Farkındalık Eğitimleri’ne tüm çalışanların katılımı sağlanmıştır” (B4 Entegre Faaliyet Raporu, 2021:145).

**B8:** “Kurum içinde sürdürülebilirlik algısının içselleştirilmesi için bu e-bültenleri yayımlamaya devam ediyoruz” (B8 Sürdürülebilirlik Raporu, 2021:97).

**3.3. Yeşil Performans Değerlendirme**

Organizasyonların raporlarından elde edilen verilerde, doğrudan YİKY ve çalışanlarla ilgili performans göstergelerine rastlanmamıştır. Ancak, çevre dostu uygulamalarla ilgili sonuçların yıllık olarak raporlandığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada karbon emisyon miktarının azaltımı, atık yönetimi gibi uygulamalar iş yerlerinin daha çevre dostu olmasına yönelik faaliyetler olduğu için yeşil işyeri teması altında incelenmiştir.

**3.4. Yeşil Ücret ve Ödül**

Bu tema altında, tüm organizasyonların belgelerinde detaylı bilgi bulunmamakta olup çevre bilincinin kazandırılması ve yeşil davranışın teşvik edilmesi için çalışanlar adına fidan dikimi (f-4), fidan bağıışı (f-2), Pil atık hediyeleri (f-2) ve plastik kapak hediyeleri (f-1) etkinliklerinin gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen kodların vurgulandığı cümlelerin bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

**B1:** “Pil makinelerine atılan her pil için alınan kuponlar karşılığında çeşitli hediyeler veren Banka, bu hediyelerin enerji ve doğa dostu ürünler olmasına dikkat ederek çalışanların sürdürülebilirlik konularına dair farkındalığını yükseltmeyi hedeflemektedir” (B1 Entegre Faaliyet Raporu, 2020:122).

**B2:** “2019-2020 sezonunda 1.000 hektar alanda toplam 879.000 adet fidan dikimi tamamlanmış...”(B2 Entegre Faaliyet Raporu, 2020).

**B3:** “Çalışanlar tarafından toplanan yaklaşık 4,5 ton plastik kapakla 12 ihtiyaç sahibinin tekerlekli sandalyeye kavuşmasını sağladık” (B3 Entegre Faaliyet Raporu, 2021).

**3.5. Yeşil Takım**

Bu tema altında organizasyonların yeşil beceri kazanmaları ve iş ortamlarının daha çevreye duyarlı bir şekilde uyarlanması için herhangi bir komite, ekip ya da takım kurulup kurulmadığı hususu araştırılmıştır. Yapılan incelemede, organizasyonlardan B1, B2, B3, B4 ve B8’de de özel olarak yeşil yönetime tahsis edilmiş bir yapılanmanın olduğu tespit edilmiştir.

**B1:** “Sürdürülebilirlik Komitesi... iklim değişikliği ile ilgili risk ve fırsatlarının yönetimi, emisyon azaltım çalışmaları ve çevreye duyarlı projeler geliştirmek üzerine yoğunlaşmıştır” (B1 Entegre Faaliyet Raporu, 2021).

**Ahmet Alanlı**  
**Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kamu Bankaları Üzeline**  
**Değerlendirilmesi**

**B3:** “Çevre Yönetim Servisi aracılığıyla çevresel performansımızı elektronik bir veri tabanı sistemi ile aylık veri girişlerini izliyor” (B3 Entegre Faaliyet Raporu, 2021:117).

**B4:** “Çevre Yönetim Komitesi aracılığıyla çevresel iç etkilere dayalı sonuçlar takip edilerek etkin bir karar alma mercii oluşturulmuştur” (B4 Entegre Faaliyet Raporu, 2021).

### 3.6 Yeşil İşyeri

Organizasyonların yeşil dönüşümü sağlayacak uygulamaları hayata geçirmeleri çalışanların yeşil davranışlar ve beceriler geliştirmesi yönünde güdülediği hususunda alan yazında tespitlere yer verilmiştir (Vatansever vd, 2019). Bu bağlamda, incelenen veri kaynaklarında bu ana tema ile ilgili sürdürülebilirlik raporu (f-5), atık miktarı azaltımı (f-4), kağıt tüketiminin azaltılması (f-4), enerji tüketiminin azaltılması (f-4), karbon emisyon miktarının azaltılması (f-4), ISO sertifikaları (f-4), Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi (f-2) Leed Gold sertifikası (f-1), ve kuş evi inşası (f-1) kodları oluşturulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen kodların vurgulandığı cümlelerin bir kısmına aşağıda yer verilmiştir

**B1:** “Karbon ayak izini azaltma hedefi kapsamında, Her yıl gerçekleşen ve Banka'nın en yoğun katılımına sahip olan “Yöneticiler Toplantısı” etkinlikleri 2014 yılından itibaren, PAS 2060 standartlarına uyumlu olarak karbon nötr hale getirilmektedir” (B1 Entegre Faaliyet Raporu, 2021).

**B1:** “Bu kapsamda kağıtsız bankacılık uygulamalarına geçiş öne çıkarken, kredilendirme süreçlerinde işleme alınan belge ve form onayları dijital platformlar üzerinden alınmaya başlanmıştır” (B1 Entegre Faaliyet Raporu, 2021).

**B2:** “...Bankası Türkiye'nin her yerinde hizmet sunan geniş bir hizmet ağına sahiptir. Banka'da Genel Müdürlük birimleri ile ülke genelinde farklı bölgelerdeki birimlerin toplantıları video konferans yöntemi ile gerçekleştirilmektedir” (B2 Sürdürülebilirlik Raporu, 2013:64)

**B2:** Banka'nın hizmet binalarına ait cam, plastik, kâğıt vb. atıklar için belediyelerle iş birliği yapılarak atıkların toplanması sağlanmaktadır (B2 Entegre Faaliyet Raporu, 2021:88)

**B3:** “2020'de banka araçlarımızdan 450 adedini hibrit versiyonlarıyla değiştirdik. Hibrit araç filosu ile 2021 yılı için şirket araçlarından kaynaklanan emisyonlarımızı yaklaşık yüzde 10 oranında azalttık” (B3 Entegre Rapor, 2021:118).

**B5:** “Çevre ayak izini mümkün olan her ekseninde küçültmeyi hedefleyen... bankası, kuruluşundan bu yana yayınladığı faaliyet raporlarında geri dönüştürülmüş kağıt kullanıyor sürdürülebilirlik taahhütlerini yerine getiriyor” (B5 Faaliyet Raporu, 2021)

**B6:** “Kuş evler...kentsel mimari ve şehir planlamasında çevre hassasiyetinin yeniden gündeme getirilmesi amaçlanıyor” (B6 Faaliyet Raporu, 2021).

### 4.Sonuç

YİKY'ye yönelik çalışmalar son yıllarda yabancı ve Türkçe yazında artarak devam etmektedir. Alan yazında, YİKY sürdürülebilir İKY'nin bir alt bileşeni olarak değerlendirildiği görülmektedir (Ehnert vd, 2020). Organizasyonların çevreye duyarlı uygulamalara yönelmelerinde uluslararası düzenlemelerin getirdiği yükümlülükler ve kamuoyu baskısının etkisi olduğu söylenebilir. Sürdürülebilir kalkınma 1987 yılında Birleşmiş Milletler tarafından Brudtland komisyonu raporu ile tüm dünyanın gündemine girmiş ve toplumların tüm kesimini etkilemiştir. Gelecek nesillere doğanın bozulmadan ve gelecek nesilleri ihtiyaçları olan kaynakların korunması için sürdürülebilir kalkınma anlayışı benimsemek önemlidir. YİKY uygulamaları ile organizasyonlar sürdürülebilir kalkınmaya katkı sunmaya çabalamaktadırlar. Diğer yandan, İKY alanında ise çalışanların işlerle ilgili kayıtlarını

**Ahmet Alanlı**  
**Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kamu Bankaları Üzerinde**  
**Değerlendirilmesi**

tutan, işe alım gibi temel faaliyetleri gerçekleştiren ve organizasyonların maliyet unsuru olarak değerlendirilen anlayıştan, çalışanları en değerli varlık olarak gören bir yaklaşıma doğru bir gelişim yaşanmıştır (Sayılar, 2005). YİKY'nin değişen ve dönüşen İKY'nin yeni versiyonlarından biri olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada kamu bankalarının YİKY'ye uygulamaları hakkında bilgi sahibi olabilmek için sürdürülebilirlik raporları ile faaliyet raporlarının birleşmesinden oluşan entegre faaliyet raporları, faaliyet raporları ve müstakil sürdürülebilirlik raporu derinlemesine incelenmiştir. Elde edilen veriler literatürden yararlanılarak altı adet ana tema altında sınıflandırılmıştır. Ana temalardan altında oluşturulan online eğitimler (f-8) ve Online işe alım ilanları ve başvuru (f-8) kodlarının en çok vurgulandığı tespit edilmiştir. Yeşil performans değerlendirme (veri yok) ve yeşil ücret ve ödüllendirme ana temalarının nispeten düşük seviyede vurgulandığı belirlenmiş olup alan yazında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Kavgacı ve Erkmen, 2021).

Kamu bankaları arasında üç adet katılım bankası yer almaktadır. Kendilerine has değer sistemleri olan “ortak geçmiş, ortak gelecek”, “paylaştıkça daha fazlası” gibi sloganlar ile kamuoyuna bu değerlere yönelik mesajlar sunan, ekosistem içerisinde yer alan katılım endeksinde fonlanmayacak faaliyetler arasına “çevreye ve canlılara büyük zararı olan faaliyetler” kriterini yerleştiren katılım bankalarının sürdürülebilirlik ve YİKY'ye yönelik faaliyetleri yok denecek kadar az olması dikkat çekicidir. Aynı şekilde Gedikli ve Gökırmak (2021), katılım bankaları üzerine yaptıkları çalışmanın sonucunda, katılım bankalarının sürdürülebilirlik konularında daha fazla rol alması yönünde öneri ileri sürmektedir.

Araştırmada elde edilen başka bir sonuç ise kamu bankalarının doğrudan YİKY'ye yönelik raporlaması bulunmamaktadır. Verilerden anlaşıldığı üzere, YİKY sürdürülebilirlik faaliyetlerinin alt bileşeni olarak değerlendirilmek ve raporlanmaktadır. Faaliyetlerin sürdürülebilirlik raporlarında belirtilen standartlara göre yapıldığı, atık miktarının, kağıt ve enerji tüketiminin, karbon emisyon miktarının azaltımının ana etkinlikler olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın bir kısım kısıtları bulunmaktadır. Çalışmanın tek bir veri kaynağı olan doküman yöntemi gerçekleştirilmesidir. Araştırma sonucunda daha zengin ve doyurucu sonuçlar elde edilebilmesi adına mülakat ve gözlem yöntemleri ile veri çeşitlendirilmesine gidilmesi yerinde olacaktır. Diğer kısıt ise araştırma konusu olan YİKY'nin gelişmekte olan bir alan olması ile ilgilidir. Gerek Türkçe yazında araştırma yazılarının artması gerekse de uygulamaların artması olumlu gelişmeler olmasına rağmen halen yetersiz seviyede olduğu söylenebilir. Keza incelenen raporlarda YİKY ile doğrudan bağlantılı herhangi bir konu bulunmamakta olup bu durum araştırma yapılmasını zorlaştırmaktadır.

Çalışmanın sonucunda bulgular ışığında sürdürülebilir kalkınmanın ve sürdürülebilir İKY'nin alt bileşeni olan YİKY'nin organizasyonları daha çevre dostu uygulamalara yönlendirmesi için önerileri şu şekilde sıralayabiliriz.

-Sonraki çalışmalarda, YİKY uygulamalarının daha net bir durumunu ortaya koymak için veri çeşitlendirilmesi yöntemi tercih edilmesi yerinde olacaktır.

-Organizasyonların sürdürülebilirlik raporlarında olabileceği gibi tek başına YİKY'ye yönelik raporlamalar yaparak kamuoyuna sunması, araştırmacılara kolaylık sağlarken, çevreye duyarlı faaliyetlerin artmasına katkı sunacaktır.

-Kamu kesiminin tüm sektörlere yol gösterici olması, yeşil dönüşümün sağlanmasında önemlidir. YİKY'nin üst başlığı olan sürdürülebilirlik konusunda kamu kurum ve kuruluşların raporlamalar yaparak kamuoyunun bilgisine sunması, yeşil dönüşüme önemli yarar sağlayacaktır.

**Ahmet Alanlı**  
**Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kamu Bankaları Özelinde**  
**Değerlendirilmesi**

-Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi ile birlikte Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi oluşturulmuştur. YİKY'nin farkındalığının artırılması, uygulamaların yaygınlaştırılması hususunda söz konusu ofisin aktif rol alması, yeşil dönüşümü hızlandıracak, kamu kurum ve kuruluşların YİKY'ne yönelik politikaları ve uygulamaları benimsemesini kolaylaştıracaktır.

Sonuç olarak, YİKY'ne yönelik çalışmaların, sürdürülebilir kalkınmanın başarılmasına katkı sunma potansiyeli bulunmaktadır. Çevreye duyarlı politikaların tasarlanması ve uygulanması ancak insan ile hayata geçirilebilir. YİKY işyerindeki çalışanların çevreye duyarlı davranışlar geliştirmesi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmesi için önemi bir potansiyel taşımaktadır.

**Araştırmacının Katkı Oranı (Author's contributions)**

Çalışmanın tümü yazar tarafından gerçekleştirilmiştir.

*The entire manuscript has been prepared by the author.*

**Destek ve Teşekkür (Fundings and Acknowledgments)**

Çalışma, kamusal, özel, ticari nitelikte ya da kar amacı gütmeyen herhangi bir kurumdan destek alınmadan hazırlanmıştır.

*This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.*

**Çatışma Beyanı (Competing interests)**

Çalışmanın yazarı, herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedir.

*The authors declare that they have no competing interests.*

**Kaynakça**

- Acar, S. (2022). *Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi*. İksad Yayıncılık, Ankara
- Ahmad, S. (2015). Green Human Research Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
- Ajadi, T. H., Adewumi, S. A., Ntshangase, B. (2022). Green Recruitment Practices and Employees' Green Behaviour in the eThekweni Municipality of South Africa. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(6), 290-304.
- Aksu, B. Ç., Doğan, A. (2021). Çevresel Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Yeşil İKY Bağlamında Değerlendirilmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 137-148.
- Alanlı, A., Acar, O.K. (2022). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Süreçlerinin Dijitalleşmesi: Kalkınma Ajansları Üzerinden Nitel Bir Analiz. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*. 6(1),144-165.
- Bangwal, D., Tiwari, P., Chamola, P. (2017). Green HRM, Work-life and Environment Performance. *International Journal of Environment Workplace and Employment* 4(3), 244-268.
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method, *Qualitative Research Journal*, 9 (2), 27 - 40.
- Cabral, C., Dhar, R.L. (2019). Green Competencies: Construct Development and Measurement Validation, *Journal of Cleaner Production*, 235, 887-900.
- Chaudhary, R. (2019). Effects Of Green Human Resource Management: Testing A Moderated Mediation Model, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(1), 201-216.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4. Basım), Sage Yayınları, Thousand Oaks.
- Daily, B. F., Huang, S. (2001). Achieving Sustainability Through Attention to Human Resource Factors in Environmental Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1539-1552.



**Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kamu Bankaları Özelinde Değerlendirilmesi**

Denton, D. K. (1999). Employee Involvement, Pollution Control and Pieces to the Puzzle. *Environmental Management and Health*, 10, 105-111.

Deshwal, P. (2015). Green HRM: An Organizational Strategy of Greening People. *International Journal of Applied Research*. (1), 176-181.

Ehnert, A., I., Matthews, B., Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A Paradigm Shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30, 1-11.

Elkington, J. (1997). *The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited, Oxford.

Erbaşı, A. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Türkiye'ye Uyarlaması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (23), 247-262.

Esen, E., Çalışkan, A.O. (2019). Green Human Resource Management (GHRM) and Environmental Sustainability, *Global Business Research Congress*, 9(1), 58-60.

Gedikli, E. Y., Gökırmak, H. (2021). Katılım Bankacılığı ve Sürdürülebilirlik. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16 (1), 75-93.

Hosain, S., Rahman, S. (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical Overview. *Journal of Business and Management*, 18(6), 54-59.

Jabbour, C. J.C., Santos, F. C. A. (2008). The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154.

Jabbour, C.J.C., Santos, F.C.A., Nagano, M.S. (2010). Contributions of HRM throughout the Stages of Environmental Management: Methodological Triangulation Applied to Companies in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.

Jabbour, C.J.C. (2013). Environmental Training in Organisations: From a Literature Review to a Framework for Future Research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155.

Jabbour, C.J.C., Jabbour, A. B. L. S. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas. *Embedding Sustainability Dynamics in Supply Chain Relationship Management and Governance Structures*, 112, 1824–1833.

Jackson, S.E. and Seo, J. (2010). The Greening of Strategic HRM Scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.

Jackson, S.E, Renwick D.W.S., Jabbour C.J.C., Muller-Camen M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99-116.

Karaca, Ş. (2013). Tüketicilerin Yeşil Ürünlere İlişkin Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 99–111.

Kavgacı, Y., Erkmen, T., (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsal Sosyal Sorumluluktaki Rolü, *bmij*, 9 (3): 794-821.

Kesen, M., Öselmiş, M. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği (YİKYÖ): Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(4), 1231-1256.

Khurshid, R., Darzi, M. A. (2016). Go Green with Green Human Resource Management Practices. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(1), 19-21.

Kıral, B. (2020). Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Doküman Analizi, *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15),170-189.

Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.

Mehta, K., Chugan, P. K. (2015). Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business, *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74-81.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass, San Francisco.

Mishra, P. (2016). Green Human Resource Management: a Framework for Sustainable Organizational Development in an Emerging Economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 761-788.

Oncer, A. Z. (2019). Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Teorik Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6 (2) , 199-208 .

**Ahmet Alanlı**  
**Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kamu Bankaları Üzeline**  
**Değerlendirilmesi**

Rajiani, I. (2015). Conceptualizing Strategic Green Human Resources Management to Boost Environmental Performance. The 25th International Business Information Management Association Conference, May 7-8, Amsterdam, Hollanda

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.

Renwick, D.W.S, Redman, T., Maguire, S. (2008). Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda. University of Sheffield Working Paper. 01.05.2022. <http://www.sheffield.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf>

Rezaei-Moghaddam, K. (2016). Green Management of Human Resources in Organizations: An Approach to the Sustainable Environmental Management. *Journal of Agricultural Technology*, 12 (3), 415-428.

Rondinelli, D.A., Berry, M.A. (2000). Environmental Citizenship in Multinational Corporations: Social Responsibility and Sustainable Development. *European Management Journal*, 18 (1), 70-84.

Sağbaşı, M., Erdoğan, F. A., Sundu, M. (2022). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: Sistemik İçerik Analizi Yöntemi ile Alan Yazının İncelenmesi. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(3), 236-257.

Sarıyıldız, A. Y. (2021). Sağlık Kurumlarında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3 (1), 155-159.

Sayılar, Y. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram ve Araştırmanın Gelişimi: Stratejik Olan ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 55-74.

Straughan, R.D., Roberts, J.A. (1999). Environmental Segmentation Alternatives: A Look at Green Consumer Behavior in The New Millennium. *Journal of Consumer Marketing*, 16(6), 558-575.

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., Jia, J. (2018). Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.

Tariq, S., Jan, F. A., Ahmad, M. S. (2016). Green Employee Empowerment: A Systematic Literature Review on State-of-Art in Green Human Resource Management. *Quality & Quantity*, 50(1), 237-269

Tokgöz, N., Önce, S. (2009). Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 249-275.

Turan, İ., Sundu, M. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (78), 731-744.

Tuul, O., Bing, S.J., (2020). Green Human Resources Management: a Theoretical Review. *Proceedings of the Mongolian Academy of Sciences*, 60 (2), 39-47.

Uslu D.Y., Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52 (3), 66-81.

Vatansever, Ç., Kılıç, N., Dinler, G. (2019). Çalışanların Sürdürülebilirlik Davranışları ve Sürdürülebilir Çalışma Yaşamı için İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye’den İki Kesit. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 29 (85), 7-39.

Wehrmeyer, W. (2017). *Greening People: Human Resources and Environmental Management*. Routledge, New York

World Commission on Environment and Development (WCED) (1987), *Our Common Future*, Oxford UP, Oxford.

Yavuz, N. (2020). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yeşil İş Yetkinliklerinin İçerik Analizi Yöntemi ile Değerlendirilmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2669-2681.

Yong, J.I., 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 Environment*. 29 (1), 212-228.