

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖNCÜLÜ OLABİLİR Mİ?

Gökhan KENAR^{1*} & Sefa CEYHAN²

Öz

İşletmelerin son yıllarda çevre yönetimiyle ilgili faaliyetleri giderek artış göstermektedir. Bu faaliyetlerden biri olan yeşil insan kaynakları yönetimi, örgütlerin insan kaynaklarıyla ilgili süreçlerde çevreyi önemseyen politikaların, sistemlerin ve uygulamaların yer aldığı bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımı yeşil işe alım, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil işgören katılımı, yeşil güçlendirme ve yeşil performans yönetimi vb. gibi çeşitli faaliyetlerden oluşmaktadır. İşe adanmışlık ise, işgörenlerin iş yaşamında kendilerini duygusal ve zihinsel yönde olumlu ifade etmelerini sağlayan bir kavramdır. Araştırma kapsamında yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiye dair kavramsal bir çerçeve oluşturulmak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda yetenek-motivasyon-fırsat kuramı ve iş talepleri-kaynakları modelinden yararlanılmıştır. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işgörenlerin yeteneklerini ortaya çıkararak, motivasyonları etkileyerek ve onlara fırsatlar vererek işe adanmışlıklarına katkı sağlayabilir. İş talepleri-kaynakları modeline göre ise, örgüt ve iş kaynağı olarak görülebilen insan kaynakları uygulamaları, işgörenlerin işe adanmışlığını sağlayan motivasyon mekanizmasını harekete geçirebilir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Yeşil İnsan Kaynakları, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları, İşe Adanmışlık.

JEL Kodları: M10, M12, M54.

Başvuru: 13.01.2021

Kabul: 24.01.2021

¹ Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi, gokhankenar@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3159-1865

² Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi, ceyhansafa@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-3788-0756

CAN GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES BE THE ANTECEDENT OF WORK ENGAGEMENT?

Abstract

In recent years, the activities of businesses related to environmental management have been increasing. One of these activities, green human resources management is a management approach that includes policies, systems and practices that care about the environment in processes related to human resources of organizations. This management approach includes green recruitment, green training and development, green employee participation, green empowerment and green performance management, etc. It consists of various activities such as work engagement is a concept that enables employees to express themselves emotionally and mentally in work life. Within the scope of the research, it is aimed to create a conceptual framework regarding the relationship between green human resources management practices and work engagement. In this context, ability-motivation-opportunity theory and job demands-resources model were used. Green human resources management practices can contribute to work engagement by revealing the abilities of employees, affecting their motivation and giving them opportunities. According to the job demand-resources model, human resources practices, which can be seen as an organization and work resource, can activate the motivation mechanism that ensures employees' work engagement.

Key Terms: *Human Resources, Green Human Resources, Green Human Resources Management, Green Human Resources Management Practices, Work Engagement.*

JEL Codes: *M10, M12 M54.*

'Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.'

1. GİRİŞ

Örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde doğal kaynak, çevre ve doğaya duyulan ihtiyaç kritik seviyede önem arz etmektedir. Öyle ki, küresel ısınma ve buna bağlı gelişen iklim değişikliği, karbon salınımı, fosil yakıtların kullanımı gibi etkenler biyo-çeşitlilik üzerinde ciddi tehlikelere yol açabilmektedir (Yavuz, 2020: 2670). Bu tehlikelerin olumlu çıktısı, global rekabet piyasasında artan çevresel bilinç ve örgütlerin yeşil yönetimi benimsemeleri noktasında istekliliğidir (Öncer, 2019: 199). Olumsuz çıktısı ise, doğanın korunması ve çevre kirliliği ile mücadele edilmesine karşı çıkış olarak değerlendirilen mekanist örgüt görüşüdür

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖNCÜLÜ OLABİLİR Mİ?

(Özçağ ve Hotunoğlu 2015: 303). Dış çevreye karşı duyarsız ve ihmalkâr olan mekanist örgüt yapıları kontrol yönelimli kültür yapısında durgunluğa odaklıdır. Çünkü kontrol yönelimli kültürler tahmin edilebilirliğin aksine çıktı odaklıdır (Tata ve Prasad, 1998: 705). Bu noktada çevresel koşulları dikkate almayan ve çevrenin korunması kapsamında mücadele içinde olmayan mekanist örgütlerin tüketiciler tarafından dikkate alınması, söz konusu örgütlerin çevresel mücadeleye karşı eğilimini olumlu yönde arttıracaktır (Gleim, Smith, Andrews, ve Cronin, 2013).

Öte yandan çevresel tehlikelerin olumsuz çıktılarının önlenmesi bağlamında geliştirilen çevresel politikaların önem taşıdığı düşünülmektedir. Çünkü globalleşen dünyanın çevresel sorunlarının da global kapsamda değerlendirilmesi gerekmektedir (Kaypak, 2013: 17). Nitekim, kurumsal çevrecilik veya yeşil yönetim anlayışının 1990'lı yıllarda ortaya çıktığı, 2000'lerde ise uluslararası alanda daha popüler bir hale geldiği (Lee, 2009: 1102) dikkate alındığında, doğanın ve insanın refahı için kaynakların etkin kullanım gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Özkaya, 2010: 247). Söz konusu kaynakların etkin kullanımı ise, yeşil yönetim anlayışının hayata geçirilmesiyle mümkündür. Yeşil yönetim anlayışını hayata geçirmenin başlıca yolu da işletme fonksiyonlarında yeşil uygulamaların gerçekleştirilmesinden geçmektedir. Bu noktada karşımıza çıkan en önemli fonksiyonel uygulamalardan biri yeşil insan kaynakları yönetimidir (Öncer, 2019: 199).

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) alanıyla ilgili araştırmalar gittikçe artmaktadır (Mishra, Sarkar, ve Kiranmai, 2014: 29). YİKY, kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve ticari kuruluşlardaki çevresel sorunlardan kaynaklanan zararları önlemek amacıyla insan kaynakları yönetimi politikaları, felsefeleri ve uygulamalarının kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Zoogah, 2011: 118). Bu yaklaşımın uygulamalarını takip eden şirketler örgüte katılım, bağlılık, moral, iş yaşam kalitesi ve insan sermayesinin korunmasına önemli etkiler yaratabilmektedir (Prasad, 2013: 15). Ayrıca YİKY, bir örgütün çevre yönetimi için bir gündem oluşturmasına katkı sağlayabilecek tüm faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetler; karbonun salımının azaltılması, çevre konusuna duyarlı insan kaynağının elde edilmesi, personelin işe alımı, performans yönetimi, öğrenme, gelişme, ücret ve ödül sistemlerinden oluşmaktadır (Nijhawan, 2014: 69; Bangwal ve Tiwari, 2015: 46).

İnsan kaynakları uygulamalarının, insan kaynakları bölümünün düzenlediği ve üst yönetim tarafından desteklenen sistemlerden oluştuğu görülmektedir. Öte yandan bu sistemlerin etkin ve doğru bir şekilde uygulanmaması, işgörenlerin örgütlerine bağlılıkta düşüş, psiko-sosyal

sorunlar ve tükenmişlik gibi birçok sorunsala neden olabilecektir (Keleş, 2014: 98). Bu sorunsallardan bir olan tükenmişlik kavramının tam aksini ifade eden işe adanmışlık (Satır, 2019) ise, söz konusu sistemlerin doğru şekilde uygulanmasıyla mümkün olabilmektedir. Ayrıca, yetişkin bireylerin bağlanma örüntüleri dahilinde Bowlby'nin bağlanma kuramının da (Bowlby, 1979) sözü geçen sistem ve işgören arasında bir köprü vazifesi görebilir. Öyle ki, örgütlerin sürdürülebilirliğinde ve ilgili insan kaynakları sistemlerinde iyi yönetim kadar işgörenlerin algıları da etkili olmaktadır (Ateş ve Erdem, 2020). Buradan hareketle hem negatif tükenmişlik hem de Bowlby'nin bağlanma teorisi dikkate alındığında YİKYY uygulamalarında işe adanmışlığın öneminin yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir. Çünkü işe adanmışlık, işgörenin tüm çabasını belirli bir hedefe yönlendirilmesini ifade eden bir kavramdır. Bu hedefler, işe dönük kısa vadeli hedeflerden oluşabileceği gibi kariyer gelişimiyle ilgili çabaları kapsayan uzun vadeli hedeflerden de oluşabilmektedir (Koçel, 2015: 534). Konuyla ilgili literatürde çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Örneğin Kahn (1990)'nın yaklaşımında işe adanmışlık işgörenin rol performansı ile ilişkilendirilerek fiziksel, bilişsel ve duygusal yönlerine vurgu yapılmıştır. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, ve Bakker (2002) ise işe adanmışlığı dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutuyla ele almaktadır. Bir başka yaklaşımda ise işe adanmışlık tükenmişliğin tersi bir durum olarak ele alındığı görülmektedir.

Bu araştırmanın amacı; YİKYY ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin yetenek-motivasyon-fırsat kuramı ve iş talepleri-kaynakları modeli çerçevesinde değerlendirilmesidir. Bu iki kavram arasındaki gelecekte yapılacak çalışmalara ilham vermesi açısından kavramsal bir çerçeve çizilmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında kavramlarla ilgili bilgilere yer verilmiştir. İkinci kısımda YİKYY ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin kuramsal temelleri açıklanmaya çalışılmıştır. Son kısımda ise tartışma ve sonuç yer almaktadır.

1.1. Literatür Taraması

1.1.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları

Sürdürülebilir kalkınmayla ilgili çevresel kaygılar ve insan kaynakları uygulamalarının örtüşmesi, toplumsal gelişim için yeni ve önemli bir alandır. Kurumların çevre dostu davranışlara uyum sağlama gereksinimi arttıkça, insan kaynakları fonksiyonlarının örgütsel değişimin sağlanmasında potansiyel katkısı da artmaktadır (Mehta ve Chugan, 2015: 74). YİKYY; verimliliğe ve işgörenin kendini işe adamasına önem veren, daha az maliyet kullanarak daha fazla çevre dostu İKY girişimlerini gerçekleştiren çevresel kâr odaklı bir yaklaşımdır (Mishra vd., 2014: 29; Mandip, 2012: 244). Bu yaklaşımın temel amacı;

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖNCÜLÜ OLABİLİR Mİ?

işgörenlerin, çevre yönetiminin karmaşıklığı, hangi eyleme ihtiyaç duyulduğu, işleyişi ve çevreye katkı sağlayan konularla ilgili farkındalığını arttırmaktır (Ahmad, 2015: 5). Diğer taraftan sadece çevredeki değişimleri değil aynı zamanda işgörenlerin iş motivasyonlarının artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Muster ve Schrader, 2011: 140). YİKY, toplantılar için video konferanslar belirleyerek iş seyahatlerini azaltma, şirket içi dokümantasyonu çevrim içi yapma, kâğıt kullanımını azaltma ve teşvik etme, işgörelere evden çalışma fırsatı sunma ve ortak otomobil kullanımı gibi çeşitli pratikleri içermektedir (Mehta ve Chugan, 2015: 76).

YİKY içerisinde birtakım uygulamaları barındırmaktadır. Bunlardan yeşil işe alım, çevreye dönük farkındalığı yüksek olan işgörenin seçimini, çevreci işveren markası vurgusunu ve görev tanımlarında çevreyle ilgili konuların yer almasını içermektedir. Yeşil eğitim ve geliştirme; çevre yönetimi kapsamında işgörenlerin çevre farkındalığını, yeteneğini ve uzmanlığını arttırmayı, duygusal katılımlarını sağlamayı, çevreyle ilgili liderlik tiplerini ve çevresel bilgi yönetimini vurgulamaktadır. Yeşil performans yönetimi veya değerlendirmesi; çevresel performans göstergelerini içeren değerlendirme sistemlerini, çevreyle ilgili konularda etkin iletişim kurulmasını, ortak ve spesifik amaçlara odaklanarak faydasız performans yönetimi sistemlerinin bertaraf edilmesini içermektedir. Yeşil ücret ve ödüllendirme; çevre yönetimi kapsamında işgörenlerin çevreye dönük faydalarına yönelik olarak finansal ödüllendirme sistemlerinden oluşmaktadır. Ayrıca işletmenin çevreye dönük çabalarının topluma tanıtılmasında önem taşır. Yeşil işgören katılımı; çevreyle ilgili konularda problem çözmek amaçlı grupların ve takımların oluşturulması ve bunların çevresel faaliyetlere teşvikini içermektedir. Yeşil güçlendirme; işgörenlerin çevreyle ilgili konularda iyileştirme yapmalarını sağlamak amacıyla motive edilmesi ve psikolojik yönden desteklenmesidir. Yeşil destekleyici iklim veya kültür; çevre yönetimiyle ilgili çevre dostu bir kültür oluşturulması anlamına gelmektedir. Son olarak YİKY’de sendikaların, çevre yönetimi programları ve eğitimlerine vurgu yapılmaktadır (Renwick, Redman, ve Maguire, 2013: 9; Ahmad, 2015: 5-9; Öncer, 2019: 202-205).

İşgörenlerin işyerindeki yeşil davranışlarının çeşitli sebeplerden dolayı YİKY uygulamalarından etkilendiği görülmektedir. Bunlardan ilki, örgütün çevre odağıyla ilgili bilginin yaygınlaştırılması, işgören seçim sürecinde yeşil değerlerin vurgulanması ve eğitim yoluyla çevresel değerlerin desteklenerek işgörenin çevreye dönük bilincinin artırılabilmesidir. İkincisi, çevresel gereksinimleri karşılayan iş tasarımı ve işgörenin bilgi,

beceri ve yeteneğini arttırmak için tasarlanmış yeşil eğitim uygulamalarıyla, işgörenlerin çevreye dönük faaliyetlerini teşvik eden temel süreçlerdir. Yeşil performansı dikkate alan terfi ise, değerlendirme ve ödüller, işgörenleri yeşil etkinliklere katılmaya ve katkıda bulunmaya motive etmektedir (Dumont, Shen, ve Deng, 2017: 616).

YİKY’de çevreyle ilgili kararların çoğunlukla insan kaynakları yöneticilerine bağlı olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımın anlaşılmasında, insan kaynakları yöneticilerinin olumsuz çevresel sonuçları engelleyen davranış biçimleri ve kararları önem taşımaktadır (Zoogah, 2011: 118-119). Bu sebeple örgütün çevreyle ilgili amaçlarının işgörelere aktarılması için sunulacak eğitimde, insan kaynakları departmanının ve yöneticisinin rolü oldukça önemlidir (Uslu ve Kedikli, 2017: 78). Bu eğitimler doğrultusunda işgörelerde çevre bilinci artırılabilir. Çevre bilinci ile örgütün misyonu, vizyonu ve hedefleri uyumlu hale getirilerek bu doğrultuda insan kaynakları uygulamaları oluşturulmalıdır (Öncer, 2019: 206). Örgütün, kaynakların sürdürülebilirliğini sağlaması amacıyla kurulan insan kaynakları uygulamaları, çevreyi dikkate alan bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır (Yavuz, 2020: 2678).

Literatürde YİKY ilgili konularda bazı çalışmalar bulunmaktadır. Lee (2009), KOBİ’lerde YİKY sürecini incelemiştir. Buna göre KOBİ’ler stratejik ve örgütsel değişimleri kullanarak YİKY faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Zoogah (2010) çalışmasında YİKY’nin teorik temellerini bilişsel sosyal bilgi işlem süreci yaklaşımı çerçevesinde ele almıştır. Bohdanovicz vd. (2011) çevrenin korunmasıyla ilgili konaklama işletmesi örneği üzerinde durmuştur. Muster ve Schrader (2011), YİKY çerçevesinde yeşil iş-yaşam dengesi kavramını ortaya koymaktadır. Bu kavramın sadece çevreyle ilgili değişimi değil aynı zamanda işgörelere motivasyonlarının artırılmasında önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Mantip (2012), özel bir şirketin YİKY ile ilgili uygulamalarını örnek olay yöntemi çerçevesinde değerlendirmiştir. Prasad (2013) çalışmasında YİKY’nin kurumsal imajı arttırdığını, doğal kaynakların korunmasıyla ilgili önemli bir rol oynadığını, çevre-dostu ürünlerin üretilmesine katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. Ahmad (2015), YİKY’nin politikaları ve uygulamalarıyla ilgili kavramsal bir incelemede bulunmuştur. Mehta ve Chugan (2015), şirketlerde uygulanan YİKY uygulamalarını konuyla ilgili bazı çalışmalara, anket raporlarına ve şirketlerin sitelerinden elde ettiği ikincil veriler vasıtasıyla değerlendirmiştir. Bu çalışmada çevreyle ilgili insan kaynakları uygulamalarının örgütte “yeşil bir kültür” yaratmada önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Bangwal ve Tiwari (2015), insan kaynaklarının çevreyle ilgili uygulamalarını incelemiş, YİKY uygulamalarının oluşturulmasındaki sürece değinmiştir. O’Donohue ve Torugsa (2016), proaktif çevresel

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖNCÜLÜ OLABİLİR Mİ?

yönetim ve finansal performans arasındaki ilişkide YİKY'nin olumlu yönde düzenleyici rol oynadığını tespit etmiştir. YİKY uygulamalarını daha çok uygulayan şirketlerde proaktif çevre yönetiminin, finansal performansa katkısının daha fazla olduğu görülmektedir. Kim, Kim, Choi, ve Phetvaroon (2019) çalışmasında YİKY'nin işgörenlerin örgütsel bağlılığını, çevre-dostu davranışlarını, otellerdeki çevre performanslarını yükselttiğini ifade etmektedir. Shafaei, Nejati, ve Yusoff (2020) çalışmasında, yeşil örgüt kültürünün YİKY uygulamalarına katkı sağladığını ifade etmektedir. (Fawehinmi, Yusliza, Mohamad, Faezah ve Muhammad (2020) çalışmasında ise, YİKY'nin işgörenlerin çevre bilinci aracılığıyla yeşil işgören davranışlarına katkı sağladığını tespit etmiştir.

1.1.2. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık konusu özellikle son beş yılda, oldukça gündemde olan bir konudur. Genellikle bir kurumun başarısının ve rekabetçiliğinin temel unsuru olarak kabul edilmektedir (Gruman ve Saks, 2011: 124). İşe adanmışlıkla ilgili iki görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilkinde işe adanmışlık; olumlu, tatmin edici ve işle ilgili zihinsel bir durum olarak tanımlanmaktadır. Anlık ve belirli bir durumdan ziyade herhangi bir olaya veya kişiye odaklanmayan, daha kalıcı bir zihinsel duruma işaret etmektedir. Bu kavram; dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Schaufeli vd., 2002: 74). Dinçlik, çalışırken yüksek enerji ve zihinsel esenliği, bireyin işine çaba harcama isteğini ve zorluklar karşısında dayanıklılığını ifade etmektedir. Adanmışlık, bireyin işiyle fazlasıyla ilgilenmesidir. Anlam, coşku, ilham, övünç ve meydan okuma gibi tecrübeleri kapsamaktadır. Yoğunlaşma ise, bireyin işe tamamen odaklanması ve mutlu bir şekilde işine dalmasıdır (Bakker, Schaufeli, Leiter, ve Tavis, 2008: 188; Schaufeli ve Bakker, 2004). Örgüt içerisinde bireyler dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma unsurlarını aktif biçimde hissettiklerinde işe adanmışlık davranışı sergileyebilirler.

İkinci görüşe göre işe adanmışlık, örgüt üyelerinin çalışma rollerine bağlanması şeklinde tanımlanmaktadır (Kahn, 1990: 694). Burada çalışma rolü olarak ifade edilen şey, işgörenin örgütün amacı doğrultusunda belirli bir performans sergilemesidir. İşe adanmış bireyler fiziksel, zihinsel ve duygusal enerjilerini çalışma rollerine harcadığı görülmektedir (May, Gilson, ve Harter, 2004: 13). Dolayısıyla yüksek performans sergilemeleri doğaldır. Çünkü görevlerinde daha uzun ve yoğun biçimde çalışmaktadırlar. Sorumluluklara daha fazla önem vermekle birlikte işlerine duygusal olarak daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmektedir (Rich, Lepine, ve Crawford, 2010: 620). Öte yandan işe adanmış bireyleri adeta bir

“süpermen” gibi görmek yanlıştır. Onlar da uzun ve yoğun bir çalışma gününden sonra kendilerini yorgun hissederler. Ancak yorgunlukları başarıyı olumlu etkilediği için, bunu hoş bir durum olarak nitelendirdikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra işlerine bağımlı olmadıkları ve çalışmayı eğlenceli buldukları için işkolik değillerdir (Bakker ve Demerouti, 2008: 210).

İşe adanmışlığın tersi durumu literatürde tükenmişlikle ilişkilendirilmektedir (Schaufeli vd., 2002; Bakker vd., 2014). Buradan yola çıkarak işgörenlerin işe adanmamış davranışlar sergilediği görülebilir. İşe adanmamış bireylerin, örgüt içerisindeki rollerini yerine getirirken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak geri çektikleri ve savundukları görülmektedir (Kahn, 1990: 694). İşe adanmışlık işgörenlerin işleriyle geliştirdikleri enerjiye, katılıma ve etkinliğe odaklanmaktır. Bu odaklanma daha etkili örgüt yapılarının kurulması açısından önemlidir. Böylece adanmışlık davranışının, tükenmişliğin tam tersi bir davranış olduğu görülmektedir (Maslach ve Leiter, 1997).

Konuya ilişkin literatürde bazı çalışmalar mevcuttur. Schaufeli vd. (2002) çalışmasında işe adanmışlığın, tükenmişliğin karşıtı olması varsayımıyla etkileşimi ölçmek için yeni bir ölçme aracının faktör yapısını incelemektedir. May vd. (2004) yaptığı çalışmada psikolojik güvenin, iş arkadaşı normlarına bağlılık ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği tespit edilmiştir. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, ve Schaufeli (2009)'nin boylamsal çalışmasında iş ve personel kaynaklarının işe adanmışlıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Rich vd. (2010) çalışmasında değer uyumu, algılanan örgütsel destek ve öz değerlendirme ile görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracı rol sergilediğini tespit etmiştir. Gruman ve Saks (2011), işgörenin işe adanmışlığıyla ilgili temel unsurları içeren performans yönetimi sürecine yeni bir yaklaşım getirmiştir. Ayrıca yüksek düzeyde iş performansı elde etmek için işe adanmışlığın nasıl geliştirileceğini ve yönetileceğini düşünmek için yeni bir bakış açısı öneren işe adanmışlık modeli sunmaktadır. Boon ve Kalshoven (2014) çalışmasında yüksek bağlılıklı İK uygulamalarının işe adanmışlık aracılığıyla, bağlılığı etkilediğini tespit etmiştir. Ancak bu etkinin düşük görev yeterliliğinin olduğu durumlarda mümkün olduğunu ifade etmektedir. Kanten ve Yeşiltaş (2015) çalışmasında, olumlu mükemmeliyetçiliğin, işe adanmışlığa ve psikolojik iyi oluşa olumlu katkı sağladığı, olumsuz mükemmeliyetçiliğin ise psikolojik iyi oluşa zarar verdiğini ifade etmektedir. Van De Voorde, Veld ve Van Veldhoven (2016) çalışmasında, güçlendirme odaklı İK uygulamaları ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide iş çeşitliliğinin aracı rol oynadığını ifade etmektedir. Gürlek ve Tuna (2019) ise, kurumsal

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖNCÜLÜ OLABİLİR Mİ?

sosyal sorumluluk ve işe adanmışlık ilişkisinde, algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı rol oynadığını ifade etmektedir.

2. YÖNTEM

Bu araştırma, yeşil insan kaynakları yönetimi ve işe adanmış arasındaki ilişkiye yönelik teorik bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda yeşil insan kaynakları yönetimi ve işe adanmışlık arasındaki ilişki, yetenek-motivasyon-fırsat kuramı ve iş talepleri-kaynakları modeli bağlamında incelenmiştir. İnceleme sonucunda oluşan derleme çalışması, çeşitli veri tabanları vasıtasıyla literatür taraması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşe Adanmışlık İlişkisi

YİKY kapsamında yetenek-motivasyon-fırsat teorisi ortaya konulmaktadır (Appelbaum, Bailey, Berg, ve Kalleberg, 2000). Bu teoriye göre; İKY uygulamaları, yüksek performans gösteren işgörenlerin ilgisini çekerek ve onları geliştirerek yeteneklerini arttırabilir. Şartlara bağlı ödül ve etkili performans yönetimi uygulamaları ise, işgörenlerin motivasyonuna ve bağlılığına katkı sağlayabilir. Ayrıca, işgörelere katılım programları aracılığıyla bilgi paylaşımı ve sorun çözme faaliyetlerinde bulunma fırsatı sunmak mümkün olabilir (Renwick vd., 2013: 4; Pinzone, Guerci, Lettieri, ve Redman, 2016: 203). Bu teori kapsamında YİKY'nin ilk bileşeni olan yetenek; yeşil işe alım, yeşil eğitim-geliştirme ve çevreyle ilgili liderliğinin teşvik edilmesi gibi uygulamalardan oluşmaktadır. İkinci bileşen olan işgören motivasyonu; yeşil performans değerlendirme ve ödül sistemlerini içermektedir. Son bileşen olan fırsat, işgörenlerin katılımının teşvikini vurgulayarak örtük bilginin değerinin artırılması, işgörenin yeşil güçlendirilmesi ve yeşil bir örgüt kültürü oluşturulması anlamına gelmektedir (Rezai-Moghaddam, 2016: 514).

YİKY'nin yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işgörenlerin becerilerinin geliştirilmesi, motive edilmesi ve işe adanmışlıklarının arttırılması açısından önemli bir uygulamadır. Bu uygulamaların süreklilik göstermesi, işgörenlerin çevresel etkinliklere katılmasını sağlayarak örgütün işe adanmışlık sistemini geliştirmektedir (Amrutha ve Geetha, 2020: 8; Ojo, Tan ve Alias, 2020; Aktar ve Islam, 2019). Yeşil ödüllendirme uygulamaları, işgörenlerin işe adanmışlıklarına katkı sağlamaktadır (Renwick vd., 2013). Bunun yanı sıra yeşil işgören katılımının farkında olan bireyler, örgütün karar alma sürecine dahil olmaya ve yeşil girişimler konusunda yeterli yetkiyi almaya teşvik edilir (Ahtar ve Islam, 2019; Benn, Teo ve

Martin, 2015: 492). İşgörenleri, yeşil girişimlerle güçlendirmek ve eğitmek ve daha iyi performans göstermeleri için onları ödüllendirmek aslında işe adanmışlığın ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Aktar ve Islam, 2019).

YİKY uygulamalarının işgörenlerin sürdürülebilirliğe ilişkin adanmışlığını arttırdığı görülmektedir (Yap Peng Lok ve Chin, 2019: 154). Başka bir ifadeyle işe adanmış işgörenler, örgütün çevresel sürdürülebilirliği için önemli bir rol oynamaktadır. Böylece YİKY’de işgörenler, atık azaltma veya enerji kullanımı gibi hedeflere ulaştıkları için ödüllendirilir. Şirketin sürdürülebilir değerlerini kişisel yaşamlarına alırlar. Bu doğrultuda vizyon paylaşımı, yeşil bir takım kurulması, işgören bilinci, teşvik ve süreçten keyif alma gibi yollar denenmektedir (Welmilla ve Ranasinghe, 2020: 83).

YİKY ile ilgili literatür incelendiğinde yeşil işe adanmışlık kavramına rastlamak mümkündür. İşe adanmışlık, işgörenlerin örgütlerine bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak ne kadar bağlı olduklarını göstermektedir. Buna dayanarak yeşil işe adanmışlık ise, işgörenin çevreyle ilgili görevleri kapsamında ele alınan bir kavramdır. Yeşil işe adanmışlık davranışı, işgörenlerin çevreyle ilgili görevleri veya “yeşil iş” olarak nitelendirilen faaliyetlerde çaba gösterme isteğini, onların bu konudaki enerjisi ve bunu özümsemeleriyle açıklanmaktadır (Aboramadan, 2020). İş talepleri-kaynakları modeline (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2001) göre; örgüt ve iş kaynağı olarak görülebilen İKY uygulamaları, işgörenlerin işe adanmışlığını sağlayan motivasyon mekanizmasını harekete geçirebilir. Buradan yola çıkarak YİKY tipi çevreye dönük kaynakların işgörenlerin gelişimlerini beslediği ve onların kariyer hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunduğu ifade edilmektedir. Sonuç olarak YİKY tipi uygulamalar, işgörenlerin yeşil işe adanmışlığında motive edici bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır (Aboramadan, 2020).

Literatürde YİKY ve işe adanmışlık ilişkisine dair çalışmalar oldukça sınırlıdır. Örneğin, Ramus ve Steger (2000) çalışmasında; çevresel performansın gelişmesi ile çevresel aktiviteleri destekleyici adanmışlık davranışları arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Aboramadan (2020) çalışmasında YİKY uygulamaları ile yeşil işe adanmışlık arasındaki anlamlı ilişkiye işaret eder. Bir diğer çalışmada ise, YİKY uygulamaları paketine; işgören ilişkileri, disiplin yönetimi, yeşil iş tanımı ve özellikleri, yeşil takımlar, yeşil örgüt kültürü, kariyer planlama ve gelişim, sağlık ve güvenlik güvencesi ve yeşil işe adanmışlık dahil edilebileceği ifade edilmiştir (Amrutha ve Geetha, 2020: 8).

3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çevre yönetimi ve sürdürülebilirlik ile ilgili araştırmalar son yıllarda artış göstermektedir. Bu artışın temel sebebinin çevresel kaynakların gün geçtikçe tükenmesi ve kaynakların nasıl daha etkin kullanılabileceğine ilişkin gösterilen çabalar olduğu düşünülmektedir. Öte yandan çevresel konuların örgütlerle bütünleştirilmesi ise, işgörenlerin tutum ve davranışları vasıtasıyla oluşmaktadır. Bu sebeple örgütün benimsediği insan kaynakları uygulamalarının ve bu sistemlerinin işgören davranışına yansımaları ve bu yansımaların sağladığı katkıların incelenmesi hem çevresel hem de örgütsel bağlamda kritik önem taşımaktadır. Bu noktada çevre yönetimi alanında ele alınan sistemlerden biri olan yeşil insan kaynakları yönetiminin önemi yadsınmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, yeşil insan kaynakları yönetiminin; insan kaynaklarının yeşil işe alım, yeşil eğitim geliştirme, yeşil performans yönetimi, yeşil ödüllendirme, yeşil işgören katılımı ve yeşil güçlendirme uygulamalarından oluştuğu (Renwick vd., 2013) söz konusu önem doğrultusunda vurgulanmalıdır. Çünkü yeşil insan kaynakları yönetimi, çevre odaklı insan kaynakları perspektifine sahiptir. Dolayısıyla, işgörenin işiyle ilgili kalıcı olan olumlu bir zihinsel durum ve bu durumun performansa olumlu bir şekilde yansımaları işaret eden işe adanmışlık (Schaufeli vd., 2002 Kahn, 1990) kavramı gerek pratikte olarak gerekse teoride incelenmesi gereken kapsamlı olgulardır. Şu hâlde söz konusu iki kavram arasındaki teorik çerçevenin belirlenmesi ve genel resmin sunulması için iki kavram arasındaki ilişkinin teorik planda incelenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırma amacı doğrultusunda, yetenek-motivasyon-fırsat kuramına değinilmiştir. Bu kuram çerçevesinde çeşitli insan kaynakları uygulamalarının işgörenlerde olumlu performans çıktılarına katkı sağladığı görülmektedir (Renwick vd., 2013). Yeşil işgören eğitimi yoluyla işgörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi işe adanmış davranışlara katkıda bulunmaktadır geliştirmektedir (Amrutha ve Geetha, 2020: 8; Ojo, Tan ve Alias, 2020; Aktar ve Islam, 2019). Yeşil ödüllendirme uygulamalarıyla işgörenlerin motivasyonları sağlanarak benzer şekilde işe adanmışlık davranışı ortaya çıkabilir. Diğer taraftan örgüt içerisinde kurulacak sistemlerle birlikte çevreyle ilgili konulara işgören katılımı sağlanabilir. Bu durum işgörenler açısından fırsat niteliği taşımaktadır (Rezai-Moghaddam, 2016). Böylece yetenek-motivasyon-fırsat kuramının üç sacayağı yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işgörenlerin işe adanmışlık davranışı sergilemelerinde önemli bir çerçeve sunabilir. Yeşil insan kaynakları uygulamalarını iş kaynağı olarak ifade eden iş talepleri-kaynakları modeli (Demerouti vd.,

2001) işgörenlerin işe adanmışlığına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu model doğrultusunda işgörenlerin motivasyon mekanizması harekete geçerek onların gelişimlerine ve kariyer hedeflerinin gelişmesine katkı sağlayabilir.

Bu çalışma yeşil insan kaynakları yönetimi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkilerin kavramsal biçimde değerlendirilmesini kapsamakta ancak konuyla ilgili ampirik bilgiler sunmamaktadır. Dolayısıyla konuyla ilgili ilk öneri araştırmacıların bu kavramlar arasındaki ilişkileri hem nicel yöntemlerle incelenmeli hem de nitel araştırma yöntemleriyle derinlemesine görüşmeler yapılmalıdır. Diğer taraftan bu ilişkinin farklı kavramların ilave edilmesiyle araştırılması konunun ve kuramların zenginleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Öyle ki, yeşil insan kaynakları yönetimiyle geliştirilecek işe adanmışlığın her ne kadar başta insan kaynakları yöneticileri ve bu bölümün diğer iş görenlerini ilgilendiren bir konu olması gerektiği düşünülse de bunun üst yönetimin desteği olmadan gerçekleştirilme ihtimali oldukça azdır. Bu sebeple gerek tepe yöneticilerinin gerekse bölüm yöneticilerinin yeşil insan kaynakları yönetimiyle ilgili bilgi sahibi olmaları ve bunun örgütlerine uygulanması yönünde istekli davranmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Aboramadan, M. (2020). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2190>.
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
- Aktar, A., and Islam, Y. (2019). Green human resource management practices and employee engagement: Empirical evidence from RMG sector in Bangladesh. Available at SSRN 3363860.
- Amrutha, V. N., and Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press, Ithaca.
- Ateş., F., ve Erdem, R. (2020). Yetişkin bağlanma stilinin örgütsel açıdan değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 431-447.

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖNCÜLÜ OLABİLİR Mİ?

- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., and Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- Bangwal, D., and Tiwari, P. (2015). Green HRM a way to greening the environment. *Journal of Business and Management*, 17(12), 45-53.
- Benn, S., Teo, S. T. T., and Martin, A. (2015). Employee participation and engagement in working for the environment. *Personnel Review*, 44(4), 492-510.
- Boon, C., and Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency. *Human Resource Management*, 53(3), 403-420.
- Bowlby, J. (1979). The Bowlby-Ainsworth Attachment Theory. *Behavioral and Brain Sciences*, 2(4), 637-638.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., and Schaufeli, W.B. (2001), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dumont, J., Shen, J., and Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Mohamad, Z., Faezah, J. N., and Muhammad, Z. (2020). Assessing the green behaviour of academics. *International Journal of Manpower*, 41(7), 879-900.
- Gruman, J. A., and Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Gleim, M. R., Smith, J. S., Andrews, D., & Cronin Jr, J. J. (2013). Against the Green: A Multi-Method Examination of the Barriers to Green Consumption. *Journal of Retailing*, 89(1), 44-61.
- Gürlek, M., and Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31, 195-208.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanten, P., and Yeşiltaş, M. (2015). The effects of positive and negative perfectionism on work engagement, psychological well-being and emotional exhaustion. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1367-1375.
- Kaypak, Ş. (2014). Çevre sorunlarının çözümünde küresel çevre politikaları. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (31), 17-34.
- Keleş, S. (2014). Aile şirketlerinde Y jenerasyonunun öz yeterlilik algısı ve işe adanmışlık ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 95-109.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., and Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ankara.
- Lee, K. H. (2009). Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean Smes in manufacturing industry. *Management Decision*, 47(7), (1101-1121).
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1(1), 244-252).
- Maslach, C., and Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. CA: Jossey-Bass., San Francisco.
- May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mehta, K., and Chugan, P. K. (2015). Green hrm in pursuit of environmentally sustainable business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74-81.
- Mishra, R. K., Sarkar, S., and Kiranmai, J. (2014). Green hrm: Innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 11(2), 26-42.
- Muster, V., and Schrader, U. (2011). Green work-life balance: A new perspective for green hrm. *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)*, 25(2), 140-156.
- Nijhawan, G. (2014). Green hrm—a requirement for sustainable organization. *Indian Journal of Research*, 3(10), 69-70.
- Öncer, A. Z. (2019). Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları teorik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 199–208.

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖNCÜLÜ OLABİLİR Mİ?

- Özçağ, M., ve Hotunluoğlu, H. (2015). Kalkınma anlayışında yeni bir boyut: Yeşil ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 303-324.
- Özkaya, B. (2010). İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışının uzantısı olarak yeşil pazarlama bağlamında yeşil reklamlar. *Öneri Dergisi*, 9(34), 247-258.
- O'Donohue, W., and Torugsa, N. (2016). The moderating effect of 'green'hrm on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239-261.
- Ojo, A.O., Tan, C.N.-L., and Alias, M. (2020), Linking green HRM practices to environmental performance through pro-environment behaviour in the information technology sector. *Social Responsibility Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., and Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: The role of 'green'hrm". *Journal of Cleaner Production*, 122, 201-211.
- Prasad, R. S. (2013). Green hrm-partner in sustainable competitive growth. *Journal of Management Sciences and Technology*, 1(1), 15-18.
- Ramus, C.A., and Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviours and environmental policy in employee 'eco-initiatives' at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 41, 605-626.
- Renwick, D. W., Redman, T. and Maguire, S. (2013). 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. *Journal of Agricultural Technology*, 12(3), 509-522.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., and Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Satır, S. (2019). *Tükenmişlik sendromu ve işe adanmışlık ve bir uygulama*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., and Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol.25, Issue.3, (293-315).
- Shafaei, A., Nejati, M., and Yusoff, Y. M. (2020). Green human resource management. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041-1060.
- Stringer, L. (2009). *The Green workplace*. Sustainable Strategies That Benefit Employees, the Environment, and the Bottom Line. Palgrave Macmillan, New York.
- Tata, J., and Prasad. S. (1998). Cultural and structural constraints on total quality management implementation. *Total Quality Management*, 9(8), 703-711.
- Uslu, Y. D., and Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik kapsamında yeşil insan kaynakları yönetimine genel bir bakış. *Third Sector Social Economic Review*, 52(3), 66-81.
- Welmilla, I., and Ranasinghe, V. R. Green Employee Engagement. In book: *Contemporary Developments in Human Resource Management* (pp.77-86) Publisher: Department of Human Resource Management, University of Kelaniya, Sri Lanka.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B. (2009). "Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement". *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Van De Voorde, K., Veld, M., and Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192-210.
- Yap Peng Lok, S., and Chin, T. L. (2019). Linking green hrm practices and employee sustainability engagement. *Global Business & Management Research*, 11(2) 151-156.
- Yavuz, N. (2020). Yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil iş yetkinliklerinin içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2669-2681.
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of green hrm behaviors: a cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117-139.