

## Turizm İşletmeleri Açısından Yeşil Yönetim ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Bir Araştırma<sup>1</sup>

*Green Management and Green Human Resources Management in terms of Tourism Businesses: Conceptual Research*

Öznur SİDAL<sup>a</sup> ve Ahmet GÜMÜŞ<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Van, Türkiye.

<sup>b</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, Ağrı, Türkiye.

### Özet

Küresel ısınmanın artması ve çevre kirliliğinin tehlikeli boyutlara ulaşması ile birlikte çevreyi korumaya yönelik toplumsal bir farkındalık oluşmaya başlamıştır. Artan küresel rekabet, tüketicilerin çevreye dost ürün ve hizmetlere olan eğilimleri gibi faktörler birçok hizmet sektöründeki işletmeler gibi turizm işletmelerinin de yeşil yönetim anlayışını benimsemelerinde etkili olmuştur. Yeşil yönetimin işlerlik kazanmasının yolu işletmelerin fonksiyonlarında yeşil uygulamaların kullanılmasındır. İşletmelerin en önemli fonksiyonlarından biri olan insan kaynakları yönetimi (İKY)'nin çevresel politikalarla yürütülmesi, çevresel faaliyetlerde yer alması ve çevreci bir örgüt kültürü oluşturmada yeşil insan kaynakları yönetimi (Yeşil- İKY) kavramı kullanılmaktadır. İşletmelerin işe alımdan itibaren tüm insan kaynakları fonksiyonlarında yeşil uygulamalara öncelik vermesi, yeşil işletme imajına sahip olma ve yeşil imaj yönetiminin uygulanması konusunda işletmelere kolaylık sağlayabilmektedir.

Bu perspektiften hareketle bu çalışmanın amacı; turizm işletmeleri açısından yeşil yönetim ve yeşil insan kaynakları yönetimi ve önemini vurgulamak, yapılan çalışmalara yer vermek ve özellikle ulusal alan yazında konu ile ilgili çok kısıtlı olan çalışmalar nedeniyle literatürdeki teorik boşluğu daraltmaktır. Yapılan bu çalışmada ikincil kaynaklardan yararlanılarak yeşil yönetim ve yeşil insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş, yapılan uygulamalara ve alan yazındaki çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışma ile turizm işletmeleri yöneticilerinin insan kaynakları süreçlerine nasıl yeşil insan kaynakları yönetimi anlayışını getirebileceği ve çalışanlara benimsetileceği gibi konularda önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm İşletmeleri, Yeşil İmaj Yönetimi, Yeşil Yönetim, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

### Abstract

With the increase in global warming and environmental pollution reaching dangerous levels, a social awareness has begun to emerge to protect the environment. Factors such as increasing global competition, consumers' tendency towards environmentally friendly products and services have been effective in adopting the green management approach of tourism enterprises, as well as businesses in many service sectors. The way for green management to become functional is to use green practices in the functions of businesses. The concept of green human resources management (Green-HRM) is used to carry out human resources management (HRM), which is one of the most important functions of businesses, with environmental policies, to take part in environmental activities and to create an environmentalist organizational culture. Giving priority to green practices in all human resources functions, starting from recruitment, can provide convenience to businesses in terms of having a green business image and implementing green image management.

From this perspective, the aim of this study is to to emphasize the importance of green management and green human resources management in terms of tourism enterprises, to include the studies and to narrow the theoretical gap in the literature due to the very limited studies on the subject, especially in the national literature. In this study, a conceptual framework about green management and green human resources management was created by using secondary sources, and the practices and studies in the literature were included. In this study, suggestions are given on how the managers of tourism enterprises can bring the green human resources management approach to the human resources processes and how they will be adopted by the employees.

**Keywords:** Tourism Enterprises, Green Image Management, Green Management, Green Human Resources Management

### Önerilen Atıf:

Sidal, Ö. ve Gümüş, A., (2023). Turizm İşletmeleri Açısından Yeşil Yönetim ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Bir Araştırma. *Journal of Academic Tourism Studies*, 4(2): 86-96.

### Makale Bilgisi

Geliş Tarihi 31.07.2023  
Kabul Tarihi 08.11.2023

### Sayı Editörü

Hacer ARSLAN KALAY

### Sorumlu Yazar

Öznur Sidal  
[oznuryeksan@hotmail.com](mailto:oznuryeksan@hotmail.com)

<sup>1</sup> Bu çalışma 7. Uluslararası Batı Asya Turizm Araştırmaları Kongresinde (IWACT'23) bildiri olarak sunulmuştur.

## 1. GİRİŞ

Dünyadaki kaynakların sınırlı oluşu ve çevresel bilincin yeterli düzeyde olmaması çevrenin korunması ve sürdürülebilirliği konusunda toplum arasında kaygıyı arttıran bir durumdur. Doğanın sunduğu kaynaklara daha saygılı bir yaklaşımın sergilenmesi ekolojik bilincin yükselmesine, kurum ve kuruluşların da faaliyetlerinde bu bilinçle hareket etmesine neden olmaktadır. Bu bilinçli hareketle ürünlerin üretim- dağıtım ve imhası aşamasında çevreye olan zararı en aza indirmek, enerji ve su tasarrufu yapmak, yeşil dostu uygulamalar ve prosedürlere yer vermek örgütlerin uyguladığı çalışmalardır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir insan kaynakları gibi çalışmalara konu olurken YİKY son yıllarda yükselen bir ivme göstererek kendi başına bir araştırma konusu olmuştur. Bütüncül bir bakış açısı ile ele alınan bu kavramın daha sonra her bir insan kaynakları yönetimi (İKY) fonksiyonunun yeşil kavramı ile birlikte incelendiği görülmektedir (Çark, 2021: 257). İnsan kaynakları yönetimi işlevleri, sistemleri ve uygulamaları, sürdürülebilirlik girişimlerini yöneterek ve sürdürülebilirlik kültürü oluşturarak örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır. YİKY insan sermayesini geliştirerek çevresel performansı geliştirmeyi teşvik eden ve çevre yönetiminin insani yönüne odaklanan uygulamaları içermektedir (Esen ve Çalışkan, 2019: 58).

YİKY’de örgütler sürdürülebilirlik noktasından hareketle çevre dostu ve rekabetçi avantajlar elde edebilmek için mevcut insan kaynakları fonksiyonlarında daha az doküman ile işlemlerini yaparak bu durumu fırsata çevirmektedirler. Bu sebeple örgütün YİKY’de çalışanlarını örgütün vizyonuna hizmet eden yeşil davranışlar göstermesi konusunda teşvik etmesi önemlidir (Acar, 2022: 17).

Söz konusu perspektiften hareketle bu çalışmanın amacı; yeşil yönetim ve yeşil insan kaynakları yönetimi kavramını incelemek ve örgütler için önemini ortaya koymak, insan kaynakları fonksiyonları olan işgören seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, çalışan ilişkileri ve iş yaşam dengesi süreçlerini YİKY çerçevesinde teorik olarak incelemektir. Öte yandan yerli yazında örgütler açısından YİKY ile ilgili çalışmalar mevcut olsa da turizm işletmeleri açısından bu kavramı ele alan çalışmalar çok kısıtlıdır. Bu kısıttan hareketle bu çalışma ile Yeşil yönetim ve YİKY’nin daha çok uygulama alanı bulduğu turizm işletmelerinin önemli bir parçası olan konaklama işletmeleri ekseninde yeşil yönetim uygulamalarına yer verilerek ulusal alan yazına katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

## 2. KAVRAMSALÇERÇEVE

### 2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları

Yeşil insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi ile çevreyi ve onun yönetilmesini birleştiren bir kavram olarak ele alınmaktadır (Acar, 2022: 16). Alan yazındaki çalışmalara bakıldığında YİKY’nin daha çok çevresel boyutu ile ele alındığı ve tanımlarında bu yönde yapıldığı görülmektedir. Bu kavrama ilişkin yapılan tanımlamalar ise aşağıda sunulmaktadır:

-Ehnert ve Harry (2012) YİKY’ni ekonomik performans maksimizasyonunun varlığını kabul ederek çevresel sürdürülebilirliği önceleyen bir kavram olarak belirtmektedir.

-Jabbour (2013:147-148) YİKY’ni çevresel hedeflerin olduğu sistematik ve uyumlu uygulamalar olduğunu belirtmiştir.

-Tang vd. (2018) YİKY’yi yeşil bir bakış açısı ve yeşil iletişim kanallarını kullanarak çalışanlar arasında yeşil davranış ve farkındalık oluşturmaya çalışan ve gelişme için bir ölçek olarak görmektedir.

-Ren vd. (2018) YİKY’ni çevreyi etkileyen eylemler ile örgütlerdeki İKY sistemlerinin planı, gelişimi ve uygulaması ve etkisi arasındaki ilişkileri tanıma ile ilgili bir mekanizma olarak tanımlamaktadır (Acar, 2022).

-Acar (2022: 19) YİKY'ni bir işletmenin iş görenlerini yeşil yapmayı hedefleyen bir sistemin yerleştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda yapılabilecek tüm çalışmaları kapsayan uygulamalar bütünü olarak nitelendirmiştir.

Bu tanımlar açısından bakıldığında yeşil insan kaynakları yönetiminde yeşil uygulamalara yer verilmesi ve insan kaynakları yöneticilerinin vereceği kararlar ve çalışmalarda yeşil davranış kalıplarını çalışanlara benimsetmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile; YİKY sürdürülebilirlik ve doğadaki dengenin korunmasında çalışanların katılımını sağlayarak ve daha düşük maliyet ve daha yüksek verim alabilmek için çalışanlarda farkındalık yaratmak ve çevre dostu uygulamaları insan kaynakları faaliyetlerini içine almak gibi amaçlara sahiptir (Çekirdekoğlu, 2019: 6).

Yeşil insan kaynakları yönetimi kapsamında uygulanan bazı insan kaynakları fonksiyonları aşağıda sıralanmaktadır.

### 2.1.1. Yeşil İş Analizi

İş analizi, iş görenlerin iş için kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler ile bu süreçte tercih edilen yöntem ve teknikler ile işler için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikler hakkında veri toplamayı ifade etmektedir. Yeşil yönetim açısından bakıldığında ise iş analizi ve tasarımı konusu çevre yönetimini kapsayan iş, görev ve sorumlulukların belirlenmesinde önemlidir (Öselmiş, 2020: 18). Yeşil iş tanımları, işin çevresel boyutları ile ilgilidir ve iş görenlerin belirtilen bu çevresel faaliyetleri yerine getirmesi için gerekli bilgi ve becerilerin neler olduğuna vurgu yapmaktadır (Mandip, 2012; Renwick vd., 2013). Küresel boyutta bir sürdürülebilir kalkınma için de iş tanımlarına çevresel ve sosyal sorumlulukları içeren görevlerin her pozisyona eklenmesi önemlidir. Günümüz koşullarında yeşil uygulamaların kurumsallaşması açısından çevre dostu iş analizlerine yer vermek zorunlu hale gelmiştir (Kesen ve Öselmiş, 2021: 1233-1234).

### 2.1.2. Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme

İşletmelerin çevre yönetimi uygulamalarına katılmaya hevesli çalışanları işe almaya odaklanması ve işletmenin çevre kültürünü işe alım ve seçme süreci ile bütünleştirilmesi gereklidir. Çevreye duyarlı çalışanların işe çekilmesi ve alınması sayesinde işletmeler yeşil girişimleri destekleyebilirler (Kesen ve Öselmiş, 2021: 1234).

Yeşil personel seçme örgütte etkili bir yeşil yönetimi desteklemesini sağlayan yeşil politikalara ve çevresel stratejilere uyumlu kişilerin örgüte alınmasıdır. Bazı örgütler kurumsal çevre yönetimini uygulamak için gerekli olan çalışan sayısı ve türlerini belirlemeye çalışırlar. Bu aşamada daha nitelikli çalışanları örgüte çekmek, artan işe alımlar ve istihdam kalitesi ve bir başka deyişle yetenek savaşının olduğu bir dönemde oldukça zor olabilmektedir. Bu süreçte örgütler, uzman kişilerin örgüte nasıl çekileceği konusunda yetenekli olmalıdır (Gohar vd., 2019: 197).

### 2.1.3. Yeşil Eğitim ve Gelişim

İşletmelerde doğru çalışanların işe alınması kadar çalışanların eğitilmesi konusu da insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonudur (Demirel, 2023:116). Yeşil eğitim ve gelişim çalışmaları çalışanların çevre bilincini yükseltmeyi, bu yöndeki bilgi, beceri, tutumlarını geliştirmeyi ve değişimlere uyum sağlama kapasitelerini arttırmayı amaçlamaktadır (Kesen ve Öselmiş, 2021: 1234-1235).

Yeşil eğitim almaları sayesinde çalışanların performanslarının yükselmesi, güncel ve çevre odaklı bilgilerin edinilmesi beklenen olumlu çıktılardır (Naong, 2014). Çalışanların oryantasyon programları yeni işe başlayanların yeşil bilinç kültürüne entegrasyonu şeklinde planlanmalıdır. Bu programlar işletmenin sağlık, yeşil çalışma ortamı ve çalışanların bu ortama entegre edilmesi gibi yeşil konulara ilgisini ön plana çıkaracak nitelikte olmalıdır (Gohar vd., 2019: 197).

#### **2.1.4. Yeşil Performans Yönetimi**

Performans yönetimi işletmenin stratejik hedeflerini yerine getirmede yöneticiler ile çalışanlar arasında sürekli olan bir bağlantı prosedürüdür. Yeşil performans yönetimi örgütün ekolojik sorumlulukları ve çevre ile ilgili ilişkilerini kapsamaktadır. Çevre yönetimi ile performans yönetim sisteminin kombinasyonu, kaliteyi ve çevresel uygulamalarının değerini geliştirmektedir. En önemli çevresel uygulama çevre yönetimini her türlü zarara karşı korumaktır. Yeşil performans yönetimi, performans yönetimi ve yeşil iş tanımı arasında bir köprü görevi görmektedir (Gohar vd., 2019: 198).

Yeşil performans yönetimi uygulamaları çalışanlar için yeşil performans standartları belirlemeyi ve bu standartlara karşı ilerlemelerini yönetmeyi kapsamaktadır. Etkili bir yeşil performans değerlendirmesi, çalışanlar işletmenin yeşil kuralları ve düzenlemelerine uyum sağlamasında motive ederken işlemenin de çevreye karşı çalışmalarının niteliğini artırmasına yardımcı olmaktadır (Kesen ve Öselmiş, 2021: 1235).

#### **2.1.5. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi**

Ücret ve ödüller çalışanların başarılarına karşılık verilen en önemli insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Bu fonksiyon çalışanların işine olan farkındalığını etkilerken örgütün hedeflerine ulaşması için büyük çabalar sarf etmesinde çalışanları cesaretlendiren bir etkiye de sahiptir (Gohar vd., 2019: 198). Başka bir ifade ile yeşil ücret ve ödül yönetimi çalışanların çevresel hedeflere ulaşmasını ve ulaştığında çalışanların çabalarının yeşil insan kaynakları yönetimi çerçevesinde takdir edilmesini ifade etmektedir.

Çalışanların istenen çevresel performansı göstermeleri durumunda, kar paylaşım programları, maaş artışı ve yan haklar gibi içsel ve dışsal ödüller kullanılarak motive edilmesi ve iş memnuniyeti sağlanabilir (Kesen ve Öselmiş, 2021: 1235). Bu bağlamda yeşil davranışlar sergileyen çalışanlar parasal ya da parasal olmayan ödüllerle teşvik edilebilir. Ücret, teşvik ve diğer faydalar yeşil girişimleri destekleyen bir içerikte olmalıdır. Parasal ödül olarak, artan ödeme, nakit primler, ikramiyeler verilirken, tatil izinleri, hediyeler, promosyonlar gibi parasal olmayan ödüllerle de çalışanlar yeşil başarıları ile takdir edilebilmektedir (Acar, 2022: 25).

#### **2.1.6. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği**

Yeşil sağlık ve güvenlik, geleneksel sağlık ve güvenlik uygulamalarını çevresel yönetimle birleştirerek uyumlaştırmayı kapsamaktadır. Çalışılan işletmede tehlikeli iş ortamından kaynaklanan mesleki hastalıkları en aza indirmek için çevresel girişimlerin yaratılması adına işletmelerin devamlı bir çabası söz konusudur (Kesen ve Öselmiş, 2021: 1236). Günümüzde dünya genelinde birçok işletme iş güvenliğini ve çevreyi birlikte düşünerek yeniden tasarlama yoluna gitmiştir (Demirel, 2023: 119). Doğa dostu güvenlik araçları, atık materyallerin (maske, eldiven vb.) yasal ve etik yollarla imha edilmesi, insan doğasına uyumlu yeşil bir çalışma ortamı sunulması çalışanların yeşil iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin uygulamalardandır (Kesen ve Öselmiş, 2021: 1236).

#### **2.1.7. Yeşil Çalışan İlişkileri**

Yeşil çalışan ilişkileri bir işletmede hangi pozisyonda olduğuna bakılmaksızın tüm çalışanların yeşil süreçlere dâhil edilmesi, orta ve üst yönetim tarafından çok bilinmeyen kıymetli örtük bilgilerini paylaşabilecekleri bir ilişkiler ağı olarak ifade edilebilir (Kesen ve Öselmiş, 2021: 1236). Yeşil sonuçlara ulaşılabilmesi için de çalışanların yeşil gönüllüler adı altında yeşil fikirlerini paylaşmaları çevresel iyileştirmeler noktasında katkı sağlayabilir.

Çalışan ilişkileri, çalışanların işe entegre edilmesi ve güçlendirilmesini içermektedir. Aynı zamanda iş ortamında meydana gelen problemlerin azaltılması ve çözülmesi konusunda da önemlidir. Olumlu çalışan ilişkileri örgüt için somut olmayan entelektüel bir sermaye olması açısından önemli bir kaynak olarak düşünülmektedir. Çalışanların güçlendirilmesi, iş performansı ve verimliliğe pozitif bir etki yaratırken, oto kontrol, bireysel düşünme ve problem çözme yeteneklerini de geliştirmektedir (Gohar vd, 2019: 199).

## 2.2. Turizm İşletmelerinde Yeşil Yönetim & Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve İlgili Literatür

Her geçen gün dünyada çevresel kirlenme ve küresel ısınmadan kaynaklı farklı çeşitlilikte doğal bozulmalar yaşanmaktadır. Çevresel bozulmaların insan yaşamını tehdit eder hale gelmesi ile birlikte çevresel konulara ve yapılan uygulamalara olan ilgide oldukça artış göstermiştir. Bu sebeple özellikle otel işletmeleri yeşil uygulamalara ve çevresel konulara daha fazla ilgi ve eğilim göstermektedir. Örneğin; Hilton otelleri 2009- 2014 yılları arasında su tüketimini %14.1, enerji tüketimini % 14.5 oranında azaltan çevre dostu uygulamalar geliştirmiş, Marriott Hotel grubu ise çevre dostu havlu ve geri dönüşümlü materyaller kullanarak çevreyi korumaya yönelik önlemler almıştır (Yeşiltaş vd., 2022: 1). Nitekim günümüzde turizm işletmeleri sosyal sorumluluk amaçları doğrultusunda çevreye karşı duyarlı olma yönünde çabalar göstermiş, bu doğrultuda müşterilerine hizmet sunma odaklı stratejiler geliştirmiştir (Aylan ve Sezgin, 2016: 286). Ancak otellerin çevresel uygulamalar için yalnızca plan ve programlar hazırlaması yeterli değildir. Çevresel uygulamaların ancak çalışanların katılımı ile yaşama geçirilebileceği hatta yeşil davranışlar gösteren çalışanların işe alınması ile mümkün olabileceği göz ardı edilmemelidir. Burada da yeşil insan kaynakları yönetiminin varlığı ve önemi ortaya çıkmaktadır. Çevreyi koruma bilinci, örgütsel yeşil kültür, yeşil çalışan davranışı gibi kavramlarda son yıllarda bu çevresel tehditlerin artmasıyla birlikte araştırmacı ve uygulayıcılar tarafından dikkatleri üzerine toplamıştır (Yeşiltaş vd., 2022: 1).

Yeşil insan kaynakları yönetimi konaklama sektöründe yeni bir araştırma alanıdır. Bu konu ile ilgili çalışmalar oldukça azdır (Kim vd., 2019; Ubeda-Garcia, 2021; Yusoff vd., 2020). Bu sebeple bu konu ile ilgili daha fazla çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Alan yazında örgütsel kültürün insan kaynakları yönetim sisteminin şekillenmesinde önemli bir rolü olduğu tartışılmaktadır. Bu bakış açısından hareketle örgütler tarafından paylaşılan çevre odaklı kültürel değerler ile yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi önemlidir. Yeşil bir kültür, çalışanlar arasında yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farkındalığını arttırmayı sağlayarak yeşil davranışları teşvik edebilmektedir (Yeşiltaş, 2022: 2). İlgili alan yazında yapılan bazı güncel araştırmalar aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.

Gohar vd, (2019), Mısır'ın Luxor şehrinde 5 yıldızlı otellerde ve seyahat acentalarında çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmalarında çalışanların yeşil insan kaynakları yönetimi prosedürlerine olan algılarını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışma sonucuna göre yeşil performans yönetimi seyahat acentalarında göre otellerde daha verimli bir şekilde uygulanmaktadır. Yeşil eğitim ve gelişim teknikleri otellerde de seyahat acentalarında da sistematik bir şekilde uygulanmamaktadır. Ayrıca yeşil eğitim ve gelişim tekniklerinin yeşil performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Kim vd., (2019: 83) yaptıkları çalışmada otel çalışanlarının çevre dostu davranışları ve otellerin yeşil insan kaynakları uygulamaları sayesinde çevresel performansı nasıl geliştirebileceklerini araştırmışlardır. Sonuçlara göre; yeşil insan kaynakları yönetimi çalışanların örgütsel bağlılıklarını, çevre dostu davranışlarını ve otellerin çevresel performanslarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Yusoff vd., (2020: 663)'nin Malezyadaki 3-4 ve 5 yıldızlı oteller üzerine yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel performans ile bağlantısını araştırdıkları çalışmada yeşil işe alma ve seçme, yeşil eğitim ve gelişim, yeşil ödül'ün çevresel performans üzerinde anlamlı etkisi bulunurken, yeşil performans yönetiminin çevresel performans ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Elshaer vd (2021)'nin Mısırda küçük ölçekli turizm işletmeleri ve seyahat acentaları üzerine yeşil insan kaynakları yönetiminin çevresel performans üzerindeki etkisi ve olumlu çevresel davranışlarının düzenleyici etkisinin araştırıldığı çalışmasında yeşil insan kaynakları yönetiminin çevresel performans üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık yeşil insan kaynakları yönetiminin görev ilişkili, proaktif ve olumlu çevresel davranışlar açısından dolaylı, pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Yeşil yönetim, çevre merkezli bir yönetim biçimi olup, sürdürülebilir bir politikayla çevre kirliliğine neden olan her türlü atığı minimize eden ve yenilenebilir kaynak kullanımına yönelik bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevre korunurken, işletmelere rekabet edebilme gücü veren, işletme imajını olumlu yönde etkileyen ve uzun vadede maliyetleri düşüren bir etkiye sahip olan bu yeşil yönetim anlayışının çevre ile yakından ilişkili olan turizm işletmeleri içinde özellikle otel işletmelerinde benimsenmeye başlanması çevresel değerlerin sürekliliğinde ve oluşan turizm talebinden büyük bir pay alınabilmesi açısından kayda değer bir adım olarak kabul edilmektedir (Çilingir ve Erkılıç, 2021: 221). Yeşil yönetim, temel hedefi iyileştirilmiş bir çevre sunabilmek ve iş performansını arttırabilmek olarak özetlenebilir (Loknath ve Azeem, 2017).

Yeşil Yönetim kavramının içeriği oldukça geniş olmasının yanı sıra temel hedefinin iyileştirilmiş bir çevre sunabilmek ve iş performansını arttırmak olduğunu söylemek mümkündür (Çilingir ve Erkılıç, 2021:222). Bu içerikler aşağıda özetlenmektedir.

- Çevre yönetimi; işletmelerin çevreye duyarlı hammadde kullanımı, yeşil bina/ çatı kullanımı bina yeşillendirmesini içermektedir.
- Su yönetimi; işletmelerde kullanılan suyun miktarının azaltılması, yeniden kullanılması ve geri dönüşümü gibi konuları içermektedir.
- İç hava kalite yönetimi; işletmelerin üretim/hizmet yerleri, ofisler, otopark vb. alanların havalandırılmasında kullanılan filtrelerin ve havanın kalitesi gibi etkenleri kapsamaktadır.
- Atık yönetimi; işletmelerin ürettiği atık madde miktarının azaltılması, yeniden işlenmesi ve geri dönüşümü gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.
- Enerji yönetimi; işletmelerin enerji ile ilgili tüm işlemlerini (enerji analizi, yönetimi ve denetimi, ışıklandırma, elektrikli alet) ifade etmektedir.
- Yeşil pazarlama yönetimi; yeşil ürün-hizmet, yeşil fiyat, yeşil tutundurma, yeşil etiket gibi pazarlama stratejilerinden oluşmaktadır.
- Diğer yeşil yönetim uygulamaları; yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanılması ve işletmenin yeşil istihdam, yeşil denetim ve yeşil eğitim olanaklarını ifade etmektedir.

Öte yandan yeşil yönetim ve yeşil otelcilik adları altında ilgili alan yazında yapılan çalışmalar da mevcuttur. Bunlardan bazıları aşağıda özetlenmektedir.

-Akdağ vd., (2014: 58)'nin Türkiye'de faaliyet gösteren 16 adet yeşil otel üst düzey yöneticilerine yönelik olarak yaptıkları nitel çalışmada yeşil yıldız alan işletmelerin getirilerini imaj iyileştirme, tur operatörleri ve seyahat acenteleri tarafından tercih edilme, kaynakların verimli kullanılması, maliyetlerin azalması, sosyal sorumluluk, müşteri memnuniyeti ve doğal çevreyi koruma bağlamında değerlendirildiği görülmektedir. Bununla birlikte işletmelerin yeşil yıldız doğrudan gelir sağlayan bir sertifika olarak görmekten ziyade sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin bir aracı olarak gördükleri belirtilmektedir.

-Çilingir ve Erkılıç (2021: 218) Türkiye'de Muğla ilinde faaliyet gösteren çevre sertifikalı 5 yıldızlı 18 adet otel işletmesinin web sitelerini yeşil yönetim çerçevesinde incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre bu otel işletmelerinin web sitelerinde yer alan bilgilerin; yeşil yönetim kapsamında çevre yönetimi, atık yönetimi, su yönetimi ve iç hava yönetimi bakımından yetersiz, enerji yönetimi, yeşil pazarlama ve yeşil yönetimin diğer uygulamaları bakımından ise kısmen yeterli olduğu tespit edilmiştir.

-Ertaş vd. (2018: 102)'nin Türkiye'deki yeşil yıldız belgeli konaklama işletmelerinin çevreye duyarlılıklarını web siteleri üzerinden inceledikleri araştırmasında konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğunun yeşil yıldız belgesi ve çevre yönetimi ile ilgili uygulamaları hakkında bilgi vermediği, yeşil yıldızlı konaklama işletmelerinin web sitelerinde en çok çevreyle ilgili sahip oldukları ödül ve sertifikalara yer verdiği görülmüştür. Çevre politikası, atıkların değerlendirilmesi, personel ve

misafir eğitimi ile enerji tasarrufunun ise en fazla üzerinde durulan diğer konular arasında olduğu belirlenmiştir.

-Yıldız (2012: 4)'ın çevre yönetimi uygulayan yeşil otel işletmelerinde yeşil müşteri deneyimi üzerine yaptığı çalışmasında yeşil otelde konaklayan müşterilerin yeşil deneyimleri, yeşil müşteri memnuniyeti, yeşil müşteri sadakati, kurumsal yeşil imaj ve yeşil iletişim gibi değişkenler incelenmiş; müşteri sadakatının sağlanmasında diğer değişkenlerin pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

-Türk ve Kara (2018:847)'nın Muğla ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı toplam 242 konaklama işletmesinde çalışan tepe yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmada konaklama işletmelerinde yeşil yönetim anlayışına uygun faaliyetlerin uygulanıp uygulanmadığı ve eksiklerin neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre yeşil yönetim uygulamalarının işletme başarı göstergeleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu, araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin de yeşil yönetim faaliyetlerini büyük oranda uyguladıkları görülmektedir. Büyük ölçüde uygulanan bu faaliyetlerin konaklama işletmelerine kazanç olarak geri dönmesi, bu faaliyetlerin her zaman uygulanması durumunda işletme kazancının daha fazla artacağına işaret etmektedir.

-Giritlioğlu ve Güzel (2015: 889)'in yaptıkları çalışmada Gaziantep ve Hatay illerinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin Yeşil Yıldız uygulama düzeylerinin ortaya konularak, otellerin Yeşil Yıldız uygulamalarında otellerin statü ve hizmet ettikleri şehre göre farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda otellerde Yeşil Yıldız'a yönelik uygulama düzeyinin 'orta' seviyede olduğu tespit edilirken, farklı statülere sahip otellerde uygulama düzeyleri arasında çeşitli farklılıklar olduğu ortaya konulmuştur.

Turizm işletmelerinde çevresel uygulamalar başta konaklama ve destinasyon alanları olmak üzere sektörün tümünde uygulanmaktadır. 1990' lı yıllarda ise ekolojik etkinliklere yönelik otel, seyahat acentesi ve diğer turizm işletmelerine değişik ödül/ etiket verme şeklinde yürütölen çevre yönetim sertifikaları programlanmıştır. Bunlar (Gökdeniz, 2017):

- Blue Flag (Mavi Bayrak):
- Earth Check Benchmarking and Certification Program (Earth Check Kıyaslama ve Sertifikasyon Programı)
- Ecotel
- Green Globe (Yeşil Küre)
- Green Key (Yeşil Kart)
- Skal
- Travelife Sustainability System (Seyahat Yaşam Turizmde Sürdürülebilirlik)
- Greening Hotels:
- AB Çevre Etiketleri (ECO-LABEL):
- UNESCO World Heritage (UNESCO Dünya Mirasları):
- ISO (International Organization for Standardization-Uluslararası Standartlar Teşkilatı):
- ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Standartları
- ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi:
- ISO 22000:2005 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi,
- ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi
- OHSAS 18001

### 2.2.1.Konaklama İşletmelerinde Yeşil Yönetim Uygulamaları ve İlgili Alan Yazın

Günümüzde işletmeler iç ve dış çevredeki baskılar ve içerisinde buldukları organizasyonlar ve anlaşmalar çerçevesinde kendilerini "çevreye duyarlı davranan işletmeler" olarak göstermeyi doğru bulmaktadırlar. Bu nedenle çevre son dönemde pek çok konaklama işletmesi için öncelikli bir konu haline gelmiş; işletmeler karar ve faaliyetlerinde çevreye duyarlı bir yeşil yönetim anlayışını benimsemeye ve bu anlayışı geliştirmeye yönelmişlerdir (Türk ve Kara, 2018: 850).

Yeşil otelcilik anlayışı ile konaklama işletmeleri tüketicilerin istek ve beklentilerini karşılamayı bir taraftan da olumlu marka imajı, maliyet tasarrufu, pazarlama performansı, çalışan memnuniyeti ve yeni bir gelir kalemi sağlamayı hedeflemektedir (Akdağ vd, 2014: 260). Çevre bilinci ve çevre dostu otel algısı tüketicilerin otel seçimlerinde ve kalış sürelerini etkilerken, tüketiciler işletmeleri de bu yönde stratejiler geliştirmeye teşvik etmektedirler. Dünya genelinde çevre dostu konaklama işletmelerini tercih eden ve daha fazla para ödemeye razı olan yaklaşık 43 milyon turistin varlığından söz edilmektedir. Tripadvisor (2012)'ın 700 katılımcı ile yaptıkları araştırma sonucunda Amerikalı turistlerin %71'inin bir önceki yıla göre daha fazla çevre dostu tatil eğiliminde olduğu ve yarısının da çevre dostu konaklama işletmelerine daha fazla para ile rezervasyon yaptırdıkları ortaya çıkmıştır (Ertaş vd, 2017: 103).

Bunlar ile diğer sosyal ve ekonomik sebeplerden ötürü yeşil otelcilik uygulamaları sürdürülebilir bir turizmi gerçekleştirilmesi açısından konaklama işletmeleri için önemlidir. Devlet ve rekabet baskısı ve yeşil otelcilik uygulamalarının maliyetleri düşürücü etkisi turizm işletmelerinin yeşil yönetim anlayışını benimsemeye ve yeşil turizmi savunan ve uygulayan işletmeler konumuna getirmiştir. Ancak yönetimin yeşil uygulamalara sıcak bakmaması, çalışanların isteksizliği ve uygulama maliyetlerinin yüksek olması da konaklama işletmelerinde yeşil yönetimin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Tüm paydaşların çevresel sürdürülebilirlik konusunda ortak bir paydada buluşması yeşil turizmin ilerlemesi için aşağıda özetlenmektedir (Gökdeniz, 2017: 75):

- Otel odalarında ve lobilerde geri dönüşümlü malzemeler kullanılmaktadır.
- Enerji tasarruflu aydınlatma üniteleri yaygınlaştırılmaktadır
- Otelin kat ve çamaşırhane ünitelerinde toksit olmayan deterjanlar kullanılmaktadır.
- Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı teşvik edilmektedir.
- Daha az su tüketimi için yatak çarşafı ve havluların gerekmedikçe değiştirilmemesi konusunda misafirlerin bilgilendirilmektedir.
- Sigara içilmesine otelin hiçbir ünitesinde izin verilmemektedir.
- %100 organik keten çarşaf, havlu, perdeler kullanılmakta, organik ve yöresel sebze ve meyveler servis edilmektedir.
- Tek kullanımlık tabaklar serviste tercih edilmektedir.

Yeşil otelcilik olarak adlandırılan, amacı doğayı korumak ve sürdürülebilir turizmi geliştirmek olan bu bahsedilen otel yönetimi uygulamaları konaklama işletmelerinin enerjiden tasarruf etmesine ve doğaya zarar veren atıkların azaltılmasına destek veren uygulamalardır (Gökdeniz, 2017: 75).

### **3. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet ortamında turizm işletmelerinin varlıklarını sürdürülebilmeleri, sürdürülebilir bir yönetim anlayışını benimsemeleri ve bu anlayışı tüm işletme fonksiyonlarında uygulamaları ile mümkündür. Yeşil insan kaynakları da çevresel sürdürülebilirlikteki gereksinimleri karşılamak için sürdürülebilir insan kaynaklarının bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanların hızla ve sınırsızca artan istek ve beklentileri diğer işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinin de karşılaması gereken durumlardır. Bu istek ve beklentileri karşılamak için doğal ve yapay kaynakların yoğun bir şekilde kullanılması söz konusudur. Bu kaynakların kullanılırken çevresel bozulmaların olması da kaçınılmazdır. Bu çevresel bozulma ve tahribat özellikle konaklama işletmelerini sürdürülebilir turizm amacını gerçekleştirmeleri için yeşil yönetim anlayışına ve yeşil otelciliğe yöneltmiştir.

1970'lerde başlayan çevre bilinci ile birlikte özellikle konaklama işletmeleri çevreci performanslarını geliştirmek, otel imajını iyileştirmek, maliyetleri düşürmek, çevre dostu tüketicileri işletmeye çekebilmek ve yeni gelir kalemleri yaratabilmek adına insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında da yeşil davranışlar göstermeye başlamışlardır. Ancak yeşil yönetim, yeşil otelcilik anlayışının yaygınlaştırılması için otel sahipleri, yönetici ve çalışanlarının çevresel



duyarlılığa sahip olması ve bunu tüm turizm paydaşları ile ortak bir paydada yürütmeleri gerekmektedir. Yeşil yönetim bağlamında yeşil otelcilik ürünlerinin tanıtılması ve geliştirilmesi önemlidir. Mavi bayrak gibi ürün uygulamalarından da yararlanılarak sürdürülebilir destinasyonları geliştirmek mümkündür (Atay ve Dilek, 2013: 218). Ayrıca konaklama işletmelerinin çevresel politikaları uygulayabilmeleri için çevre yönetim sistemlerinden faydalanmaları ve bu konuda uzman birimler oluşturmaları işletmelerin çevresel sürdürülebilirlikleri açısından önemlidir.

Alan yazında yapılan çalışmalara bakıldığında çok sayıda otelin çevre sertifikalarına sahip olmadığı görülmektedir. Bu eksiklik sebebiyle konaklama işletmelerinin ivedilikle bu sertifikaları almalarını sağlayacak enerji, su ve elektrik tüketimi ve atık yönetimi konularında kriterleri sağlayacak düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. Örneğin; otellere enerji tasarrufu sağlayan frekans inventörü, ısı geri kazanım sistemi, yenilenebilir enerji kaynağı olan güneş enerjisinin kullanılması, otel içinde su arıtma sisteminin kurulması, ısınma maliyetlerini azaltan etkiye sahip merkezi ısıtma sisteminin kurulması gibi bir dizi düzenlemeler yapılması (Giritlioğlu ve Güzel, 2015: 902-903) konaklama işletmelerinin çevresel faaliyet verimliliğini olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca çevresel faaliyetleri işletmelerinde etkili bir şekilde uygulamayı başarmış konaklama işletmeleri ile ortak çevresel faaliyetler yürütülmeli ve otelin çevresel performans durumunu belirleyebilmesi için de denetçi kuruluşlarla işbirliği yapması bir bakıma bu konuda kendini Swot analizine tutması yararına olacaktır.

İnsan kaynakları profesyonelleri örgütlerin hedef ve stratejilerini geliştirirken önemli roller üstlenmektedir. İK politikalarının yeşil süreçlere göre yapılandırılması, işe alımdan eğitim, geliştirme, performans yönetimi, ücretlendirme, çalışan ilişkileri gibi fonksiyonlarında uygulanabilir hale getirilmesi yeşil bir işletme imajını oluşturma açısından önemlidir (Oncer, 2019:206). Motive edilmiş ve yeşil süreçlere dahil edilmiş çalışanların varlığı ile örgütler hedef ve stratejilerini daha rahat gerçekleştirebilir. Bu doğrultuda İK profesyonelleri yeşil yönetim hedeflerini belirleyerek ve örgütün tüm kademelerinde paylaşarak etkin bir Yeşil İKY kültürü oluşmasını sağlayabilirler. İnsan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarında çevresel unsurların dikkat alınması gerekliliğinden yola çıkarak örneğin; yeşil iş analizi ve tasarım boyutunda turizm işletmelerinin iş tanımlarına çevresel unsurları eklemesi ve her pozisyonda çevrenin korunmasının öncelikli olması gerekmektedir. İş pozisyonlarında çevresel yenilikçi roller tasarlanması da turizm işletmelerinin rekabet edebilme gücünü olumlu yönde etkileyebilir. İş seçme ve alım sürecinde ise yeşil farkındalığı yüksek çevre konusunda bilinçli adayların işe alınması ile yeşil kültüre daha hızlı uyum sağlayan ve bu kültürü geliştirme yolunda katkı verecek bireylerden oluşan bir iş ortamı yaratılması mümkün olabilir. İşe alım sürecinde kâğıt kullanımının azaltılması ve çevrimiçi işlemlere ağırlık verilmesi de iş gören devir hızının yüksek olduğu turizm işletmelerinin maliyetlerini düşürmesi açısından fayda sağlayabilir.

Yeşil farkındalık oluşturularak çalışanlara bu yönde eğitim verilmesi de insan kaynaklarının eğitim fonksiyonuna yeşil davranışların yerleştirilmesini sağlayabilir; karşılıklı bir öğrenme ortamı yaratılarak bir çevre koruma kültürü oluşturulabilir. Yeşil performans yönetimi içinde çalışanlara maddi ve maddi olmayan ödüllerin verilmesi, çalışanların motive edilmesi, örgütsel bağlılığının yükseltilmesi ve çevresel sürdürülebilirlik davranışlarının yerleştirilmesi açısından önerilebilir. Ayrıca çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde yeşil kriterler kullanılabilir (Kesen ve Öselmiş, 2021: 1247).

Yeşil çalışan ilişkileri boyutunda ise çalışanları sosyal ve ekolojik girişimlere katılmaya yönelik teşvik edilmesi, esnek çalışma saatleri, araç havuzu, ücretsiz ya da indirimli ulaşım kartları gibi yeşil işe gidiş, geliş alışkanlıkları tanıtmak, yeşil girişimler için düşük karbon Őefleri olarak odak grupları oluşturmak (Deshwal, 2015: 179) gibi çalışmalar bulunmaktadır. Bu boyutun temelinde çalışanların katılımı, yeşil fikirler oluşturmaları, yeşil konularda rehberlik ve yeşil çalışanların uyarılmasını içeren bir yapı bulunmaktadır (Acar, 2022: 51). Bu yapı içerisinde çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi ile birlikte pozitif çalışan ilişkileri, emek yoğun bir sektör olan turizm işletmeleri açısından maddi olmayan vazgeçilmez ve sürekli olan bir rekabet kaynağıdır.

Sonuç olarak, yeşil yönetim anlayışı ve YİKY uygulamaları, turizm işletmelerine kaynak kullanımı, sürdürülebilir bir turizm ve ekolojik gelişme sağlaması yanında önemli bir rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir. Sağlanan bu rekabet avantajı, turizm işletmelerinin işletme içerisinde üst yönetim desteği ve çalışanların katılımı sayesinde hem yeşil bir örgüt kültürü oluşturmasını hem var olan imajını yeşil davranış kalıpları ile geliştirilmesini sağlayabilir. Bu sebeple turizm işletmelerinin yeşil bir örgüt kültürünü benimsenmesi ve yeşil uygulamalara insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarında yer verilmesinin günümüz iş şartlarının kaçınılmaz bir zorunluluğu olduğu düşünülmektedir.

## **Kaynakça**

- Acar, S. (2022). *Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetiminin önemi*. İksad Yayıncılık, Ankara.
- Akdağ, G., Güler, O., Demirtaş, O., Dalgıç, A., & Yeşilyurt, C. (2014). Turizm ve çevre ilişkisi: Türkiye'deki yeşil otellerin gözünden yeşil otelcilik uygulamaları üzerine bir değerlendirme. *Coğrafyacılar Derneği Uluslararası Kongresi Bildiriler Kitabı 4-6 Haziran 2014*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Atay L., Dilek E. (2013). Konaklama işletmelerinde yeşil pazarlama uygulamaları: ibis otel örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, 203-219.
- Aylan, F. K., & Sezgin, M. (2016). Turistlerin yeşil otellere yönelik düşünceleri ve kalma niyetleri: Antalya'da bir araştırma. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 285-300.
- Çark, Ö. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi, alanyazın incelemesi, *Toplum 5.0'a doğru sürdürülebilirlik, II. International Academician Studies Congress, Bildiriler Kitabı*, 22-24 Ekim.
- Çekirdekoğlu, Y. (2019). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Çilingir, F., & Erkiş, E. (2021). Yeşil yıldızlı otel işletmelerinin yeşil yönetim ve uygulamaları üzerine bir inceleme: muğla örneği. *Journal of Tourism Intelligence and Smartness*, 4(2), 218-238.
- Demirel, Z. H. (2023). Kamu ve özel sektör boyutuyla insan kaynakları yönetimi içinde, *yeşil insan kaynakları yönetimi*, (Edt. Dinçer, E), (s.s111-128), Efe Akademi Yayınları.
- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 1(13), 176-181.
- Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 23(3), 221-238.
- Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azazz, A. M. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance in small tourism enterprises: Mediating role of pro-environmental behaviors. *Sustainability*, 13(4), 1956.
- Ertas, M., Kırlar Can, B., Yeşilyurt, H. & Koçak, N. (2018). Konaklama işletmelerinin yeşil yıldız uygulamaları kapsamında çevreye duyarlılığının değerlendirilmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15 (1), 102-119. doi: 10.24010/soid.415349
- Esen, E., & Özsözgün Caliskan, A. (2019). Green human resource management (ghrm) and environmental sustainability. *Press Academia Procedia (PAP)*, V.9,58-60.
- Giritlioğlu, İ., & Güzel, M. O. (2015). Otel işletmelerinde yeşil yıldız uygulamaları: Gaziantep ve Hatay bölgesinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (40), 889-904.
- Gohar, E. A, Rady, A., & Zaki, M. (2019). Green human resource management: achieving high performance of human resource systems at travel agencies and hotels. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2.1: 187-215.
- Gökdeniz, A. (2017). Konaklama sektöründe yeşil yönetim kavramı, eko etiket ve yeşil yönetim sertifikaları ve otellerde yeşil yönetim uygulama örnekleri. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 7(1), 70-77.
- Jabbour, C. J., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. (2013). Environmental training in organizations with ISO 14001 certification: a multiple case study and identification of co-evolution with environmental management. *Production*, 23(1), 80-94.

- Kesen, M., & Öselmiş, M. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği (YİKYO): Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(4), 1231-1256. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1350787>.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & 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.
- Loknath, Y. & Azeem, B. A. (2017). Green management concept and strategies. *National Conference on Marketing and Sustainable Development*, 13-14 Ekim, (s. 688-702) Rajampet, Andhra Pradesh, India.
- Mandip, G. (2011). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, S: 1, s: 244-252.
- Naong, M. N. (2014). The impact of skills-development training on lower-level employee's motivation and job satisfaction—A case-study of five South African companies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 369-380.
- Oncer, A. Z. (2019). Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Teorik Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6 (2), 199-208. DOI: 10.18394/iid.552555
- Öselmiş, M. (2020). *Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları; literatür taraması ve bir ölçek uyarlama çalışması*. Yüksek lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35 (3), 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Renwick D., Redman T. & Maguire S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* (15) 1-14.
- Tang G., Chen Y., Jiang Y. Pall P. & Jia J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>.
- Türk, M. & Kara, E. (2018). Konaklama işletmelerinde çevre bilinci ve yeşil yönetim uygulamalarının işletme başarısına katkısı: Muğla ili üzerine bir araştırma. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 848-876. DOI: 10.26466/opus.449339.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B. & Zaragoza-Sáez, P. (2021). Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry: the mediating role of green human resource management and environmental outcomes. *Journal of Business Research*, Vol. 123, 57-69.
- Yeşiltaş, M., Gürlek, M. & Kenar, G. (2022). Organizational green culture and green employee behavior: differences between green and non-green hotels. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 343, 131051, doi: 10.1016/j.jclepro.2022.131051.
- Yıldız, A. (2012). *Çevre yönetimi uygulayan yeşil otel işletmelerinde yeşil müşteri deneyimi üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Yusoff, Y. M., Nežati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking Green human resource management practices to environmental performance in Hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663–680. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>.