

THE IMPACT OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE: A CASE STUDY IN THE TURKISH BANKING SECTOR


Dr. Ahmet ERKASAP¹

Gedik University, Türkiye

Abstract:

Amidst the dynamic landscape of contemporary business, it is imperative for companies to adopt environmentally sustainable practices. This study examines the intricate relationship between Green Human Resource Management (GHRM) practices and the competitive advantage of firms in the Turkish banking industry. The primary objective of the study is to ascertain the exact impact of various GHRM procedures on the competitive standing of a notable bank. The findings of our analysis indicate a robust positive correlation between most GHRM activities, except green reward and pay, and the organization's competitive advantage. Green performance management is the most notable association among these strategies. The intricate nature of these relationships emphasizes the importance of intentionally integrating GHRM strategies into the organizational framework. This study offers valuable perspectives on the broader discourse surrounding Global Human Resource Management (GHRM), emphasizing the tangible benefits of incorporating sustainable human resource practices to enhance organizational competitiveness. The results of our study have practical implications for firms operating in the Turkish banking industry, offering suggestions on how to successfully harmonize sustainable practices with a competitive edge in a fiercely competitive setting. This study explores the intricate correlation between GHRM (Human Resource Management) and the achievement of organizational performance. This study provides a foundation for future research endeavors and provides direction for companies seeking to implement environmentally sustainable practices in order to gain a lasting competitive edge.

Key Words: Green Human Resource Management, Organizational Competitive Advantage, Sustainable Practices, Environmental Sustainability, Green Performance Management.

 <http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.24.17>

¹  ahmet.erkasap@gedik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6239-1700>

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL REKABET AVANTAJI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR VAKA ÇALIŞMASI

Dr. Öğr. Üyesi. Ahmet ERKASAP

Istanbul Gedik Üniversitesi, Türkiye

Özet:

Çağdaş iş dünyasının dinamik ortamında, şirketlerin çevresel açıdan sürdürülebilir uygulamaları benimsemeleri bir zorunluluktur. Bu çalışma, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (GHRM) uygulamaları ile Türk bankacılık sektöründeki firmaların rekabet avantajı arasındaki karmaşık ilişkiyi incelemektedir. Çalışmanın temel amacı, çeşitli GHRM prosedürlerinin kayda değer bir bankanın rekabetçi konumu üzerindeki kesin etkisini tespit etmektir. Analizimizin bulguları, yeşil ödüllendirme ve ücretlendirme hariç çoğu GHRM faaliyeti ile kuruluşun rekabet avantajı arasında güçlü bir pozitif korelasyon olduğunu göstermektedir. Yeşil performans yönetimi bu stratejiler arasında en dikkat çekici ilişkidir. Bu ilişkilerin karmaşık yapısı, GHRM stratejilerinin kurumsal çerçeveye kasıtlı olarak entegre edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu çalışma, Küresel İnsan Kaynakları Yönetimini (KİHY) çevreleyen daha geniş söylemlere değerli bakış açıları sunmakta ve kurumsal rekabet gücünü artırmak için sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarını dahil etmenin somut faydalarını vurgulamaktadır. Çalışmamızın sonuçları, Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalar için pratik çıkarımlar içermekte ve yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir uygulamaların rekabet avantajı ile nasıl başarılı bir şekilde uyumlaştırılabileceğine dair öneriler sunmaktadır. Bu çalışma, GHRM (İnsan Kaynakları Yönetimi) ile örgütsel performansın başarısı arasındaki karmaşık ilişkiyi araştırmaktadır. Bu çalışma, gelecekteki araştırma çabaları için bir temel oluşturmakta ve kalıcı bir rekabet avantajı elde etmek için çevresel olarak sürdürülebilir uygulamaları hayata geçirmek isteyen şirketlere yön vermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Rekabet Avantajı, Sürdürülebilir Uygulamalar, Çevresel Sürdürülebilirlik, Yeşil Performans Yönetimi.

Giriş

Küreselleşmenin artan yaygınlığı, küresel rekabet gücü, teknik ilerlemeler ve inovasyon, iletişim, ekoloji ve çevresel kaygılar gibi konuların günlük hayata yaygın bir şekilde entegre edilmesine yol açmıştır. Sonuç olarak, toplum, kuruluşlar ve bireyler küresel değişimi ele almak için yeni dinamikler yaratmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, kuruluşların gelişiminde ve dönüşümünde çok önemli bir rol oynamaktadır. Ancak çevresel zorluklar, Dünya'nın kaynaklarının sonsuz olduğu ve sınırsız ürün sunduğu algısı nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu zorluklar, çok sayıda olumsuz etki ve yansımalarıyla birlikte son yıllarda giderek daha fazla öne çıkmaktadır. Küresel ısınma ve kuraklık gibi çeşitli doğal felaketler durumun ciddiyetinin altını çizmiştir. Çevresel kaygıların önemi, insanları, işletmeleri ve toplulukları çevreye duyarlı (yeşil) çabalara katılmaya teşvik etmiştir. Bu eylemler genellikle geçici olarak gerçekleştirilir, ancak yasal yükümlülükleri yerine getirmek için de yapılabilir (Lindström ve Vanhala, 2011).

Çevre bilinci ve sürdürülebilir iş uygulamaları kavramları, işletme sahiplerinin çevre hareketini desteklemek için proaktif bir yaklaşım benimsediği 2000'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Yeşil yönetim, bir kuruluşun eylem ve süreçlerinde merkezi kaygı olarak ekolojik sisteme odaklanan bir iş konseptidir. Ekolojik sürdürülebilirliği tüm yönetim fonksiyonlarına entegre ederek endüstriyel ve ekolojik başarı arasında bir denge kurmayı amaçlar. Yeşil pazarlama ve iş dünyası, kaynak verimliliğini ve üretim atıklarının değerlendirilmeden çevreye salınmasını göz ardı eden bir zihniyetten, dünyanın sınırlı kaynaklarını kabul eden ve bu bilinci kurumsal bir etik ilke olarak benimseyen bir zihniyete geçişi içerir (Fayyazia, 2015). Böyle bir bakış açısının yetkin bir şekilde uygulanması, yalnızca kuruluşların kalıcı rekabet üstünlüğü için değil, aynı zamanda insanlığın geleceği için de çok önemlidir. Bununla birlikte, çevreye duyarlı bir firmanın oluşturulmasında insanlar çok önemli bir rol oynamaktadır. Eğer kuruluşlar çalışanlarına çevre bilincini aşılayamazlarsa, bu iş ve yönetim perspektifini tam anlamıyla benimsemeleri mümkün olmayacaktır (Jabbour, 2011).

Ekolojik farkındalık, personel alımı, eğitim, performans değerlendirmesi ve ödüller de dahil olmak üzere insan kaynakları yönetiminin tüm yönlerine entegre edilmelidir. Bu, çevresel verimliliğin artmasına ve sürdürülebilir, çevreye duyarlı bir organizasyonun kurulmasına yol açacaktır. İnsan kaynaklarının yeşil yönetimi, firmaların hem çalışan memnuniyetini artıran hem de sürdürülebilirlik çabalarını ilerleten karşılıklı fayda sağlayan bir yaklaşım benimsemelerini sağlar. Günümüzde, kurumların bu konudaki çözüm önerilerinin ve bakış açılarının bilinmesi ve dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. Sonuç olarak, insan kaynaklarının yeşil yönetimi ve faaliyetleri araştırma alanı oluşturulmuştur. Bu çalışma, çevreye duyarlı insan kaynakları planlaması ve stratejilerinin uygulanmasını değerlendirmiştir. Önemli sorunlar tespit edilmiş ve bu konuyla ilgilenen gelecekteki araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

Çevresel performansı artırmak, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve çevreyi etkin bir şekilde yönetmek için, işe alım, çalışan eğitimi, performans değerlendirmesi ve ödüller de dahil olmak üzere insan kaynakları işlevlerinin her yönüne çevre bilincini dahil

etmek çok önemlidir. Yeşil insan kaynakları yönetimi (GHRM), çalışanların farkındalığını ve çevresel sürdürülebilirliğe bağlılığını artırdığı için ilgi çekici bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmamızın önemi, yeşil insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının değerlendirilmesi, kilit konuların belirlenmesi ve bu konuyla ilgilenen gelecekteki araştırmacılar için öneriler sunulmasında yatmaktadır. Çalışmamız Türkiye'deki bir özel bankaya odaklanmakta ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile bunların rekabet avantajı üzerindeki etkilerine ışık tutmayı amaçlamaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

Mousa ve Othman (2019) çalışmalarında, bir hizmet işletmesinde yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanmasını incelemiştir. Çeşitli yeşil stratejileri belgelemiş ve önceliklendirmişlerdir. Çalışma, yeşil işe alım, yeşil işe alım, katılım, yeşil başarı izleme ve ücretlendirmenin en önemli faaliyetler olarak belirlendiğini, ancak yeşil atık bertarafı ve yeşil tedarikin en az etkili olduğu görülmüştür.

Malik ve diğerleri (2020) çalışmalarında, yeşil insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin, özellikle de yeşil işe alım ve seçimin yanı sıra yeşil ödüllerin bir şirketin sürdürülebilir kalkınması üzerindeki etkilerini incelemiştir. Ayrıca, yeşil entelektüel kaynak, yeşil sermaye varlıkları ve kullanılan yeşil sermaye dahil olmak üzere çevre dostu entelektüel sermayenin sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisini de araştırmışlardır. Araştırmacılar ayrıca, yeşil insan kaynakları fonksiyonlarının iki bileşeni olan yeşil yetenek kazanımı ve seçimi ile yeşil ödüllerin etkisini de analiz etmiştir. Çalışmanın bulguları, tüm bu faktörlerin bir şirketin sürdürülebilir kalkınmasına olumlu katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Yeşil İnsan Sermayesi yaklaşımı insan sermayesine büyük değer vermektedir.

Opatha ve Arulrajah (2014) yeşil insan kaynakları yönetimini, bir kuruluşun topluma, endüstriye ve çevreye fayda sağlamak amacıyla çalışanları arasında çevre dostu davranışları teşvik etmek için uyguladığı stratejiler, prosedürler ve sistemler bütünü olarak tanımlamıştır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme ve performans yönetimi alanlarını kapsamaktadır. Sonuç olarak, çalışanların çevre dostu davranışlarını geliştirmek için çok sayıda politika değiştirilmiştir. Fayyazia (2015) çalışmasında, çevre yönetiminin insan kaynakları yönetimine dahil edilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır. Rothenberg (2003) çalışmasında, işletmelerde etkili bir çevre yönetimi için yeşil uygulamaların insan kaynakları yönetimine entegre edilmesinin önemini vurgulamıştır. Jabbour vd. (2008), insan kaynakları politikalarının ekolojik bir çevre performansı oluşturmak ve işletmelerde çevre yönetim sistemlerini sürdürmek için gerekli olduğunu belirtmiştir.

Berrone ve Gomez Meija (2009) yeşil insan kaynakları yönetiminin daha iyi anlaşılması ve tanınması için bir çalışma yürütmüştür. Yeşil insan kaynakları yönetimi stratejileri, insan yönetimi profesyonelleri tarafından tercih edilen çevre dostu davranış kalıplarına dayanmaktadır. Buna ek olarak, Haden ve diğerleri (2009) tarafından yürütülen bir çalışmada, çevresel faaliyetlerin bir kuruluşun stratejik hedeflerine dahil edilmesinin etkili çevre yönetim sistemleriyle sonuçlandığı bulunmuştur. İnsan sermayesini teşvik etme ve

şirketin rekabet gücünü artırma konusundaki etkinliği nedeniyle. Jose Chiappetta Jabbour'a (2011) göre, yeşil insan kaynakları faaliyetlerinde bulunmak yeşil insan sermayesini geliştirebilir ve sürdürülebilirlik konusunda rekabet avantajı sağlayabilir. Bununla birlikte, yeşil insan kaynakları stratejilerinin çalışanlar arasında çevre dostu uygulamaların teşvik edilmesinde oldukça etkili olduğu kanıtlanmıştır. Buna ek olarak, Ürdün yeşil insan kaynakları yönetiminin uygulanması konusunda araştırmalar yürütmektedir. Yeşil işe alma ve seçme prosedürleri, insan kaynakları yönetimindeki uygulamaların belirli bir bileşenidir. Firma, yeşil insan kaynakları yönetimi girişimlerini bu alanlardaki potansiyel iş arayanlara tanıtma fırsatına sahiptir. Masri & Jaroon (2017) çalışmalarında, şirketlerin güçlü bir çevresel geçmişe ve sürdürülebilir uygulamalara bağlılığa sahip yüksek zekalı bireyleri cezbetmek için çevresel kaygılara öncelik verdiğini ileri sürmüştür.

Dahası, iş arayan bireyler çevreye duyarlı çalışanlar olarak konumlarını yeniden gözden geçirmekte ve çevrenin korunmasına öncelik veren ve sivil sorumluluk sergileyen kuruluşları tercih etmektedir. Razabet (2015) çevrenin korunmasına ilişkin soruların iş görüşmelerine dahil edilmesini önermiştir. Buna karşılık, yeni çalışanlara yönelik eğitim, çevrenin korunmasına yönelik yasa ve yönetmelikler ile kuruluşun ekolojik hedeflerine ilişkin bilgilerin yayılmasını kapsmalıdır. Bununla birlikte, iş başvurusu, iş başvurusunda bulunanların niteliklerini değerlendirecek ve bunları kuruluşun çevresel hedefleriyle karşılaştıracak şekilde hazırlanmalıdır. Ayrıca, öğrenme ve gelişim, firmalarda yeşil yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi için gerekli olduğundan yeşil insan kaynakları yönetiminde çok önemli bir rol oynamaktadır.

Jose Chiappetta Jabbour'a (2011) göre, çevre eğitimi insan kaynakları yönetimini geliştirmek için çok önemli bir tekniktir. Çevre eğitiminin amacı, çalışanların çevre anlayışını geliştirmek, atıkları azaltma ve enerji tasarrufu yapma becerilerini geliştirmelerini sağlamaktır (Zoogah, 2011). Ödül sistemi, çalışanları motive etmede ve performanslarını artırmada çok önemli bir role sahiptir (Teixeira vd., 2012). Bununla birlikte, bir ödül sisteminin kullanılması, çalışanların performansını teşvik etmeyi ve çevresel korumanın önemine ilişkin farkındalıklarını artırmayı amaçlamaktadır (Lindström ve Vanhala, 2011). Buna ek olarak, yeşil kaynak sistemi kavramı, kuruluşun insan kaynakları sisteminin çevresel açıdan sürdürülebilir faaliyetlerle senkronize edilmesiyle ilgilidir. Bununla birlikte, karbon emisyonlarını azaltmak için yeşil insan kaynakları sistemi hem işte hem de günlük hayatta yeşil girişimleri teşvik etmeye hazır olmalıdır (Pillai ve Sivathanu, 2014).

2. Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları

Yeşil insan kaynakları yönetimi yöntemleri, işyerinde sürdürülebilir uygulamaları daha iyi anlayan ve uygulama becerisine sahip, çevreye duyarlı bir işgücünün yetiştirilmesiyle ilişkilidir. Çevreye duyarlı bir kültürün tezahürü, işe alım, eğitim ve gelişim gibi insan kaynakları yönetiminin çeşitli yönlerinde gözlemlenebilir. İnsan kaynakları yönetimi departmanı, firma içinde sürdürülebilir bir kültürün teşvik edilmesi ve sürdürülmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları departmanı, şirketin çevresel hedeflerine

ulaşmasına yardımcı olmak için kuruluş içinde yeşil uygulamaları hayata geçirebilir. Seçim, ücretlendirme, performans yönetimi ve çalışan katılımı dahil olmak üzere insan kaynakları yönetimi taktikleri, kurumsal başarıya ulaşmak için hayati bileşenlerdir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel dönüşüm ve stratejik konularda çok önemli bir rol oynamaktadır (Sakka, 2018).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, sürdürülebilirlik ve çevresel kaygıların hızla değiştiğini ve mevcut literatürde kapsamlı bir şekilde ele alınmadığını belirtmek önemlidir. Kurumsal hedeflere ulaşmak ve stratejiyi uygulamak için, insan kaynakları uygulamalarını sürdürülebilir kalkınmanın zorluklarıyla uyumlu hale getirmek zorunludur.

Cherian ve Jacob'a (2012) göre, yeşil insan kaynakları yönetiminin benimsenmesi işe alma, seçme, eğitim, teşvikler ve ücretlendirme gibi temel tekniklerin uygulanmasını gerektirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir sonuçlar elde etmek amacıyla çevreye duyarlı bireyleri çekmek ve çevre dostu performansını teşvik etmek için çevresel açıdan sürdürülebilir bir yaklaşım sağlamalıdır. Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin çevresel kaygılar ve uzun vadeli sürdürülebilirlikle bağlantılı olarak gerçekleştirdiği faaliyetler incelenecektir (Sakka, 2018).

Shaikh'e (2010) göre, yeşil insan kaynakları yönetimi çevresel kaygıların tespit edilmesinde, kabul edilmesinde, çözümler üretilmesinde ve çevreyi koruyabilecek ve sürdürülebilirlik için çalışabilecek bir işgücünün geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi çabaları, daha geniş kurumsal sosyal sorumluluk programlarının bileşenleridir. Yeşil insan kaynakları kavramının iki temel unsuru vardır: çevresel açıdan sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarının hayata geçirilmesi ve bilgi sermayesinin korunması. Yeşil insan kaynakları yönetimi, çalışanların çevresel farkındalığı teşvik etme ve çevresel sürdürülebilirliğe güçlü bir bağlılık gösterme konusunda aktif katılımını ifade eder. Yeşil yönetimin iki temel unsuru, çevresel açıdan sürdürülebilir uygulamaların hayata geçirilmesi ve bilgili çalışanların ve sermayenin elde tutulmasıdır (Sheikh, Islam ve Rahman, 2019).

Yeşil insan kaynakları yönetimi, karbon emisyonlarının olumsuz çevresel etkilerini azaltmak ve çöplerin uygun şekilde bertaraf edilmesini sağlamak için video konferans gibi en son teknolojileri kullanır. Yeşil insan kaynakları yönetimini uygulamak, firmaların işgücünün mükemmelliğini korurken maliyet ve işgücü tasarrufu elde etmelerini sağlar. Mandip (2012), yeşil insan kaynakları tekniklerinin işe alım, seçim, bakım, değerlendirme ve motivasyonu da kapsayacak şekilde insan kaynakları operasyonlarının tüm yönlerine dahil edilmesinin gerekli olduğunu ileri sürmüştür (Tulsi ve Ji, 2020).

2.1 Yeşil İşe Alım ve Seçim Uygulamaları

İnsan kaynaklarının önemli bir görevi olan işe alım, uygun pozisyon için en nitelikli bireyin en uygun zamanda elde edilmesini sağlamak için değişikliklere uğramaktadır. Dernekler, her fırsattan yararlanmaya ve piyasa temalarını istisnai olarak tanıtmaya çalışmakta, böylece çevre yanlısı bakış açısına sahip yüksek nitelikli adayları iş

başvurusunda bulunmaya çekmektedir. Sakka (2018) "yeşil işe alımı", şirketlerin işe alım için önemli bir strateji olarak kullanarak çevresel kaygılarını ortaya koydukları yenilikçi bir kavram olarak tanımlamaktadır. Kuruluşlar, işe alım kabiliyetlerini geliştirmek için çevre yanlısı faaliyetlerden giderek daha fazla yararlanmaktadır. Yeşil sektördeki işe alım süreci kademeli ancak istikrarlı bir hızda ilerlemektedir. Yeşil bir işe alım stratejisi uygulayan kuruluşların yaygınlığı giderek artmaktadır (Sakka, 2018).

Bazı işletmeler, işe alım bağlamında kurumsal çevre politikalarını ve faaliyetlerini işe alım politikalarıyla bütünleştirmektedir. British Carbon Trust tarafından yapılan bir ankete göre, çalışanların yüzde 75'inden fazlası, çevre politikaları yoluyla kirliliğin azaltılması konusunda güçlü bir kararlılık sergileyen bir firmada çalışmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir. Şirketler, belirlenen çevre politikalarını etkin bir şekilde uygulamak için çevre bilincine sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Şirketlerin ekolojik bilince sahip bir işgücü yetiştirmek için iki seçeneği vardır: İlk olarak, yeşil işe alım stratejilerinin uygulanmasına odaklanmak zorunludur. İkinci aşama ise mevcut personele çevre koruma konusunda gerekli bilgi, eğitim, öğretim ve gelişimin sağlanmasını içerir (Raj ve Srivastava, 2014).

2.2 Yeşil Eğitim

Yeşil insan kaynakları yönetiminin önemli bir rolü, hem yöneticilere hem de yönetici olmayan çalışanlara çevre eğitimi vermek ve onları ilgili bilgi ve becerilerle donatmaktır. Kuruluşun çevre yönetimi stratejilerinin uygulanması en etkili şekilde bu strateji aracılığıyla gerçekleştirilir. Bir firma içinde olumsuz çevresel etkileri azaltmak için etkili önlemlerin uygulanması, atık yönetimi ve geri dönüşümü teşvik etmek için eğitimler verilmesini, telekomünikasyon teknolojilerinin benimsenmesini, esnek çalışma düzenlemelerinin kolaylaştırılmasını ve iş seyahatlerinin en aza indirilmesini içerir. Çevresel performansı artırmak için, kurumsal düzeyde atölye çalışmaları ve seminerlerin uygulanması yoluyla çalışanlar arasında çevre bilincinin geliştirilmesi faydalı olacaktır (Zaid, vd., 2018).

Hem yönetici hem de yönetici olmayan personele çevre eğitimi verilmesi, yeşil insan kaynakları yönetimi yöntemlerine yönelik davranış ve tutumları değiştirmek için gereklidir. Örnek olarak, Fuji Xerox Singapur'da her çalışanın çevre bilinci eğitiminden geçmesi zorunludur ve satış elemanlarının sundukları ürün ve hizmetlerin ekolojik yönleri konusunda eğitilmeleri gerekmektedir. Bazı şirketler her yıl çevre günü kutlamaları düzenlemekte ve bu kutlamalar sırasında çalışanları ve çocukları için münazara yarışmaları gibi etkinlikler gerçekleştirmektedir. Bu etkinliklerin amacı, çalışanlar ve aileleri arasında çevresel ve ekolojik ilkeler konusunda farkındalık yaratmaktır. Sheikh ve diğerleri (2019), çevre dostu birkaç eğitim uygulaması önermiştir. Bunlar arasında personelin yeşil işyeri analizi yapmak üzere eğitilmesi, geleceğin yeşil yöneticilerini hazırlamak üzere işlerin yeniden tasarlanması ve kompostlama, atık yönetimi, enerji verimliliği ve güvenlik gibi çevre yönetiminin çeşitli yönlerine ilişkin özel eğitim programlarının uygulanması yer almaktadır. Ayrıca, iş bulma konusunda engellerle karşılaşan işsiz bireylere koçluk yapılmasını önermektedirler (Tulsi ve Ji, 2020).

Tang (2018) yeşil eğitim ve gelişimin niteliklerini aşağıdaki gibi özetlemiştir:

1. Bilincin artırılması: yeşil eğitim, bireylerin çevresel kaygılar hakkındaki bilgilerini artırabilir.

2. Bilgi yönetimi: Çalışanların çevresel eylemleri, çevresel değerleri ve bilgileri tarafından şekillendirilir. Çalışanlar, bilgi yönetimi ve eğitim programlarının uygulanması yoluyla çevresel sürdürülebilirlik konusundaki anlayış ve becerilerini geliştirerek çevresel hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşmalarını sağlayabilir.

3. Tüm çalışanların çevresel girişimlere aktif katılımını destekleyen bir ortamın teşvik edilmesi: eğitim, tüm çalışanların çevresel projelere katılmaya veya bu projelerde harekete geçmeye motive olduğu bir işyeri kültürünün oluşturulmasını kolaylaştırabilir.

2.3 Yeşil Ücret ve Ödüllendirme

Çevresel sürdürülebilirliği desteklemek amacıyla çalışanları davranışlarını değiştirmeye motive etmek için teşvik programları kullanılabilir. İşlerinde çevre dostu davranışlar sergileyen çalışanları teşvik etmek için, ödüllendirildikleri ve mevcut ödeme yapısına ek ücret bileşenlerinin dahil edildiği bir sistem uygulanabilir. Dernekler, teşvik ve caydırıcı unsurların kullanılması yoluyla arzu edilen çevresel davranışların yerleşmesini kolaylaştıran ödül sistemlerine ihtiyaç duymaktadır. Çalışanları çevreye duyarlı olmaya teşvik etmek için e-posta yoluyla destekleyici eleştiri veya yönetimden sözlü değerlendirme ve diğer benzer teşviklerin sağlanması önemlidir. İstenmeyen davranışları caydırmak için uzaklaştırma veya uyarı gibi caydırıcı unsurlar kullanılabilir (Theriou ve Chatzoglou, 2008).

Mwita (2019) tarafından yürütülen bir çalışmada, teşvik yönetiminin çevre dostu olma özelliğini artırmak için iki yaklaşım belirlenmiştir. Çevre dostu uygulamaları işlerine dahil eden çalışanlara parasal ödüller sunmak esastır. Çevre dostu uygulamaları benimsemeye katılımlarını teşvik etmenin bir yolu olarak personele övgü ve takdir gibi parasal olmayan teşvikler sunmak zorunludur. Övgü gibi parasal olmayan teşvikler, parasal ödüllere kıyasla çalışan motivasyonu üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olabilir. Buna karşılık, bazı kişiler bireyleri motive etmek için en etkili yaklaşımın parasal ve parasal olmayan ödüllerin bir karışımını kullanmak olduğuna inanmaktadır. Tang ve diğerleri (2018) çevre dostu davranışlar için yeşil vergiler, seyahat avantajları ve çevreye duyarlı olmanın takdir edilmesi gibi parasal olmayan teşvikler tanımlamıştır.

Mehta ve Chugan (2015) yeşil ücret ve teşvik sistemlerinin altı alt özelliğini belirlemiştir.

1. "Çalışanlar çevre dostu ulaşımdan faydalanır."
2. "Teşvikler ve vergi indirimleri"
3. "Sürdürülebilir uygulamalarda çevre yönetimi için tanınırlık"
4. "Çevresel hedeflerini gerçekleştiren veya aşan çalışanlar için ek parasal tazminat"
5. "Yenilikçi çevre konseptleri için teşvikler"
6. "Olağanüstü yeşil ekipler için ödüller"

2.4 Yeşil Performans Yönetimi

Çevre yönetiminde performans değerlendirmesinin kullanılması, bir kuruluşun belirli bir sektördeki çevre performansının değerlendirilmesiyle ilgili zorlukların yanı sıra liderlerin çevre performansı ve uygulamalarına ilişkin önemli verilerin toplanmasının altını çizmektedir. Yöneticiler çevresel amaçlar, hedefler ve sorumluluklar belirlemeli ve sürdürülebilir hedeflere ulaşmadaki ilerlemeleri değerlendirilmelidir. Bu tür yükümlülüklerin örnekleri arasında çevre bilincinin artırılması ve temsilcilerin bilgilendirilmesi, temsilcilerin şirketin çevre yanlısı çabalarına katılmaya teşvik edilmesi ve çevre yönetiminin anlaşılmasını teşvik etmek yer almaktadır (Raj ve Srivastava, 2014).

Mehta ve Chugan (2015) yeşil insan kaynakları yönetimi için birincil aracın yeşil performans ve değerlendirme olduğunu bulmuştur. Yaptığı literatür araştırmasında, yeşil insan kaynakları yönetiminin 39 özelliğini tespit etmiş ve bunları beş farklı grupta sınıflandırmıştır. Bu özellikleri önceliklendirmek için En Kötü Yöntemi (BWM) kullanmış ve ardından üretim işletmelerini yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına göre değerlendirmek için Bulanık İdeal Çözüm Yöntemini (topsis) uygulamıştır. "Belirli kriterlere dayalı olarak çeşitli alternatifler arasından en avantajlı seçenekleri seçmek için kullanılan bir yöntem." Bu çalışmada farklı kuruluşlardan beş uzmandan oluşan bir ekip yer almıştır. Çeşitli unsurlar karşılaştırıldığında, eğitim ve gelişimin en önemli unsurlar olarak görüldüğü, yeşil performans ve değerlendirmenin ise en az önemli unsurlar olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Belirlenen diğer ana özellik kategorileri ise yeşil işe alım ve seçim, yeşil ücretlendirme ve teşvik sistemi ve yeşil kurum kültürü yönetimidir (Mwita, 2019).

Tang ve diğerleri (2018) yeşil performansı yönetmek ve değerlendirmek için dört temel metodoloji keşfetmiştir. Tüm personel için çevre dostu hedefler belirlemenin çok önemli olduğu ve her bireyin bu hedeflere ulaşmak için belirli stratejiler geliştirmesini gerektirdiği sonucuna varılmıştır. Tüm personelin çevresel performansını değerlendirmek için yeşil standartlar oluşturacak yeşil performans göstergeleri oluşturmak gereklidir. Ayrıca, çalışanların çevresel performansını değerlendirmek ve amirleri bu sonuçlardan sorumlu olmaya teşvik etmek çok önemlidir. Bunlara ek olarak, yeşil performans göstergelerini karşılayamayarak elde ettikleri faydaları kaybetmek istemeyecekleri için çalışanları çevre konusunda daha bilinçli olmaya motive edebilecek 'dezavantajlardan' yararlanmanın önemini vurgulamaktadırlar.

3. Rekabet Avantajı

Günümüz piyasasında bir şirketin başarısı temelde rekabet avantajına bağlıdır. Bununla birlikte, yıllar süren hızlı ilerleme ve refahın ardından, bazı işletmeler büyüme ve çeşitlendirme arayışlarında rekabet üstünlüklerini göz ardı etmişlerdir. Birçok kuruluş, rekabet avantajına sahip olmanın ve rekabet analizi yapmanın önemini fark edememekte ya da hafife almaktadır. Bunun yerine, çok sayıda kuruluş öznel algılara, spekülasyonlara ve her yönetimin düzenli olarak aldığı rakipler hakkındaki bilgi kırıntılarından türetilen içgüdülere

dayanmaktadır. Sonuç olarak, çok sayıda firma rakiplerini ve taktiklerini izlemedeki başarısızlıkları nedeniyle rakiplerinin agresif saldırılarına açık hale gelmektedir. Bu nedenle, yüksek düzeyde düzenlemeye tabi bir sektörde faaliyet gösterenler de dahil olmak üzere, işletmelerin rekabet avantajı yaratmak ve bunu sürdürmek için şirketin pazarlama stratejisine öncelik vermesi çok önemlidir (Gleason et.al., 2003).

Okuyucu, rekabet avantajının kesin tanımı üzerinde düşünmek zorunda kalmaktadır. Pazarlama İlkeleri'ndeki rekabet avantajı, daha düşük fiyatlar sunarak ya da daha yüksek maliyetleri haklı çıkaran ek faydalar sunarak elde edilen üstün tüketici değeri sağlayarak kazanılan stratejik avantajı ifade eder. Bir firmanın sunduğu ürün veya hizmetler ile elde ettiği gerçek sonuçlar arasında bir tutarsızlık olmaması, rekabet avantajı kavramının arkasındaki temel kavramdır. Eğer bir firma farklılaştırma stratejisini benimser ve ürününü kalite ve hizmet açısından mükemmelliğin timsali olarak konumlandırır, sadece boş reklam sloganlarıyla yetinmeyecek, bu sözleri aktif bir şekilde somutlaştıracaktır. Aksi takdirde, gerçek kuruluşların rekabet avantajından yoksun olduğu varsayılır. Örnek olarak Spektr'i ele alırsak, maliyet liderliği stratejisini seçmişler ancak çevresel analiz eksikliği nedeniyle bunu uygulayamamışlardır. Sonuç olarak, şu anda herhangi bir rekabet avantajına sahip değiller ve "Ortada Sıkışmış" olarak kategorize ediliyorlar. Çalışmanın yazarı, Michael Porter ve Philip Kotler'in rekabetçi taktikler konusunda vardıkları sonuçları incelemektedir (Amici et.al. 2012).

3.1 Rekabet Avantajı için Stratejiler

Şirketler yıllardır rekabet avantajı elde etmek için farklı yaklaşımlar kullanarak deneyler yapıyor. Bazıları başarısızlığa uğrarken diğerleri başarıya ulaşıyor. Kurumsal stratejilerin tarihsel gelişimini anlamaya yönelik kapsamlı araştırmalar ve pratik uygulamalar yapılmıştır. Amaç, tarih boyunca gözlemlenen değişimlerle uyumlu yeni stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamaktır. "Tarihsel Değişim ve Kuruluşların Rekabet Avantajı" (Hahn & Powers, 2010) adlı çalışma makalesinde yazarlar üç farklı tarihsel değişim modelini ve bunların dinamik kapasitelerin incelenmesine katkılarına araştırmaktadır.

Onların bakış açısına göre, inovasyon yayılımı çerçevesi, firmaların dinamik ve öngörülemez koşullar altında rekabetçi çevrelerinde rekabet avantajlarını nasıl elde ettiklerini ve sürdürdüklerini aydınlatmayı amaçlayan stratejik bir yönetim stratejisidir. Chiou ve White'a (2005) göre, örgütsel stratejik rutinler, ailelerin ve örgütlerin gelişmekte olan pazarlara yanıt olarak yeni kaynak kombinasyonları geliştirmek için kullandıkları yerleşik davranış kalıplarını ifade etmektedir. Buna ek olarak, rekabet avantajı elde etmek amacıyla çalışanların izlemesi gereken belirli protokolleri kapsayan bir çerçeve oluşturmak için öncelikle net hedefler belirlememiz zorunludur. Nispeten istikrarlı ve daha az değişken bir ortama sahip pazarlara odaklanmak gerekir. Yüksek hızlı piyasalar başarılı kalabilmek için sadece birkaç temel rutine ihtiyaç duyar ve bu piyasalara aşırı çerçeve yüklemek, böylesine hızlı bir sektörde performanslarını engellemekten başka bir işe yaramaz. Sonuç olarak, küçük dalgalanmalar yaşayan piyasalara odaklanacağız. Tersine, hızlı tempolu piyasalarda dinamik yetenekler ağırlıklı olarak belirli durumlara göre uyarlanmış güncel bilgilere bağlıdır. Rutinler,

kendiliğinden uyum sağlamayı kolaylaştırmak için tamamen düzensiz olmasa da kasıtlı olarak basittir (Swaminathan, 2009).

Örgütsel yaratıcılığın işletmelere rekabet avantajı sağladığı düşüncesi, konuyla ilgili mevcut araştırmaların kapsamlı bir şekilde incelenmesiyle doğrulanmaktadır. Dahası, akademik makalelerin, akademik yayınların ve kitapların çoğu, dikkatlerini bir kuruluş içinde yaratıcılığın teşvik edilmesine katkıda bulunan faktörler olarak karmaşık bilgi yayma ve bilgi yaratma sistemine odaklanmaktadır. Kuruluşların yeni bilgi üretme kapasitesi şu anda rekabet avantajının birincil itici gücü olarak görülmektedir ve bu eğilimin gelecekte daha da yoğunlaşması beklenmektedir. Çeşitli disiplinlerde yapılan araştırmalar, geniş bir bilgi yelpazesine erişimin yaratıcılığın gelişmesini ve bilgi edinilmesini desteklediğini göstermektedir. Yaratıcılık çalışmaları hala nispeten yeni bir alan olduğundan, bir kurum içinde yaratıcılığın gelişimini etkileyen çeşitli faktörleri belirlememiz gerekmektedir (Yener & Ibáñez, 2004).

4. Metodoloji

Araştırma, Türkiye'de bulunan özel bir finans kuruluşunun tesislerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın odak noktası ile ilgili veri toplamak için anket kullanılmıştır. Çalışmanın evreni, özel bankadaki tüm hiyerarşik seviyelerdeki tüm çalışanları kapsamaktadır. Örneklem, Sekaran ve Roger (2016) tarafından belirtildiği üzere Yamane'nin Örneklem Hesaplama Formülü kullanılarak belirlenmiştir.

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)}$$

n: Örneklem Büyüklüğü

N: Evren Büyüklüğü: (bankanın yıllık raporunda bildirilen 900 çalışan)

Anlamlılık düzeyi/Hata payı (0,05)

Formüle göre örneklem büyüklüğü yaklaşık 266 çalışandır.

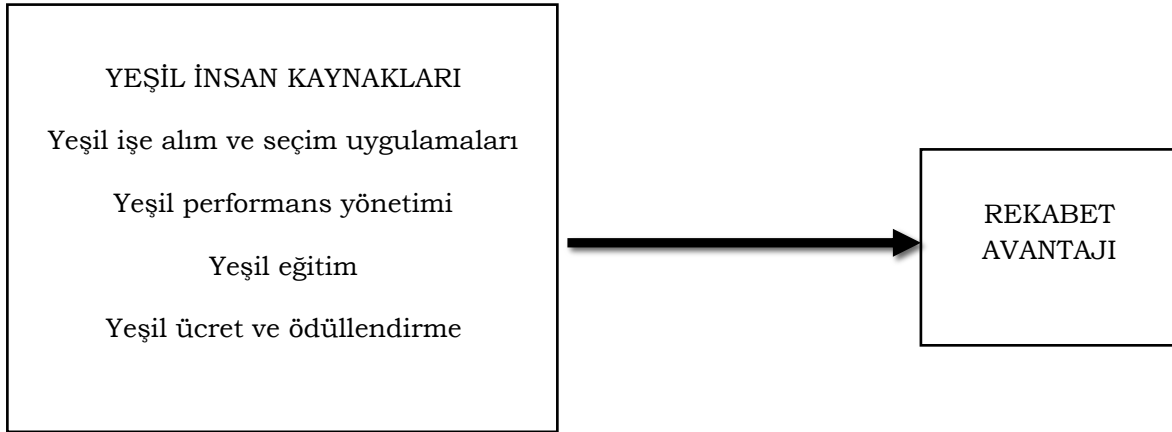
Bu çalışmada örneklem seçiminde kolayda rastgele örnekleme yöntemi kullanılmış ve örneklem büyüklüğü Yamane'nin Örneklem Hesaplama Formülü kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmacı, katılımcılarla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmiş ve toplam 276 anket dağıtmıştır. Birkaç gün sonra anketler toplanmış ve on tanesi yetersiz bilgi nedeniyle elenmiştir. Kalan 266 anket daha sonra değerlendirilmiştir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi teknikleri ölçeği, Tang et.al. (2017) tarafından yürütülen ve beş boyuttan oluşan bir çalışmadan türetilmiştir. "Yeşil işe alım ve seçim" kategorisi üç soru maddesinden oluşmaktadır: kuruluşları seçmek için yeşil kriterler kullanan yeşil iş adaylarını çekmek, yeşil çalışanları çekmek için yeşil işveren markasını kullanmak ve yeşil farkındalığa sahip çalışanları işe almak. "Yeşil eğitim" kategorisi de üç soru maddesinden oluşmaktadır: çalışanların çevre bilincini, becerilerini ve uzmanlığını artırmak için çevre yönetiminde eğitim programları geliştirmek; çalışanların çevre yönetimine duygusal katılımını

sağlamak için eğitimi entegre etmek. "Yeşil performans yönetimi" kategorisi üç soru maddesinden oluşmaktadır: performans yönetim sistemimizde ve değerlendirmelerimizde yeşil performans göstergelerinin kullanılması; yöneticiler ve çalışanlar için yeşil hedefler, amaçlar ve sorumluluklar belirlenmesi. Son olarak, "yeşil ödeme ve ödüllendirme" kategorisi dört soru maddesinden oluşmaktadır: yeşil ürünler satın almak için ön ödemeli kartlar sağlamak yerine yeşil yan haklar sunmak. Bankamız bünyesinde, mali veya vergi avantajları ve yeşil faaliyetlerle ilgili altı soru maddesi bulunmaktadır. Bankamız yeşil kültürü teşvik etmek için birçok resmi ve gayri resmi iletişim kanalı kullanmaktadır. Ayrıca, personelimiz çevresel zorluklarla ilgili kalite iyileştirme ve sorun çözme faaliyetlerine aktif olarak katılmaktadır. Kurumsal rekabet avantajını ölçmek için kullanılan ölçek Ribeiro ve Neto (2021) tarafından yürütülen araştırmadan türetilmiştir. Ölçek, şirketin rakiplerine kıyasla üstün yönetim becerilerinin değerlendirilmesi, daha iyi kârlılık ve büyüme açısından rakiplerini geride bırakma gibi 8 soru maddesinden oluşmaktadır.

Toplanan sonuçlar IBM SPSS 25.0 kullanılarak analiz edilmiştir. Yazar, KMO analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve doğrusal regresyon analizini kullanmıştır.

Çalışmanın modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1: Yeşil İK, Türkiye'deki bankacılık sektöründeki bir Türk bankasının kurumsal rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Yeşil işe alım ve seçim uygulamalarının Türkiye'deki bankacılık sektöründeki bir Türk bankasının kurumsal rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Yeşil eğitim, Türkiye'deki bankacılık sektöründeki bir Türk bankasının kurumsal rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4: Yeşil performans yönetiminin Türkiye'deki bankacılık sektöründeki bir Türk bankasının kurumsal rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Yeşil ücret ve ödüllendirme, Türkiye'deki bankacılık sektöründeki bir Türk bankasının kurumsal rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

5. Bulgular

Araştırmada toplanan verilerin demografik olarak sınıflandırılması aşağıdaki Tablo 1'de gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Demografik Bilgiler

Değişken		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Erkek	82	30.8
	Kadın	184	69.2
	Total	266	100.0
Eğitim	Önlisans	20	7.5
	Lisans	128	49
	Yüksek Lisans	74	28
	Doktora	44	16.5
	Total	266	100.0
Yaş	21-30	58	21.8
	31-40	72	27.1
	41-50	60	22.6
	51-60	57	21.4
	61	19	7.1
	Total	266	100.0
Deneyim	5 yıldan az	60	22.6
	5-10 yıl	75	28.2
	11-15 yıl	63	23.7
	16-20 yıl	54	20.3
	20 yıldan fazla	14	5.3
	Total	266	100.0

Bölüm	Yönetim	20	7.5
	Hazine	71	26.7
	İnsan	131	49.2
	Kaynakları	22	8.25
	Bilişim	22	8.25
	Diğer	266	100.0
	Total		

KMO analizi sonuçları verilerin faktör analizi için uygunluğunu doğrulamıştır. KMO değeri .658 olup Hair ve diğerleri (2010) tarafından belirtilen .50 eşik değerini aşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinin bulguları, değişkenlerin uygun bir şekilde dağıtıldığını ve herhangi bir sorunun elenmesine gerek olmadığını göstermiştir. Tablo 2'de sunulan verilere göre, tüm değerler eşik değerinin üzerindedir.

Tablo 2. Faktör Analizi Bulguları

Yeşil işe alım ve seçim uygulamaları (GRS)	Faktör Yükleri	Eigen-değeri	KMO	Cronbach Değerleri
GRS 1	.628	52.674	0.542	0.619
GRS 2	.567			
GRS 3	.788			
Yeşil Eğitim (GT)		50.090	0.534	0.593
GT 1	.824			
GT 2	.893			
GT 3	.832			
Yeşil Performans Yönetimi (GPM)		54.240	0.586	0.574
GPM 1	.843			
GPM 2	.875			
GPM 3	.825			
Yeşil ücret ve ödüllendirme (GPR)		68.435	0.583	0.542
GPR 1	.705			
GPR 2	.555			

GPR 3	.591			
GPR 4	.622			
Örgütsel Rekabet Avantajı (CCA)				
CCA 1	.853	57.048	0.812	0.808
CCA 2	.779			
CCA 3	.819			
CCA 4	.805			
CCA 5	.792			
CCA 6	.668			
CCA 7	.704			
CCA 8	.638			

Araştırmadaki değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini gösteren Korelasyon Tablosu Tablo 3'te gösterilmiştir. Bu tabloya göre ilişkiler pozitif yönlü ve orta veya orta üstü şiddettedir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi

	GRS	GTT	GPM	GPR	CCA
GRS	1	.498(**)	.426(**)	.350(**)	.439(**)
GTT	.498(**)	1	.616(**)	.570(**)	.647(**)
GPM	.426(**)	.616(**)	1	.601(**)	.678(**)
GPR	.350(**)	.570(**)	.601(**)	1	.433(**)
CCA	.439(**)	.647(**)	.678(**)	.433(**)	1

Yeşil İKY'nin Rekabet Avantajı üzerindeki etkisini gösteren Regresyon Tablosu aşağıdaki şekildedir.

Tablo 4. Regresyon Tablosu

		β	t	P Değeri	R ²	F
Rekabet Avantajı	(Sabit)		3.348	.001	556	65.139
	Yeşil İK	.076	4.324	.004*		
	Yeşil İşe Alım ve Seçim (GRS)	.083	1.707	.009*		
	Yeşim Eğitim (GT)	.355	6.027	.000*		
	Yeşil Performans Yönetimi (GPM)	.455	7.695	.000*		
	Yeşil Ücret ve Ödüllendirme (GPR)	.092	1.679	.003*		

Bu tabloya göre tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan Rekabet Avantajı ile pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu noktada tüm hipotezlerin kabul edildiğini söylemek doğru olacaktır.

H1: Yeşil İK, Türkiye'deki bankacılık sektöründe kurumsal rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Yeşil işe alım ve seçim uygulamalarının Türkiye'deki bankacılık sektöründe kurumsal rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Yeşil eğitim, Türkiye'deki bankacılık sektöründe kurumsal rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4: Yeşil performans yönetiminin Türkiye'deki bankacılık sektöründe kurumsal rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Yeşil ücret ve ödüllendirme, Türkiye'deki bankacılık sektöründe kurumsal rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H1, H2, H3, H4 ve H5 Kabul edilmiştir.

6. Sonuç

Bu çalışmanın amacı, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (GHRM) Türkiye'deki özel bir bankanın rekabet avantajı üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca, çalışma yeşil insan kaynakları yönetimi ile kurumun rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Veri toplamak amacıyla Türkiye'deki özel bir bankaya anket dağıtılmıştır. Çalışma, yeşil insan kaynakları yönetimi yöntemlerinin uygulanmasının bankanın rekabet avantajı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Verilerin analizi, bir kuruluşun çevreye duyarlı iş adaylarını cezbetmesi ve bu tür çalışanları çekmek için çevre dostu işveren markasını kullanması durumunda, kuruluşun diğer rakiplere kıyasla maliyet azaltma açısından rekabet avantajı elde edeceğini göstermektedir. Buna ek olarak, şirket tarafından sunulan ürün veya hizmetlerin kalitesi de rakiplerinin önüne geçecektir. Kuruluş, çevre yönetiminde eğitim programları uygulayarak çalışanlarının çevre bilincini, becerilerini ve uzmanlığını artırabilir. Ayrıca, yeşil bilgi yönetimine güvenerek kuruluş yönetim becerileri açısından rekabet avantajı elde edebilir ve nihayetinde karlılığını artırabilir.

Katılımcılar, bir kuruluşun çevre yönetiminde kamuoyu tarafından tanınma, ödüller, ücretli tatiller, izinler ve hediye çekleri gibi takdire dayalı ödüller uygulamasının rakiplerine kıyasla daha üstün kaliteli ürün veya hizmetlerle sonuçlanacağına şüpheyle yaklaşmaktadır. Ayrıca, kuruluşun araştırma ve geliştirme (AR-GE) ve inovasyon konularında rakiplerinden daha yetkin olacağından şüphe duymaktadırlar.

Bir kuruluş üç temel faktörü uygulayarak çeşitli önemli alanlarda lider olabilir ve rekabet avantajı kazanabilir. İlk olarak, çalışanların çevre yönetimindeki eylemlerine rehberlik eden iyi tanımlanmış bir gelişim vizyonuna sahip olmak. İkinci olarak, kuruluş içinde yeşil davranışı ve farkındalığı teşvik etmek için çalışanlar arasında karşılıklı öğrenme kültürünü teşvik etmek. Son olarak, yöneticiler ve çalışanlar için yeşil hedefler, amaçlar ve sorumluluklar belirlemek ve yöneticileri yeşil sonuçlara ulaşmalarına göre değerlendirmek. Bu faktörleri uygulayarak kuruluş, imajını geliştirebilir ve rakiplerinden daha iyi performans gösterebilir.

Kaynakça

- Amici, A., Fiordelisi, F., Masala, F., Ricci, O., & Sist, F., (2012). Strategic alliances and joint venture results in banking. *Journal of Banking and Finance* 37, 1386-1396.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52, 103–126.10.5465/AMJ.2009.36461950
- Cherian, J. & Jacob, J. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25-33.
- Chiou, I., & White, L.J., (2005). Measuring the value of strategic alliances in the wake of a financial implosion: evidence from Japan's financial services sector. *Journal of Banking and Finance* 29, 2455–2473
- Fayyazia, M., Shahbazmoradib, S., Afsharc, Z., & Shahbazmoradic, M.R. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry, *Management Science Letters*, 5, 101–108.
- Gleason, K.C., Mathur, I. & Wiggins, R.A., (2003). Evidence on value creation in the financial services industries through the use of joint ventures and strategic alliances. *The Financial Review* 38, 213–234.
- Haden, S. S. P., Oyler, J. D., & Humphrey, J. H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management. *An Exploratory Analysis Management Decision*, 47, 1041–1055
- Hahn, W. & Powers. T.L. (2010). Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(1), 63-81.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2008). Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies?. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1922-1925.
- Jose Chiappetta Jabbour, C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98-105.
- Lindström, S., & Vanhala, S. (2011). Divergence in HR functional roles in local government. *Public Management Review*, 13(7), 1023-1040.
- Lindström, S., & Vanhala, S. (2011). Divergence in HR functional roles in local government. *Public Management Review*, 13(7), 1023-1040.

- Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., and Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital. *Sustainability* 12:3228. doi: 10.3390/su12083228
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, ISSN, 2277,2502.
- Mehta, K., & Chugan, K. P. (2015). Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74–81.
- Mousa, S., K., Othman, M. (2019). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework, *Journal of Cleaner Production*, 243, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Mwita, K. M. (2019). Conceptual Review of Green Human Resource Management Practices. *East African Journal of Social and Applied Sciences (EAJ-SAS)*, 1(2), 13–20.
- Opatha, H., & Arulrajaha, A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(9), 101–112.
- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2014). Green Human Resource Management. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 4, 72-82.
- Raj, R., & Srivastava, K. B. L. (2014). The Mediating Role of Organizational Learning on the Relationship among Organizational Culture, HRM Practices and Innovativeness. *Management and Labour Studies*, 38(3), 201–223.
- Razab, M. F., Udin, Z. M., & Osman, W. N. (2015). Understanding the role of GHRM towards environmental performance. *Journal of Global Business and Social entrepreneurship (GBSE)*, 1(2), 118-125.
- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 143, 474-489.
- Ribeiro, O. C. R., & Steiner Neto, P. J. (2021). Vantagem Competitiva Sustentável e Inovação Verde: Uma revisão sobre proposições de escalas conjuntas. *Gestão & Produção*, 28(3), e5669, <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2021v28e5669>
- Rothenberg, S. (2003). Knowledge content and worker participation in environmental management at NUMMI. *Journal of Management Studies*, 40, pp. 1783–1802
- Sakka, S. E. (2018). Impact of green human resource management (GHRM) practices. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(3), 70–78.
- Sekaran U., Roger, B. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*
- Shaikh M. W. (2010). Green HRM, A Requirement of 21st Century, *Abhinav*, 1 (10), 122-127.

- Sheikh, W., Islam, M. S., & Rahman, F. (2019). Implementing Green Human Resource Management: Cost-Effective Strategies and Tools. *Journal of Entrepreneurship Organization Management*, 8, 264.
- Swaminathan, V. & Moorman, C., (2009). Marketing alliances, firm networks, and firm value creation. *Journal of Marketing* 73, 52–69.
- Tang, G. (2018). *Green human resource management practices: scale development and Partnerships*. 8th Edition ed. Cincinnati, OH: South-Western.
- 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, 31-55.
- Teixeira, R., Koufteros, X. A., Peng, X. D. (2012). Organizational Structure, Integration, and Manufacturing Performance: a Conceptual Model and Propositions, *Journal of Operations and Supply Chain Management* 5 (1), pp 69 – 81.
- Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. D. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework. *European Business Review*, 20(3), 185–207.
- Tulsi, P., & Ji, Y. (2020). A conceptual approach to green human resource management and corporate environmental responsibility in the hospitality industry. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 195–203.
- Yener, A., Ibáñez, D. M. (2004). Mergers and Acquisitions and Bank Performance in Europe the Role of Strategic Similarities. In: *European Central Bank Working Paper Series* No. 398.
- Zaid, A., Jaaron, A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply. *Journal of Cleaner Production*, 204(84), 965–979.
- Zoogah DB (2011) The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Research in Human Resource Management* 25(2), 117–139.